

Beyond the Digital Frontier

Bagaimana Saluran *Offline* Memacu
Kemajuan Merek Lokal



Daftar Isi

Kata Pengantar	iii
Ucapan Terima Kasih	iv
Ringkasan Eksekutif	v
Metodologi Penelitian	vi
UMKM dan Pertumbuhan <i>E-Commerce</i> Saat Ini	2
<i>Playbook</i> bagi Pertumbuhan UMKM di Indonesia	10
Kesimpulan	30

Kata Pengantar

Sejak 2008—dengan disahkannya Undang-Undang No. 20/2008 tentang Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM)—Pemerintah berkomitmen untuk memberdayakan dan mempromosikan pengembangan UMKM di Indonesia. Berdasarkan data Kementerian Koperasi dan UKM tahun 2023, UMKM berkontribusi sebesar 61,9% terhadap total Produk Domestik Bruto (PDB) Indonesia, dan menyerap sekitar 97% dari total tenaga kerja domestik nasional. Sekitar 99% dari usaha yang ada di Tanah Air juga masuk ke dalam kategori UMKM.

Industri UMKM menghasilkan begitu banyak transaksi yang menggerakkan perekonomian, menciptakan lapangan kerja yang luas, meningkatkan produksi dalam negeri, dan tidak hanya memenuhi permintaan domestik, beberapa UMKM bahkan mampu masuk ke pasar internasional. Membayangkan perekonomian Indonesia tanpa kehadiran UMKM adalah hal yang mustahil karena begitu berpengaruhnya keberadaan mereka, baik di perkotaan maupun perdesaan.

UMKM telah lama menjadi tulang punggung perekonomian nasional dan mampu bertahan bahkan pada saat terjadinya penurunan pasar. Selama pandemi Covid-19, peran UMKM menjadi semakin menonjol, karena usaha-usaha ini menunjukkan ketangguhan dan kreativitas yang luar biasa di tengah kesulitan.

Mewujudkan potensi penuh UMKM dan memastikan keberlanjutannya, khususnya kemajuan usaha kecil dan menengah, merupakan prioritas utama. Pemerintah telah memberikan penekanan kuat terhadap inisiatif untuk

mengangkat UMKM dengan menawarkan berbagai sumber daya dan peluang pengembangan kepada pelaku usaha tersebut.

Kesempatan untuk belajar dari UMKM yang telah berhasil meningkatkan statusnya dan menjadi unggulan di industrinya masing-masing menjadi penting bagi UMKM lainnya yang masih berjuang. Meskipun masing-masing perusahaan memiliki perjalanannya masing-masing, belajar dari pengalaman perusahaan lain dapat memberikan wawasan dan perspektif baru bagi semua UMKM. Pemilik *brand* baru dengan ambisi besar membutuhkan panduan untuk menavigasi perjalanan mereka dalam meningkatkan skala bisnisnya.

Laporan ini menyediakan sedikit gambaran mengenai langkah-langkah yang berhasil membawa beberapa merek lokal menjadi pemimpin pasar di industrinya masing-masing. Apa yang dilakukan *brand* dalam menghadapi tantangan, berkembang, serta melewati rintangan di sepanjang perjalanan mereka? Apakah ada hal signifikan yang dilakukan oleh para *market leader* yang membedakan perusahaan yang sukses dengan perusahaan pada umumnya?

Perjalanan dari usaha kecil sederhana menjadi *brand* nasional yang berkembang pesat adalah perjalanan yang kompleks. Tantangannya rumit dan tidak dengan mudah diselesaikan dalam sekali percobaan. Harapannya, laporan ini tidak hanya memberikan wawasan dan perspektif baru bagi pelaku usaha lokal, namun juga menjadi pemicu diskusi dan pertukaran ide antar UMKM di ruang publik.

Teten Masduki

Menteri Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah
Republik Indonesia

Ucapan Terima Kasih

Kami ingin menyampaikan terima kasih kepada perwakilan merek-merek *national champion* yang telah memberikan izin untuk kami wawancarai dan telah berbagi wawasan mengenai bisnis dan strateginya. Semua pengalaman dan wawasan yang dibagikan sangat berharga dalam penyusunan laporan ini. Merek-merek *national champion* tersebut adalah:



Kami juga ingin menyampaikan apresiasi kepada 32 *rising brand* yang telah berpartisipasi dalam survei kami. Partisipasi tersebut sangat penting untuk memahami lanskap dan tantangan yang sedang dihadapi oleh *rising brand*.

Terima kasih juga kami sampaikan kepada tim di Evermos atas dukungannya sepanjang proses pembuatan laporan ini. Evermos berperan besar memfasilitasi hubungan dengan sumber-sumber relevan, yang memungkinkan kami mengumpulkan data dan wawasan penting untuk laporan ini. Kolaborasi dan bantuan Evermos menjadi instrumen penting dalam memastikan akurasi dan kedalaman informasi yang disajikan.

Terima kasih terakhir kami sampaikan atas upaya kolaboratif dan kontribusi bersama dari semua pihak yang terlibat sehingga akhirnya laporan ini bisa terwujud.

Ringkasan Eksekutif

Uusaha Mikro, Kecil dan Menengah (UMKM) di Indonesia terus memainkan peranan penting bagi perekonomian nasional, namun jalan yang mereka tempuh untuk bertumbuh menantang dan sampai saat ini belum ada buku panduan/*playbook* yang komprehensif yang bisa dijadikan acuan. Walaupun tidak ada solusi tunggal untuk sebuah masalah, studi ini berupaya untuk menyediakan *insight* penting bagi pertumbuhan merek lokal atau UMKM di Indonesia.

Pertama, studi ini menyediakan pemahaman mengenai pasar Indonesia. Dilatarbelakangi pertumbuhan ekonomi digital Indonesia (terutama *e-commerce*) yang pesat, laporan ini bertujuan untuk mematahkan mitos seputar: (a) saluran *online* yang telah mendominasi pasar dan menjadikan saluran *offline* tidak lagi relevan serta (b) perilaku belanja konsumen dan bias yang kuat terhadap belanja *online*.

Kedua, kami memberikan pemahaman mengenai saluran distribusi di Indonesia. Pengalaman dari merek-merek lokal yang telah berhasil menjadi *national champion* (*market leaders* atau pemimpin pasar) menjadi sumber pelajaran yang kaya untuk merek lokal lainnya. Bagi merek-merek lokal yang sedang berkembang dan memiliki aspirasi yang tinggi, kami berusaha memformulasikan satu panduan untuk penyusunan strategi yang solid dan telah terbukti untuk membantu proses pertumbuhan UMKM.

Terakhir, kami mendiskusikan bagaimana inovasi bisa menjadi pendorong utama untuk menjaga relevansi *national champion*. Kemudian, kami menganalisis rencana pertumbuhan strategis dari *rising brand* dan membandingkannya dengan perjalanan dan *insight* dari para *national champion*.

Dalam menyusun *playbook* tentang bagaimana merek lokal dapat berevolusi menjadi *national*

champion, ada lima pelajaran utama yang bisa disorot.

- Meskipun *e-commerce* telah memberikan dampak besar dan menarik perhatian yang signifikan dalam dekade terakhir, *e-commerce* ternyata masih menjadi bagian yang relatif kecil dari perekonomian Indonesia. Untuk setiap pengguna aktif *e-commerce*, masih ada dua orang yang belum aktif menggunakan *e-commerce*. Kesenjangan ini kemudian semakin kentara di kota-kota tier bawah.
- Di antara semua tipe konsumen, persepsi umum tentang saluran *offline* lebih positif dibandingkan dengan saluran *online*. Meskipun saluran *online* cenderung lebih unggul dalam aspek harga dan keterjangkauan, unsur kepercayaan masih perlu ditingkatkan. Unsur kepercayaan adalah unsur yang paling berpengaruh terhadap keputusan *Non-User* dalam memilih tidak berbelanja *online*.
- *Market leader* adalah mereka yang mengakar kuat di saluran *offline*. Tren penting muncul di antara merek-merek yang mencapai omzet tahunan lebih dari Rp500 miliar: kinerja saluran *offline* mereka secara konsisten jauh mengungguli saluran *online*-nya.
- Saluran *offline* terbukti efektif dalam meningkatkan *brand awareness* dan loyalitas konsumen. *Connected commerce* dapat membantu *brand*, salah satunya dengan memberikan kemudahan terhadap konsumen untuk mengintegrasikan saluran *online* dan *offline* dalam bisnis mereka.
- Inovasi sangat penting untuk mempertahankan *unique selling point* suatu merek. Selain inovasi produk, *national champion* juga memanfaatkan strategi pemasaran yang inovatif untuk menarik perhatian konsumen dan memberikan dampak yang bertahan lama di benak konsumen.

Metodologi Penelitian

Laporan ini disusun menggunakan berbagai metode penelitian untuk mengumpulkan data dan mendapatkan temuan serta wawasan yang lebih mendalam. Metode mencakup survei tatap muka, *in-depth interview*, dan telesurvei.

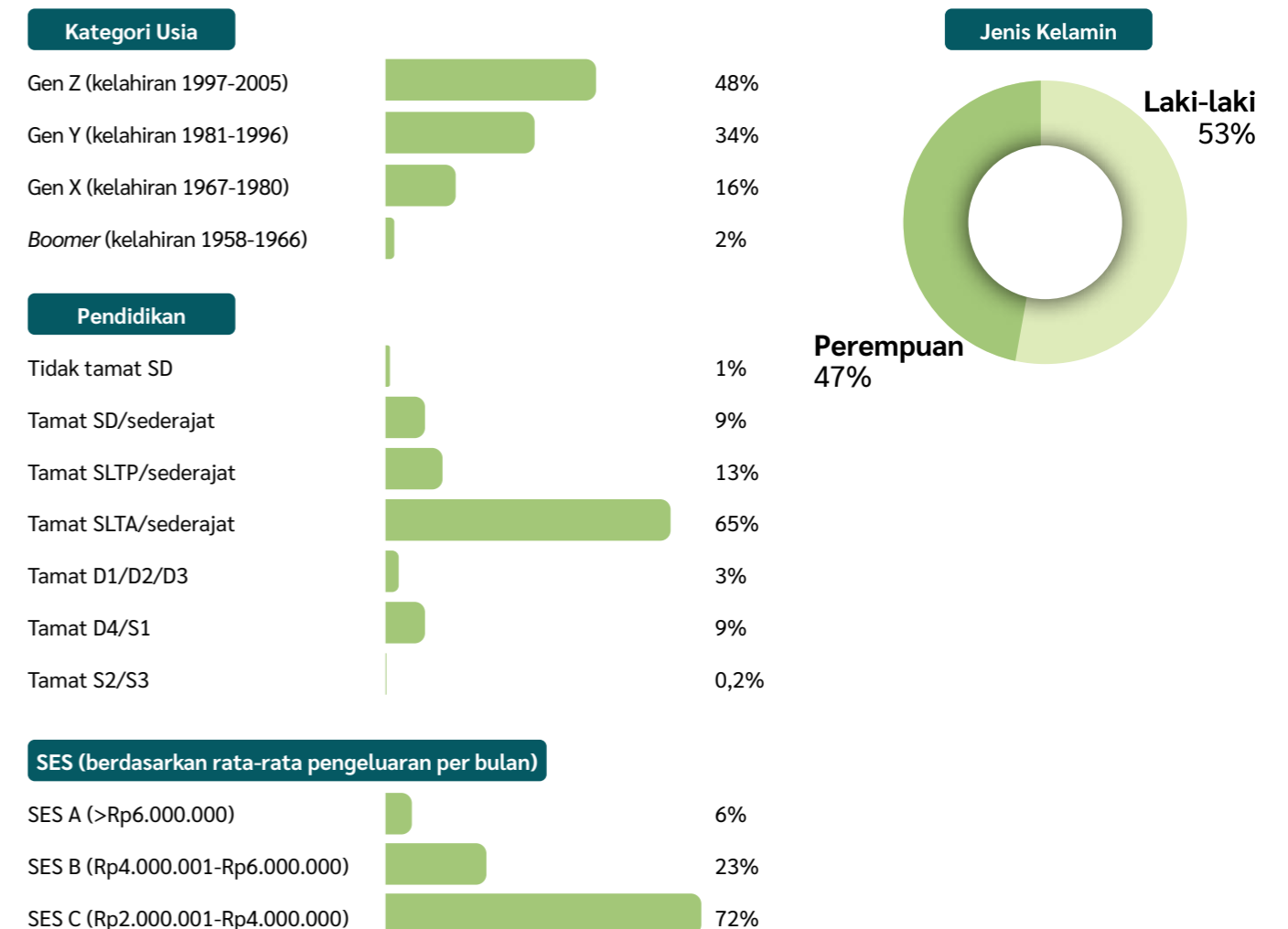
Survei tatap muka dilakukan untuk mendapatkan *insight* mendalam tentang perilaku belanja konsumen dan persepsi mereka terhadap merek lokal. Survei dilaksanakan pada bulan Mei 2023 dengan total 422 responden di delapan kota tier 2 dan tier 3¹ di Jawa². Kami menggunakan metode *purposive sampling* untuk memberikan gambaran komposisi³ pengguna *e-commerce* di kota-kota tier 2 dan 3 di Jawa seakurat mungkin.

Dalam metode *purposive sampling*, responden dipilih berdasarkan tingkat familiaritas mereka terhadap internet dan frekuensi penggunaan *e-commerce*. Oleh karena itu, penting untuk dicatat bahwa distribusi usia responden tidak secara persis menggambarkan distribusi usia penduduk Indonesia.

Kami juga melakukan *in-depth interview* dengan 10 *market leader*⁴ untuk mendapatkan wawasan tentang perjalanan mereka dan posisi pasarnya saat ini. Secara khusus, kami mencari tema-tema umum dalam perjalanan mereka, *unique selling point* merek tersebut, dan pengalaman dalam mengatasi plafon pertumbuhan (*growth ceiling*). Dalam laporan ini, kami menyebut mereka sebagai “*national champion*”. Merek-merek tersebut berasal dari lima kategori produk: kecantikan, fesyen, perawatan kesehatan, perlengkapan rumah tangga, dan perlengkapan ibadah.

Setelah mempelajari pengalaman para *national champion*, kami juga ingin melihat sejauh mana atau kemiripan pengalaman mereka dengan pengalaman merek-merek yang sedang berkembang di Indonesia. Oleh karena itu, kami mensurvei 32 perusahaan⁵ kontributor *Gross Merchandise Value* (GMV) teratas di Evermos, *platform reseller* yang bekerja sama dengan UMKM di Indonesia. Dalam laporan ini, kami menyebut mereka sebagai “*rising brand*”.

Gambar 1: Profil demografis responden survei tatap muka



1 Kami mengkategorikan kota-kota di Indonesia ke dalam empat tier berdasarkan kriteria sosial-ekonomi.

2 Kota-kota tersebut meliputi: Kabupaten Pandeglang dan Kota Serang (Banten); Kabupaten Cianjur dan Kabupaten Sukabumi (Jawa Barat); Kabupaten Bantul (Daerah Istimewa Yogyakarta); Kabupaten Magelang (Jawa Tengah); Kabupaten Gresik dan Kabupaten Lamongan (Jawa Timur).

3 Perkiraan didasarkan pada data APJII (Asosiasi Penyelenggara Jasa Internet Indonesia) dan Indeks Literasi Digital. Penjelasan lebih lanjut terdapat pada halaman 12-13 pada laporan ini.

4 Wawancara dilakukan secara *online* dengan personel kunci yang bertanggung jawab atas pemasaran dan strategi *brand*, yaitu CEO, *brand owner*, dan/atau manajer pemasaran.

5 Peserta terdiri dari 26 *brand owner* dan 6 *brand distributor*.



UMKM dan Pertumbuhan *E-Commerce* Saat Ini

Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) memiliki peran penting dalam perekonomian Indonesia. Narasi tentang transformasi digital UMKM yang didorong oleh ledakan ekonomi digital telah menjadi keyakinan umum dan tentu saja telah mempercepat pertumbuhan merek-merek lokal. Namun, masih ada tantangan bagi merek-merek lokal untuk berkembang menjadi merek nasional. Salah satu tantangan utama adalah distribusi yang tidak dapat diatasi sepenuhnya hanya melalui saluran *online*.

Studi kami menunjukkan kecenderungan kuat di antara *rising brand* untuk mengerahkan sebagian besar sumber dayanya ke saluran *online*, terutama platform *e-commerce* dan penjualan melalui media sosial. Penekanan pada saluran *online* ini menunjukkan betapa pentingnya saluran-saluran tersebut dalam lanskap bisnis saat ini, dan banyak merek mengutamakan saluran *online* dibandingkan dengan saluran-saluran *offline*.

Saluran *online* memungkinkan merek-merek menjangkau audiens yang luas dan terarah, tetapi dengan biaya yang tetap efisien. Merek-merek yang disurvei menyadari bahwa memiliki pasar yang luas dan audiens target spesifik berkontribusi terhadap peningkatan potensi penjualan. Dengan terus menambahkan berbagai saluran penjualan dan tetap mengikuti tren, merek-merek tersebut dapat secara efektif mencapai dan melibatkan pelanggan mereka untuk mencapai penjualan dan profitabilitas yang lebih tinggi.

UMKM penting untuk ekonomi Indonesia, tapi masih banyak kendala yang dihadapi untuk berkembang

Pada 2022, sebanyak 99% dari seluruh bisnis di Indonesia berada di segmen UMKM⁶. UMKM berkontribusi sebesar 61,9% terhadap total PDB nasional dan menyerap sekitar 97% tenaga kerja domestik.

Menariknya, jenis usaha mikro masih mendominasi segmen UMKM dalam perekonomian (98,7% dari seluruh usaha). **Lanskap bisnis Indonesia didominasi perusahaan besar dan perusahaan berskala mikro** (sebagian besar merupakan sektor informal). Rendahnya nilai tambah bagi usaha kecil dan menengah (UKM) menunjukkan potensi kelemahan dalam segmen usaha Indonesia. UKM menghadapi tantangan produktivitas, daya saing, atau akses terbatas terhadap sumber daya. Beberapa faktor penyebabnya adalah keterbatasan inovasi, akses pasar, atau kesulitan dalam meningkatkan skala operasi⁷.

Jika kita bandingkan dengan Singapura dan Thailand, nilai tambah yang dihasilkan oleh bisnis di dua negara tersebut cenderung meningkat secara bertahap seiring dengan peningkatan skala usaha. Distribusi ini menunjukkan lanskap bisnis yang beragam di mana perusahaan besar

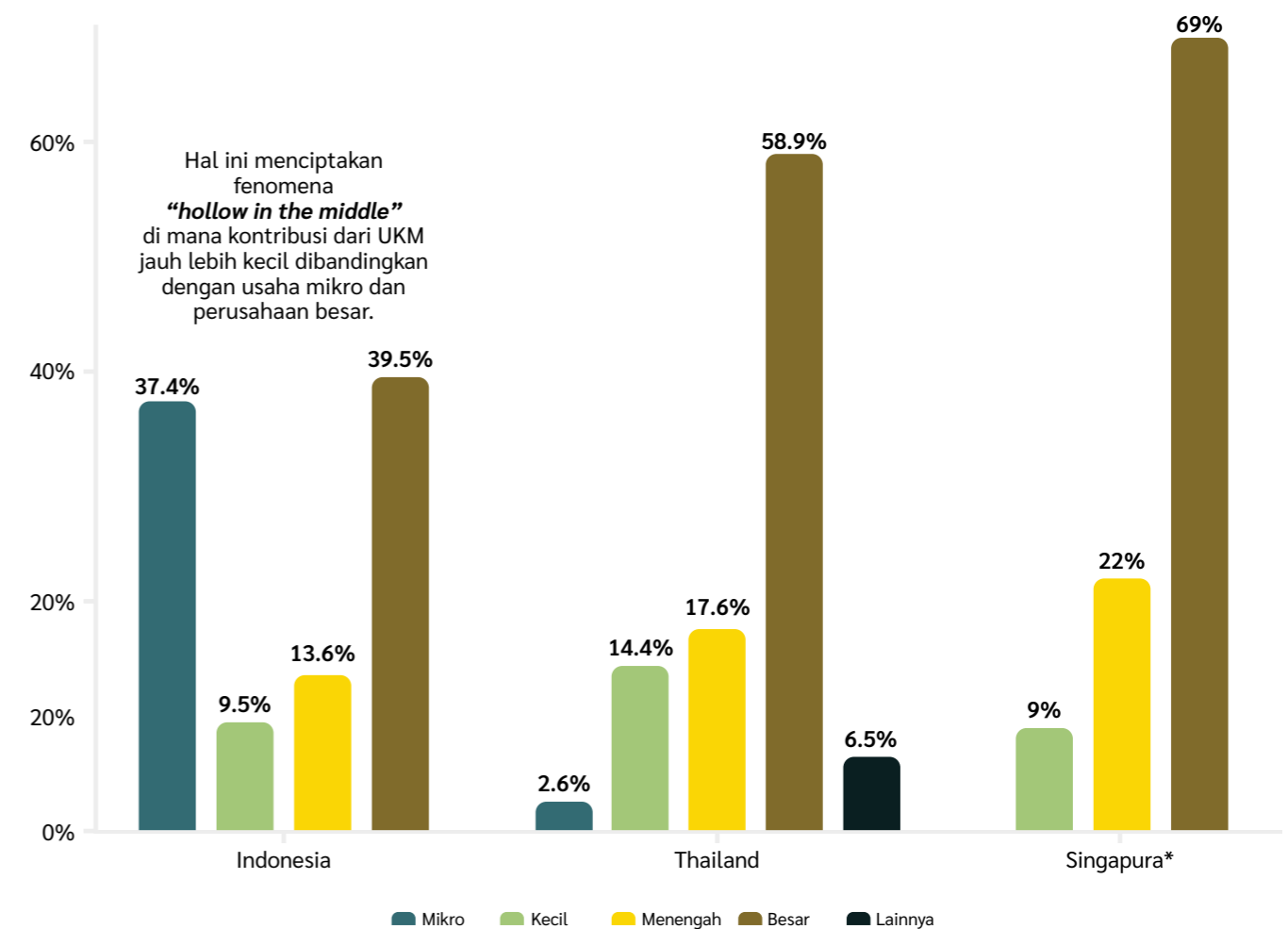
mendominasi nilai tambah produksi, tetapi usaha mikro, kecil, dan menengah secara kolektif tetap bisa menyumbang kontribusi signifikan terhadap total keseluruhan *output* ekonomi.

Menggali potensi penuh UMKM dan memastikan keberlanjutannya dianggap sebagai prioritas penting. Pemerintah sangat menekankan inisiatif untuk mendorong UMKM dengan menyediakan berbagai sumber daya dan peluang pertumbuhan. Kendati sudah ada upaya tersebut, pertumbuhan UMKM masih cenderung lambat.

Kendala-kendala mendasar seperti perolehan modal dan pembiayaan menyebabkan UMKM mengalami kesenjangan kemampuan. Kesenjangan ini merujuk pada keterbatasan kemampuan internal perusahaan untuk merespons peluang pasar dengan efektif. Akibatnya, UMKM sering menghadapi kesulitan untuk menciptakan nilai tambah dan menghambat kemampuannya untuk memperoleh keunggulan kompetitif yang diperlukan untuk meningkatkan skala operasi.

Gambar 2: Distribusi nilai tambah UMKM dan perusahaan besar di Indonesia, Thailand, dan Singapura

Pada tahun 2019, Kemenkop menunjukkan bahwa usaha kecil dan menengah hanya menyumbang masing-masing sebesar 9,5% dan 13,6% terhadap PDB, yang jauh lebih rendah daripada 37,4% dan 39,5% yang disumbang oleh usaha mikro dan perusahaan besar.



Sumber: Berdasarkan data yang tersedia

Kemenkop (2019); NESDC Thailand (2021); Dept. Statistik Singapura (data 2020)

*Data Singapura didasarkan pada nilai tambah yang dihasilkan oleh sektor jasa. Di Singapura, perusahaan diklasifikasikan hanya sebagai UKM atau non-UKM, tidak ada kategori usaha mikro.

⁶ Berdasarkan statistik dari Kementerian Koperasi dan Usaha Kecil Menengah (Kemenkop).

⁷ Howe, et al, *No such thing as a commodity: Routes to higher value-added for SMEs in developing and least developed countries*, World Economic Forum, 2018. Selengkapnya di sini.

Ledakan ekonomi digital mendorong pertumbuhan UMKM dalam beberapa tahun terakhir

Salah satu pendorong pertumbuhan UMKM dalam beberapa tahun terakhir adalah ekspansi ekonomi digital Indonesia. Ekonomi digital Indonesia diperkirakan akan tumbuh menjadi sekitar US\$220-360 miliar di tahun 2030⁸. Hal ini mengindikasikan bahwa kontribusi ekonomi digital juga akan meningkat dari sekitar 5% saat ini menjadi 9-15% dari keseluruhan ekonomi pada 2030. *E-commerce* telah muncul sebagai katalis utama pertumbuhan ekonomi digital Indonesia.

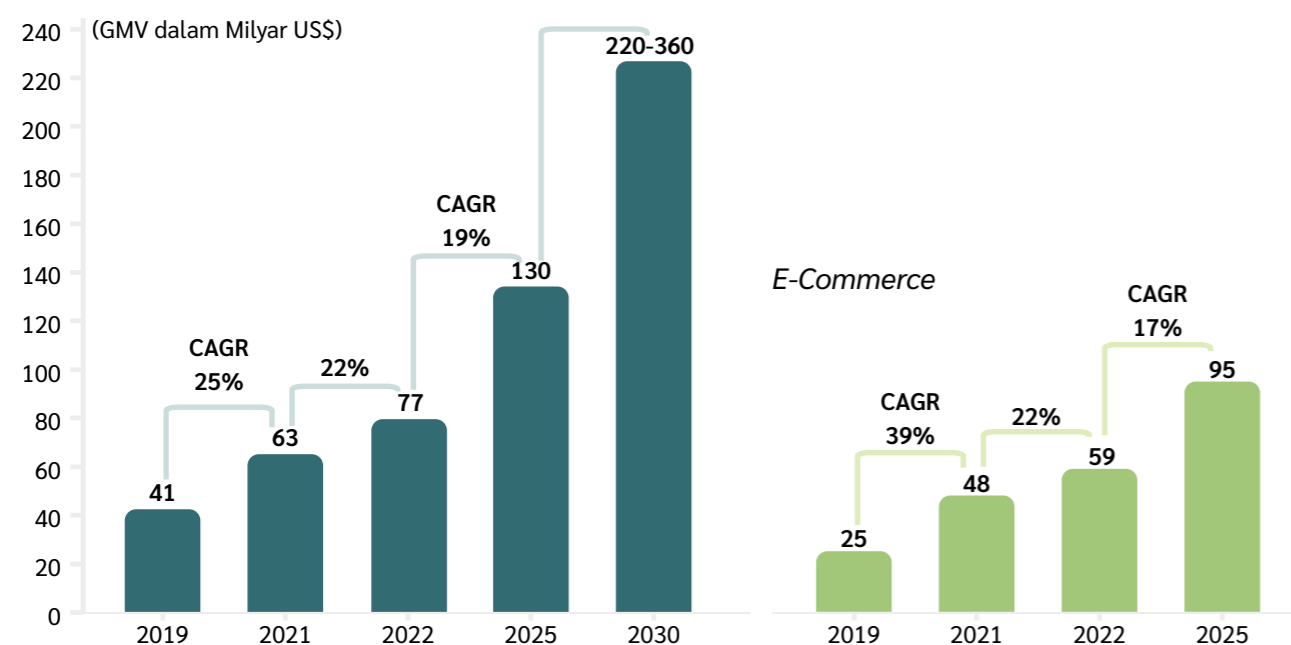
Ditambah dengan perubahan perilaku belanja akibat pandemi Covid-19, perkembangan pesat *e-commerce* tidak hanya menyediakan *platform* untuk bisnis yang telah mapan, tetapi juga membuka peluang kepada UMKM mengakses pangsa pasar yang luas. Memulai bisnis dari *e-commerce* memiliki *entry barrier* yang rendah sehingga memungkinkan merek-merek dari segala

ukuran masuk ke segmen pasar ini dengan mudah. Kondisi ini mengizinkan sejumlah merek untuk mencapai skala tertentu dengan biaya yang relatif rendah dalam waktu yang relatif singkat. Hasilnya, bisnis dapat menjangkau pangsa pasar yang besar tanpa memerlukan infrastruktur fisik yang luas atau saluran ritel tradisional.

Salah satu contohnya adalah *brand* ZM Zaskia Mecca. Bisnis merek busana muslim tersebut bertumbuh signifikan setelah mereka melakukan pergeseran strategis ke *e-commerce*. Sebelumnya, mereka mengandalkan saluran penjualan *offline*, tetapi pandemi mendorong mereka beralih ke saluran *online*. Dengan penyesuaian ini, ZM Zaskia Mecca mencapai peningkatan penjualan tahunan *e-commerce* yang luar biasa, tiga kali lipat selama tiga tahun berturut-turut (2020-2022).

Gambar 3: Pertumbuhan ekonomi digital dan *e-commerce* di Indonesia

Keseluruhan ekonomi digital



8 Digital Identity: Solusi Percepat Akuisisi Pelanggan, Katadata Insight Center, 2023. Selengkapnya di sini.

Sumber: e-Conomy SEA Report 2022

Sebagian besar *rising brand* memfokuskan distribusinya di saluran *online*

Preferensi *rising brand* terhadap saluran *online*

Terdapat kecenderungan kuat terhadap saluran *online* di kalangan *rising brand* Indonesia. Telesurvei terhadap 32 *brand* menunjukkan bahwa 91% dari merek-merek ini telah mengadopsi *platform e-commerce* sebagai saluran utama untuk menjual produk. Kondisi ini membuktikan pentingnya pasar *online* dalam lanskap bisnis saat ini.

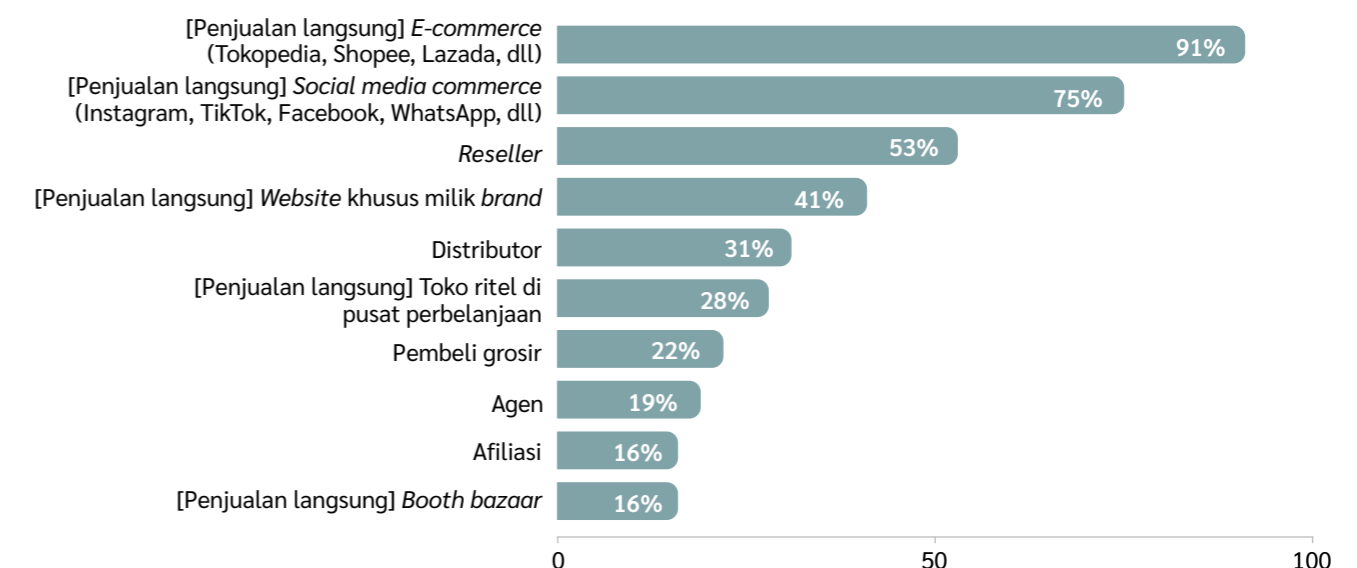
Sebanyak 75% dari *rising brand* juga mengakui potensi besar dari perdagangan melalui media sosial dan mengintegrasikannya dalam pendekatan penjualan mereka. *Platform* media sosial telah berkembang menjadi lebih dari sekadar alat komunikasi, bertransformasi menjadi *platform* pemasaran dan penjualan yang berpengaruh. Dengan memanfaatkan

perdagangan melalui media sosial, merek-merek ini dapat menjangkau audiens yang lebih luas, berinteraksi dengan calon pelanggan, dan mendorong perubahan dengan efektif.

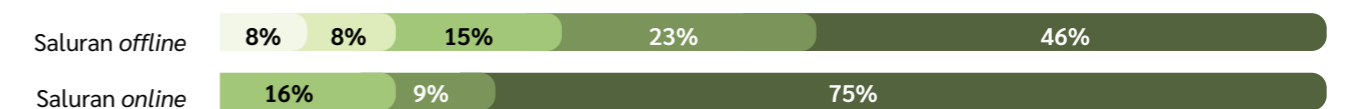
Ketika *rising brand* diminta menilai pentingnya saluran *online* dan *offline*, skor rata-rata untuk saluran *online* adalah 9,6, lebih tinggi dibanding saluran *offline* yang hanya 8,9. Selain itu, sebanyak 75% dari *rising brand* memberikan skor tertinggi saat menilai pentingnya saluran *online*, sementara hanya 46% merek memberikan skor yang sama untuk saluran *offline*. Jelas terlihat bahwa sebagian besar *rising brand* memprioritaskan saluran *online*, menganggapnya lebih penting dibanding saluran *offline*.

Gambar 4: Ketergantungan *rising brand* pada saluran *online* dibandingkan dengan saluran tradisional

Platform yang digunakan *rising brand* untuk memasarkan produknya



Tingkat kepentingan saluran *online* dan *offline* untuk *rising brand*



1=Sangat tidak penting s.d. 10=Sangat penting Basis: Seluruh responden

Sumber: Telesurvei 32 *rising brand* oleh KIC

Berkat saluran *online*, *rising brand* mendapatkan akses ke pangsa pasar yang luas tanpa biaya besar

Sebanyak 66% *brand* mengonfirmasi bahwa saluran penjualan yang mereka miliki saat ini memungkinkannya untuk mengakses beragam pelanggan. Selain itu, 56% *brand* menyadari bahwa setiap saluran penjualan memberi mereka kemampuan untuk menargetkan segmen pasar tertentu dengan efektif. Saluran *online* memungkinkan segmentasi audiens yang tepat dan pendekatan pemasaran yang dipersonalisasi, memfasilitasi hubungan lebih kuat dengan calon pelanggan yang sejalan dengan produk dan nilai-nilai yang ditawarkan *brand*.

Sebanyak 41% *rising brand* mengakui memiliki pangsa pasar yang luas dan spesifik dapat dicapai sambil tetap menjaga efisiensi biaya. Dengan memanfaatkan saluran *online* untuk mencapai pangsa pasar yang luas, *brand* dapat menghindari biaya operasional dan *overhead* outlet ritel fisik. Sebagai gantinya, mereka dapat fokus mengelola toko *online* dari mana saja dalam satu lokasi terpusat. Saluran *online* sering dilengkapi dengan fitur-fitur analisis data untuk lebih memahami preferensi pelanggan.

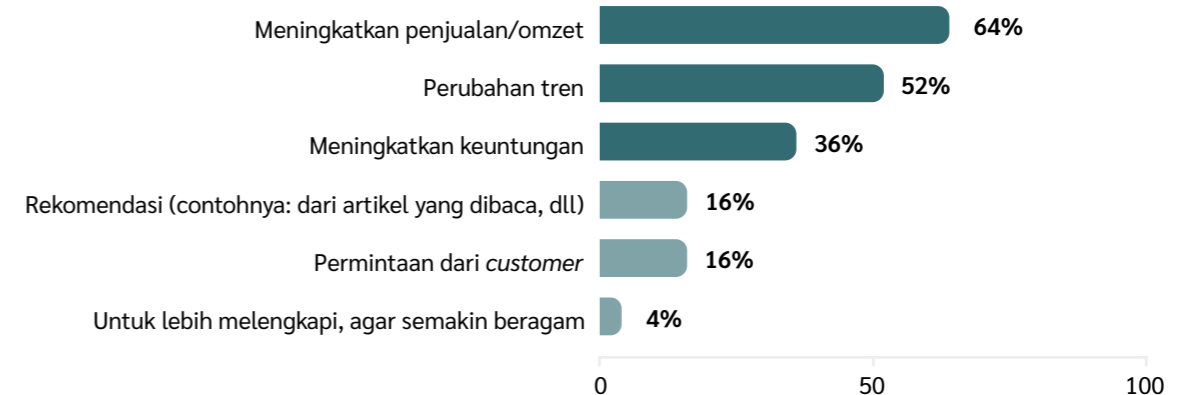
Hal ini memungkinkan *brand* untuk menampilkan produk yang tepat kepada pelanggan yang tepat, dan pada akhirnya dapat berakibat pada peningkatan peluang penjualan.

Berdasarkan telesurvei, sebagian besar *brand* sangat yakin bahwa dengan memperluas saluran, mereka akan memperoleh peningkatan penjualan dan profitabilitas. Sentimen ini kemungkinan berasal dari dua ide:

- Memiliki lebih banyak saluran berarti menjangkau pangsa pasar yang lebih besar, berpotensi pada peningkatan penjualan.
- Efisiensi biaya *platform online* pada akhirnya berpotensi meningkatkan profitabilitas.

Selain itu, *rising brand* juga menyadari bahwa tetap *up-to-date* dengan tren akan membantu mereka mengidentifikasi di mana pelanggan berbelanja dan bagaimana menjangkau mereka dengan efektif.

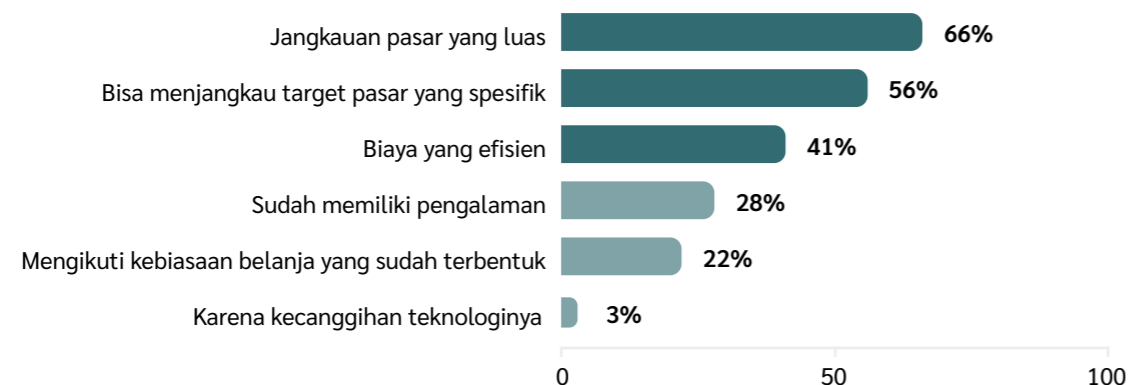
Alasan *rising brand* dalam menambah saluran penjualan



Sumber: Telesurvei 32 *rising brand* oleh KIC

Gambar 5: Alasan *rising brand* mengandalkan saluran *online*

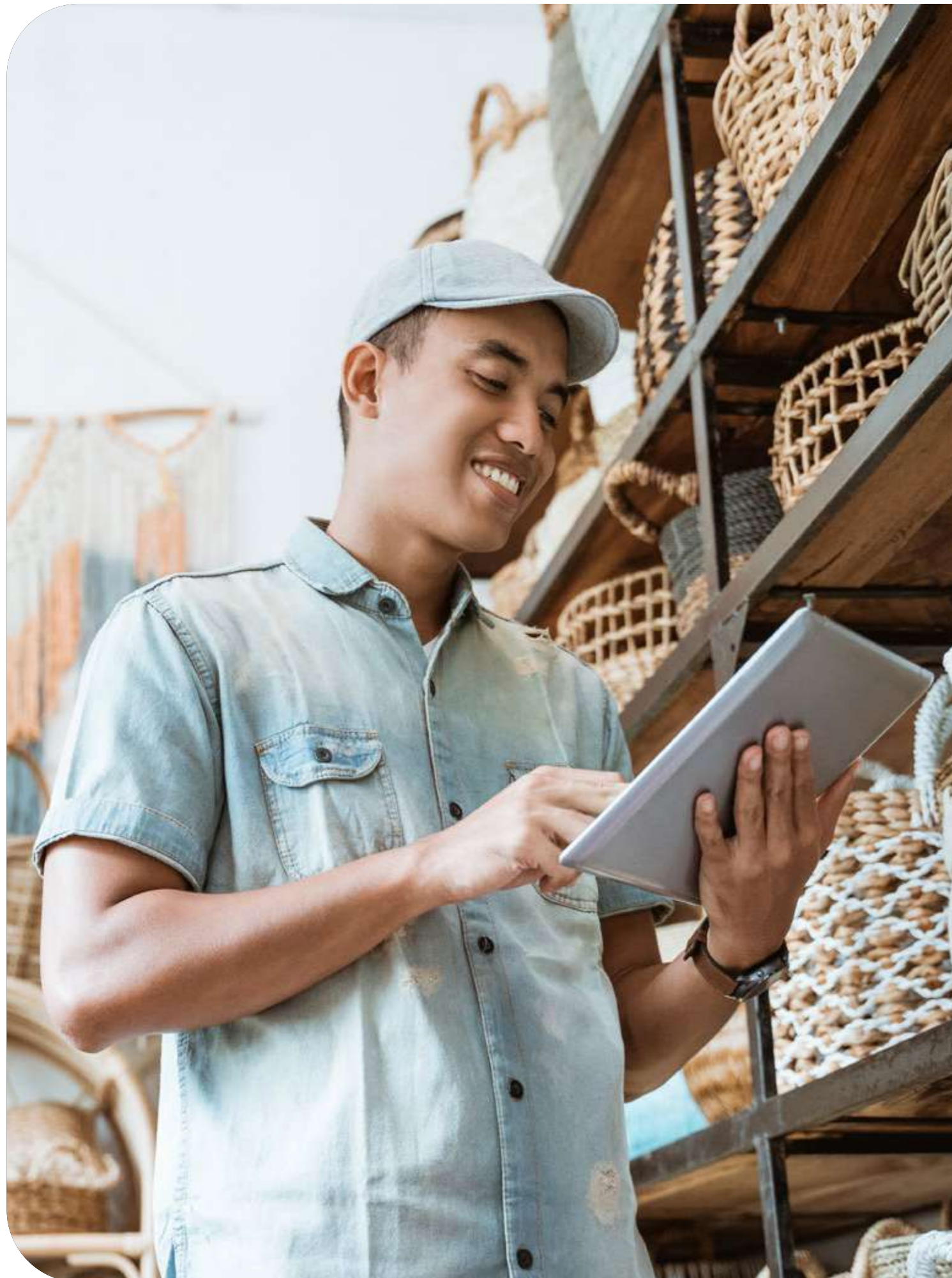
Alasan *rising brand* menggunakan saluran penjualannya



Sumber: Telesurvei 32 *rising brand* oleh KIC

Alur berpikir *rising brand* dalam memanfaatkan dan terus menambah saluran penjualan *online*





Playbook bagi Pertumbuhan UMKM di Indonesia

Untuk mendukung pertumbuhan UMKM, kami melakukan studi terhadap variabel-variabel kunci yang mempengaruhi kesuksesan usaha di Indonesia: lanskap pasar, saluran distribusi, dan inovasi. Kami mengambil pelajaran dari *national brand* untuk sekiranya memberikan panduan yang dapat diikuti oleh *rising brand* dalam mengembangkan usaha mereka.

Ada tiga pelajaran penting yang menonjol. Pertama, fokus hanya kepada saluran *online* berarti mengabaikan $\frac{2}{3}$ dari konsumen Indonesia saat ini. Padahal, untuk menguasai pasar, sebuah *brand* perlu menjajaki, bersaing, dan berhasil di pasar *offline*. Kedua, para *market leader* mengakar kuat setelah menguasai saluran *offline*. Terakhir, inovasi adalah kunci untuk mempertahankan *unique selling point* sebuah merek.

Lanskap pasar Indonesia: *Offline* masih jauh lebih besar dibandingkan *online*?

Hanya fokus pada saluran *online* berarti mengabaikan lebih dari separuh konsumen Indonesia

E-commerce telah berdampak besar dan menarik perhatian dalam satu dekade terakhir. Namun, *e-commerce* tetap menjadi bagian yang relatif kecil dari ekonomi Indonesia.

Pertama penting untuk kita ketahui rasio *User e-commerce* dan *Non-User* di Indonesia. Berdasarkan data dari Survei Literasi Digital Indonesia, proyek tahunan yang dilakukan oleh Katadata Insight Center (KIC) dan Kementerian Komunikasi dan Informatika (Kominfo), serta data dari Asosiasi Penyelenggara Jasa Internet Indonesia (APJII) tentang penetrasi internet di Indonesia, kami memperkirakan bahwa 49,6% dari penduduk Indonesia adalah *Non-User e-commerce* pada tahun 2022. Jika *Occasional User* (mereka yang menggunakan *e-commerce* sekali dalam beberapa bulan) ikut dihitung, maka sebanyak 66,6% dari penduduk Indonesia sebenarnya pengguna *e-commerce* non-aktif.

Untuk setiap satu pengguna *e-commerce* aktif, ada dua orang yang belum menggunakan *e-commerce* secara aktif. Disparitas ini terlihat lebih mencolok di kota-kota tier bawah. Di Jawa, kami memperkirakan 58,9% penduduk merupakan pengguna *e-commerce* non-aktif—untuk kota-kota tier 2 dan 3 saja, angka tersebut menjadi lebih tinggi, yaitu 61,1%. Tidak hanya penetrasi internet yang lebih rendah di kota-kota tier 2 dan 3, tapi kami juga mencatat kesenjangan

“Untuk setiap satu pengguna *e-commerce* aktif, ada dua orang yang belum menggunakan *e-commerce* secara aktif. Disparitas ini terlihat lebih mencolok di kota-kota tier bawah.”

dalam tingkat familiaritas dengan *e-commerce*, ketersediaan aplikasi *e-commerce* di *smartphone*, dan frekuensi penggunaan *e-commerce*. Akibatnya, jumlah pengguna non-aktif meningkat seiring dengan penurunan tier kota. Estimasi ini sejalan dengan studi KIC lainnya⁹ yang mengungkapkan bahwa sebagian besar penjualan *e-commerce* berasal dari kota-kota tier 1 (56,8% pada 2022), meskipun populasi kota tier 1 hanya 11,5% dari total populasi Indonesia.

⁹ Laporan Perilaku Konsumen *e-Commerce* Indonesia, Katadata Insight Center, 2023. Selengkapnya di sini.

Gambar 6: Estimasi pengguna dan non-pengguna *e-commerce*

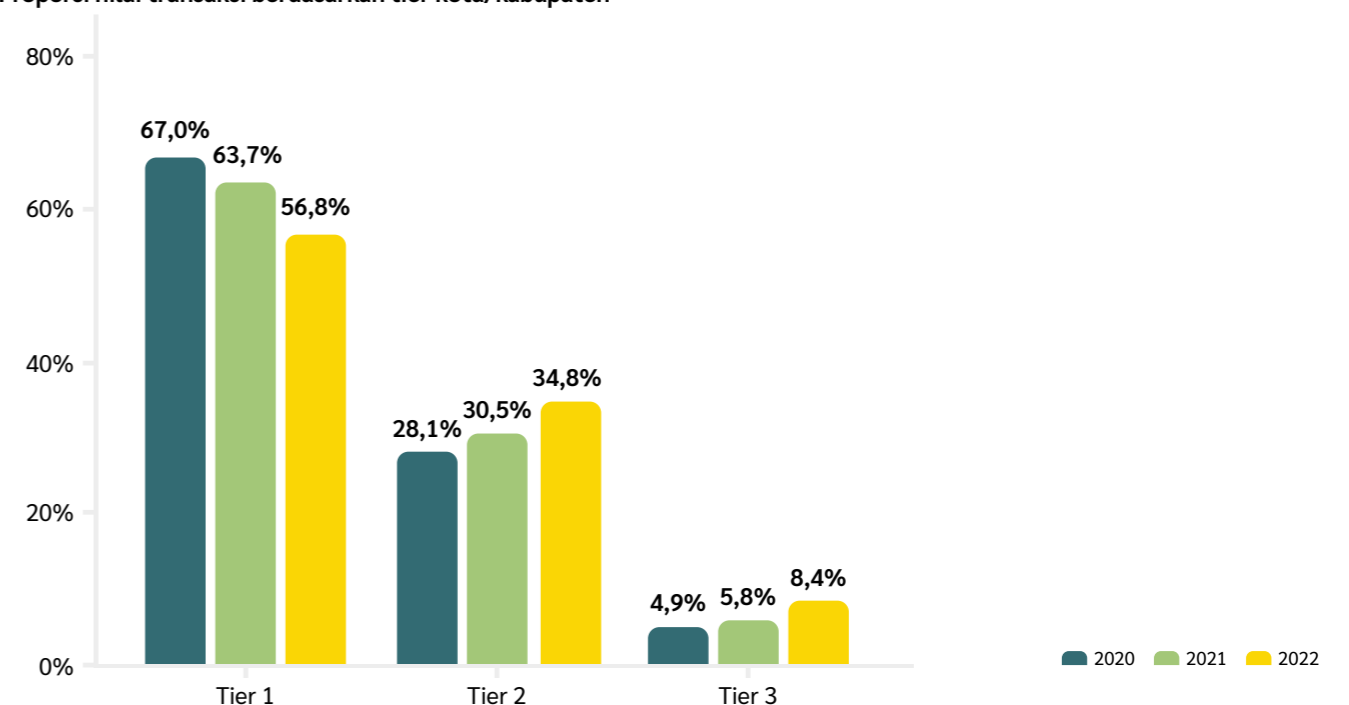
Kami memperkirakan jumlah *Non-User e-commerce* masih tinggi, terutama di kota-kota tingkat bawah

	Memiliki Akses Internet?	Tahu <i>e-commerce</i> ?	Meng-install aplikasi <i>e-commerce</i> ?	Menggunakan <i>e-commerce</i> ?	Nasional	Jawa	Java Tier 2&3	
A	Tidak	-	-	-	23,0%	21,6%	21,6%	
B	Ya	Tidak	-	-	13,9%	11,4%	11,6%	
C	Ya	Ya	Tidak	-	7,0%	6,4%	7,0%	
D	Ya	Ya	Ya	Tidak	5,7%	4,1%	4,6%	
E	Ya	Ya	Ya	Jarang	17,0%	15,5%	16,5%	
F	Ya	Ya	Ya	Ya	33,4%	41,1%	38,8%	
Non-pengguna <i>e-commerce</i>					A+B+C+D	49,6%	43,4%	44,7%
Pengguna non-aktif <i>e-commerce</i>					A+B+C+D+E	66,6%	58,9%	61,2%
Pengguna aktif <i>e-commerce</i>					F	33,4%	41,1%	38,8%

Sumber: Data dari APJII (2022), dari Survei Literasi Digital Indonesia 2022 oleh KIC, data dapat diakses di sini.

Studi serupa mengungkapkan hal yang sama:

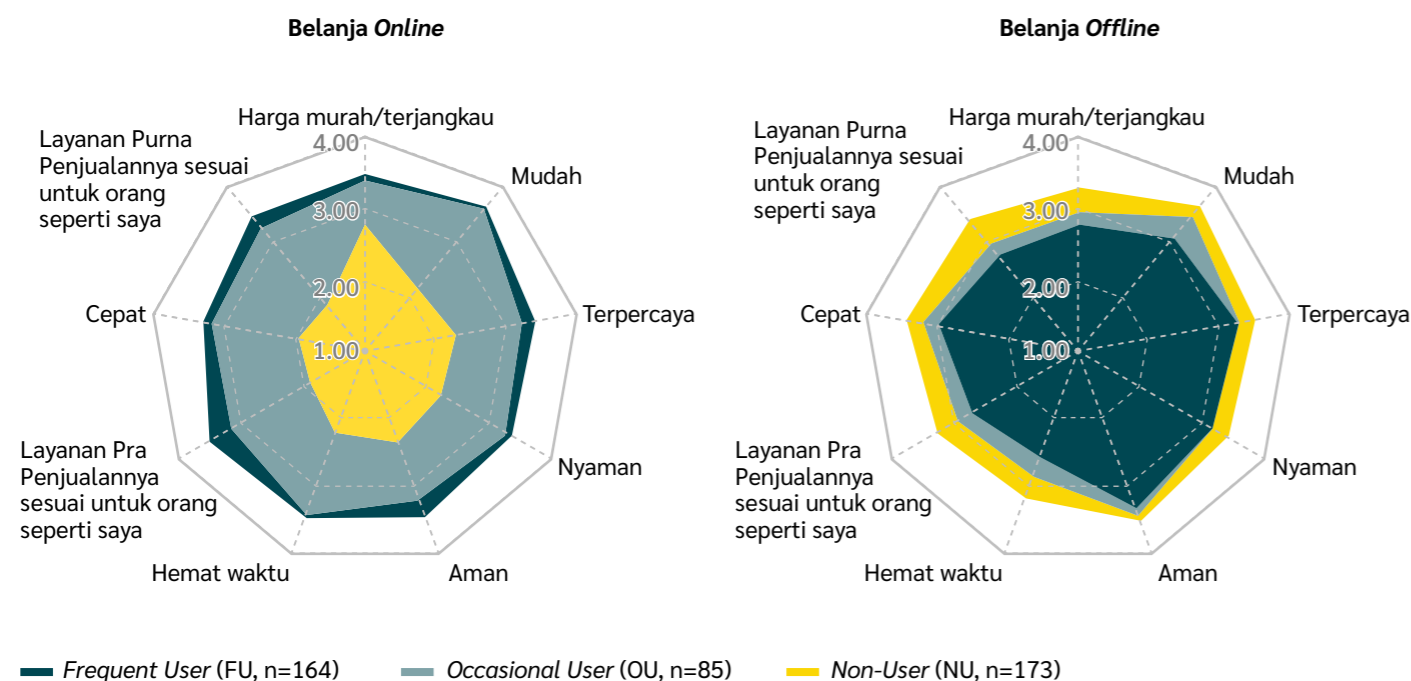
Proporsi nilai transaksi berdasarkan tier kota/kabupaten



Sumber: Laporan Perilaku Konsumen *e-Commerce* Indonesia oleh KIC 2023

Menjadi *national brand* berarti menguasai konsumen di kota tier 2 dan 3

Gambar 7 Persepsi belanja *online* dan *offline* antara *User* dan *Non-User*



Sumber: Survei tatap muka dengan *user* dan *non-user e-commerce* oleh KIC

Untuk menjadi *national champion*, berarti menguasai mayoritas konsumen. Di Indonesia, mayoritas konsumen ini merupakan penduduk yang tinggal di kota-kota tier bawah. 87% dari penduduk tinggal di wilayah-wilayah ini, sehingga mereka menjadi pasar yang krusial untuk pertumbuhan dan ekspansi¹⁰. Untuk menjangkau secara efektif konsumen di kota-kota tier bawah, bisnis harus memprioritaskan penggunaan saluran *offline*. Meskipun *platform online* semakin populer di kota-kota besar, banyak kota-kota tier bawah yang masih memiliki keterbatasan akses ke internet dan *e-commerce*. Dengan mendirikan fasilitas *offline* yang kuat melalui outlet ritel fisik dan jaringan distribusi, perusahaan dapat terhubung dengan segmen-segmen ini.

Survei terhadap *User* dan *Non-User e-commerce* di kota-kota tier 2 dan 3 di Indonesia menunjukkan bahwa persepsi terhadap saluran *offline* lebih positif dibandingkan dengan saluran *online*. Selain itu, **belanja *offline* masih sangat dibutuhkan** oleh semua tipe *user*.

Hasil survei kami menunjukkan *Frequent User* memiliki persepsi belanja *online* yang lebih baik dibandingkan dengan *Occasional User*, meskipun perbedaannya hanya sedikit (skor rata-rata 3,51 vs 3,37). Dua kelompok pengguna memiliki skor yang hampir sama untuk tiga aspek, yaitu harga terjangkau, nyaman, dan hemat waktu.

Aspek-aspek ini dapat dianggap paling menggambarkan belanja *online*. Sementara itu, tidak mengherankan kalau *Non-User* memiliki persepsi lebih negatif terhadap belanja *online* (skor rata-rata 2,21). Aspek dengan skor terendah adalah layanan purna jual, kecepatan, dan layanan

pra penjualan. Menariknya, harga terjangkau merupakan satu aspek dengan perbedaan terkecil antara *User* dan *Non-User*.

Skor untuk persepsi belanja *offline*, di sisi lain, relatif sama untuk ketiga kelompok yang berbeda tersebut. *Non-User* memberikan skor tertinggi (rata-rata 3,46), diikuti oleh *Occasional User* (rata-rata 3,20) dan *Frequent User* (rata-rata 3,04). Semua responden hampir sependapat terhadap tiga aspek, yaitu keamanan, kenyamanan, dan kepercayaan.

Mari kita lihat lebih bagaimana setiap kelompok responden membandingkan persepsi belanja *online* dan *offline*.

Frequent User memberikan nilai lebih tinggi untuk belanja *online* dibandingkan dengan belanja *offline*. *Frequent User* melihat belanja *online* paling unggul dalam konteks kemudahan, layanan pra dan purna penjualannya yang sesuai, dan terpercaya.

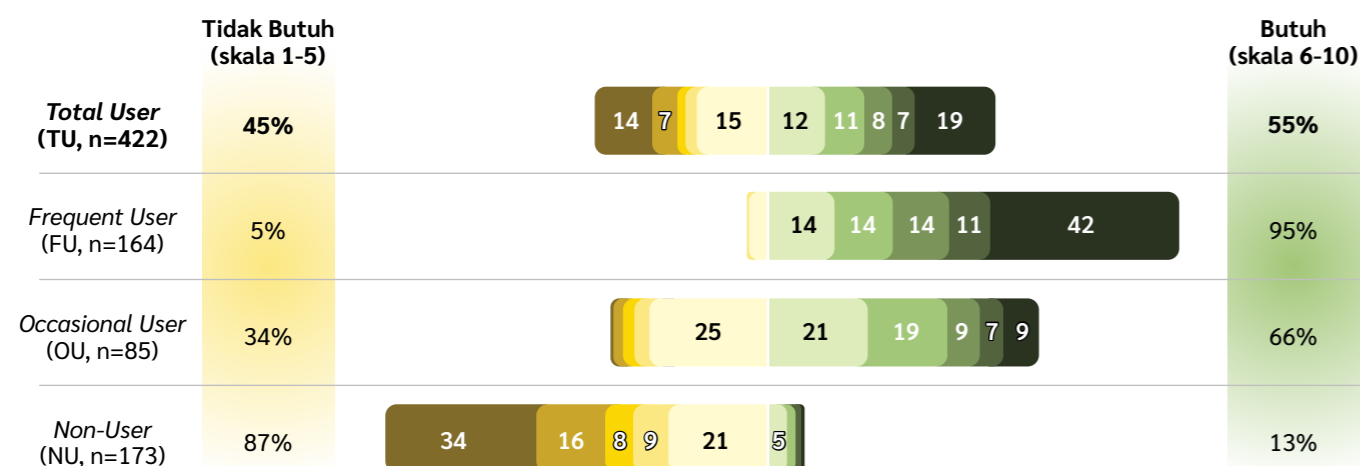
Bagi *Occasional User*, perbedaan antara belanja *online* dan *offline* tidak berbeda jauh. Penilaian yang cukup besar perbedaannya untuk *Occasional User* ada di aspek keterjangkauan harga dan penghematan waktu, yang diungguli oleh belanja *online*. Hal ini menunjukkan bahwa *Occasional User* tidak menunjukkan kecenderungan kuat terhadap salah satu saluran dan mungkin memilih berdasarkan faktor-faktor tertentu atau preferensi pribadi.

Hasil untuk *Non-User* menunjukkan perbedaan persepsi yang paling besar perbedaannya antara belanja *online* dan *offline*. *Non-User* memiliki

¹⁰ Data populasi dari BPS (Badan Pusat Statistik) 2021. Berdasarkan kriteria sosial-ekonomi, tingkat 1 mencakup 12,78% dari populasi, tingkat 2 mencakup 28,68%, tingkat 3 mencakup 25,4%, dan tingkat 4 mencakup 33,14%.

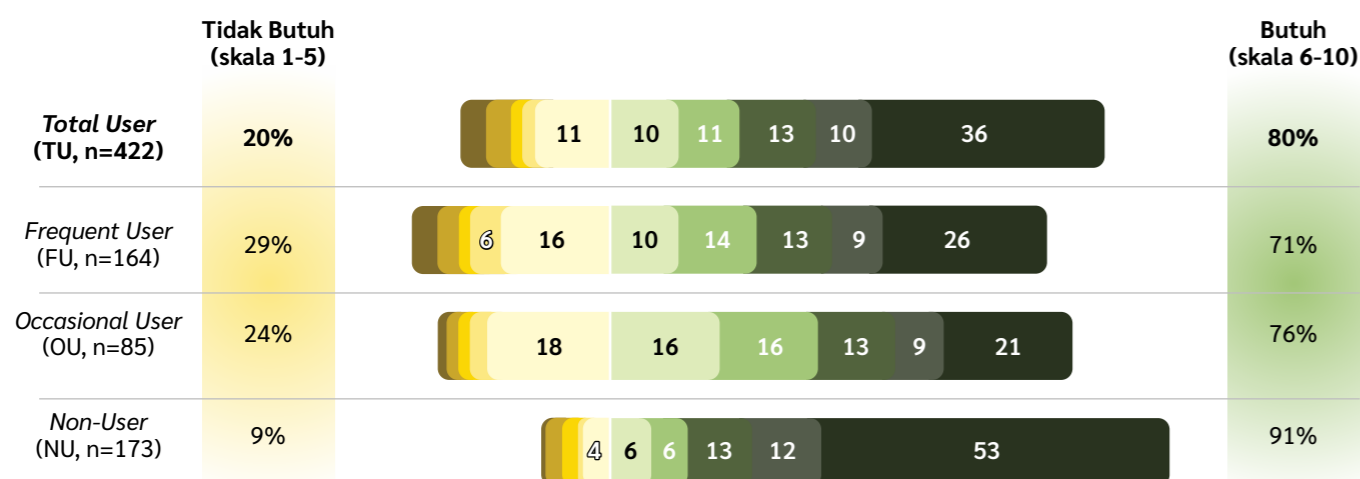
Gambar 8: Kebutuhan saat ini dari semua responden untuk berbelanja *online* dan *offline*

BELANJA ONLINE (dalam persentase)



Kebutuhan belanja *online* dinilai tinggi hanya oleh *User*-nya saja. Sementara itu, belanja *offline* sangat dibutuhkan baik oleh semua *User*, bahkan mereka yang sering atau kadang-kadang berbelanja *online*.

BELANJA OFFLINE (dalam persentase)



1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 1=Sangat tidak butuh s.d. 10=Sangat butuh Basis: Seluruh responden

Sumber: Survei tatap muka dengan user dan non-user e-commerce oleh KIC

persepsi yang lebih positif terhadap belanja *offline* dibandingkan dengan belanja *online* dalam semua aspek, dengan harga terjangkau menjadi aspek dengan perbedaan terkecil. Ini mengimplikasikan bahwa *Non-User* menunjukkan perbedaan yang mencolok dalam pandangan dan pengalaman mereka tentang belanja *online* dan *offline*. Selain itu juga menunjukkan perspektif unik mereka sebagai individu yang belum sepenuhnya merangkul e-commerce.

Selain dari persepsi, responden juga diminta untuk menilai kebutuhan saat ini dari belanja *online* dan *offline*. Sesuai dengan temuan sebelumnya, *Frequent User* dan *Occasional User* menyatakan sangat setuju mengenai perlunya berbelanja *online* (masing-masing 95% dan 66%), sedangkan hanya 13% dari *Non-User* berbagi pandangan yang sama. Secara keseluruhan, 55% dari responden menyatakan keberadaan belanja *online* sebagai kebutuhan.

Menariknya, skor keseluruhan untuk perlunya berbelanja *offline* jauh lebih tinggi, yaitu 80%. Bahkan *Frequent User*, yang sebagian besar membutuhkan berbelanja *online*, merasa bahwa

berbelanja *offline* masih sangat diperlukan (disetujui oleh 71%). Sebanyak 76% dari *Occasional User* menyatakan bahwa belanja *offline* masih diperlukan, sedikit melampaui kebutuhan mereka untuk berbelanja *online* (66%). Temuan ini mendukung asumsi sebelumnya yang mengindikasikan bahwa *Occasional User* lebih terbuka untuk mempertimbangkan kedua metode berbelanja dan cenderung memilih antara opsi *online* dan *offline* berdasarkan kebutuhan dan preferensi mereka yang spesifik.

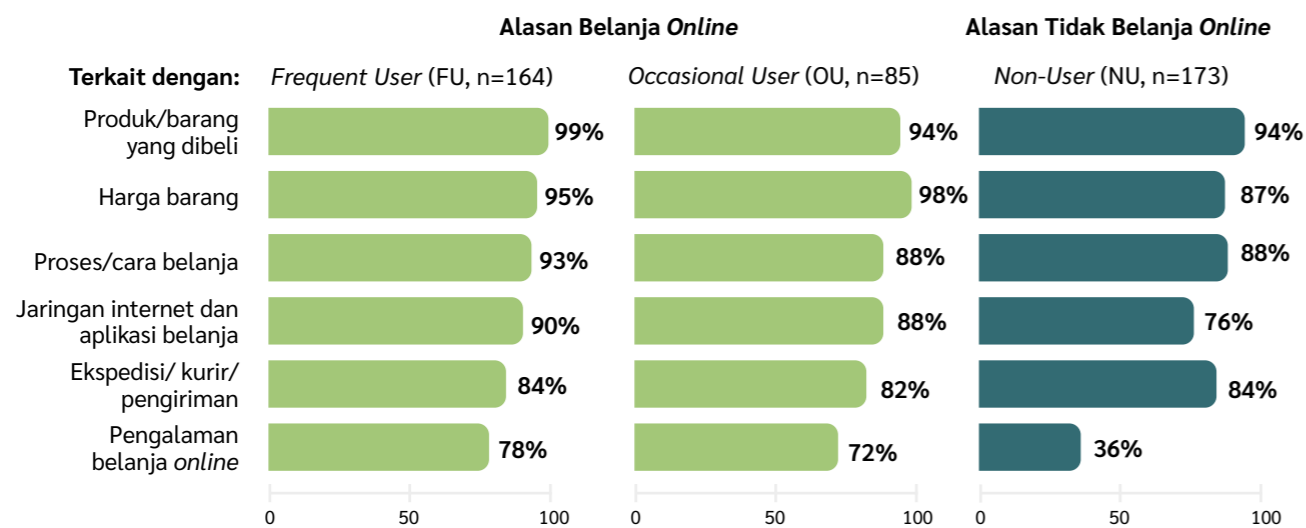
Terakhir, 91% dari *Non-User* menyatakan bahwa belanja *offline* saat ini lebih sesuai dengan kebutuhan mereka. Ini menguatkan pandangan bahwa *Non-User* memiliki preferensi kuat untuk berbelanja *offline* dan mengubah perilaku mereka untuk memilih belanja *online* mungkin akan sulit.

Dalam konteks kota-kota tier 2 dan 3, pentingnya berbelanja offline tidak dapat disangkal. Belanja *offline* dapat memenuhi kebutuhan yang beragam dari konsumen di wilayah-wilayah ini, di mana akses ke *platform online* masih terbatas.

Faktor kepercayaan merupakan isu penting dalam saluran *online*

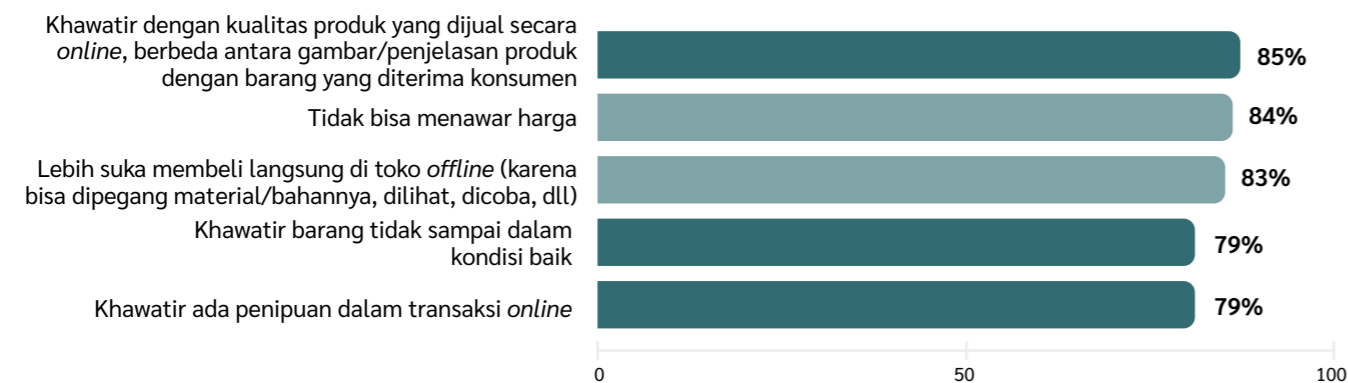
Gambar 9: Motivasi dan penghalang berbelanja *online* di kota-kota tingkat 2 dan 3

Motivasi *Frequent* dan *Occasional User* untuk berbelanja *online* dan penghalang *Non-User* untuk tidak berbelanja *online*



Unsur kepercayaan sangat penting: *Non-User* mengidentifikasinya sebagai faktor yang mencegah mereka menggunakan *e-commerce*. Kekhawatiran terutama terkait kualitas produk, risiko penipuan, dan masalah logistik.

5 alasan terbanyak mengapa *Non-User* memilih tidak berbelanja *online*



Sumber: Survei tatap muka dengan *user* dan *non-user e-commerce* oleh KIC

Memahami faktor-faktor yang memotivasi (dan menghalangi) konsumen dalam berbelanja *online* sangat penting bagi bisnis untuk berkembang dan memahami lanskap *e-commerce*. Hal ini juga dapat memberikan wawasan tentang penyebab saluran *offline* tradisional masih terus mendominasi dalam lanskap ritel Indonesia. Ada berbagai elemen yang membentuk motivasi dan penghalang ini, yang dapat diklasifikasikan menjadi enam kategori utama: (1) produk/ barang yang dibeli, (2) harga barang, (3) proses/ cara berbelanja, (4) jaringan internet dan aplikasi belanja, (5) ekspedisi/kurir/pengiriman, dan (6) pengalaman belanja *online*.

Frequent User termotivasi untuk berbelanja *online* terutama karena produk itu sendiri (99%), harga produk (95%), prosedur belanja (93%), serta kemudahan aplikasi belanja dan keandalan koneksi internet (90%). Sebagian besar *Frequent User* puas dengan beragam produk yang tersedia dalam penjualan *online*. Bagi *Occasional User*, alasan untuk berbelanja *online* hampir sama dengan *Frequent User*. Satu pengecualian yang mencolok adalah *Occasional User* lebih peka terhadap harga (98%) dibanding produk itu sendiri (94%). Hal ini kemungkinan menunjukkan bahwa *Occasional User* lebih mudah terpengaruh oleh saluran yang menawarkan harga paling kompetitif dan/atau saluran dengan promosi dan diskon yang paling menguntungkan.

Sebaliknya, bagi *Non-User*, produk itu sendirilah yang menghalangi mereka dari berbelanja *online*. Lebih mendalam lagi, Gambar 9 menunjukkan bahwa 85% *Non-User* khawatir bahwa kualitas produk yang mereka terima tidak sesuai dengan yang diiklankan dan/atau dijelaskan di toko *online*. Kekhawatiran ini juga dapat dikategorikan sebagai salah satu masalah terkait kepercayaan

pengguna dalam belanja *online*. Terlihat bahwa 3 dari 5 alasan utama mengapa *Non-User* tidak berbelanja *online* terkait dengan masalah kepercayaan ini (selain kualitas, *Non-User* juga khawatir tentang ketepatan waktu pengiriman dan kemungkinan penipuan).

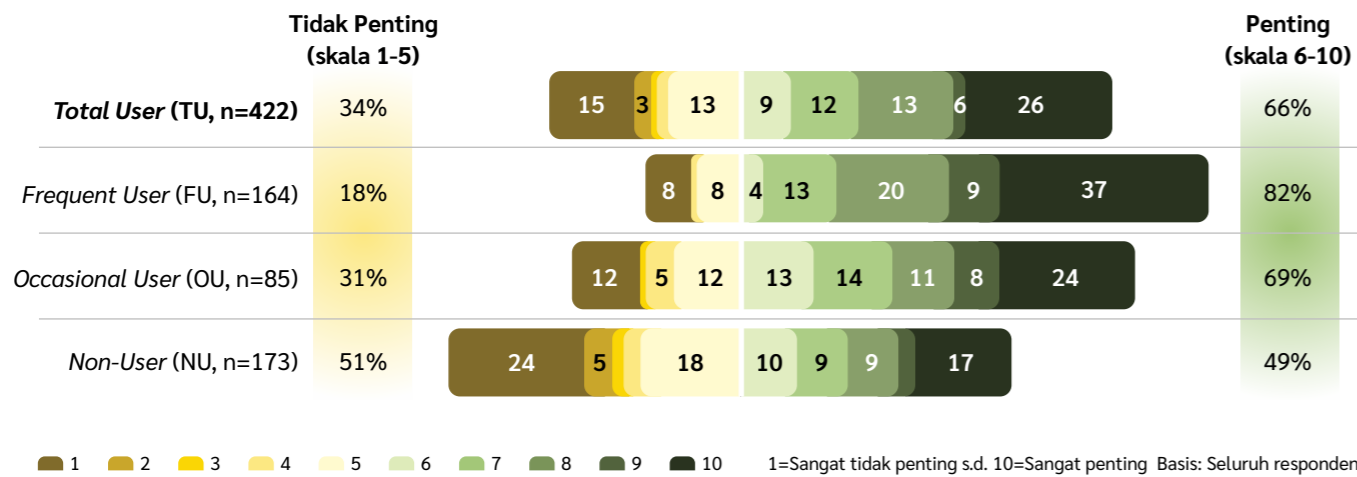
“Kepercayaan memainkan peran sentral dalam mempengaruhi keputusan *Non-User* untuk tidak berbelanja *online*. Penanganan masalah ini secara efektif dapat membuka potensi pasar yang lebih besar bagi saluran *online*.”

Kesimpulannya, kepercayaan memainkan peran sentral dalam mempengaruhi keputusan *Non-User* tidak berbelanja *online*. Penanganan masalah ini secara efektif dapat membuka potensi pasar yang lebih besar bagi saluran *online*. Jika masalah kepercayaan ini masih berlanjut, *Non-User* kemungkinan akan tetap menggunakan metode belanja tradisional.

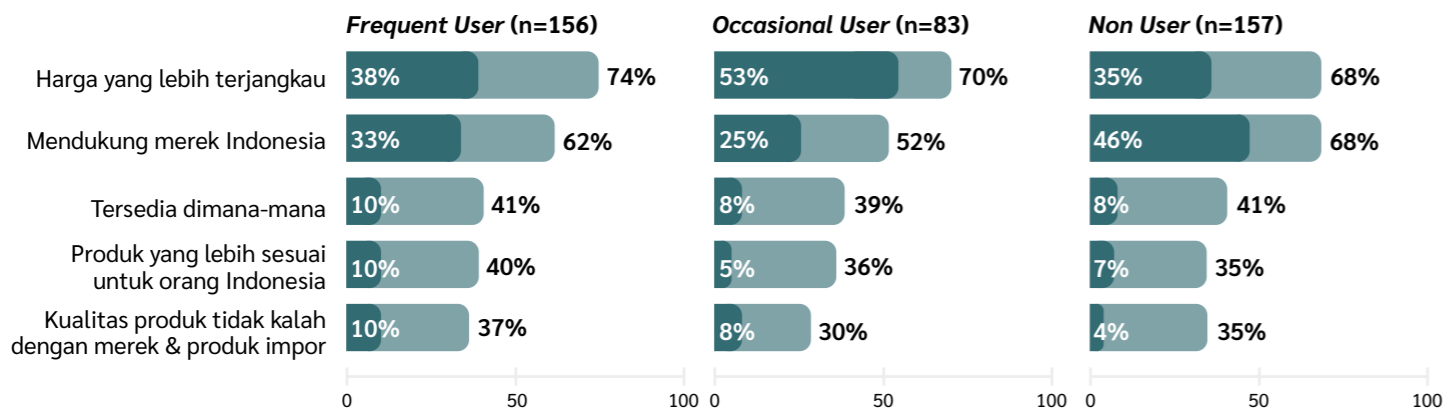
Pengguna lebih menyukai produk lokal dibandingkan dengan produk impor

Gambar 10: Preferensi konsumen terhadap merek lokal

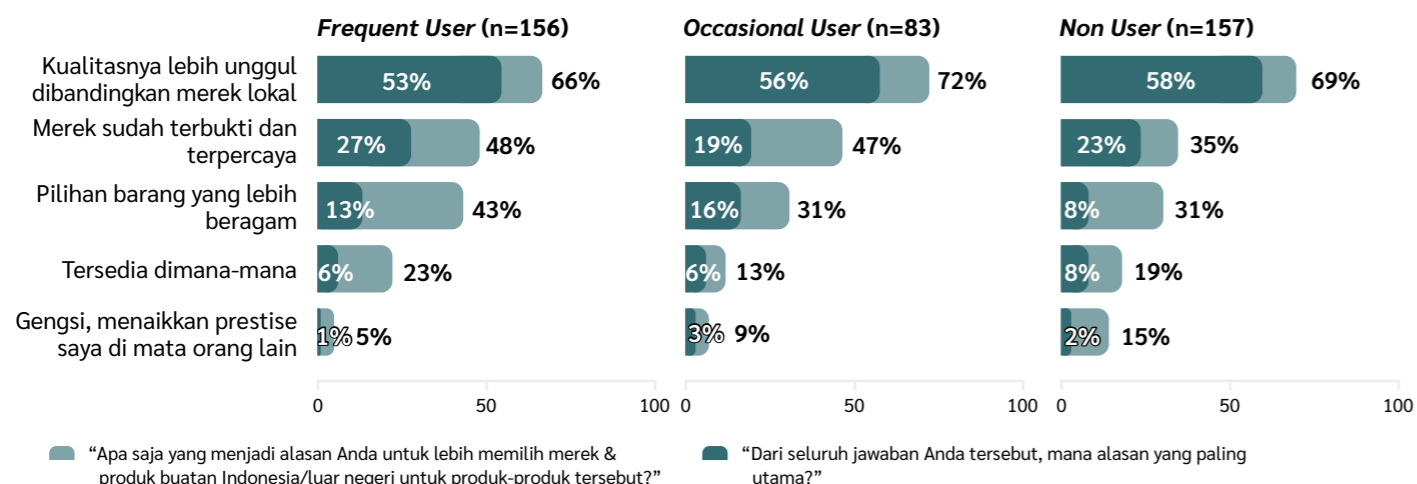
Pentingnya asal negara saat memilih produk



Alasan memilih merek & produk buatan Indonesia



Alasan memilih merek & produk buatan luar negeri



Sumber: Survei tatap muka dengan user dan non-user e-commerce oleh KIC

Dalam beberapa tahun terakhir, fenomena merek lokal di Indonesia mendapat perhatian dan popularitas yang signifikan. Salah satu strategi pemerintah untuk meningkatkan kinerja UMKM adalah melalui upaya bersama untuk meningkatkan kebanggaan terhadap produk lokal. Baru-baru ini, pemerintah berencana menetapkan harga ritel minimum untuk produk impor di platform e-commerce¹¹. Tujuannya melindungi produk-produk buatan dalam negeri agar tidak tergerus oleh produk impor yang terlalu murah.

Salah satu tujuan survei kami adalah mengetahui apakah konsumen menyadari asal produk yang mereka beli dan mengidentifikasi alasan yang mempengaruhi proses pengambilan keputusan dalam memilih suatu produk dibanding yang lain.

Frequent User memberikan perhatian yang signifikan terhadap negara asal produk ketika membuat keputusan pembelian, dengan sebagian besar dari mereka secara aktif mempertimbangkan negara asal produk tersebut. Di sisi lain, Non-User ternyata tidak begitu memperhatikan lokasi produksi produk.

Alasan di balik keputusan tersebut, yakni membeli produk buatan Indonesia dianggap lebih terjangkau (71%) dan dipandang sebagai tindakan yang menunjukkan kebanggaan nasional (62%). Sebagian besar responden juga menyebutkan dua alasan ini sebagai motivasi utama memprioritaskan produk buatan Indonesia. Sementara itu, bagi mereka yang lebih menyukai produk impor, motivasi utama yang dominan adalah persepsi bahwa barang-barang tersebut memiliki kualitas lebih unggul dibanding produk lokal.

Secara keseluruhan, temuan-temuan tersebut menunjukkan bahwa rising brand lokal masih memiliki peluang cukup besar di mata konsumen dan peluang pasar. Penekanan pemerintah dalam mempromosikan merek lokal tampaknya beresonansi terhadap sebagian besar konsumen yang memprioritaskan harga terjangkau dan rasa bangga terhadap produk dalam negeri. Dengan memanfaatkan wawasan ini dan terus meningkatkan persepsi terhadap produk lokal, merek-merek lokal dapat lebih maju dan memperkuat posisinya di pasar.

Tabel 1. Beberapa peraturan yang menguntungkan UMKM dan produk buatan lokal¹²

Regulasi	Uraian
Undang-Undang No. 20/2008 tentang UMKM	Definisi UMKM dan kewajiban pemerintah untuk mempromosikan sektor UMKM.
Peraturan Pemerintah No. 14/2015 tentang Rencana Induk Pembangunan Industri Nasional Tahun 2015-2035	Perumusan Rencana Induk Pembangunan Industri Nasional Tahun 2015-2035, termasuk kawasan industri dan pusat industri untuk industri kecil dan menengah.
Peraturan Bank Indonesia No. 14/22/PBI/2012 tentang Pemberian Kredit atau Pembiayaan dan Bantuan Teknis dalam rangka Pengembangan Usaha Mikro, Kecil dan Menengah (Perubahan dari Peraturan No. 17/12/PBI/2015)	Pemberlakuan kewajiban bagi bank untuk memberikan kredit kepada UMKM: 20% dari portofolio pinjaman bank pada tahun 2018.
Peraturan Menteri Koordinator Bidang Perekonomian No. 11/2017 tentang Panduan Pelaksanaan KUR (diubah dengan Peraturan No. 08/2019)	Pedoman untuk pelaksanaan KUR (Program Kredit Usaha Rakyat).
Peraturan Menteri Keuangan PMK 199/PMK.10/2019 tentang Ketentuan Kepabeanan, Cukai, dan Pajak atas Impor Barang Kiriman	Penyesuaian ambang batas <i>de minimis</i> untuk barang konsinyasi dari US\$75 menjadi US\$3.
Rencana Perubahan Peraturan Menteri Perdagangan No. 50/2020 tentang Ketentuan Perizinan Usaha, Periklanan, Pembinaan, dan Pengawasan Pelaku Usaha dalam Perdagangan Melalui Sistem Elektronik	Penetapan harga ritel minimum untuk barang impor yang dijual melalui e-commerce.

11 <https://money.kompas.com/read/2023/07/27/081000726/pemerintah-bakal-larang-barang-impor-dijual-di-bawah-rp-15-juta-di-marketplace>

12 Disadur dari ADB Asia Small and Medium-Sized Enterprise Monitor 2020. Selengkapnya di sini.

Memahami saluran distribusi—saluran *online* saja tidak cukup

Pertumbuhan bisnis dari *e-commerce* akan stagnan

Growth ceiling mengacu kepada tahap, di mana adanya stagnasi dan kesulitan suatu bisnis untuk tumbuh lebih lanjut. Penyebab mendasar dari *growth ceiling* ini bervariasi untuk setiap bisnis dan nantinya akan berpengaruh terhadap tindakan apa yang perlu diambil untuk menembus *growth ceiling* tersebut.

Mencapai *growth ceiling* adalah hal yang tidak bisa dihindari bagi pemilik usaha yang baru merintis. Pada titik ini, upaya ekspansi berhenti, dan fokus bisnis beralih dari memperbesar operasi ke mempertahankan tingkat kesuksesan yang sudah ada.

Berdasarkan wawancara dengan 10 *brand national champion*, keberadaan *growth ceiling* tidak selalu jelas, meskipun terdapat indikasi bahwa merek-merek tersebut menyadari bahwa setiap saluran pemasaran memiliki batas pertumbuhan tertentu. Hal ini mungkin disebabkan oleh upaya penjualan dan pemasaran dari saluran-saluran tertentu dan pergeseran tren dalam saluran penjualan *offline*.

Selama wawancara dengan berbagai *national champion*, terlihat jelas bahwa setiap saluran penjualan memiliki profil demografis yang berbeda. Fenomena ini terutama terlihat saat menganalisis basis pelanggan yang beragam dari berbagai *platform e-commerce*. Sebagai contoh, *brand* yang melayani segmen ibu dan bayi menghadapi plafon pertumbuhan yang lebih rendah di *platform* seperti Tokopedia. Hal ini disebabkan oleh demografi pengguna yang sebagian besar terdiri atas pria (64%) dan individu berusia 18-24 tahun (39%)¹³.

Merek-merek produk rumah tangga dan kecantikan yang diwawancarai juga menghadapi batasan demografis dalam *e-commerce*. Dalam kasus seperti ini, merek-merek tersebut umumnya menyepakati bahwa upaya untuk menembus *growth ceiling* di saluran-saluran tersebut tidak efektif. Sebagai gantinya, mereka mengadopsi strategi promosi eksklusif dan *gimmick* yang disesuaikan dengan karakteristik masing-masing saluran. Tujuan

utamanya untuk mempertahankan penjualan tanpa aktif mencoba melewati *growth ceiling* yang sudah dirasakan.

Menawarkan promosi merupakan strategi yang sangat disukai oleh merek-merek yang mencari pertumbuhan dan penetrasi pasar baru melalui saluran *online*. Namun, masalah dapat muncul ketika masa promosi ini berakhir, seperti yang dialami oleh merek-merek produk rumah tangga. Ketika mereka mengurangi intensitas promosi yang ditawarkan—terutama pengiriman gratis—penjualan mereka berubah stagnan, mengindikasikan *growth ceiling* yang tercapai.

Fenomena *growth ceiling* ini dapat dilihat sebagai tantangan positif, yang mengindikasikan bahwa sebuah *brand* telah memaksimalkan potensinya dalam saluran tertentu dan siap untuk melakukan lompatan yang lebih besar. Sebagai contoh, jika sebuah *brand* menduduki posisi teratas di semua *platform online*, *brand* akan merasa bahwa ruang untuk bertumbuh lebih lanjut di *platform* tersebut sudah sangat terbatas. Pada akhirnya, pertumbuhan dari *e-commerce* dan pasar *online* lainnya akan menjadi mandek.

Jika situasi serupa ditemui, *brand* sebaiknya mengalihkan fokusnya ke saluran-saluran lain yang tetap sesuai dengan target pasar. Dengan mengeksplorasi saluran alternatif, mereka dapat memanfaatkan peluang-peluang baru dalam pasar nasional yang lebih luas, ketimbang membatasi diri pada *platform-platform online*—seperti yang telah dibahas sebelumnya, saluran *online* memiliki jumlah pengguna yang terbatas, terutama di kota-kota tier bawah. Pergeseran strategis ini memungkinkan *brand* untuk mendiversifikasi jangkauannya dan memanfaatkan potensi yang belum tergal di luar batasan saluran digital tertentu. Merangkul berbagai saluran akan mendukung pertumbuhan yang lebih kuat dan berkelanjutan, memastikan ekspansi, serta kesuksesan berlanjut dalam lanskap pasar yang dinamis.

Saluran *offline* memainkan peran penting dalam pertumbuhan sebuah *brand*

Gambar 11: Kontribusi saluran *offline* dan *online* berdasarkan penjualan tahunan



Dari seluruh *brand national champion* yang diwawancarai, strategi *multichannel* krusial bagi mereka untuk menguatkan keberadaan di berbagai segmen pasar yang mereka targetkan. Strategi *multichannel* adalah suatu keharusan bagi semua merek yang diwawancarai. Menarik untuk dicatat bahwa *brand* jarang menutup saluran penjualannya, bahkan ketika penjualan mereka di suatu *platform* tertentu tergolong minim.

Ketika diminta untuk membandingkan pentingnya saluran *offline* dan *online*, semua *national champion*¹⁴ setuju bahwa keduanya sama-sama penting. Namun, meskipun sama pentingnya, kinerja penjualan saluran *offline* dan *online* mereka bervariasi. Tren mencolok muncul di antara merek-merek yang mencapai penjualan tahunan lebih dari Rp500 miliar. Untuk golongan ini, kinerja saluran *offline* mereka secara konsisten lebih unggul dibanding saluran *online*-nya. Meskipun saluran *online* penting untuk pertumbuhan di era digital ini, **market leaders adalah mereka yang memiliki akar kuat di saluran offline**. Masyarakat umum seringkali

“Tren yang mencolok muncul di antara merek-merek yang mencapai penjualan tahunan lebih dari Rp 500 miliar: kinerja saluran *offline* mereka secara konsisten lebih unggul daripada saluran *online* mereka.”

¹⁴ *National champion* yang kami wawancarai adalah *brand* dengan penjualan tahunan di atas Rp100 M.

salah memahami saluran *offline*. Bahkan saluran *offline* dianggap ketinggalan zaman di tengah pertumbuhan pesat perdagangan dan pasar *online*. Namun, bukti dari 10 *brand national champion* menunjukkan perspektif yang berbeda, bahwa saluran *offline* masih memainkan peran penting dalam pertumbuhan sebuah merek. Gambar 11 mengindikasikan bahwa semakin besar sebuah merek berkembang, semakin besar pula kontribusi dari saluran *offline*.

Dibandingkan dengan mudahnya mencapai *growth ceiling* di saluran *online*, merek-merek yang memulai perjalanan mereka dari saluran *offline* masih memiliki waktu yang panjang sebelum menemui *growth ceiling* tersebut. Penyebabnya, saluran *offline* umumnya memiliki *growth ceiling* yang jauh lebih tinggi. Namun, penting untuk diingat bahwa membangun saluran *offline* memang lebih mahal, sementara biaya merintis saluran *online* umumnya lebih kecil.

Growth ceiling yang tinggi dari saluran *offline* terjadi pada kasus sebuah merek fesyen yang telah berdiri selama lebih dari 10 tahun. Merek ini memulai perjalanan dari saluran *offline* dan mayoritas penjualannya juga berasal dari saluran tersebut. Baru-baru ini, setelah lebih dari 10 tahun berdiri dan beroperasi, merek tersebut menghadapi plafon pertumbuhan bukan karena keterbatasan saluran yang digunakan tetapi karena gangguan pasar dan intensifnya persaingan dalam industri fesyen.

Di sisi lain, merek fesyen lainnya, yang baru-baru ini serius memasuki saluran *online*, mengalami plafon pertumbuhan dalam waktu singkat, hanya dalam kurun waktu tiga tahun. Kemudian, ada merek lain memulai perjalanan melalui saluran *online* dan produknya memang dirancang khusus untuk pasar *online*. Meskipun strategi bisnisnya sangat spesifik dan *niche*, merek tersebut tetap menghadapi *growth ceiling* dalam waktu kurang dari lima tahun sejak didirikan.

Alasan mengapa *growth ceiling* saluran *offline* lebih tinggi dibanding saluran *online* berhubungan dengan jumlah *Non-User e-commerce* yang lebih besar di Indonesia. *National champion* melayani beragam pelanggan di seluruh Indonesia, termasuk mereka yang memiliki akses terbatas atau tidak memiliki akses sama sekali ke perdagangan *online*. Akibatnya, wajar bagi merek-merek ini untuk mempertahankan kehadiran *offline* yang kuat untuk menjangkau permintaan nasional, terutama di kota-kota tier bawah. Dengan memanfaatkan saluran *offline*, *national champion* dapat efektif menjangkau audiens yang lebih luas dan memenuhi kebutuhan pelanggan yang lebih suka metode belanja tradisional. Hal ini berkontribusi terhadap kesuksesan dan keunggulan mereka di pasar.



Saluran *offline* juga alat efektif untuk “*brand awareness*”

Terdapat konsensus di antara 10 *national champion* yang diwawancarai bahwa saluran *offline* sama pentingnya dibandingkan dengan saluran *online*. Meskipun *national brand* yang diwawancarai memasarkan produknya di semua pasar *online* yang tersedia, semuanya setuju bahwa saluran *offline* lebih efektif dalam menciptakan *brand awareness*.

- Merek produk rumah tangga, yang produknya khusus dibuat untuk pasar *online*, melihat saluran *offline* lebih dari sekadar sarana untuk meningkatkan penjualan, tetapi juga untuk memberikan nilai intrinsik kesadaran merek dan produknya.
- Merek produk rumah tangga lainnya, yang selalu mempercayakan penjualan dan pemasarannya kepada distributor, baru-baru ini beralih dan membuka dua toko *offline* pertamanya sebagai upaya meningkatkan *brand value* dan *brand awareness*.
- Merek perawatan kesehatan yang sebelumnya memasarkan secara organik, kini mendirikan saluran *offline* untuk menyelidiki penyebab penurunan penjualan di daerah-daerah tertentu, serta meningkatkan *brand awareness* di pasar-pasar baru.

Saluran *offline* tidak hanya berperan sebagai saluran distribusi, tetapi juga cara yang terbukti dan efektif untuk meningkatkan *brand awareness*. Melalui gerai ritel fisik, toko *pop-up*, dan acara-acara, *brand* dapat menciptakan pengalaman mendalam dan berkesan bagi pelanggan, meninggalkan impresi yang berlanjut lebih dari sekadar transaksi biasa.

Sebagai contoh, pertimbangkan membuka toko *offline* baru-baru ini diambil oleh *brand* produk rumah tangga yang disebutkan sebelumnya. Toko-toko ini tidak hanya berfungsi sebagai tempat transaksi, tetapi juga menawarkan pengalaman tambahan untuk memperkenalkan produk baru dan pengalaman pelanggan tambahan dengan fasilitas tambahan seperti kedai kopi. Dengan

memanfaatkan saluran *offline* dengan cara ini, *brand* dapat lebih efektif memamerkan produknya, berinteraksi dengan pelanggan secara personal, dan membangun hubungan *brand* kuat yang mengarah kepada peningkatan loyalitas dan dukungan. Lebih jauh lagi, *national champion* menyadari pentingnya memiliki strategi *connected commerce* ketika mereknya berkembang dan saluran mereka menjadi lebih kompleks. Sebagai contoh, tren baru muncul pasca pandemi di mana pelanggan mencari produk secara *online* tetapi membelinya secara *offline*, atau sebaliknya. **Connected commerce dapat membantu *brand* memanfaatkan peluang dari perubahan perilaku ini dengan mudah, yaitu memungkinkan konsumen untuk berinteraksi di saluran *online* dan *offline* secara terintegrasi.**

Connected commerce dianggap sebagai langkah penting yang akan dimanfaatkan di kemudian hari oleh para *national champion* dengan alasan-alasan berikut:

- Efisiensi biaya terkait stok dan biaya logistik.
- Perluasan pasar dan/atau segmentasi pasar.
- Proses pembelajaran baru saja selesai sepenuhnya, dan *brand* baru saja menyadari manfaat *connected commerce* terhadap pertumbuhan masa depan merek mereka.
- *Connected commerce* juga dapat digunakan untuk berinteraksi dengan klien secara lebih efektif dan efisien.

“Saluran *offline* tidak hanya berperan sebagai saluran distribusi, tetapi juga cara yang terbukti dan efektif untuk meningkatkan *brand awareness*.”

Kasus *rising brand*

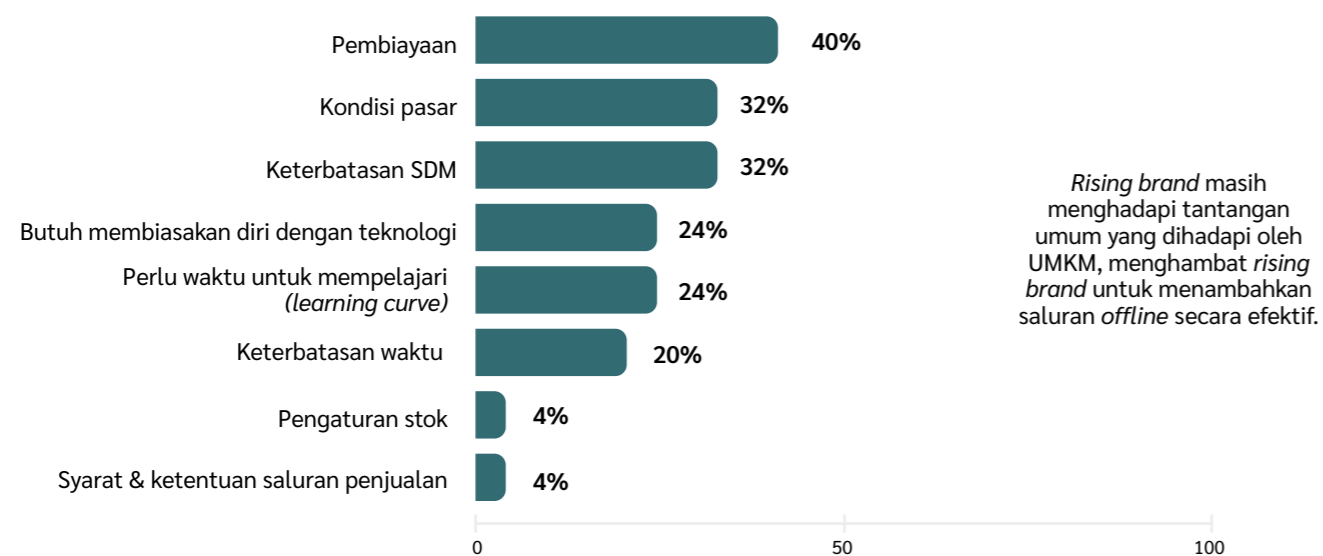
Dari diskusi di bagian sebelumnya, jelas bahwa sangatlah bijak bagi semua *brand* untuk merangkul saluran *offline*, meskipun di tengah masa depan yang menjanjikan dari perdagangan *online*. Namun, di saat bersamaan, bisa dipahami mengapa *rising brand* enggan mengadopsi saluran *offline*, mengingat mereka tengah berusaha untuk membangun kehadiran yang kokoh di pasar.

Rising brand masih menghadapi tantangan umum yang dihadapi oleh UMKM di Indonesia, yaitu akses terbatas terhadap pembiayaan. Kendala ini merupakan hambatan besar bagi merek-merek tersebut ketika berusaha untuk tumbuh, berinovasi, dan menguatkan keberadaannya di pasar. Sumber daya keuangan yang tidak mencukupi dapat menghambat kemampuan untuk berinvestasi di area-area penting. Tantangan utama yang dihadapi oleh *rising brand* ketika menambahkan saluran penjualan (sebuah persyaratan dasar untuk pertumbuhan merek) erat kaitannya dengan pertimbangan finansial.

Memang, bagi *rising brand* dengan pembiayaan terbatas, mencoba masuk ke saluran *offline* memiliki risiko finansial yang tinggi dan mungkin berdampak negatif terhadap bisnisnya. Mengalokasikan sumber daya untuk mendirikan toko fisik membutuhkan biaya besar dan dapat mengalihkan dana dari aspek-aspek prioritas lainnya. Jika tidak dijalankan secara strategis, usaha-usaha ini kemungkinan menghasilkan *return* investasi yang rendah dan menghambat pertumbuhan mereka secara keseluruhan.

Sebagai tolak ukur yang perlu diantisipasi *rising brand*, salah satu pelajaran kunci dari para *national champion* adalah seberapa pentingnya bagi sebuah merek untuk secara progresif memperluas kapasitasnya dalam saluran *offline*, terutama setelah mencapai penjualan tahunan sekitar Rp100 miliar. Untuk mencapai tonggak berikutnya dari penjualan Rp500 miliar, sebuah merek perlu memiliki kehadiran kuat terutama di saluran *offline*, dengan alasan-alasan yang dijelaskan pada bagian sebelumnya.

Gambar 12: Hambatan *rising brand* ketika menambah saluran penjualan



Sumber: Telesurvei 32 *rising brand* oleh KIC

Menjaga relevansi—inovasi berkelanjutan

Digitalisasi membawa dampak dan membuka peluang pasar *online*, yang nantinya membuka pintu bagi lebih banyak pemain. Digitalisasi telah secara signifikan menurunkan *entry barrier* dan menyebabkan peningkatan persaingan di pasar. Kondisi ini terjadi paling mencolok dalam industri fesyen, seperti yang ditunjukkan oleh salah satu *brand* yang kami wawancarai. Lima tahun lalu, industri fesyen merupakan usaha yang sangat menjanjikan. Namun, saat ini, pasar dapat dianggap sangat jenuh, menyebabkan minimnya diferensiasi antar *brand* dan produk-produk yang bisa mereka tawarkan kepada konsumen.

Pandemi Covid-19 juga telah menyebabkan perubahan mendalam perilaku konsumen, dari *offline* ke *online*, dan sekarang kembali ke *offline* lagi. Pada awal pandemi, dengan adanya upaya

menjaga jarak dan pembatasan sosial, konsumen semakin beralih ke saluran *online* untuk memenuhi kebutuhan belanjanya. Perubahan ini mendorong merek-merek untuk dengan cepat menyesuaikan strategi mereka, memprioritaskan keterlibatan digital dan meningkatkan kehadiran *online*, bahkan dengan mengurangi saluran *offline*-nya.

Namun, seiring dengan kemajuan program vaksinasi dan pengurangan pembatasan, peralihan kembali belanja *offline* secara bertahap semakin terlihat. Perubahan ini mendorong *brand* untuk menyesuaikan strateginya sekali lagi, dengan kembali menekankan pentingnya toko fisik dan meningkatkan pengalaman belanja secara keseluruhan untuk memenuhi kebutuhan dan keinginan konsumen yang berubah.

Rising brand pada dasarnya masih berfokus mendefinisikan proposisi nilai *brand*-nya dan sedang dalam tahap mencari model bisnis yang *scalable*. *National champion*, di sisi lain, lebih berfokus mengelola operasi yang semakin rumit sambil berusaha menjaga daya saing di pasar yang ramai.

Rising brand—mengingat masih banyak tantangan yang belum terselesaikan—mungkin tertinggal dalam mengadopsi inovasi sebagai strategi utama. Mereka belum memprioritaskan inovasi sejauh *national champion*. Sama seperti *national champion*, *rising brand* setuju bahwa kemajuan ekonomi digital di Indonesia menawarkan potensi jangkauan pasar yang lebih luas dan beragam saluran penjualan. Namun, persaingan juga semakin intens. Untuk mengatasi masalah ini, *national champion* sepakat bahwa inovasi menjadi yang terdepan. *National champion* percaya bahwa dengan memastikan kualitas produk yang sangat baik, penjualan akan mengikuti dengan sendirinya.



Cara *national champion* berinovasi

Sebagian besar *national champion* menghadapi tantangan berupa produk tiruan dari para pesaing. Beberapa merek melihat kejadian tersebut sebagai validasi atas kesuksesan mereka. Di saat bersamaan, *national champion* juga melihat semua jenis pesaing sebagai motivasi untuk terus berinovasi.

Namun, jika dibiarkan begitu saja, *brand* lain berpotensi merebut pangsa pasar dari *national champion* dan mengakibatkan mandeknya pertumbuhan *brand* tersebut. Oleh karena itu, para *national champion* harus tetap unggul dari pesaing dengan terus berinovasi. Salah satu *national champion* mengungkapkan, mereka berusaha untuk terus meningkatkan *growth ceiling* melalui inovasi, bahkan sebelum plafon tersebut dicapai.

Inovasi sangat penting untuk menembus *growth ceiling* dan mendapatkan keunggulan kompetitif. Merek-merek menggunakan berbagai metode untuk berinovasi. Pertama, **inovasi yang melibatkan pengembangan produk baru atau memperbaiki produk yang sudah ada.** Pengembangan produk baru juga mencakup menciptakan produk turunan, misalnya melibatkan pemanfaatan sisa material atau memperkenalkan produk tambahan ke lini produk yang sudah ada.

Bagi merek-merek dengan produk yang mudah direplikasi seperti fesyen, inovasi teknologi merupakan strategi efektif. Dengan mengintegrasikan teknologi inovatif ke dalam proses produksi, manajemen rantai pasokan, atau desain produk, *brand* memperoleh keunggulan kompetitif yang sulit untuk ditiru oleh *brand* kecil dengan anggaran terbatas. Inovasi memungkinkan mereka menjadi menonjol di pasar dan menawarkan *unique selling point* kepada pelanggan.

Kedua, inovasi juga dapat datang dalam bentuk strategi pemasaran yang baru. **Strategi pemasaran inovatif memungkinkan suatu merek untuk menarik perhatian konsumen dan menciptakan dampak yang berkesan di pikiran**



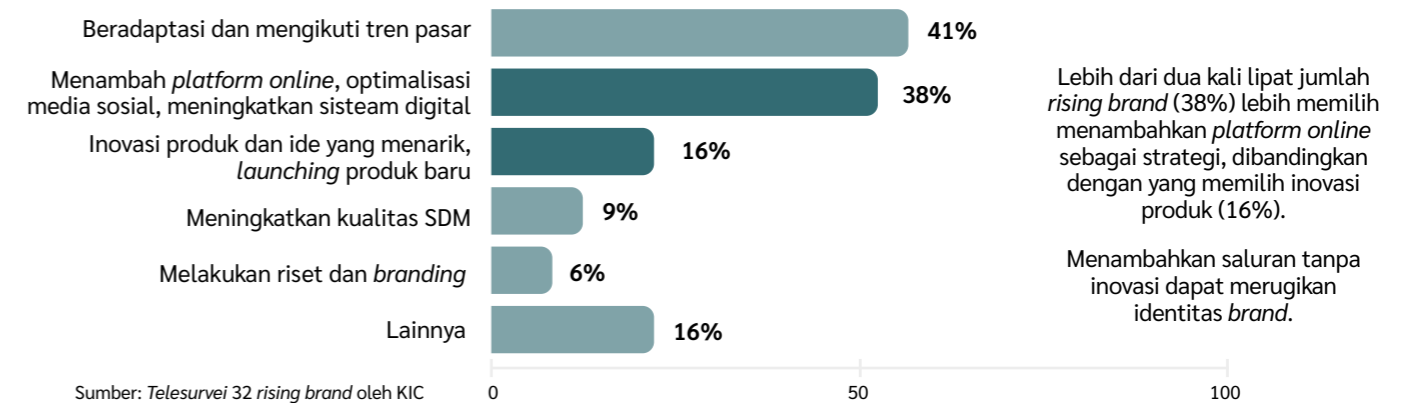
mereka. Salah satu aspek dari pemasaran inovatif adalah adopsi teknologi digital yang sedang berkembang. Dengan kemajuan teknologi yang cepat, *brand* dapat menjelajahi berbagai *platform* dan saluran digital untuk mencapai target pasar secara efektif. Selain itu, inovasi dalam pemasaran tidak terbatas pada strategi digital. *Brand* dapat berinovasi dalam pendekatan pemasaran tradisional dengan mengimplementasikan kampanye kreatif dan tidak konvensional yang sejalan dengan target audiens mereka.

Salah satu *brand* produk kecantikan mengambil pendekatan unik untuk memasarkan produknya dengan menghindari kampanye dan promosi tradisional. Sebagai gantinya, *brand* tersebut memilih pendekatan edukatif untuk berinteraksi dengan audiens target mereka. Taktik inovatif ini terbukti berhasil dalam menempatkan *brand* tersebut sebagai *brand* kecantikan berkelanjutan dalam industri yang ditandai dengan banyaknya pesaing yang datang dan pergi.

Contoh lain dapat dilihat pada satu *brand* produk rumah tangga, di mana mereka aktif mencari cara untuk meningkatkan pengalaman berbelanja. Salah satu pendekatannya dengan menggabungkan demonstrasi produk interaktif, menciptakan lingkungan yang unik dan menarik bagi para pengunjung. Melebihi aspek transaksi belanja, *brand* ini juga bertujuan mengubah toko mereka menjadi tempat bersosialisasi dan berkumpul yang menarik pelanggan untuk menghabiskan lebih banyak waktu menjelajahi dan berinteraksi dengan produk-produknya.

Inovasi belum menjadi prioritas *rising brand*

Gambar 13: Hanya sedikit *rising brand* yang menempatkan penekanan pada inovasi sebagai strategi



Hanya 16% *rising brand* yang kami survei mengindikasikan bahwa inovasi merupakan strategi yang digunakan untuk bertumbuh dan menghadapi pertumbuhan ekonomi digital. **Sementara, lebih dari dua kali lipat *brand* lain memilih untuk menambahkan lebih banyak saluran penjualan digital sebagai strategi.** Penambahan saluran penjualan tanpa inovasi berpotensi menyebabkan *brand* akhirnya kehilangan *unique selling point*-nya. Kami menjelaskan alasan-alasan ini sebagai berikut:

- Tanpa inovasi, akan sulit bagi suatu *brand* untuk tampil mencolok dan membedakan dirinya dari banyaknya pesaing, mengingat *barrier entry* yang rendah.
- Menambahkan saluran penjualan tanpa inovasi dapat merusak identitas *brand* dan memberikan ketidakjelasan tentang apa yang diperjuangkan *brand* tersebut. Hal ini dapat menyebabkan kebingungan di antara konsumen dan membuat *brand* sulit membangun basis pelanggan yang setia.
- Penambahan saluran penjualan dapat menyebabkan harga jual menurun atau *brand* terpaksa memberikan promosi berlebih untuk bersaing dengan *brand* lain. Sebagai akibatnya, *brand* akan kesulitan untuk berinvestasi dalam inovasi dan mempertahankan *unique selling point* mereka.

Perlu diperhatikan bahwa kecenderungan ini cukup melekat di antara para *rising brand* karena inovasi

tidak mudah dilakukan oleh mereka. Menurut studi yang dilakukan oleh Asian Development Bank¹⁵ (ADB), UMKM menghadapi hambatan-hambatan terhadap inovasi dalam enam kategori: tenaga kerja dan keterampilan, sumber daya keuangan, akses informasi, kebijakan pemerintah, infrastruktur, dan kendala pasar. Inovasi tampaknya menjadi tantangan bagi *rising brand* karena alasan-alasan berikut:

- Sumber daya terbatas: *rising brand* seringkali memiliki sumber daya terbatas, termasuk sumber daya keuangan, manusia, dan teknologi, yang dapat membuat sulit untuk berinvestasi dalam inovasi.
- Kurangnya pengalaman: *rising brand* kemungkinan kurang berpengalaman dan keahlian yang diperlukan untuk mengembangkan dan mengimplementasikan ide-ide inovatif. Hal ini bisa menjadi tantangan terutama di industri yang sangat kompetitif dan memerlukan pemahaman mendalam tentang preferensi konsumen dan tren pasar.
- Ketidaknyamanan terhadap risiko: *rising brand* kemungkinan enggan mengambil risiko dan ragu berinvestasi dalam ide-ide baru dan belum diuji, lebih memilih tetap menggunakan strategi dan taktik yang sudah mapan.
- Fokus jangka pendek: *rising brand* kemungkinan lebih berfokus pada tujuan jangka pendek, seperti menghasilkan pendapatan dan membangun kesadaran *brand*, ketimbang inovasi dan pertumbuhan jangka panjang.

Kesimpulan

Selama satu dekade terakhir, dinamika pasar Indonesia telah mengalami transformasi yang signifikan. Pertumbuhan *e-commerce* (dan ekonomi digital secara umum) menjadi topik utama dalam setiap pembicaraan publik tentang potensi pertumbuhan ekonomi Indonesia. Pandemi Covid-19 memperkuat signifikansi dan prevalensi *e-commerce*, yang seakan-akan mampu mengubah kebiasaan belanja secara permanen.

Namun, pada kenyataannya, melalui laporan ini kami menunjukkan bahwa **belanja online belum akan mengalahkan belanja offline dalam waktu dekat**. Dalam laporan ini, kami mencatat bahwa hanya 1 dari 3 orang Indonesia yang merupakan pengguna aktif *e-commerce*. Persentase pengguna *e-commerce* aktif bahkan semakin menurun di kota-kota tier bawah.

Survei konsumen yang dilakukan untuk laporan ini juga menunjukkan bahwa belanja *offline* dianggap lebih baik oleh semua segmen pengguna. Sementara belanja *online* dianggap positif hanya oleh penggunanya saja (*Frequent User* dan *Occasional User*), dan *Non-User* cenderung memiliki pandangan negatif. Temuan ini menyoroti tantangan dalam meyakinkan *Non-User* untuk beralih dan menjadi pembeli *online*. Sebaliknya, belanja *offline* menerima persepsi yang konsisten positif di antara semua segmen pengguna. Hal ini menunjukkan bahwa pasar belanja *offline* sangatlah luas, tidak terbatas pada mereka yang setia pada belanja *offline* tapi juga pada pengguna yang aktif berbelanja *online*.

Meskipun *national champion* di berbagai sektor memiliki perjalanannya masing-masing dalam menjadi *market leader*, kami menemukan bahwa beberapa pengalaman umum patut diperhatikan lebih dekat. **Menjadi adaptif**

dan inovatif ketika menghadapi kesulitan merupakan salah satu karakteristik utama yang dimiliki *national champion*.

Digitalisasi telah menjadi kunci perubahan yang memaksa *national champion* memikirkan ulang strategi bersaing mereka. Namun, sejalan dengan hasil survei konsumen—bahwa saluran *offline* masih penting untuk konsumen—*national champion* juga memberikan penekanan terhadap saluran *offline* sebagai saluran yang penting untuk mereka kuasai.

Saluran *offline* memainkan peran penting dalam pertumbuhan *national champion*, khususnya dalam membangun *brand awareness* dan meningkatkan proposisi *brand value*. Pengamatan terhadap 10 *brand national champion* mengungkap pola yang konsisten: **seiring dengan pertumbuhan brand, saluran offline-nya akan bertumbuh semakin signifikan mengalahkan saluran online**. *Brand* dengan penjualan tahunan melebihi Rp500 miliar pada umumnya memperoleh mayoritas hasil penjualan mereka melalui saluran *offline*.

Penekanan pada saluran *offline* tidak tampak jelas di antara *rising brand* yang disurvei. *Rising brand* kemungkinan terbatas karena kurangnya pendanaan, yang juga menjelaskan kenapa inovasi belum menjadi prioritas. Selain itu, kebanyakan *rising brand* lahir di era digitalisasi membuat mereka mengabaikan saluran *offline* tanpa sepenuhnya memahami dinamika pasar di Indonesia. Kami berharap informasi dan pelajaran dari laporan ini bisa menjadi masukan bagi *rising brand* untuk mengubah cara pandang mereka terhadap saluran *offline*.

