



Strategi Brand Portfolio Untuk Perusahaan Menengah: Studi Kasus Pada Lifestyle Brand

Marheni Eka Saputri¹, Wirania Swasty^{2*}, Nisa Eka Nastiti³, Fitriani Nur Utami¹ & Keysia Shafa Sabrina³

¹Administrasi Bisnis, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Telkom University, Bandung, Indonesia

²Magister Desain, Fakultas Industri Kreatif, Telkom University, Bandung, Indonesia

³Desain Komunikasi Visual, Fakultas Industri Kreatif, Telkom University, Bandung, Indonesia

*Email: wirania@telkomuniversity.ac.id

Abstract: *The lifestyle brand industry is highly competitive, with many brands competing for consumer attention and loyalty. This study aims to: 1) understand the adoption of the company's existing brand management, and 2) determine the optimal number of brands a company should own. Qualitative data were collected through in-depth interviews with key stakeholders, such as the co-founder, to understand the company's brand management practices. Secondary data in document reviews were used to assess the optimal number of brands. Based on the interviews, the company adopted the House of Brands and Sub-Branding strategies. From the document review, it was revealed that companies in the lifestyle brand industry in Indonesia tend to diversify their portfolios and expand product categories to reach various market segments and respond to trends. Having multiple brands provides flexibility in marketing strategies, positioning, and growth potential, which supports the overall development of the company.*

Abstraksi: Industri lifestyle brand sangat kompetitif, dengan banyak merek bersaing untuk mendapatkan perhatian dan loyalitas konsumen. Penelitian ini bertujuan untuk: 1) mengetahui adopsi manajemen merek eksisting perusahaan saat ini, dan 2) menentukan jumlah merek optimal yang sebaiknya dimiliki perusahaan. Data kualitatif dikumpulkan melalui wawancara mendalam dengan pemangku kepentingan utama, seperti co-founder, untuk memahami praktik manajemen merek perusahaan. Data sekunder berupa review dokumen digunakan untuk meninjau jumlah merek optimal. Berdasarkan wawancara, perusahaan mengadopsi strategi House of Brands dan Sub-Branding. Dari document review, terungkap perusahaan-perusahaan dalam industri lifestyle brand di Indonesia cenderung melakukan diversifikasi portofolio dan ekspansi kategori produk untuk menjangkau berbagai segmen pasar serta merespons tren. Memiliki banyak merek memberikan fleksibilitas dalam strategi pemasaran, positioning, dan potensi pertumbuhan yang mendukung keseluruhan perkembangan perusahaan.

Keywords: *Brand portfolio; lifestyle brand; medium enterprise*

Pendahuluan

Di dalam dunia pemasaran, ada banyak definisi tentang portofolio merek (*brand portfolio*). Dalam penelitian ini, strategi portofolio merek bisa dimaknai sebagai cara perusahaan mengelola berbagai merek dan sub-mereknya di pasar tertentu, dengan mempertimbangkan persepsi konsumen tentang harga dan kualitas, serta persaingan di pasar tersebut (Junior, 2018). Manajemen portofolio merek cukup rumit karena perusahaan harus berurusan tidak hanya dengan satu merek, tetapi juga harus berkomunikasi, berkolaborasi, dan mengkoordinasikan sejumlah merek (sub-merek) (Kral et al., 2019).

Salah satu manfaat utama dari strategi portofolio merek yang dikelola dengan baik adalah menyediakan hubungan antara produk-produk perusahaan dengan persepsi konsumen secara keseluruhan tentang perusahaan tersebut (Junior, 2018). Portofolio merek menurutnya memungkinkan perusahaan untuk menetapkan strategi untuk setiap merek, menentukan kebutuhan untuk reposisi merek, mengidentifikasi merek-merek yang kurang berperforma, dan menghindari risiko yang terkait dengan strategi satu merek saja. Memahami strategi *brand portfolio* pada sebuah *medium enterprise* adalah penting untuk suatu perusahaan yang bergerak di industri *lifestyle brand*.

Dimulai sebagai merek *fashion* lokal skala Usaha Kecil Menengah (UKM) pada tahun 2014, UKM ini berubah menjadi *House of Brands Direct to Consumers* (D2C), dengan lebih dari lima juta pengikut di media sosial. UKM ini berkomitmen untuk terus tumbuh setiap hari dan hingga saat ini, pada tahun 2023, secara resmi meluncurkan 10 merek di bawah naungan perusahaan induk. Pada tahun 2023, UKM ini sudah berada di tahap *Maturity*.

Industri *lifestyle brand* sangat kompetitif, dengan banyak merek bersaing untuk mendapatkan perhatian dan loyalitas konsumen. Dalam konteks ini, penting bagi perusahaan untuk memahami bagaimana *strategy brand portfolio* yang diterapkan pada perusahaan tersebut. Pertanyaan penelitian ini dirumuskan dari dua dimensi strategi brand portfolio (Junior, 2018) yaitu: 1) Bagaimana adopsi brand portfolio management eksisting perusahaan? 2) Berapa jumlah merek optimal yang sebaiknya dimiliki oleh sebuah perusahaan? Dengan demikian, tujuan penelitian ini adalah 1) mengetahui adopsi brand management eksisting perusahaan saat ini. 2) mengetahui jumlah merek optimal yang sebaiknya dimiliki perusahaan.

Morgan & Rego (2009) menganalisis hubungan antara lima karakteristik portofolio merek tertentu dengan efektivitas pemasaran, efisiensi pemasaran, dan kinerja keuangan perusahaan. Mereka menemukan bahwa masing-masing dari lima karakteristik portofolio merek ini menjelaskan varians yang signifikan dalam lima atau lebih dari tujuh aspek pemasaran dan kinerja keuangan perusahaan yang diperiksa. Kral et al. (2019) membuat model yang memungkinkan membangun portofolio merek yang optimal, memungkinkan organisasi mencapai tujuannya. Model yang dibuat didasarkan pada teori pemrograman bivalen.

Junior (2018) mengusulkan bahwa konsep kunci di balik arsitektur merek adalah organisasi mental pelanggan—itu berarti bagaimana sebuah merek, termasuk sub-mereknya, digambarkan di benak konsumen, menunjukkan kepada mereka di mana setiap merek berada di seluruh portofolio merek, karakteristik uniknya, dan merek mana yang akan memenuhi kebutuhan mereka saat ini.

Berdasarkan penelitian dalam literatur saat ini tentang portofolio merek dan arsitektur merek, makalah ini mengusulkan bahwa keduanya membangun persamaan dan perbedaan di bawah empat elemen utama: strategi manajemen merek, jumlah merek, persaingan, dan posisi merek.

Meskipun ada beberapa penelitian tentang portofolio merek dan dampaknya terhadap berbagai hasil (seperti yang telah diuraikan pada paragraf di atas), penelitian ini berkontribusi pada literatur yang ada dengan berfokus secara khusus pada *lifestyle brand* industri dan karakteristiknya yang unik. Penelitian sebelumnya membahas mengenai panduan *Portfolio Strategy* untuk *Luxury Partner Brands* (Ugglá & Lashgari, 2012). Namun *portfolio strategy* untuk Usaha Kecil Menengah (UKM) terutama di bidang *lifestyle brand* masih sedikit dibahas. Dengan mengisi gap tersebut, studi ini akan memberikan wawasan berharga dan implikasi praktis bagi perusahaan yang diangkat sebagai studi kasus, maupun perusahaan UKM lain yang beroperasi di industri yang sama.

Kajian Teori

Brand portfolio strategy (BPS) adalah bagaimana perusahaan menangani merek dan sub-merek mereka di pasar tertentu. Menurut Junior (2018), terdapat beberapa strategi utama yang umum diadopsi oleh perusahaan, antara lain *Branded House*, *House of Brands*, *Sub-Branding*, *Endorsed brands*, dan *Hybrid brands strategy*. Arsitektur merek (*Brand Architecture/BA*) juga penting, di mana menurut Kapferer (1992, 2008) dalam Brandão et al. (2020), ada enam strategi utama: *umbrella brand*, *range brand*, *line brand*, *source brand*, *endorsing brand*, dan *product brand*. Strategi ini membantu dalam organisasi mental pelanggan mengenai bagaimana merek dan sub-mereknya ditampilkan di benak konsumen.

Brand Portfolio Strategy dan *Brand Architecture*

Strategi portofolio merek (*Brand portfolio strategy/ BPS*) adalah bagaimana perusahaan menangani merek dan sub-merek mereka di pasar tertentu, dengan mempertimbangkan apa yang dirasakan konsumen tentang harga

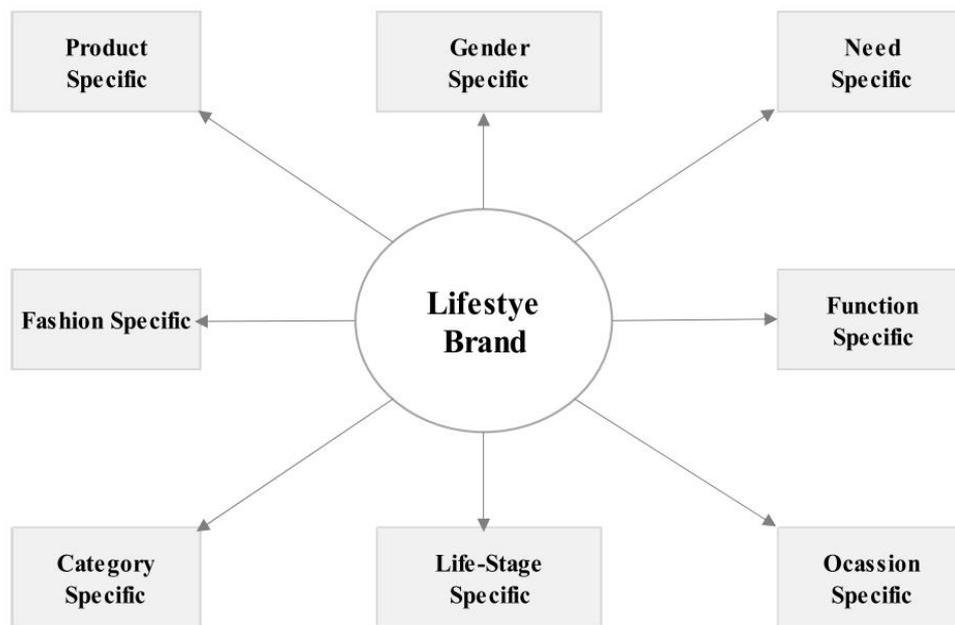
dan kualitas dan seberapa besar persaingan yang ada. Menurut Junior (2018), terdapat lima kategori *brand portfolio strategies* yang utama yang umum diadopsi oleh perusahaan, antara lain: pertama, *Branded House*—disebut juga *mono-brand portfolio*, strategi ini digunakan oleh perusahaan yang menggunakan nama merek perusahaan mereka pada semua produknya. Kedua, *House of Brands*—strategi ini lebih umum daripada *mono-brand strategies*. *Individual brands* dibuat untuk produk atau pasar yang berbeda. Ketiga, *Sub-Branding*—Banyak produk ditemukan menggunakan merek campuran, membawa dua atau lebih nama merek. Hal ini terjadi ketika suatu *corporate or range brand (the parent brand)* yang mapan dipasangkan dengan merek lain (*the sub-brand*). Keempat, *Endorsed brands*—dimana merek tersebut didukung oleh perusahaan atau nama merek induk. Strategi ini biasanya terdapat kalimat, seperti “*brought to you by ABC*”, “*by the makers of XYZ*” atau dipasarkan sebagai “*Brand X by (parent brand)*”. Kelima, *Hybrid (or mixed) brands strategy*—termasuk beberapa kombinasi di atas.

Kapferer (1992, 2008) yang dikutip dari Brandão et al. (2020) memperkenalkan konsep arsitektur merek dengan enam strategi utama. Secara spesifik: pertama, *umbrella brand* (satu merek yang mencakup beberapa kategori produk - *flexible umbrella*, atau satu merek dengan sub-merek dengan nama deskriptif - *masterbrand*). Kedua, *range brand* (satu merek untuk setiap konsep merek dan area kompetensi). Ketiga, *line brand* (satu merek untuk setiap lini produk). Keempat, *source brand* (mirip dengan *umbrella brand*, tetapi produk memiliki nama mereka sendiri bukan nama generik). Kelima, *endorsing brand* (merek yang mendukung bertindak sebagai penjamin dari yang didukung, termasuk, misalnya, tanda pembuat untuk menciptakan tanda pengenal dari produsen - *maker's mark*); dan terakhir, *product brand* (satu merek dan posisi untuk setiap produk).

Konsep *brand architecture* dieksplorasi lebih lanjut oleh Ali & Senin (2020), yang berpendapat bahwa *brand architecture* yang terdefinisi dengan baik dapat meningkatkan *brand loyalty*, terutama untuk merek yang lebih

lemah dalam portfolio. Mereka menguraikan ada tiga (3) strategi *brand architecture* yaitu strategi monolitik, strategi *stand-alone* dan terakhir, strategi *endorse*. Arsitektur merek (*brand Architecture/ BA*) menghadapi masalah yang sama ketika sampai pada penguraian definisi. Junior (2018) mengusulkan bahwa gagasan utama di balik BA adalah organisasi mental pelanggan. Hal ini diartikan bagaimana sebuah merek, termasuk sub-mereknya, ditampilkan di benak konsumen, menunjukkan kepada konsumen di mana setiap merek cocok dalam seluruh portfolio merek, apa yang membuatnya unik, dan merek mana yang akan memenuhi kebutuhan konsumen saat ini. Berdasarkan studinya, Junior (2018) menunjukkan bahwa *brand portfolio strategy* dan *brand architecture* memiliki persamaan dan perbedaan dalam empat bidang utama, yaitu strategi manajemen merek, jumlah merek, persaingan, dan positioning merek. Salah satu tantangan signifikan adalah memastikan konsistensi di beberapa merek dalam portfolio, seperti yang disoroti oleh (Mogaji, 2019), yang menekankan perlunya identitas merek yang koheren untuk membangun kepercayaan konsumen dengan mengembangkan pedoman merek (*brand guideline*).

Dalam sumber lain (Morgan & Rego, 2009), diuraikan mengenai dimensi *brand portfolio* tersebut yang terdiri dari: (1) ruang lingkup, yang berkaitan dengan jumlah merek yang dimiliki dan dipasarkan perusahaan dan jumlah segmen pasar; (2) persaingan, yang berkaitan dengan sejauh mana merek dalam portfolio perusahaan bersaing satu sama lain dengan diposisikan sama dan menarik bagi konsumen yang sama; and (3) brand positioning, yang berkaitan dengan persepsi kualitas dan harga merek perusahaan di kalangan konsumen. Yilmazel & Özer (2022) menyelidiki bagaimana strategi *brand portfolio* yang berbeda memengaruhi preferensi konsumen, mengungkapkan bahwa jumlah merek yang optimal dan dinamika persaingan di antara merek-merek yang ada dapat secara signifikan memengaruhi sikap konsumen.



Gambar 1. Ragam Lifestyle Brand
Sumber: Ganesha & Aithal (2020)

Temuan ini menggarisbawahi pentingnya menyelaraskan strategi merek dengan preferensi konsumen.

Lifestyle Branding

Gaya hidup adalah hal yang sering kali dikaitkan dengan merek dalam berbagai situasi. Menurut del Castillo (2021), "Gaya hidup" ini berkaitan dengan bagaimana masyarakat mengonsumsi dan berbelanja. Konsep gaya hidup mulai dikenal di Amerika Serikat pada tahun 1960-an untuk lebih memahami pasar dan orang-orang, baik kelompok sosial maupun individu. Sebelumnya, peneliti sering menggunakan faktor demografi seperti jenis kelamin, usia, alamat, dan pendapatan untuk mengerti alasan di balik pembelian. Namun ternyata, orang dengan tingkat ekonomi yang sama bisa memiliki kebiasaan belanja yang berbeda-beda. Gaya hidup ini bisa diartikan sebagai hal-hal yang mencakup aspek psikologis, seperti sikap, minat, dan pendapat tentang sesuatu (del Castillo, 2021). Dia juga menambahkan bahwa industri fashion adalah contoh yang cocok untuk menggunakan konsep gaya hidup. Branding gaya hidup memiliki hubungan erat dengan konten dan pemasaran yang menasar pada kelompok-

kelompok tertentu, serta mengutamakan keaslian merek.

Ganesha & Aithal (2020) mendefinisikan lifestyle brand sebagai merek yang mencoba menghubungkan diri dengan konsumen melalui produk-produknya seperti pakaian, sepatu, dan aksesoris. Merek ini berusaha memenuhi berbagai kebutuhan gaya hidup spesifik atau lebih luas dari konsumen, seperti kebangsaan/ *nationality*, budaya, kelompok sosial, dan pilihan-pilihan tertentu. Tujuan utama dari lifestyle brand ini adalah untuk menciptakan hubungan emosional antara konsumen dan kebutuhan mereka untuk memiliki identitas yang unik (Ganesha & Aithal, 2020). Gambar 1 menggambarkan berbagai produk yang ditawarkan oleh suatu *lifestyle brand*.

Konsep *brand loyalty* dekat kaitannya dengan *lifestyle brand*. Alnawas & Altarifi (2016) menekankan bahwa identifikasi merek dan kecintaan merek sangat penting dalam mendorong tingkat loyalitas merek yang lebih tinggi, terutama di industri seperti perhotelan, di mana pengalaman gaya hidup memainkan peran penting dalam pilihan konsumen. Hal ini ditekankan oleh Liu (2023), yang membahas bagaimana *luxury brands*, seperti Bulgari, telah berhasil memperluas merek

mereka ke sektor perhotelan, sehingga menawarkan pengalaman gaya hidup mewah holistik yang meningkatkan *brand loyalty* dan menarik konsumen baru. Lebih lanjut, Naeem & Ozuem (2021) menyoroti pentingnya keterlibatan sosial dalam merek fashion, menunjukkan bahwa ikatan sosial dan kepercayaan secara signifikan memengaruhi keputusan pembelian, sehingga memperkuat loyalitas merek di industri fashion.

Metode

Untuk menjawab rumusan masalah pertama (Adopsi *Existing Brand Management*): data kualitatif dikumpulkan melalui wawancara mendalam dengan pemangku kepentingan utama, seperti *co-founder* untuk memahami praktik manajemen merek perusahaan yang ada dan mengidentifikasi brands yang dimiliki Perusahaan. Wawancara ini memberikan wawasan tentang pemahaman, praktik, strategi yang digunakan saat ini oleh perusahaan dalam mengelola portofolio merek perusahaan. Tabel 1 menguraikan pertanyaan wawancara semi-terstruktur.

Untuk menjawab pertanyaan penelitian kedua tentang berapa jumlah merek optimal yang sebaiknya dimiliki oleh sebuah

perusahaan, metode pengumpulan data yang digunakan adalah pengumpulan data sekunder berupa *document review*. Review dilakukan dengan meninjau data beberapa Perusahaan *lifestyle brand* dan brands yang dimilikinya melalui *website*. Data yang dikumpulkan berupa nama perusahaan, tahun berdiri, produk, *brands* yang dimiliki, dan *link website*.

Hasil dan Pembahasan

Untuk menjawab rumusan masalah pertama mengenai adopsi Brand Management Eksisting, data kualitatif dikumpulkan melalui wawancara mendalam dengan pemangku kepentingan utama, seperti *co-founder*. Hasil wawancara mengungkapkan bahwa perusahaan memiliki delapan merek yang saat ini dijual di pasaran, dan tiga merek tambahan yang belum dirilis. Wawancara ini memberikan wawasan tentang praktik, strategi, dan tantangan yang dihadapi dalam mengelola portofolio merek. Dari wawancara, disimpulkan bahwa hubungan antara merek-merek tersebut bervariasi tergantung pada target pasar dan jenis produk yang mereka tawarkan.

Tabel 1. Pertanyaan Wawancara

No.	Aspect	Interview Questions
1	<i>Understanding</i>	Bagaimana perusahaan Anda mendefinisikan portofolio merek? Apa tujuan utama yang ingin dicapai oleh perusahaan melalui manajemen portofolio merek?
2	<i>Practices</i>	How many brands does the company own? Bisa disebutkan apa saja merek yang dimiliki oleh perusahaan saat ini dan bagaimana hubungan antara merek-merek tersebut? Bagaimana perusahaan memutuskan untuk menambah atau mengurangi merek dalam portofolionya? Apakah ada kriteria khusus yang digunakan? Bagaimana perusahaan mengukur keberhasilan portofolio merek? Apakah ada KPI atau metrik tertentu yang digunakan?
3	<i>Pros & Cons</i>	Apa dampak positif dan negatif yang dirasakan terhadap penerapan strategi brand portofolio saat ini terhadap kategori produk, pasar dan globalisasi?
4	<i>Challenges</i>	Apakah ada tantangan khusus yang dihadapi perusahaan dalam manajemen brand portofolio, dan bagaimana perusahaan mengelola portofolio merek ? termasuk bagaimana menangani konflik antara merek dalam portofolio)?
5	<i>Improvements</i>	Apa rencana atau strategi untuk pengembangan atau perubahan brand portofolio dalam waktu dekat?

Sumber: diadopsi dari Chailan (2008)

Wawancara

Wawancara dilakukan dengan mengundang *key informant co-founder* dari suatu perusahaan *lifestyle brand*. Dalam wawancara tersebut, *co-founder* memperkenalkan perusahaan sebagai grup yang mengelola berbagai merek fashion dan gaya hidup. Mereka memiliki portofolio yang beragam, dari fashion perempuan hingga pria, anak-anak, dan produk modest. Beliau menjelaskan bahwa perusahaan telah memperluas kehadirannya secara *online* dengan lebih dari lima juta pengikut di Instagram sejak 2023, dan mulai merambah ke *offline* dengan membuka toko-toko. Beliau juga menyebutkan tentang akuisisi merek *non-fashion*, seperti *fiber drink*, yang memperluas portofolio perusahaan. Beliau menekankan perlunya strategi yang matang dalam mengelola pertumbuhan dan transformasi perusahaan dari skala UKM menuju korporat. Dalam wawancara tersebut, disampaikan pula visi misi Perusahaan dalam mengelola portofolio merek fashion dan gaya hidup serta perluasan ke merek *non-fashion*. Beliau menyoroti transformasi perusahaan dari skala UKM ke korporat dan pentingnya strategi yang didukung oleh data dalam mengambil keputusan.

Menjawab pertanyaan wawancara mengenai jumlah *brands* yang dimiliki, terungkap bahwa Perusahaan memiliki delapan merek yang saat ini dijual di pasaran. Namun, ada tiga merek tambahan yang belum dirilis, sehingga totalnya ada sebelas merek dalam portofolio mereka, dengan delapan di antaranya saat ini tersedia di pasaran. Hubungan antara merek-merek tersebut bervariasi tergantung pada target pasar dan jenis produk yang mereka tawarkan. Sebagai contoh, P dan P jr memiliki hubungan yang erat karena P jr adalah ekstensi dari P, dengan menawarkan produk yang sesuai dengan kebutuhan fashion yang lebih berani dan casual. Sementara itu, HL dan HM, meskipun memiliki nama yang berbeda, berkaitan erat dalam segmen target pasar, dengan HL ditujukan untuk wanita profesional dan HM untuk pria yang juga memiliki kebutuhan gaya hidup yang serupa. Selain itu, beberapa merek dikembangkan sebagai ekstensi dari merek

utama untuk memenuhi kebutuhan pasar yang spesifik, dalam hal ini untuk ibu dan bayi.

Wawancara dilanjutkan dengan menanyakan apakah ada kriteria khusus yang digunakan untuk menambah atau mengurangi merek dalam portofolionya. Dari wawancara terungkap bahwa perusahaan menggunakan kriteria khusus untuk menambah atau mengurangi merek dalam portofolionya. *Co-founder* menyebutkan bahwa mereka menerapkan metode *design thinking* dalam proses ini, yang melibatkan pemahaman mendalam terhadap kebutuhan pasar dan potensi profitabilitas. Mereka juga mempertimbangkan kapasitas organisasi dalam pengelolaan merek-merek tersebut. Salah satu faktor penentu adalah apakah merek tersebut masih relevan dengan inti merek utama dan nilai-nilai perusahaan, seperti nilai-nilai halal yang sangat dijaga. Selain itu, mereka juga mempertimbangkan aspek-aspek seperti engagement di media sosial, kesehatan merek, profitabilitas, dan kepuasan pelanggan dalam mengevaluasi keberhasilan sebuah merek. Dengan menggunakan kriteria ini, mereka dapat memastikan bahwa setiap keputusan yang mereka ambil terkait dengan portofolio merek didasarkan pada analisis yang cermat dan strategis.

Selanjutnya, mengenai cara perusahaan mengukur keberhasilan *brand portfolio* adalah dengan menggunakan berbagai *Key Performance Indicators (KPI)* dan metrik. Salah satu KPI utama adalah pendapatan grup dan pertumbuhan pendapatan dari seluruh portofolio merek. Mereka juga mengukur *market share* dari setiap merek dalam portofolio, kesehatan merek melalui matriks seperti *awareness*, preferensi, dan loyalitas pelanggan. Selain itu, mereka fokus pada engagement di media sosial sebagai indikator *brand health*, dengan memperhatikan *reach*, *impressions*, *likes*, *comments*, dan *engagement rate*. Matriks lainnya termasuk *profitability* dan kepuasan pelanggan, yang diukur melalui *net promoter score*. Dengan menggunakan berbagai KPI dan metrik ini, perusahaan dapat memantau kinerja portofolio merek mereka dan mengidentifikasi area yang perlu ditingkatkan atau dikembangkan lebih lanjut.

Pertanyaan wawancara berikutnya ingin menggali dampak positif dan negatif yang dirasakan terhadap penerapan strategi *brand portfolio* saat ini terhadap kategori produk, pasar dan globalisasi. Penerapan strategi *brand portfolio* saat ini memberikan dampak positif yang signifikan, terutama dalam diversifikasi produk. Dengan memiliki portofolio merek yang beragam, perusahaan dapat menawarkan produk-produk yang sesuai dengan kebutuhan konsumen, memenuhi berbagai segmen pasar, dan memperluas cakupan globalnya. Hal ini menghasilkan penetrasi pasar yang lebih baik dan memperkuat *branding* perusahaan, sehingga meningkatkan daya tarik dan loyalitas konsumen. Selain itu, strategi ini memungkinkan adaptasi global yang lebih cermat, sehingga perusahaan dapat bersaing secara efektif di pasar internasional. Dengan demikian, dampak positifnya terlihat dalam pertumbuhan pendapatan, penguatan ekosistem, dan meningkatnya *brand positioning* perusahaan di tingkat global.

Dampak negatif yang dirasakan dari penerapan strategi *brand portfolio* saat ini mencakup kesulitan dalam manajemen. Memiliki banyak merek membutuhkan upaya yang signifikan dalam mengelola komunikasi strategis dan alokasi sumber daya di setiap merek. Hal ini dapat mengakibatkan pengenceran merek dan kurangnya fokus, terutama jika tidak ada investasi yang konsisten dengan nilai-nilai perusahaan. Selain itu, ada tantangan terkait biaya rendah dan subsidi silang antar merek, yang dapat mengganggu pola investasi dan konsistensi nilai perusahaan. Hal ini juga dapat menghasilkan ketidakpastian dalam strategi keuangan dan penyesuaian yang tidak konsisten dengan tujuan perusahaan, mempengaruhi hasil akhir perusahaan secara keseluruhan.

Adapun tantangan khusus yang dihadapi perusahaan dalam manajemen portofolio merek meliputi pemilihan fokus, diferensiasi, dan relevansi antar merek dalam portofolio. Manajemen konflik antar merek tersebut juga menjadi bagian penting yang harus ditangani dengan cermat.

Untuk mengelola portofolio merek, perusahaan membutuhkan visi dan strategi yang jelas. Ini membantu dalam membuat

perencanaan tahunan yang terstruktur dan memastikan bahwa setiap merek berkontribusi secara optimal terhadap keseluruhan tujuan perusahaan. Ketika terjadi konflik antara merek, penting untuk memiliki pendekatan yang dinamis, di mana setiap merek memiliki peran yang jelas dalam mencapai tujuan perusahaan.

Proses pengelolaan portofolio merek juga melibatkan analisis data mendalam, termasuk analisis profitabilitas, tren konsumen, dan kinerja merek. Dengan informasi yang diperoleh dari analisis tersebut, perusahaan dapat mengidentifikasi merek-merek yang memiliki potensi untuk dikembangkan lebih lanjut dan merek-merek yang memerlukan perhatian lebih.

Fleksibilitas dan responsivitas juga penting dalam mengelola portofolio merek. Perusahaan perlu dapat menyesuaikan strategi mereka berdasarkan perubahan dalam kebutuhan pasar dan kondisi eksternal lainnya. Misalnya, jika ada kebutuhan yang mendesak untuk mengalokasikan sumber daya ke merek tertentu dalam portofolio, perusahaan harus dapat merespons dengan cepat.

Kolaborasi antar tim dan sentralisasi data juga merupakan strategi penting dalam manajemen portofolio merek. Dengan berbagi informasi dan koordinasi antar tim, perusahaan dapat mencegah konflik antar merek dan memastikan bahwa setiap merek mendapatkan dukungan yang diperlukan untuk berhasil. Sentralisasi data juga memungkinkan perusahaan untuk memiliki pemahaman yang lebih baik tentang kinerja portofolio merek secara keseluruhan, memudahkan dalam pengambilan keputusan strategis.

Sesi wawancara diakhiri dengan pertanyaan pamungkas mengenai strategi perusahaan dalam waktu dekat. Terungkap bahwa rencana strategis dalam waktu dekat berfokus pada evaluasi menyeluruh portofolio merek melalui audit yang komprehensif untuk memahami kinerja bisnis, posisi di pasar, dan diferensiasi masing-masing merek. Perusahaan juga akan membuat *brand guidelines* untuk menjaga konsistensi dan relevansi merek dalam konteks yang lebih luas. Strategi jangka pendek mencakup fokus pada pengembangan

kategori portofolio, mempertimbangkan kemungkinan pengembangan seri produk di bawah merek yang sudah ada. Ini memungkinkan perusahaan untuk mengoptimalkan potensi pasar tanpa harus menciptakan merek baru.

Sementara itu, strategi jangka panjang berpusat pada pengembangan *brand portofolio*, dengan fokus pada memperbesar ekosistem grup sebagai inti merek. Perusahaan berupaya untuk menjadi grup perusahaan yang kuat dengan kehadiran yang mapan di pasar. Salah satu tujuan strategisnya adalah untuk mencapai status sebagai salah satu merek digital terbesar dengan basis pelanggan digital yang besar. Untuk mencapai tujuan tersebut, perusahaan akan fokus pada strategi media yang agresif, khususnya melalui konten kreator dengan fokus pada platform media sosial. Hal ini akan membantu memperluas basis pelanggan digital dan meningkatkan keterlibatan konsumen melalui pengaruh merek. Selain itu, perusahaan juga akan berusaha untuk memperkuat identitas grupnya sebagai inti merek dengan menaungi beberapa merek di bawah sebuah *umbrella brand*. Ini akan membantu menciptakan kesinambungan antara merek-merek dalam portofolio dan memperkuat kehadiran merek di pasar.

Wawancara dengan *Co-Founder* ini dilakukan untuk menjawab rumusan masalah yang pertama yaitu “Bagaimana adopsi brand portfolio management eksisting Perusahaan?” Berdasarkan wawancara yang telah dilakukan, perusahaan mengadopsi strategi brand portfolio management berupa *House of Brands*

dan *Sub-Branding*, sesuai dengan keragaman merek yang dimilikinya. Dalam strategi *House of Brands*, perusahaan menciptakan merek individu untuk produk atau pasar yang berbeda, yang sesuai dengan pendekatan mereka dalam memiliki beberapa merek. Di sisi lain, *Sub-Branding* juga terlihat dalam portofolio merek perusahaan, di mana terdapat penggunaan merek campuran dengan memasang merek individu dengan merek ekstensi berupa merek anak. Adopsi strategi ini membantu perusahaan untuk memenuhi kebutuhan pasar yang beragam dan untuk menargetkan segmen pasar yang berbeda dengan merek-merek yang terpisah namun terkait erat dengan merek induk. Dapat disimpulkan, adopsi *brand portfolio management* eksisting perusahaan merupakan kombinasi dari beberapa strategi yang disebutkan dalam teori Junior (2018), dengan penekanan pada *House of Brands* dan *Sub-Branding*.

Competitor Analysis

Untuk menjawab pertanyaan penelitian kedua tentang berapa jumlah merek optimal yang sebaiknya dimiliki oleh sebuah perusahaan, metode pengumpulan data yang digunakan analisis kompetitor untuk memahami tren industri dan strategi pesaing. Pemetaan pesaing dan studi kasus terhadap perusahaan-perusahaan dengan portofolio merek yang sukses juga dapat memberikan wawasan yang berharga dalam menentukan jumlah optimal merek yang sebaiknya dimiliki oleh sebuah perusahaan.

Tabel 2. Daftar Lifestyle Brand 1979-2024

Corporate Brand	Tahun Berdiri	Kategori	Brand Portofolio	Link
PT. Eksonindo Multi Product Industry	1979	Fashion	Eiger	https://www.eksonindo.co.id/
			Exsport	
			Bodypack	
			Neosack	
			XTREME	
			Nordwand	
Executive	1979	Fashion	Executive	https://executive.co.id/
			Executive Women	
			Executive Men	
			Wood	
			Wrangler	

Corporate Brand	Tahun Berdiri	Kategori	Brand Portofolio	Link
			Colorbox	
			Et Cetera	
			Tirajeans	
			Lee	
			Jockey	
BIENSI FESYENINDO	1997	Fashion	3Second	https://3second.co.id/
			3Second Kids	
			Moutley	
			Famo	
			FMC	
			Hanna	
			Greenlight	
Paragon	1997	Makeup	Wardah	https://www.paragon-innovation.com/
			Make over	
			Emina	
			Kahf	
			Putri salon's best choice	
			Crystallure	
			Insta Perfect	
			Labore	
			BiODEF	
			Tavi	
			Wonderly	
			OMG	
			Beyondly	
			Earth Love Life	
ISMAYA Group	2003	F&B dan Event	Mr. Fox	https://www.ismaya.com
			Dragonfly	
			Sushigroove	
			Publik Markette	
			Tokyo belly	
			Djurnal Coffee	
			GIA	
			We the Fest	
			Djakarta Warehouse Project	
Geulis	2008	Fashion	Geulis	https://geulis.co.id/
			Kasep	
Grow Commerce	2013	Fashion	Berrybenka	https://berrybenka.com/
			Hijabenka	
			kottonville	
			Aleza	
			Surabel	

Corporate Brand	Tahun Berdiri	Kategori	Brand Portofolio	Link
			BBS	
Buttonsscarves	2016	Fashion	Buttonsscarves	https://www.buttonsscarves.com/id
			Benang Jarum	
			Buttonsscarves Beauty	
Nikmat Group	2017	F&B	Kopi Lain Hati	www.nikmatgroup.com
			Street Boba Indonesia	
			Gildak Indonesia	
			Traffic Bun	
			Yuba Tea	
			Waroeng Pak Muh	
Rameyan				
			Rameshan	

Dari Tabel 2, dapat disimpulkan beberapa hal terkait dengan analisis *trend* pasar di bidang *lifestyle brand* sejak tahun 1979 hingga sekarang: pertama, perusahaan-perusahaan dalam industri *lifestyle brand* cenderung melakukan diversifikasi portofolio dengan memperkenalkan berbagai merek baru di bawah naungan perusahaan induk mereka. Contohnya, PT. Eksonindo Multi Product Industry memiliki beberapa merek seperti Eiger, Exsport, dan Bodypack, sementara ISMAYA Group memiliki merek-merek seperti Mr. Fox, Dragonfly, dan Djakarta Warehouse Project. Kedua, banyak perusahaan di industri *lifestyle brand* ini tidak hanya fokus pada satu kategori produk, tetapi memperluas ke berbagai kategori. Misalnya, ISMAYA Group tidak hanya beroperasi dalam industri makanan dan minuman (F&B), tetapi juga mengorganisir acara-acara seperti We the Fest dan Djakarta Warehouse Project. Selanjutnya, terdapat variasi merek yang ditujukan untuk berbagai segmen pasar, seperti Executive yang memiliki sub-brand untuk pria dan wanita, atau Nikmat Group yang memiliki berbagai merek untuk berbagai jenis minuman. Terakhir, perusahaan-perusahaan ini terus berinovasi dan merespons tren pasar, seperti pengenalan merek-merek baru seperti Insta Perfect oleh Paragon atau Berrybenka oleh Grow Commerce.

Berdasarkan Tabel 2, dapat dianalisis *brand portfolio* perusahaan dengan

mengidentifikasi jumlah merek yang dimiliki oleh masing-masing perusahaan. Perusahaan dengan jumlah *brand portfolio* terkecil adalah Buttonsscarves, dengan hanya memiliki 3 merek di bawah naungan perusahaan mereka. Perusahaan dengan jumlah *brand portfolio* terbesar adalah PT. Eksonindo Multi Product Industry dan ISMAYA Group, keduanya memiliki 6 merek di bawah naungan perusahaan mereka.

Dari Tabel 2, dapat dianalisis keunggulan jika memiliki banyak brands, antara lain: Memiliki beberapa brand dapat membantu perusahaan untuk menjangkau berbagai segmen pasar dan menawarkan beragam produk atau layanan. Sebagai contoh brand Eiger dan Norwand yang ditujukan untuk *outdoor activities* berbeda dengan brand Neosack dan Exsport yang lebih *casual*. Demikian juga *portfolio brand* yang dimiliki Paragon, target *market*-nya dibedakan dengan gender (pria wanita). Dengan memiliki beberapa merek, perusahaan dapat memiliki fleksibilitas lebih besar dalam strategi pemasaran dan positioning untuk setiap merek. Masing-masing merek dalam *portfolio* memiliki potensi untuk pertumbuhan dan ekspansi, yang dapat mendukung pertumbuhan keseluruhan perusahaan.

Namun demikian, strategi ini memiliki kelemahan, di antaranya mempunyai beberapa merek dalam *portfolio* dapat menjadi biaya operasional yang tinggi, terutama dalam hal

pemasaran, distribusi, dan pengembangan produk. Dengan memiliki banyak merek, perusahaan harus mengelola risiko terkait dengan kegagalan atau reputasi buruk dari salah satu merek yang dapat mempengaruhi citra keseluruhan perusahaan. Memiliki terlalu banyak merek dapat mengurangi fokus pada merek yang mungkin memiliki potensi pertumbuhan lebih besar.

Dengan mempertimbangkan kelebihan dan kekurangan ini, perusahaan harus secara hati-hati mengevaluasi strategi brand portfolio mereka untuk memastikan bahwa mereka memiliki jumlah merek yang optimal untuk mencapai tujuan bisnis mereka. Jumlah brand optimal yang sebaiknya dimiliki oleh sebuah perusahaan bisa bervariasi tergantung pada strategi bisnis, segmentasi pasar, dan sumber daya yang tersedia. Dalam hal ini, perusahaan perlu mempertimbangkan potensi peningkatan *brand awareness*, efisiensi operasional, dan target pasar yang tepat untuk setiap merek dalam portofolio mereka.

Kesimpulan

Wawancara dilakukan untuk menjawab rumusan masalah pertama yaitu “Bagaimana adopsi brand portfolio management eksisting perusahaan?” Berdasarkan wawancara dengan *Co-Founder*, adopsi brand portfolio management eksisting perusahaan yaitu strategi House of Brands dan Sub-Branding. Perusahaan menciptakan merek individu untuk menjangkau pasar yang berbeda, sesuai dengan pendekatan House of Brands. Di sisi lain, penggunaan merek campuran dengan memasang merek individu dengan merek anak menunjukkan adopsi Sub-Branding. Kombinasi strategi ini membantu perusahaan untuk memenuhi kebutuhan pasar yang beragam dan menargetkan segmen pasar yang berbeda dengan merek-merek yang terpisah namun terkait erat dengan merek induk, mengikuti prinsip-prinsip yang dijelaskan dalam teori Junior (2018).

Dapat disimpulkan beberapa hal terkait dengan analisis trend pasar di bidang *lifestyle brand* sejak tahun 1979 hingga sekarang: yaitu 1) terdapat tren diversifikasi portfolio dengan memperkenalkan berbagai merek baru di bawah naungan perusahaan induk mereka. 2)

melakukan ekspansi kategori, tidak hanya fokus pada satu kategori produk. 3) adanya pendekatan segmentasi pasar untuk menjangkau berbagai segmen pasar, 4. melakukan inovasi dan respons terhadap tren. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa industri *lifestyle brand* di Indonesia telah mengalami pertumbuhan yang signifikan sejak tahun 1979 hingga sekarang, dengan perusahaan-perusahaan terus berusaha untuk memenuhi kebutuhan dan preferensi pasar yang terus berkembang.

Penelitian ini baru menggunakan *Brand Architecture Models* untuk memahami bagaimana merek-merek berkaitan satu sama lain serta analisis *competitor* untuk mengevaluasi tren pasar. Terdapat beberapa teori dan kerangka kerja yang relevan yang dapat digunakan sebagai panduan dalam proses evaluasi untuk penelitian lanjutan, di antaranya: pertama, *Boston Portfolio Matrix* untuk mengelompokkan merek dalam empat kategori: *Stars*, *Cash Cows*, *Dogs*, dan *Question Marks*. Analisis ini membantu mengidentifikasi merek yang perlu diberikan lebih banyak perhatian, yang perlu dipertahankan, dan yang mungkin perlu difase-out. Kedua, Aaker's *Brand Equity Model* untuk menilai kinerja dan potensi setiap merek dalam portofolio yang ada. Terakhir, *Customer Segmentation* (analisis STP), dengan memeriksa apakah setiap merek dalam portofolio yang ada sejalan dengan preferensi dan kebutuhan segmen tertentu.

Acknowledgements

Penelitian ini merupakan salah satu luaran penelitian yang didanai Telkom University dengan Skema Penelitian Terapan Unggulan Perguruan Tinggi (PTUPT) Periode 2-2023.

Daftar Referensi

- Ali, A. A. E. R., & Senin, M. A. (2020). Enhancing Brand Loyalty through Brand Architecture Strategy. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 10(10), 1080–1089. <https://doi.org/https://doi.org/10.6007/ijarbss/v10-i10/8270>
- Alnawas, I., & Altarifi, S. (2016). Exploring the role of brand identification and brand

- love in generating higher levels of brand loyalty. *Journal of Vacation Marketing*, 22(2), 111–128.
<https://doi.org/10.1177/1356766715604663>
- Brandão, A., Sousa, J. C. C., & Rodrigues, C. (2020). A dynamic approach to brand portfolio audit and brand architecture strategy. *European Business Review*, 32(2), 181–210. <https://doi.org/10.1108/EBR-12-2018-0206>
- Chailan, C. (2008). Brands portfolios and competitive advantage: an empirical study. *Journal of Product & Brand Management*, 17(4), 254–264.
<https://doi.org/10.1108/10610420810887608>
- del Castillo, T. P. (2021). Value-Creation Through Lifestyle Branding. *Journal of Textile Science & Fashion Technology*, 8–10.
<https://doi.org/10.33552/JTSFT.2021.08.000699>
- Ganesha, H. R., & Aithal, P. S. (2020). Establishing True Lifestyle Brand in India: An Integrated Marketing Mix Framework. *International Journal of Management, Technology, and Social*, 5(1), 261–284.
<https://doi.org/http://doi.org/10.5281/zenodo>
- Junior, E. C. S. S. (2018). Brand portfolio strategy and brand architecture: A comparative study. *Cogent Business and Management*, 5(1), 1483465.
<https://doi.org/10.1080/23311975.2018.1483465>
- Kapferer, J. N. (1992). *Strategic Brand Management: New Approaches to Creating and Evaluating Brand Equity*. Kogan Page.
- Kapferer, J. N. (2008). *The New Strategic Brand Management*. Kogan Page.
- Kral, P., Janoskova, K., & Durana, P. (2019). Linear Model for Brand Portfolio Optimization. *Economics and Culture*, 16(1), 32–39.
<https://doi.org/10.2478/jec-2019-0004>
- Liu, B. (2023). Haute Couture Hotels: A Systematic Review on the Practice of Brand Extension by Luxury Fashion Labels into the Hospitality Industry. *Advances in Economics, Business and Management Research*, 269–274.
https://doi.org/10.2991/978-94-6463-246-0_33
- Mogaji, E. (2019). Brand Guideline. *Advance*.
<https://doi.org/10.31124/advance.7582217.v2>
- Morgan, N. A., & Rego, L. L. (2009). Brand Portfolio Strategy and Firm Performance. *Journal of Marketing*, 73(January), 59–74.
- Naeem, M., & Ozuem, W. (2021). Understanding the social consumer fashion brand engagement journey: insights about reputed fashion brands. *Journal of Brand Management*, 28(5), 510–525.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1057/s41262-021-00239-5>
- Yilmazel, S. E., & Özer, L. (2022). Brand portfolio strategies effects on consumers' attitude. *Marketing Intelligence and Planning*, 40(1), 138–152.
<https://doi.org/10.1108/MIP-06-2021-0204>