

Strategi Portofolio Merek

Oleh:

[Prof Ir Rudy C Tarumingkeng, PhD](#)

Guru Besar Manajemen, NUP: 9903252922

Guru Besar dan Ketua Senat Akademik IBM-ASMI

© RUDYCT e-PRESS

rudyct75@gmail.com

Bogor, Indonesia

1 April 2025

Strategi Portofolio Merek: Strategi Merek Tunggal dan Multi-Merek

Pengertian Umum:

Strategi portofolio merek adalah pendekatan dalam merancang, menerapkan, dan mengelola satu atau lebih merek sebagai bagian dari suatu portofolio terkoordinasi. Tujuannya adalah untuk memenuhi kebutuhan beragam konsumen dalam suatu pasar, memaksimalkan keuntungan, dan meminimalkan risiko bisnis. Dalam konteks ini, portofolio berarti kumpulan merek yang dimiliki atau dikelola oleh satu perusahaan.

Fungsi Strategis:

Strategi ini disusun secara strategis agar setiap merek dalam portofolio dapat saling melengkapi (**complementarity**) dan menghindari saling memakan pasar (**cannibalization**) satu sama lain. Artinya, masing-masing merek punya peran spesifik yang bekerja dalam harmoni dengan merek-merek lain di dalam perusahaan yang sama. Ini akan meningkatkan nilai keseluruhan portofolio karena merek tidak saling bersaing secara langsung, tetapi saling mendukung untuk menjangkau berbagai segmen pasar.

Studi Kasus:

Sebuah studi terhadap 72 perusahaan dalam daftar Fortune 500 menunjukkan bahwa memilih dan menerapkan strategi portofolio merek yang tepat dapat memberikan manfaat besar bagi organisasi. Hal ini berdampak tidak hanya pada fungsi pemasaran (marketing function), tetapi juga pada fungsi keuangan (finance function). Strategi ini terbukti menjadi salah satu penggerak utama efisiensi dan daya saing perusahaan.

Contoh Naratif:

Bayangkan sebuah perusahaan seperti Unilever yang memiliki berbagai merek sabun, seperti **Lifebuoy**, **Lux**, dan **Dove**. Ketiga merek ini memang berada di kategori produk yang sama, namun ditujukan untuk segmen pasar yang berbeda. Dove, misalnya, lebih menyasar pasar premium dengan nilai kelembutan kulit, sedangkan Lifebuoy fokus pada perlindungan kesehatan, dan Lux menonjolkan keharuman serta kecantikan. Strategi ini memungkinkan Unilever menguasai berbagai segmen pasar tanpa harus membuat satu mereknya mematikan yang lain.

Kesimpulan dan Diskusi:

Strategi portofolio merek yang efektif membantu perusahaan untuk:

1. **Mengelola risiko pasar** dengan menyebarkan ketergantungan tidak hanya pada satu merek saja.
2. **Mengoptimalkan sumber daya pemasaran** dengan pendekatan yang terarah.
3. **Membangun sinergi antar merek**, yang meningkatkan kekuatan daya tawar perusahaan di pasar.

Namun, strategi ini juga memerlukan **koordinasi lintas fungsi** (pemasaran, keuangan, produksi), serta pemahaman mendalam tentang segmentasi pasar dan posisi masing-masing merek.

Brand Portfolio Strategy: Mono- dan Multi-Brand Strategies, dengan analisis konseptual, perbandingan, serta contoh aplikatif dalam konteks manajemen modern dan realitas bisnis.

1. Konsep Strategi Portofolio Merek

A. Definisi Umum:

Strategi portofolio merek adalah pendekatan manajerial dalam **mengelola kumpulan merek (brands)** yang dimiliki oleh satu perusahaan atau organisasi, agar berfungsi secara **terkoordinasi** untuk melayani berbagai segmen pasar, memaksimalkan pangsa pasar, dan **meminimalkan risiko bisnis** seperti kanibalisasi antar produk sendiri.

Strategi ini menjadi krusial dalam pasar modern yang semakin **terfragmentasi** dan penuh **kompetisi**, di mana kebutuhan dan preferensi pelanggan sangat beragam.

2. Dua Pendekatan Utama: Mono-Brand vs Multi-Brand

A. Mono-Brand Strategy

Strategi ini berfokus pada **satu merek utama** yang menjadi wajah perusahaan untuk semua produk dan segmen pasar.

Ciri-ciri:

- Seluruh produk dan layanan dikomunikasikan dengan **identitas merek tunggal**.
- Strategi ini sering digunakan oleh perusahaan yang ingin membangun **konsistensi citra** dan **efisiensi biaya**.

Contoh:

Apple Inc. adalah contoh klasik. Semua produknya – iPhone, iPad, MacBook – berada di bawah merek tunggal "Apple" yang kuat. Brand ini mengandalkan citra inovasi, eksklusivitas, dan desain.

Kelebihan:

- Konsistensi dalam identitas dan pengalaman merek.
- Hemat biaya dalam promosi dan komunikasi.
- Memperkuat loyalitas pelanggan terhadap satu merek.

Kekurangan:

- Risiko tinggi jika terjadi masalah pada merek utama.
 - Sulit untuk menjangkau segmen pasar yang sangat berbeda.
-

B. Multi-Brand Strategy

Perusahaan meluncurkan **beberapa merek berbeda** untuk menjangkau **berbagai segmen pasar**. Merek-merek ini bisa sangat berbeda dalam hal positioning, nilai, dan karakteristik.

Ciri-ciri:

- Setiap merek memiliki **identitas dan nilai unik**.
- Biasanya digunakan oleh perusahaan besar yang memiliki sumber daya untuk mengelola kompleksitas ini.

Contoh:

Unilever memiliki puluhan merek dalam kategori personal care: Dove (premium, lembut), Lifebuoy (antibakteri, terjangkau), Lux (glamor). Semua ditujukan pada segmen yang berbeda.

Kelebihan:

- Fleksibel dalam menjangkau banyak segmen pasar.
- Dapat menyesuaikan merek dengan tren dan preferensi lokal.
- Risiko bisnis tersebar – jika satu merek gagal, yang lain bisa tetap sukses.

Kekurangan:

- Kompleksitas manajemen merek meningkat.
 - Biaya promosi dan koordinasi lebih tinggi.
 - Potensi **kanibalisasi pasar** jika positioning tidak dikendalikan dengan tepat.
-

3. Strategi Sinergis dalam Portofolio

Portofolio merek yang baik bukan hanya mengumpulkan berbagai merek dalam satu perusahaan, tetapi **mengelola hubungan antar merek secara strategis**, agar:

- Ada **komplementaritas**, bukan persaingan internal.

- Tiap merek memiliki **peran dan audiens spesifik**.
 - Ada narasi keseluruhan perusahaan yang tetap koheren (disebut juga *Branded House* atau *House of Brands* tergantung strategi). Contoh: Nestlé mengelola KitKat, Nescafé, Maggi, dan banyak merek lainnya – semuanya berbeda, tapi dikelola dalam satu portofolio yang strategis dan global.
-

4. Implikasi Manajerial dan Organisasional

Strategi portofolio merek tidak hanya berdampak pada aspek pemasaran, tapi juga:

A. Keuangan

- Portofolio yang kuat dapat menciptakan **nilai merek (brand equity)** yang tinggi, meningkatkan valuasi perusahaan.
- Diversifikasi merek dapat **mengurangi volatilitas pendapatan**.

B. Pengembangan Produk dan Inovasi

- Setiap merek dapat menjadi **laboratorium inovasi** untuk kebutuhan pasar tertentu.
- Perusahaan dapat dengan mudah melakukan **eksperimen** tanpa risiko terhadap merek utama.

C. Manajemen Risiko

- Dengan portofolio beragam, risiko reputasi bisa lebih terkendali.
 - Kegagalan satu merek tidak serta merta mengguncang seluruh perusahaan.
-

5. Studi Kasus dan Bukti Empiris

Studi dari 72 perusahaan Fortune 500:

Sebuah studi menunjukkan bahwa perusahaan yang mampu **merancang strategi portofolio merek dengan tepat** dapat menikmati **keuntungan kompetitif** yang signifikan, baik dalam hal **kinerja pemasaran** (brand awareness, positioning, loyalitas

pelanggan), maupun **fungsi keuangan** (profitabilitas, ROI, dan stabilitas pendapatan).

Studi Tambahan:

- **Procter & Gamble (P&G)**: mengelola ratusan merek rumah tangga, tapi melakukan rasionalisasi portofolio untuk meningkatkan efisiensi.
 - **Toyota**: mengelola Toyota, Lexus, dan sebelumnya Scion – masing-masing menargetkan segmen pasar berbeda dari ekonomi hingga premium.
-

6. Implikasi Strategis di Era Digital dan AI

Dengan berkembangnya teknologi digital dan kecerdasan buatan (AI), manajemen portofolio merek kini:

- Memanfaatkan **data analytics** untuk memahami perilaku pelanggan per segmen merek.
 - Menggunakan AI untuk personalisasi kampanye promosi antar-merek dalam portofolio.
 - Mengelola **reputasi merek secara real-time** melalui media sosial dan platform digital.
-

Kesimpulan dan Rekomendasi Strategis

Strategi portofolio merek adalah:

- ✓ Sebuah **kerangka strategis** yang memerlukan integrasi lintas fungsi (marketing, finance, branding).
- ✓ Sangat penting bagi perusahaan yang ingin **berkembang di pasar yang beragam**.
- ✓ Membantu dalam **menjaga kelangsungan bisnis**, meningkatkan daya saing, dan menciptakan nilai jangka panjang.

Modul Ajar: Strategi Portofolio Merek (Brand Portfolio Strategy)

Pendekatan Konseptual, Praktis, dan Kasus Nyata

I. Pendahuluan: Mengapa Strategi Portofolio Merek Penting?

Dalam era **hiper-kompetisi dan personalisasi**, perusahaan tidak bisa mengandalkan satu merek saja untuk menaklukkan pasar.

Strategi portofolio merek memungkinkan perusahaan:

- Menjangkau **berbagai segmen pasar**
- Mengelola **diversifikasi risiko**
- Membangun **nilai merek jangka panjang**
- Menyelaraskan **fungsi pemasaran dan keuangan**

“Merek adalah aset bisnis yang tidak kasat mata, namun bernilai luar biasa dalam membentuk persepsi dan loyalitas.”

II. Kerangka Teoritis: Tipe-tipe Strategi Portofolio Merek

1. Mono-Brand Strategy (Branded House)

Satu merek besar untuk semua lini produk dan pengalaman pelanggan.

- **Contoh:** Apple, Google, Samsung
 - **Karakteristik:** konsistensi tinggi, hemat biaya promosi
 - **Risiko:** krisis reputasi menyebar cepat
-

2. Multi-Brand Strategy (House of Brands)

Banyak merek, masing-masing dengan identitas dan target pasar sendiri.

- **Contoh:** Procter & Gamble (P&G), Unilever, Nestlé

- **Karakteristik:** fleksibilitas tinggi, cocok untuk segmen yang beragam
 - **Risiko:** biaya tinggi, potensi tumpang tindih positioning
-

3. Endorsed Brands

Merek utama 'mendukung' sub-merek tertentu.

- **Contoh:** Marriott (dengan Courtyard by Marriott, Residence Inn), Nestlé KitKat
 - **Karakteristik:** membangun kepercayaan dengan kombinasi kekuatan merek induk dan identitas sub-brand
-

4. Hybrid Brand Architecture

Kombinasi antara mono-brand dan multi-brand.

- **Contoh:** Sony (Sony Music, Sony Xperia), Microsoft (Microsoft Office, Xbox)
 - **Karakteristik:** fleksibel, tapi butuh strategi komunikasi yang cermat
-

III. Prinsip-prinsip Desain Strategi Portofolio Merek

1. **Kejelasan posisi setiap merek (brand positioning clarity)**
→ Merek tidak boleh saling tumpang tindih dalam persepsi pasar.
 2. **Komplementaritas merek (brand synergy)**
→ Saling mendukung, bukan bersaing di lini yang sama.
 3. **Koordinasi lintas fungsi**
→ Marketing, keuangan, produksi, dan distribusi harus sejalan.
 4. **Pengelolaan kanibalisasi**
→ Menghindari satu merek mengambil pasar dari merek lain dalam satu perusahaan.
-

IV. Studi Kasus Praktis

Unilever – Strategi Multi-Brand yang Canggih

Unilever mengelola lebih dari 400 merek global dan lokal. Untuk produk sabun saja, terdapat:

- **Dove** → premium, kelembutan
- **Lifebuoy** → kesehatan dan kebersihan
- **Lux** → mewah dan glamor
- **Citra** → natural dan lokal

Keempatnya menjangkau segmen berbeda, tetapi tetap dalam harmoni portofolio yang terkelola baik.

Apple – Strategi Mono-Brand Konsisten

Produk seperti iPhone, iPad, AirPods, hingga Apple Music semuanya berada dalam satu **payung merek yang kuat**.

Konsistensi ini:

- Membangun kepercayaan dan loyalitas tinggi
 - Memberikan pengalaman pengguna yang selaras
 - Mengurangi biaya diferensiasi
-

V. Transformasi Strategi Portofolio Merek di Era Digital

Dampak Teknologi Digital dan AI:

1. **Segmentasi pasar lebih presisi** → data analytics memungkinkan targeting per individu
2. **Manajemen kampanye multikanal** → merek dalam portofolio bisa dikomunikasikan secara personal
3. **Pengelolaan reputasi real-time** → social media listening tools memantau persepsi pasar

Contoh:

- **Coca-Cola Company** mengelola lebih dari 500 brand, dan menggunakan AI untuk mengukur reaksi pasar terhadap peluncuran varian baru seperti Coca-Cola Zero Sugar.
-

VI. Diskusi Kritis dan Pertanyaan Reflektif

1. Apa tantangan terbesar dalam mengelola banyak merek dalam satu perusahaan?
 2. Apakah strategi mono-brand lebih cocok untuk startup digital?
 3. Bagaimana AI dapat membantu menghindari kanibalisasi dalam strategi multi-brand?
-

VII. Infografik dan Visualisasi (opsional untuk materi visual)

Saya dapat bantu buat **slide PowerPoint** atau **infografik** untuk bagian-bagian berikut:

- Perbandingan Mono- vs Multi-Brand
 - Diagram Portofolio Merek
 - Matriks Strategi berdasarkan Segmen dan Citra
 - Contoh Struktur Portofolio Perusahaan Global
-

VIII. Penutup dan Rekomendasi

Strategi portofolio merek adalah **alat strategis utama** dalam pengelolaan bisnis modern. Baik perusahaan besar maupun UMKM yang tumbuh perlu mempertimbangkan:

- **Kapan memperluas merek?**
- **Kapan fokus pada satu identitas kuat?**
- **Bagaimana menjaga harmonisasi dan sinergi antar-merek?**

Dengan teknologi digital dan data-driven management, **pengelolaan portofolio merek bukan lagi soal intuisi**, melainkan keputusan berbasis strategi dan analitik.

IX. Peran Strategi Portofolio Merek dalam Strategi Korporat dan Diferensiasi Kompetitif

A. Integrasi dengan Strategi Korporat

Strategi portofolio merek tidak berdiri sendiri. Ia merupakan bagian dari strategi korporat yang lebih luas dan memengaruhi:

- **Strategi diversifikasi produk dan pasar**
- **Strategi ekspansi global dan lokal**
- **Strategi akuisisi dan merger (M&A)**

Sebagai contoh, ketika Unilever mengakuisisi merek lokal seperti *SariWangi* di Indonesia, strategi portofolio menjadi alat untuk mengintegrasikan merek tersebut ke dalam ekosistem global Unilever tanpa menghilangkan nilai lokalnya.

B. Diferensiasi Kompetitif

Dengan portofolio yang dirancang baik, perusahaan bisa:

- Menjadi **"one-stop solution"** bagi konsumen dengan kebutuhan beragam.
- Menciptakan **"brand ecosystem"** yang membuat pelanggan betah di dalam "lingkungan" merek-merek perusahaan.
- Menghalangi pesaing untuk mengisi celah pasar (*defensive branding*).

Contoh: L'Oréal memiliki merek dari segmen massal (Garnier), menengah (L'Oréal Paris), hingga premium (Lancôme), menjadikannya pemimpin di berbagai lapisan pasar.

X. Strategi Evolusi Portofolio Merek: Kapan Perlu Reposisi atau Rasionalisasi?

A. Reposisi Merek dalam Portofolio

Kadang kala, merek harus di-*reposition* agar lebih selaras dengan dinamika pasar atau tren konsumen.

- Contoh: McDonald's merestrukturisasi menu dan strategi mereknya untuk merespons tren makanan sehat.

B. Rasionalisasi Merek (*Brand Rationalization*)

Ketika portofolio terlalu besar, perusahaan sering melakukan evaluasi untuk:

- Mengeliminasi merek yang lemah
- Mengonsolidasikan produk yang tumpang tindih
- Fokus pada merek dengan potensi jangka panjang

Studi kasus: Procter & Gamble memangkas lebih dari 100 merek untuk fokus pada 65 merek inti yang menyumbang 95% pendapatan.

XI. Konsep Lanjutan: Brand Portfolio Matrix

Untuk kebutuhan analisis lanjutan atau tugas mahasiswa, Anda bisa memperkenalkan **Brand Portfolio Matrix** seperti:

Kriteria	Contoh	Strategi
Power Brand	iPhone, Pampers	Fokus investasi dan pengembangan
Niche Brand	TRESemmé, The Body Shop	Eksplorasi pasar terbatas
Flanker Brand	Pepsodent Herbal	Menahan serangan pesaing
Cash Cow Brand	Rinso	Diperah keuntungannya, minim inovasi
Question Mark	Produk eksperimental	Evaluasi untuk dilanjutkan atau dihentikan

Matrix ini membantu mahasiswa berpikir strategis dalam mengelola portofolio merek dengan sudut pandang **prioritas investasi dan posisi pasar**.

XII. Tugas, Latihan, dan Studi Kasus (Untuk Pengajaran)

Tugas Diskusi Kelas:

1. Analisis portofolio merek dari perusahaan FMCG Indonesia seperti Indofood, Wings, atau Mayora.
2. Rancang strategi portofolio untuk startup kosmetik yang ingin berkembang secara nasional.

Mini Studi Kasus:

Kasus: PT Aroma Alami ingin mengembangkan lini sabun herbal alami untuk berbagai segmen. Saat ini mereka punya satu merek, "Segar Herbal", dan ingin memperluas pasar.

Tugas: Buat strategi portofolio merek untuk mengembangkan produk baru agar menjangkau segmen premium dan anak-anak. Jelaskan positioning, diferensiasi, dan sinerginya.

Pertanyaan Esai:

- Apa tantangan dalam menjaga harmoni antara beberapa merek dalam satu perusahaan?
 - Bandingkan efektivitas strategi mono-brand dan multi-brand untuk pasar digital.
-

XIII. Referensi Bacaan Lanjutan

1. Aaker, David A. (1996). *Building Strong Brands*. Free Press.
 2. Keller, Kevin Lane (2008). *Strategic Brand Management*. Pearson.
 3. Kapferer, Jean-Noël (2012). *The New Strategic Brand Management*.
 4. Harvard Business Review (Berbagai artikel terkait brand architecture dan strategy).
 5. Deloitte Insight Report: *Brand Portfolio Management in a Digital Age*.
-

Penutup

Dengan semua materi ini, modul Anda akan **komprehensif, aplikatif, dan dapat digunakan sebagai panduan praktis maupun akademik** untuk:

- Dosen dan mahasiswa manajemen/pemasaran,
- Praktisi branding dan pemasaran strategis,
- Pelatihan UMKM dan startup yang ingin menata merek secara profesional.



Glosarium: Strategi Portofolio Merek (Brand Portfolio Strategy)

Akuisisi Merek (Brand Acquisition)

Proses pengambilalihan suatu merek oleh perusahaan lain, baik melalui pembelian penuh atau sebagian. Akuisisi ini sering digunakan untuk memperluas portofolio merek secara cepat dan strategis.

Arsitektur Merek (Brand Architecture)

Struktur sistematis yang mengatur hubungan antara berbagai merek dalam suatu perusahaan. Terdiri dari tipe seperti *branded house*, *house of brands*, dan *endorsed brands*.

Brand Cannibalization (Kanibalisasi Merek)

Kondisi ketika satu merek atau produk dalam portofolio perusahaan menggerus pangsa pasar dari merek atau produk lainnya dalam portofolio yang sama.

Brand Equity (Ekuitas Merek)

Nilai tambah yang diberikan oleh merek terhadap produk atau layanan, mencakup persepsi kualitas, kesadaran merek, loyalitas, dan asosiasi merek.

Brand Extension (Ekstensi Merek)

Strategi memperluas merek yang sudah ada ke dalam kategori produk baru, dengan harapan dapat membawa pengaruh positif dari merek utama ke produk baru tersebut.

Branded House

Strategi di mana satu merek utama menjadi identitas korporat yang digunakan untuk seluruh produk dan layanan. Contoh: Google dengan Google Maps, Google Drive, dll.

Complementarity (Komplementaritas)

Konsep bahwa merek-merek dalam satu portofolio harus saling melengkapi, bukan bersaing, untuk memaksimalkan nilai keseluruhan.

Differentiation (Diferensiasi)

Upaya menciptakan perbedaan unik antara merek atau produk dengan kompetitor maupun merek lain dalam portofolio perusahaan sendiri.

Endorsed Brand

Merek independen yang tetap mendapatkan dukungan atau validasi dari merek induk, misalnya "Courtyard by Marriott."

Flanker Brand

Merek tambahan yang diluncurkan untuk bersaing di segmen pasar yang lebih rendah atau melindungi merek utama dari serangan kompetitor.

House of Brands

Strategi portofolio di mana setiap merek berdiri sendiri dan memiliki identitas yang unik. Contoh: P&G dengan Pampers, Gillette, Tide, dll.

Line Extension (Ekstensi Lini Produk)

Penambahan varian baru pada kategori produk yang sudah ada dengan tetap menggunakan nama merek yang sama. Contoh: Coca-Cola Zero sebagai ekstensi dari Coca-Cola.

Mono-Brand Strategy (Strategi Merek Tunggal)

Strategi di mana hanya satu merek digunakan untuk semua produk dan komunikasi perusahaan.

Multi-Brand Strategy (Strategi Multi-Merek)

Strategi yang melibatkan banyak merek dalam satu perusahaan, masing-masing dengan citra dan pasar yang berbeda.

Positioning (Posisioning Merek)

Tindakan strategis untuk menciptakan citra dan persepsi unik di benak konsumen terkait merek tertentu, agar mudah dibedakan dari pesaing.

Product Portfolio (Portofolio Produk)

Kumpulan seluruh produk yang ditawarkan oleh perusahaan, termasuk merek, varian, dan kategori produk.

Rebranding

Proses mengganti nama, logo, identitas visual, atau pesan komunikasi dari suatu merek untuk merespons perubahan pasar atau mengatasi persepsi negatif.

Rasionalisasi Merek (Brand Rationalization)

Evaluasi dan penyusutan jumlah merek dalam portofolio perusahaan agar lebih efisien dan fokus pada merek-merek yang memiliki potensi pertumbuhan tinggi.

Segmen Pasar (Market Segment)

Kelompok konsumen yang memiliki karakteristik, kebutuhan, atau perilaku yang serupa, dan menjadi target dari merek tertentu dalam portofolio.

Synergy (Sinergi Merek)

Manfaat tambahan yang dihasilkan dari interaksi harmonis antar merek dalam satu portofolio, seperti promosi silang, loyalitas bersama, dan efisiensi operasional.

Umbrella Brand (Merek Payung)

Merek induk yang menaungi berbagai sub-merek atau produk yang terkait. Biasanya digunakan dalam strategi *branded house* atau *endorsed brand*.

Reference

ChatGPT 4o (2025). Copilot of this article. Access date: 3 April 2025. Writer's account. <https://chatgpt.com/c/67ee9beb-904c-8013-847e-0535f57e4625>
