

BAB I

PENDAHULUAN

A. Alasan Pemilihan Judul

Sederhana saja. Tidak ada alasan khusus untuk pemilihan judul ini. Pada prinsipnya penulis sangat mencintai kesederhanaan, dan kejelasan. Oleh sebab itu ada 3 alasan mengapa akhirnya penulis menetapkan "Kegagalan Benetton Mempertahankan Pasar Amerika Serikat" sebagai judul skripsi:

1. Judul skripsi ini mampu menghadirkan substansi permasalahan dengan jelas
2. Sederhana dan mudah dimengerti
3. Bukan jiplakan dari karya-karya yang sudah ada.

B. Penegasan Judul

1. Pemasaran

Inilah definisi pemasaran yang paling tepat untuk jaman kekacauan informasi. Pemasaran tidak lagi sekedar proses menciptakan pertukaran nilai atau transaksi antara penjual dan pembeli. Lebih dari itu. Sekarang pemasaran musti mampu menciptakan persepsi positif suatu produk di benak pelanggan. Program tersebut harus mampu menempatkan produk yang bersangkutan pada posisi pertama di dalam benak pelanggan.

Dengan kata lain pemasaran sama saja dengan *branding*.¹ Aktifitas ini bukan sekedar permasalahan pengembangan produk. Inti dari pemasaran adalah memahami secara mendalam mimpi, harapan, dan cita-cita calon pelanggan, kemudian menjawabnya.

2. Benetton

Benetton adalah merek pakaian *casual* multinasional. Merek ini asli dari Italia. Benetton Group mengelola satu merek besar, United Colors of Benetton. Sementara itu untuk menjangkau segmen pasar yang berbeda, Benetton Group menciptakan beberapa merek pendamping yang tidak kalah terkenal dengan merek induknya. Merek-merek itu antara lain Sisley, Playlife, dan Killerloop.

C. Tujuan Penelitian

1. Mengaplikasikan teori-teori yang telah dipelajari semasa kuliah
2. Memahami penyebab kegagalan kampanye Benetton pada tahun 2000 di Amerika Serikat
3. Memenuhi tugas akhir sebagai syarat kelulusan program S1 jurusan Hubungan Internasional.

¹ Al Ries & Laura Ries, *22 Immutable Law of Branding*, terj. Yuswohady, Taufik, & Christina, Jakarta, PT. Gramedia Pustaka Utama, 1999, hal. viii-xiii.

D. Latar Belakang Masalah

1. Kisah Sukses Benetton Bersaudara

Dagangan laris. Menjadi keluarga jutawan. Mimpi-mimpi itu kini telah didapatkan oleh Benetton bersaudara. Setidaknya mereka pernah merasakan masa keemasan selama delapan belas tahun, 1989-2000 – di Amerika Serikat. Tentu saja kekayaan dan kemasyuran tidak datang dengan tiba-tiba. Terlalu kuat dinding penghalang yang harus didobrak. Begitu banyak jurang curam yang harus ditaklukkan.

Luciano, Giullana, Gilberto, dan Carlo Benetton. Mereka adalah empat bersaudara yang tinggal di sebuah kota kecil di Italia utara. Sang Ayah meninggal dunia saat mereka masih kecil. Tidak ada peninggalan berharga untuk mereka dari Ayah tercinta. Namun keluarga Benetton tetap harus bertahan hidup ditengah himpitan ekonomi. Luciano bersama ketiga saudaranya memutuskan untuk bekerja. Bukan menjadi buruh, atau sekedar bekerja sebagai karyawan di perusahaan orang lain.

Luciano dan ketiga saudaranya memutuskan untuk menjual *sweater* keliling dari rumah ke rumah. Hanya itulah upaya yang pantas mereka lakukan untuk menyambung hidup. Keberuntungan tidak dapat disangka. Kerja keras, mimpi, dan harapan akhirnya menemukan jawaban. Tahun 1963 empat bersaudara itu berhasil mendirikan sebuah perusahaan, Benetton.

Perusahaan mereka semakin terkenal di seantero Italia. Hingga pada tahun 1969 ritel pakaian pertama Benetton dibuka di Paris. Benetton sangat populer di kalangan remaja Perancis. Tidak lama kemudian, awal tahun 1970-an Benetton membuka ritel-ritelnya di Jerman Barat, Britania Raya, Switzerland, dan di beberapa negara Eropa lainnya.

Tahun 1980-an Benetton memasuki pasar Amerika Serikat. Secara perlahan angka penjualan perusahaan ini beranjak naik dan stabil. Hingga mencapai nominal tertinggi pada tahun 1998 – (Lihat lampiran Tabel 4 dan Grafik 1). Akan tetapi prestasi tersebut tidak berlangsung lama. Di tahun-tahun berikutnya angka penjualan turun kembali. Banyak faktor yang musti dijelaskan untuk menemukan penyebab kesialan tersebut.

Bukan hanya itu, kelangsungan bisnis Benetton di Amerika Serikat menjadi terancam. Tahun 2000, orang-orang di negara tersebut naik pitam gara-gara iklan-iklan Benetton yang bertemakan hukuman mati. Jadi Benetton bukan saja menderita penurunan penjualan di tahun itu. Justru yang lebih berbahaya, tidak ada lagi simpati dari orang-orang Amerika Serikat terhadap merek pakaian asal Italia ini.

Sekarang di bawah Edizione Holding, ritel Benetton tersebar di 120 negara. Karakter Italia melekat kuat pada setiap produk Benetton. Perusahaan ini memproduksi 115 macam barang setiap tahun. Dan yang lebih penting, gairah merek Benetton tidak pernah redup. Banyak orang di berbagai penjuru dunia berang gara-gara iklan-iklan Benetton. Namun tidak

sedikit orang-orang yang simpatik. Bahkan di beberapa negara, iklan-iklan Benetton mendapatkan penghargaan.

2. Kampanye Periklanan Non-konvensional

Tidak sekedar menjual pakaian. Bukan mengobral janji atau mimpi-mimpi palsu. Pemikiran seperti itulah yang mendasari seluruh kampanye periklanan Benetton. Luciano Benetton percaya bahwa iklan memiliki kekuatan yang lebih besar daripada sekedar menjual produk. Persepsi konsumen terhadap merek jauh lebih bernilai daripada sekedar penjualan sesat.

Tidak ada kesetiaan di jaman ini. Bermacam-macam informasi membanjiri otak. Keyakinan selalu digoncang. Trend mode selalu berubah-ubah. Beribu pilihan merek mode tersedia di pasar. Kualitas produk tidak perlu dipertanyakan di jaman yang serba canggih. Semua merek berbusa-busa menjanjikan impian-impian gila. Konsumen bingung. Tetapi mereka cukup cerdas. Bila sekedar ingin membeli bukanlah hal yang sulit.

Iklan model "penjual obat" hanya akan membuat suasana semakin ruwet.² Semua orang akan mendengar pesan seperti "gaya Italia, tekstil kualitas nomor satu, gaya remaja masa kini," atau semua janji-janji tidak bermutu lainnya. Namun seketika itu pula mereka akan melupakan.

² *Artsolut*, edisi 2, 2005.

Tindakan bodoh, bila ratusan juta dolar dihabiskan sia-sia hanya untuk menyelenggarakan kampanye periklanan seperti itu.

Periklanan bukanlah urusan sepele. Terlebih di saat masyarakat tengah mengalami kelebihan informasi. Salah-salah iklan hanya akan memperbesar kerugian perusahaan. Oleh sebab itu untuk urusan yang satu ini Luciano Benetton sangat berhati-hati. Sejak 1982 hingga sekarang, seluruh kampanye periklanan Benetton digarap sendiri oleh departemen periklanan dari perusahaan tersebut.

Aneh. Tidak ada gadis cantik atau pemuda ganteng. Apalagi gemerlap warna-warni produk Benetton. Terhitung sejak tahun 1986-2000, Toscani tidak pernah menampilkan produk-produk Benetton pada iklan-iklan buaatannya. Iklan-iklan Benetton justru mengusung tema-tema yang bahkan tidak berkaitan dengan produk-produknya. Bukan tentang seksualitas atau erotisme, bahkan tidak pula sekedar pamer keindahan fisik. Namun Benetton sangat berani menyajiikan isu-isu sosial dengan nada yang sangat provokatif melalui iklan-iklannya. Berkat komitmen ini Benetton memiliki posisi merek yang kuat di benak pelanggan. Inilah ungkapan Toscani yang paling terkenal:

"Perbuatan rendah. Apabila menganggap orang-orang sekedar sebagai konsumen. Kemudian menggoda mereka dengan impian-impian palsu. Meyakinkan mereka untuk segera membeli suatu produk. Hanya karena alasan yang tidak masuk akal. Mereka akan terlihat cantik menawan apabila memakai produk yang diiklankan."³

³ <http://www.cbsnews.com/stories/2000/05/30/6011/printable200723.shtml>

Strategi pemasaran Benetton tampaknya sangat bermanfaat. Keputusan untuk menghilangkan produk-produk Benetton dalam iklan-iklannya justru membuahkan hasil positif. Bukan hanya dalam hal penjualan. Positioning dan equitas merek Benetton semakin kuat di benak masyarakat. Terbukti beberapa iklan buatan Toscani berhasil mengondol penghargaan periklanan bergengsi.

Tahun 1989-1991 Benetton melancarkan kampanye iklan yang mengusung isu persamaan dan keadilan. Iklan paling terkenal pada masa itu adalah *Hancuff* – (Lihat lampiran Gambar 1). Kampanye periklanan tersebut berhasil mendongkrak penjualan Benetton di Amerika Serikat hingga mencapai US \$ 220. 463. 000. Sekaligus menjadi titik awal prestasi penjualan yang mencapai dua ratusan juta dolar dari perusahaan asal Italia ini.

Sementara itu lima tahun berikutnya Benetton kembali mengangkat isu yang sama untuk kampanye periklanan. Ada tiga iklan fenomenal pada kurun waktu 1996-1998: *Heart, Horses, dan Anniversary Declaration of Human Right 1998* – (Lihat lampiran Gambar 3). Hasilnya, tahun 1998 Benetton mencapai puncak penjualan tertinggi di Amerika Serikat. Pada tahun itu angka penjualan perusahaan ini mencapai US \$ 613.564.000.

Sayang, prestasi di tahun 1998 tidak berlangsung lama. Dalam kurun waktu 1999 hingga 2000 Benetton mengusung isu kekerasan untuk tema iklan-iklannya. Hasilnya, Benetton hanya mencatat jumlah penjualan

sebesar US \$ 295.678.000 di Amerika Serikat. Tema kampanye periklanan yang baru tampaknya tidak mampu mendongkrak penjualan. Justru sebaliknya, di tahun 2000 akibat iklan Wajah Kematian – (Lihat lampiran Gambar 4) – Benetton mendapatkan kecaman dan kerugian luar biasa di pasar Amerika Serikat. Bukan hanya angka penjualan yang turun, yang lebih parah adalah hilangnya simpati masyarakat setempat terhadap merek pakaian asal Italia ini. Bahkan Benetton musti merelakan 400 tokonya yang berada di Sears untuk ditutup.

E. Rumusan Masalah

Mengapa Benetton gagal mempertahankan pasar Amerika Serikat pada tahun 2000. Padahal sejak tahun 1989 Benetton mampu memelihara pasarnya dengan baik di negara tersebut. Bahkan di tahun 1998, perusahaan ini mencetak nilai penjualan tertinggi di Amerika Serikat selama kurun waktu 11 tahun terakhir?

F. Dasar Pemikiran

1. Multi National Corporation

Lagi-lagi teknologi. Benda ini memiliki andil yang sangat besar dalam perkembangan hubungan lintas negara. Sekarang siapapun dapat dengan mudah menjalin hubungan dengan orang lain yang berada di negara

seberang. Dinding-dinding penghalang yang berdiri di antara negara-negara itu kini meleleh.

Definisi Ricard Falk tentang hubungan transnasionalisme sangat relevan. Falk menjelaskan bahwa transnasional adalah perpindahan barang, informasi, dan gagasan antar negara. Dan yang perlu mendapatkan perhatian, bahwa proses tersebut sepenuhnya dikendalikan oleh aktor yang bersangkutan, bukan pemerintah.⁴

Perusahaan multi nasional menjadi pelaku yang paling menonjol dalam aktivitas transnasional. Alasannya tak bukan karena mereka menuai kesuksesan finansial. Bahkan bukan lagi fenomena mengejutkan bahwa sejumlah perusahaan multinasional memiliki pendapatan penjualan melebihi pendapatan beberapa negara di dunia ini.

Sementara itu perusahaan multi nasional ternyata mampu memainkan perannya sebagai juru bicara yang ulung. Sejumlah merek global ditengarai memiliki andil besar dalam proses dekonstruksi nilai dalam masyarakat. Kejayaan perusahaan multi nasional tentu saja bukan anugrah yang jatuh dari langit. Diperlukan ide luar biasa untuk mencapainya.

Globalisasi bukan berarti homogenisasi. Setiap bangsa memiliki selera, budaya, dan kemampuan pembelian yang berbeda. Hal inilah yang musti diperhatikan oleh para pemasar. Pendapat Theodore Levitt tidak relevan. Salah bila perusahaan multinasional menerapkan standardisasi

⁴ Ricard Falk, *The Study of Future World*, Free Press, 1975, hal. 74.

barga, dan produk. Apalagi menggunakan kampanye periklanan yang sama untuk berkomunikasi dengan bangsa yang berbeda-beda.⁵

Tahun 1990-an Benetton melakukan perubahan besar terhadap sistem distribusi pakaian mereka. Bila sebelumnya produksi terpusat di Italia, Benetton merubah dengan mendirikan pusat-pusat produksi di wilayah regional yang memiliki pasar potensial seperti di Amerika Serikat, misalnya. Delapan tahun kemudian, perusahaan ini resmi meluncurkan merek khusus untuk pasar Amerika Serikat, Benetton USA. Upaya ini jelas sangat menguntungkan bagi Benetton. Pertama, menghemat biaya distribusi. Kedua, distribusi menjadi cepat sehingga setiap produk baru yang keluar selalu *up - to - date*. Ketiga, dengan adanya rumah produksi di masing-masing wilayah, hubungan Benetton dengan pelanggannya menjadi semakin erat. Benetton lebih mudah untuk memahami perkembangan tren lokal.⁶

Kasus Coca-cola di Belgia akan membuktikan bahwa masyarakat dunia tidak se-homogen seperti apa yang dikatakan oleh Levitt. Tahun 1999 Coca-cola membuat geger warga Belgia. Permasalahannya minuman ini ternyata tercemar sehingga mengakibatkan konsumen sakit. Jelas saja reputasi mega *brand* ini hancur di Eropa.

⁵ Warren J. Keegan, *Global Marketing Management*, New Jersey, Pearson Education Inc., 2002, hal. 6.

⁶ www.benettongroup.com

Setahun kemudian Douglas Daft, CEO baru Coca-cola segera merubah strategi pemasaran. Kalau sebelumnya tanggungjawab pemasaran terpusat di Atlanta, mulai tahun 2000 beralih di wilayah regional di mana produk Coca-cola memiliki pangsa pasar yang besar. Tujuan pemindahan ini tak lain adalah untuk lebih mendekatkan diri dengan pelanggan lokal. Dengan demikian kebijakan pemasaran dapat selaras dengan kondisi pasar setempat.⁷ Sistem pemasaran seperti ini pula yang mampu menjadikan Jepang sebagai pangsa pasar Cola-cola terbesar di dunia, 78%.⁸

Kebebasan untuk mengakses informasi ternyata berdampak positif untuk masyarakat dunia. Kecerdasan mereka semakin tinggi. Kesadaran akan pentingnya eksistensi dan identitas budaya mulai tumbuh. Kenyataan ini pula yang membuat MTV menjalankan strategi marketing, meminjam bahasa orang "*glocalization*." MTV memanfaatkan arsitek-arsitek lokal berbakat untuk menyajikan "mimpi Amerika." Stasiun musik ini melakukan promosi besar-besaran untuk artis-artis lokal. Dengan demikian kecurigaan masyarakat akan adanya penjajahan budaya dapat tereleminir.

2. Pemasaran Global

Masalah paling besar yang dihadapi oleh pelaku perdagangan internasional saat ini adalah komunikasi. Hambatan birokrasi bukan lagi menjadi

⁷ March Cobe, *Emotional Branding*, terj. Bayu Machendra, Jakarta, Penerbit Erlangga, 2001, hal. xix.

⁸ Warren J. Keegan, *Global Marketing Management*, New Jersey, Pearson Education Inc., 2002, hal. 6.

penghalang berarti. Sebab negara-negara yang memiliki potensi pasar besar telah sepakat untuk membuka seluas-luasnya pintu persaingan dagang. Ledakan produk, dan kekacauan arus informasi justru menjadi kendala yang musti secara serius di tangani oleh para pelaku perdagangan internasional.

Sebagian besar orang Indonesia pasti pernah merasakan Coca-cola. Tak peduli dari pelosok mana mereka berasal. Ada sebagian dari mereka kecewa apabila tidak berkendara menggunakan Honda. Bahkan anak-anak Anda tidak yakin untuk menjadi juara dalam kompetisi bola basket apabila tidak memakai sepatu Air Jordan. Atau bagi yang mengaku orang iklan dilarang membanggakan diri sebelum menenteng Machintosh. Dan bintang segitiga milik Mercedes seakan menjadi simbol kemewahan yang dibenarkan oleh semua orang.

Pusat kekuatan ekonomi telah berpindah dari kepemilikan teknologi dan produk-produk nomor satu menjadi ketajaman strategi dan pengembangan ide-ide inovatif. Sebab barang-barang bagus bukan sesuatu yang langka di jaman ini. Berdasarkan data yang diperoleh penulis setidaknya ada 278 merek perusahaan pakaian papan atas yang tengah bersaing memperebutkan pasar global.⁹ Namun tidak setiap orang mendapatkan kepuasan yang pas berkaitan dengan barang-barang yang dimilikinya.

⁹ http://www.mindbranch.com/catalog/print_product_page.jsp?code=R263-2446

L'express, majalah Perancis memuat bahwa "Anda" adalah tokoh tahun 2000.¹⁰ Pernyataan ini berarti setiap individu di dunia ini sangat berpengaruh dalam dinamika kehidupan, termasuk pada bidang bisnis. Komputer bukan lagi seonggok mesin yang hanya siap berfikir apabila diperintah oleh si pengguna. Industri ini sekarang telah merubah kesan komputer sebagai peralatan njlimet menjadi sosok sahabat yang siap melayani penggunaanya dalam situasi apapun. Sederhananya, komputer bukan lagi sekedar alat. Alat ini menjadi salah satu atribut untuk menunjukkan status dan gaya hidup penggunaanya.

Mall atau ritel-ritel bukan lagi sekedar tempat untuk transaksi antara pelanggan dan penjual. Bahkan bukan pula sekedar tempat pemajangan barang-barang bagus. Pelaku bisnis di bidang ini harus mampu menyajikan pengalaman berbelanja yang sangat mengesankan bagi pelanggannya. Entah itu dengan menggelar pertunjukan mingguan, pameran seni, disain gedung yang memukau, atau sistem informasi yang canggih.

Perusahaan tidak perlu lagi berbusa-busa menyerukan kepada orang-orang untuk membeli produknya. Percayalah kalau mereka sempat, pasti orang-orang itu akan membeli. Namun para produsen tidak boleh bermimpi mendapatkan keberuntungan itu kembali. Tanpa strategi merek yang kuat produk akan tenggelam dan dilupakan. Dan para pemasaran menjadi ujung

¹⁰ March Gobe, *Emotional Branding*, terj. Bayu Machendra, Jakarta, Penerbit Erlangga, 2001, hal. xxvi.

tombak kesuksesan perusahaan untuk memenangkan persaingan dagang internasional.

Ide berarti uang. Ide yang brilian akan membawa produk keluar dari kekacauan arus komoditi. Melejitkan merek dengan mantap, membawa nilai-nilai yang mampu mengikat emosi setiap pribadi. Apabila tujuan ini tercapai, produk akan mampu melepaskan belenggu komoditisasi. Seberapapun mahalny harga barang, tidak akan menjadi masalah bagi pelanggan. Sepanjang mereka mendapatkan kepuasan pribadi yang tidak dapat mereka peroleh dari merek-merek lain.

Kemudahan akses informasi memberikan dampak positif bagi perkembangan mental manusia. Mimpi dan fantasi dimanjakan. Pemikiran semakin tajam, setiap orang mengetahui apa yang musti mereka lakukan. Globalisasi menempatkan individu dan perusahaan-perusahaan di seluruh dunia pada peluang sama untuk mencapai kesuksesan. Perusahaan kawakan yang sudah beroperasi puluhan tahun tidak memiliki jaminan keamanan atas kepemimpinannya dalam iklim industri di abad ini.

Setiap orang mendapatkan peluang besar untuk menjadi bos. Begitu pula pimpinan puncak perusahaan, mereka dilanda rasa was-was terus menerus terhadap apa yang telah mereka raih. Kesempatan ini menjadi berkah manakala masing-masing aktor memiliki modal yang memadai. Bukan sekedar milyaran dolar atau setumpuk produk bagus di gudang. Ada

yang lebih bernilai dari semua itu, ide. Inilah sebabnya mengapa setiap perusahaan diharuskan memiliki pemikiran pemasaran yang tajam.

Strategi pemasaran telah berubah secara dramatis. Tahun 1950-an perusahaan-perusahaan di Amerika Serikat berloma-lomba menciptakan produk dengan berbagai macam penawaran tambahan. Rosser Reeves menyebutnya *Unique Selling Proposition*.¹¹ Namun akhirnya era ini pun menemui kekacauan. Di akhir tahun 50-an teknologi mulai menampakkan taringnya. Produsen semakin sulit untuk menentukan keunikan produknya. Terlalu banyak produk-produk dan janji-janji penjualan serupa membanjiri pasar.

Tahun 1960-an muncul sosok David Ogilvy. Kehadirannya membawa jawaban atas permasalahan pemasaran saat itu. Strategi periklanan yang diterapkannya mampu membawa produk keluar dari keruwetan komoditi. Kebenaran gagasannya terlihat pada iklan-iklan legendaris seperti kemeja Harthaway, Rolls-Royce, dan Schweppes.¹² Ogilvy meyakini bahwa reputasi atau citra merek lebih bernilai daripada sekedar keunggulan produk.

Pendiri biro iklan Ogilvy & Matter ini mengungkapkan betapa citra merek berandil besar dalam kesuksesan Jack Daniels ketika itu. Peneliti dari jurusan Psikologi Universitas California memberikan minuman hasil

¹¹ Al Ries & Jack Trout, *Positioning*, terj. Bertha Lucia, Jakarta, PT. Salemba Emban Patria, 2002, hal. 37.

¹² David Ogilvy, *Ogilvy on Advertising*, Vintage Book, New York, 1985, hal. 58.

penyulingan – bir – tanpa label kepada responden. Aneh, sebagian besar responden mengatakan rasanya tidak enak. Bahkan mereka mengatakan rasa minuman itu sangat tidak enak. Namun apa yang terjadi ketika salah satu minuman itu diberi label Jack Daniels. Ternyata banyak orang menyukainya.¹³ Minum Jack Daniels berarti gengsi tersendiri bagi mereka. Sebab nama itu menjadi simbol bir premium.

Setiap perusahaan membangun citra merek mereka masing-masing. Tak peduli merek kemaren sore atau merek kawakan. Semuanya berusaha membangun persepsi positif di benak pelanggan. Akibatnya kekacauan yang terjadi di tahun 1950-an terulang kembali.

Kekacauan pasar memicu revolusi pemasaran besar-besaran pada tahun 1980-an. Pemasaran bukan lagi berkutat dengan produk dan harga. Para pemasar mulai memandang bahwa konsumen memiliki andil besar untuk kesuksesan penjualan. Mulai saat itu pemasar harus memahami konsumen secara menyeluruh. Bukan sekedar memahami mereka sebagai sosok pribadi yang berdiri sendiri. Melainkan pemahaman menyeluruh tentang semua faktor yang mempengaruhi kehidupan mereka entah itu sosial budaya, politik, agama, hingga lingkungan keluarga.

Memang, penjualan dan keuntungan masih tetap menjadi tujuan utama pemasaran. Namun bukan berarti menjadi akhir dari perjuangan.

¹³ *Ibid*, hal. 14-15.

Tujuan yang lebih penting dalam rangkaian usaha pemasaran adalah memberikan penghargaan tertinggi pada pelanggan.

Pada saat yang sama generasi Baby Boomer tengah merasakan kemewahan yang tidak sempat dirasakan oleh ayah ibu dan kakek-nenek mereka di masa lalu. Amerika Serikat menjadi pasar paling menggiurkan bagi para pemasar global. Jumlah Baby Boomers mencapai 81 juta orang, artinya 30% dari seluruh populasi Amerika Serikat. Bahkan pada tahun 2000, 55% pendapatan Amerika Serikat berasal dari kelompok ini.¹⁴

Mereka mulai menyadari berbagai macam permasalahan sosial yang terjadi di berbagai penjuru dunia. Perang Vietnam semakin meyakinkan mereka bahwa nilai-nilai keadilan sedang diteror. Dominasi perusahaan raksasa mematikan pengusaha-pengusaha kecil. Peluang untuk sukses sekan-akan tidak berpihak pada para pengusaha kelas kacang itu. Belum lagi permasalahan peredaran obat bius. Semakin hari semakin luas menggerogoti generasi muda Amerika Serikat. Selain itu merebaknya AIDS membuat generasi ini merasa terancam. Pada dasarnya mereka ingin peduli, turut serta menanggulangi permasalahan ini.

Kondisi ini dimanfaatkan dengan sangat cerdas oleh Benetton dan Apple. Untuk pertama kalinya pemasar memanfaatkan isu-isu sosial untuk menjual produk mereka. Benetton, melancarkan kampanye periklanan bertemakan persamaan ras. Kemudian pada tahun 1990-an, merek pakaian

¹⁴ March Gobe, *Emotional Branding*, terj. Bayu Machendra, Jakarta, Penerbit Erlangga, 2001, hal. 4.

fenomenal ini kembali menceramahi dunia tentang ancaman wabah AIDS. Sementara Apple mengebrak dunia dengan iklan Machintosh 1984. Iklan tersebut ingin mengkomunikasikan kepada dunia bahwa teknologi akan kembali memberikan kekuasaan pada masyarakat.

Tahun 1990-an gaya bisnis evangelistis mulai ditinggalkan. Walaupun demikian beberapa perusahaan masih menggunakan gaya berbisnis lama, Benetton dan Body Shop misalnya. Tetapi kenyataan memang telah berbeda. Nilai-nilai bergeser. Hedonisme, ketenaran dan ekspresi individual tiba-tiba menjadi visi baru generasi muda Amerika Serikat. Generasi ini tengah dimanjakan oleh harta yang melimpah dari hasil kerja keras orang-orang tua mereka.

Sementara itu di tahun yang sama internet menjadi primadona. Melalui media ini mereka dengan cepat mengetahui informasi-informasi paling baru di seluruh dunia. Mereka menjadi pandai menangkap peluang bisnis. Mimpi mereka bukan lagi menaklukkan Amerika. Tapi keyakinan bahwa dalam waktu singkat dunia akan berada di dalam genggam tangan. Maka muncullah jutawan-jutawan muda seperti Yahoo dan Google. Keberadaan mereka menginspirasi perusahaan-perusahaan konvensional untuk memanfaatkan internet secara maksimal sebagai media pemasaran.

Standar baru ini musti diterima apa adanya. Tidak ada kata sukses sebelum menguasai pasar internasional. Perusahaan berkelas harus mampu memenangkan persaingan di belahan dunia manapun. Konon 75% pangsa

pasar milik perusahaan Amerika Serikat justru berada di luar negara tersebut. Begitupula dengan Jerman. Negara yang memiliki pasar terbesar di Eropa ini ternyata 94% pangsa pasar perusahaan dalam negeri negara tersebut berada di luar negeri.¹⁵ Data ini menunjukkan bahwa visi untuk menguasai pasar global memang menjadi keharusan. Siapapun yang tidak mampu bersaing dalam arena ini, akan tenggelam dengan sendirinya.

Sementara itu menurut pendekatan pemasaran makro terdapat empat ketentuan – *Four Generic International Strategies* – yang musti dijalankan oleh perusahaan transnasional agar menuai sukses di dalam persaingan bisnis global. Pertama, *Dynamic Technology Strategy*. Ogilvy mengatakan bahwa iklan tidak bisa menjual produk busuk. Pembeli hanya akan datang sekali. Selanjutnya mereka menyadari bahwa mereka telah tertipu.

Tuntutan konsumen selalu berubah. Dari sekedar memenuhi kebutuhan perut beralih mendambakan jaminan kesehatan. Perusahaan-pun musti mampu menyediakan pelayanan dan menyajikan produk mereka secara cepat. Sebab mobilisasi masyarakat kini semakin tak terkendali. Oleh sebab itulah perusahaan transnasional musti memberikan perhatian ekstra untuk penelitian dan pengembangan teknologi.

Kedua adalah *Low of Stable Technology Strategy*. Komitmen adalah nomor satu. Bila di dalam iklan-iklannya suatu produk berjanji dapat menghilangkan ketombe, maka ketika konsumen memakainya janji itu

¹⁵ Warren J. Keegan, *Global Marketing Management*, New Jersey, Pearson Education Inc., 2002, hal. 8.

harus terbukti. Bukan malah sebaliknya, membuat rambut rontok atau kulit kepala gatal-gatal. Oleh karena itu agar janji produk dapat dipenuhi, maka diperlukan dukungan infrastruktur dan teknologi yang memadai – cara produksi yang tepat, standar produksi yang ketat, serta ketersediaan suku cadang teknologi produksi.

Ketiga, *Advance Management Skill Strategy*. Ketentuan bagian ini berkaitan dengan kemampuan perusahaan dalam menjalankan pemasaran dan mengatur urusan domestik. Dan ketentuan keempat adalah, *Production Market Rationalization Strategy*. Bisnis tidak untuk merugi. Biaya harus ditekan serendah mungkin dan perusahaan harus mendapatkan keuntungan sebanyak-banyaknya. Itulah prinsip ekonomi. Efisiensi bukanlah kebijakan yang diambil ketika perusahaan sedang dalam keadaan kritis. Sebaliknya, setiap hari perusahaan musti melakukan efisiensi.¹⁶

3. Persepsi

Sebetulnya banyak orang Amerika Serikat tidak menyukai bir. Tapi lebih banyak pula orang di negara itu sangat fanatik dengan Jack Daniel. Bukan apa-apa, minum Jack Daniel berarti kebanggaan tersendiri. Meskipun demikian, pada dasarnya seluruh minuman keras rasanya sama saja, pahit dan tidak enak. Cacat bawaan itu seakan hilang karena adanya bangunan persepsi positif yang begitu kuat. Seperti yang telah dijelaskan sebelumnya,

¹⁶ Drs. Hendra Halwani, MA dan DR. H. Prijono Tjiptoherijanto, *Perdagangan Internasional Pendekatan Ekonomi Mikro dan Makro*, Jakarta, Ghalia Indonesia, 1993, Hal. 65-66.

Jack Daniel merupakan merek minuman keras premium untuk orang-orang kelas atas di Amerika Serikat.

Betapa kuatnya persepsi mempengaruhi tindakan seseorang. Tidak heran ratusan juta dolar dihabiskan oleh perusahaan-perusahaan multinasional hanya untuk beriklan. Sebab iklan-lah yang hingga saat ini dianggap paling ampuh untuk membentuk persepsi masyarakat terhadap merek.

Iklan memang unik. Begitu bersemangat para pendukung mengelukan kehebatan iklan. Sedangkan pengkritik yang paling keras-pun juga mempercayai kekuatannya.¹⁷ Terlalu banyak ungkapan berlebihan yang dituduhkan pada iklan.

Bahkan seorang professor di New School of Social Research, New York habis-habisan menghujat iklan.¹⁸ Sampai-sampai si professor ini mendidik murid-muridnya untuk membenci iklan. Menurutnya iklan hanya menimbulkan polusi moral dan intelektual. Iklan hanyalah tayangan tak bermutu, penuh dengan omong kosong. Tapi professor itu-pun menyadari bahwa pasta gigi buatan Procter & Gamble yang dia pakai senantiasa membuatnya tampil lebih percaya diri saat berbicara dengan teman-teman dekatnya.

¹⁷ Alice K. Sylvester, *Advertising and The Mind of The Consumer*, terj. Andrea Haryono & Slamet, Jakarta, PPM, 2004, hal. 43.

¹⁸ David Ogilvy, *Ogilvy On Advertising*, New York, Vintage Book, 1985, hal. 206

Stuart Hall menegaskan bahwa pesan yang ditransfer kepada komunikan tidak selalu menghasilkan pengertian. Sebaliknya sangat mungkin pesan tersebut justru menimbulkan pertentangan. Permasalahan ini terjadi apabila pembaca berada di latar belakang pengalaman sosial yang berbeda. Oleh sebab itu komunikator tidak boleh semena-mena menciptakan dan menyampaikan pesan tanpa memahami kondisi para pembaca.¹⁹

Kata orang, memerlukan ribuan rangkaian kata untuk menjelaskan makna suatu gambar. Sementara itu pemaknaan pembaca terhadap gambar yang mereka lihat, seperti halnya dengan informasi yang lain musti melalui proses pemikiran dan interpretasi. Para pembaca tidak selalu memaknai gambar secara literer, apa adanya. Mereka cukup cerdas untuk menentukan pesan mana yang terlampaui retorik atau bagian lain yang menyajikan pesan secara apa adanya.

Ada tiga karakter mendasar yang melekat dalam setiap gambar di dalam media massa – representasi realitas, ekspresi emosional, dan sekedar wujud seni berkomunikasi. Foto-foto berita lebih mengedepankan representasi realitas ketimbang sekedar sebagai wujud seni berkomunikasi. Justru sebaliknya, iklan lebih cenderung mengedepankan karakter emosional dan retorik dari pada sekedar representasi realitas.

¹⁹ Eriyanto, *Analisis Wacana*, Jogjakarta, Penerbit LKIS, 2001, hal 45.

G. Hipotesis

Kegagalan Benetton mempertahankan pasar Amerika Serikat pada tahun 2000 disebabkan karena pemilihan tema kampanye iklan yang tidak tepat. Masyarakat Amerika Serikat beranggapan bahwa Benetton ingin mengkampanyekan anti hukuman mati di negara mereka.

H. Jangkauan Penelitian

Pokok Bahasan Kegagalan strategi pemasaran Benetton
 mempertahankan pasar Amerika Serikat

Waktu Kejadian Tahun 2000

Wilayah Penelitian Amerika Serikat

I. Metode pengumpulan Data

Studi pustaka; berbagai macam buku, jurnal, dan artikel-artikel relevan

J. Sistematika Penulisan

BAB I, berisi alasan pemilihan judul, penegasan judul, tujuan penelitian, latar belakang masalah, rumusan masalah, dasar pemikiran, hipotesa, jangkauan penelitian, metode pengumpulan data, dan sistematika penulisan.

BAB II, menjelaskan pasar industri pakaian di Amerika Serikat. Mengenali konsumen adalah wajib. Inilah pekerjaan pertama kali sebelum upaya pemasaran lebih jauh diterapkan. Maka pertama kali penulis akan membahas karakter konsumen Benetton di Amerika Serikat. Konsumen bukanlah individu-individu yang berdiri sendiri. Mereka terikat oleh sistem nilai, entah itu politik, kepercayaan spiritual, hingga tata nilai dalam keluarga. Kemudian dilanjutkan dengan analisa para kompetitor Benetton di Amerika Serikat.

BAB III, menguraikan sejarah perusahaan dan strategi pemasaran global Benetton. Di bab ini penulis akan menjelaskan mengenai strategi Benetton dalam menaklukkan pasar Amerika Serikat. Di bab ini pula penulis akan mengulas mengenai sejarah kampanye periklanan Benetton. Kemudian dilanjutkan dengan penjelasan kampanye Wajah Kematian di akhir bab.

BAB IV, pembuktian hipotesis. Penulis akan menyajikan analisa mengenai kegagalan Benetton dalam mempertahankan pasar Amerika Serikat

BAB V, kesimpulan.