

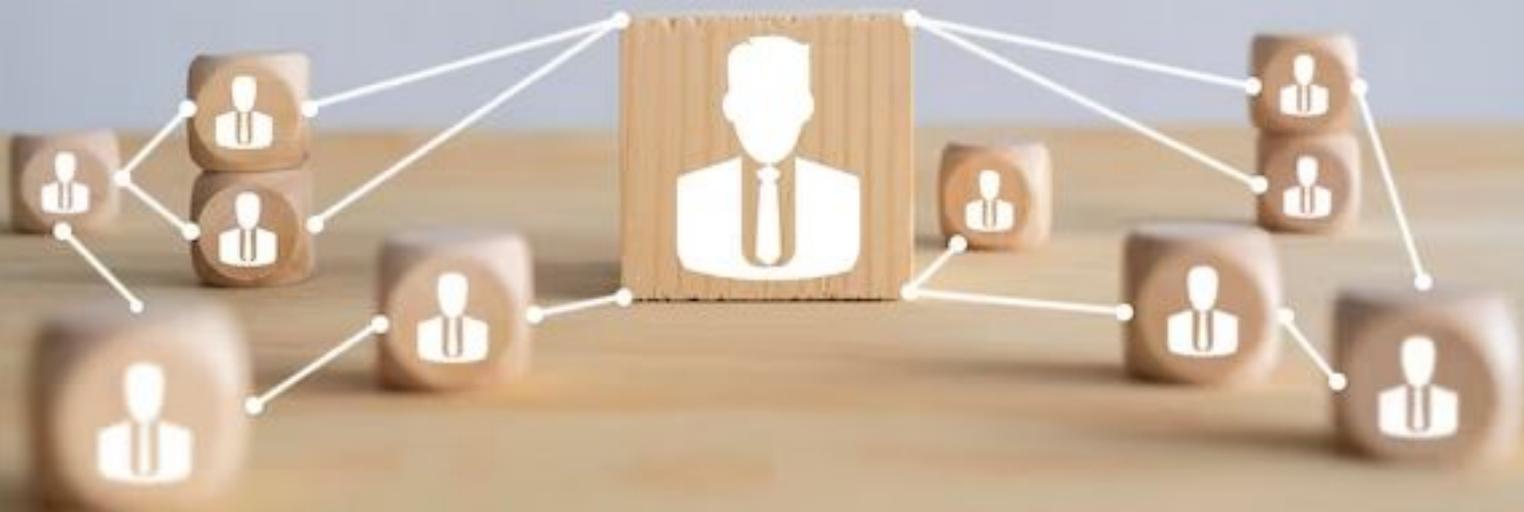
Teori & Praktek CRM (Customer Relationship Management)

Dr. Agus Wibowo, M.Kom, M.Si, MM



Teori & Praktek CRM (Customer Relationship Management)

Dr. Agus Wibowo, M.Kom, M.Si, MM



YAYASAN PRIMA AGUS TEKNIK

PENERBIT :

YAYASAN PRIMA AGUS TEKNIK

JL. Majapahit No. 605 Semarang
Telp. (024) 6723456. Fax. 024-6710144
Email : penerbit_ypat@stekom.ac.id

ISBN 978-623-8120-67-3 (PDF)



9 786238 120673

**Teori & Praktek
C R M (Customer Relationship Management)**

Penulis :

Dr. Agus Wibowo, M.Kom., M.Si., MM.

ISBN : 9 786238 120673

Editor :

Dr. Joseph Teguh Santoso, S.Kom., M.Kom.

Penyunting :

Dr. Mars Caroline Wibowo. S.T., M.Mm.Tech

Desain Sampul dan Tata Letak :

Irdha Yuniyanto, S.Ds., M.Kom.

Penebit :

Yayasan Prima Agus Teknik Bekerja sama dengan
Universitas Sains & Teknologi Komputer (Universitas STEKOM)

Redaksi :

Jl. Majapahit no 605 Semarang

Telp. (024) 6723456

Fax. 024-6710144

Email : penerbit_ypat@stekom.ac.id

Distributor Tunggal :

Universitas STEKOM

Jl. Majapahit no 605 Semarang

Telp. (024) 6723456

Fax. 024-6710144

Email : info@stekom.ac.id

Hak cipta dilindungi undang-undang

Dilarang memperbanyak karya tulis ini dalam bentuk dan dengan cara
apapun tanpa ijin dari penulis

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan atas kehadiran Tuhan atas terselesaikannya buku yang berjudul “Teori dan Praktik CRM” dengan baik. CRM adalah pendekatan yang membantu bisnis meningkatkan hubungan dengan pelanggan yang sudah ada dan mendapatkan pelanggan baru dengan lebih cepat. Berikut ini ikhtisar tentang sistem Manajemen Hubungan Pelanggan lengkap bagi Anda untuk memulai dengan mudah dan memahami manfaat yang dapat dihidirkannya untuk bisnis Anda. Dengan semakin banyaknya bisnis yang menggunakan model kerja hybrid, “CRM Jarak Jauh penting untuk dimiliki agar tim penjualan jarak jauh Anda tetap produktif. Selain itu, CRM ini memberi mereka alat untuk berkolaborasi dengan rekan kerja dan berinteraksi dengan pelanggan mereka dengan mudah. Kami telah menyusun video penjelasan singkat tentang apa sebenarnya sistem CRM itu dan apa manfaatnya bagi bisnis.

CRM adalah pasar perangkat lunak terbesar di dunia, dan telah semakin terbukti sebagai aset teknologi terbaik yang dapat diinvestasikan oleh perusahaan. Dengan keunggulan bahwa tren pasar perangkat lunak CRM cloud semakin meningkat selama bertahun-tahun, dan kemudahan integrasi CRM dengan aplikasi lain yang umumnya digunakan bisnis, sistem CRM membantu pelaksana menangani setiap aspek dalam siklus bisnis mereka yang pada akhirnya meningkatnya hasil penjualan dan pemasaran, sekaligus membantu mereka dalam mengurangi biaya.

Customer Relationship Management (CRM) memiliki beberapa fungsi utama dalam bisnis. Pertama, CRM membantu perusahaan memahami dan melacak pelanggan mereka dengan lebih baik, memungkinkan pengumpulan dan analisis data pelanggan untuk membuat profil yang lebih mendalam. Selanjutnya, CRM memfasilitasi pengelolaan kontak pelanggan, memungkinkan perusahaan untuk berinteraksi dengan mereka secara efisien. Selain itu, CRM meningkatkan layanan pelanggan dengan memberikan akses cepat ke informasi pelanggan dan riwayat interaksi, sehingga memungkinkan resolusi masalah yang lebih cepat. CRM juga membantu dalam meningkatkan penjualan dengan mengelola proses penjualan, melacak peluang bisnis, dan mengoordinasikan upaya penjualan. Selain itu, dengan data pelanggan yang diperoleh dari CRM, perusahaan dapat merancang kampanye pemasaran yang lebih terarah dan relevan serta menganalisis data untuk mendeteksi tren bisnis. CRM juga memungkinkan perusahaan untuk mempertahankan pelanggan yang ada, mengotomatisasi tugas-tugas berulang, meningkatkan kolaborasi antar tim, dan mengukur kinerja berdasarkan metrik yang relevan seperti retensi pelanggan, konversi penjualan, dan kepuasan pelanggan. Dengan demikian, CRM berperan penting dalam membangun hubungan yang kuat dengan pelanggan, meningkatkan efisiensi operasional, dan mencapai pertumbuhan bisnis yang lebih baik.

Manfaat CRM (Customer Relationship Management) sangat beragam dan penting bagi perusahaan. Pertama, CRM membantu meningkatkan pemahaman terhadap pelanggan, memungkinkan perusahaan untuk merespons kebutuhan mereka dengan lebih baik. Ini mengarah pada peningkatan layanan pelanggan dan retensi pelanggan yang lebih tinggi.

Selanjutnya, CRM membantu dalam mengelola dan meningkatkan efisiensi proses bisnis, termasuk penjualan dan pemasaran, yang dapat meningkatkan produktivitas dan profitabilitas perusahaan. Dengan penggunaan data pelanggan yang lebih efektif, perusahaan dapat merancang kampanye pemasaran yang lebih cermat dan mengidentifikasi peluang bisnis baru. CRM juga memfasilitasi kolaborasi tim internal, memungkinkan departemen berkomunikasi dan berbagi informasi dengan lebih baik. Dengan analisis data yang canggih, CRM memungkinkan perusahaan untuk mengidentifikasi tren pasar dan peluang pertumbuhan. Secara keseluruhan, CRM membantu perusahaan memperkuat hubungan dengan pelanggan, meningkatkan kualitas layanan, dan mencapai pertumbuhan bisnis yang lebih berkelanjutan.

Buku ini mencakup 18 bab yang akan menjelaskan pengertian dan implementasi CRM yang terimplementasi dalam perusahaan ternama. Dalam masing-masing bab akan mengacu pada penelitian tentang temuan CRM yang diteliti oleh peneliti terdahulu.

Demikian buku ajar ini kami buat, dengan harapan agar pembaca dapat memahami informasi dan juga mendapatkan wawasan mengenai bidang sistem informasi manajemen serta dapat bermanfaat bagi masyarakat dalam arti luas. Terima kasih.

Semarang, November 2023

Penulis

Dr. Agus Wibowo, M.Kom, M.Si, MM.

DAFTAR ISI

Halaman judul	i
Kata Pengantar	ii
Daftar isi	iv
BAGIAN 1 LANDASAN KONSEPTUAL CRM	
BAB 1 PERJALANAN CRM	1
1.1. Pendahuluan	1
1.2. Mengapa Mengelola Pelanggan Penting?	4
1.3. Kebutuhan Akan Kenyamanan Dan Bangkitnya Pelayanan Mandiri	7
1.4. Manfaat Pendekatan Manajemen Nilai Pelanggan	12
1.5. Evolusi Dan Pertumbuhan CRM	13
1.6. CRM Dan Revolusi Ti: Pandangan Dari Industri	16
BAB 2 KONSEP NILAI PELANGGAN	18
2.1. Nilai Bagi Pelanggan	19
2.2. Nilai Bagi Perusahaan	20
2.3. Tingkat Analisis	21
2.4. Kaitan Antara Kepuasan Dan Retensi	23
2.5. Nilai Seumur Hidup Pelanggan (CLV)	29
BAGIAN II CRM STRATEGIS	
BAB 3 CM STRATEGIS	33
3.1. Perspektif CRM	33
3.2. Elemen Strategi CRM	36
3.3. Langkah-langkah Mengembangkan Strategi CRM	42
BAB 4 MENERAPKAN STRATEGI CRM	53
4.1. Jenis Proyek Implementasi CRM	53
4.2. Efektivitas Penerapan CRM	57
4.3. Mengapa Proyek Implementasi CRM Gagal?	62
4.4. Studi Kasus: CRM Di Capital One (Inggris Raya)	66
BAGIAN III CRM ANALITIK	
BAB 5 ANALISIS PELANGGAN BAGIAN I	89
5.1. Metrik Pemasaran Tradisional	90
5.2. Metrik Akuisisi Pelanggan	91
5.3. Metrik Aktivitas Pelanggan	93
5.4. Metrik Nilai Berbasis Pelanggan Yang Populer	106
BAB 6 ANALISIS PELANGGAN BAGIAN II	117
6.1. Metrik Nilai Berbasis Pelanggan Strategis	117
6.2. Strategi Pemilihan Pelanggan Populer	136
6.3. Teknik Mengevaluasi Strategi Pemilihan Pelanggan Alternatif	147
BAB 7 PENAMBANGAN DATA	156
7.1. Kebutuhan Akan Penambangan Data	156
7.2. Nilai Bisnis Data Mining	157

7.3. Proses Penambangan Data	157
BAB 8 MENGGUNAKAN DATABASE	182
8.1. Jenis Basis Data	183
8.2. Basis Data Pelanggan	183
8.3. Basis Data Prospek	185
8.4. Basis Data Klaster	186
8.5. Basis Data Peningkatan	187
8.6. Basis Data Pemasaran Pasif	189
8.7. Manfaat Database Pemasaran	192
8.8. Penggunaan Database Pemasaran	194
BAGIAN IV CRM OPERASIONAL	
BAB 9 ALAT PERANGKAT LUNAK DAN DASHBOARD	196
9.1. Opsi Implementasi CRM	196
9.2. Perangkat Lunak Dan Aplikasi CRM	200
BAB 10 PROGRAM LOYALITAS: DESAIN DAN EFEKTIVITAS	204
10.1. Apa Itu Loyalitas? Loyalitas Perilaku Versus Sikap	205
10.2. Apa Itu Program Loyalitas? Definisi Dan Tujuan Utama	206
10.3. Program Loyalitas: Popularitasnya Meningkatkan	210
10.4. Masalah Dengan Program Loyalitas	215
10.5. Karakteristik Desain Program Loyalitas	217
10.6. Pendorong Efektivitas Program Loyalitas	223
10.7. Bukti Empiris Mengenai Efektivitas Program Loyalitas	228
10.8. Program Loyalitas, Belunggu Atau Hadiah: Dan Kepada Siapa?	231
10.9. Daftar Periksa Untuk Keberhasilan Desain Dan Implementasi LP	232
BAB 11 MANAJEMEN KAMPANYE	235
11.1. Manajemen Kampanye	237
11.2. Perencanaan Dan Pengembangan Kampanye	238
11.3. Eksekusi Kampanye	264
11.4. Analisis Dan Pengendalian	267
11.5. Umpan Balik Kampanye	269
BAB 12 DAMPAK CRM PADA SALURAN PEMASARAN	274
12.1. CRM Dan Saluran Pemasaran	275
12.2. CRM Dan Desain Multisaluran	290
12.3. CRM Dan Manajemen Multisaluran	295
BAB 13 MASALAH CRM DALAM KONTEKS BISNIS-KE-BISNIS	307
13.1. CRM Dan Otomatisasi Tenaga Penjualan	309
13.2. CRM Dan Manajemen Akun Utama	313
13.3. CRM Dan Peralihan Dari Barang Ke Jasa	320
BAB 14 MASALAH PRIVASI PELANGGAN DAN PERLINDUNGAN PRIVASI	329
14.1. Masalah Privasi Pelanggan	330
14.2. Peraturan Untuk Melindungi Privasi Pelanggan	340
14.3. Respons Perlindungan Privasi Pelanggan	347
14.4. Paradoks Privasi	349
14.5. Konsekuensi Dari Respons Perlindungan Privasi	349

14.6. Implikasinya Bagi Perusahaan	350
BAB 15 CRM DI MEDIA SOSIAL	356
15.1. Lanskap Media Sosial	357
15.2. Bagaimana Promosi Wom Di Media Sosial Berdampak Pada Merek?	358
15.3. Mengukur Pengembalian Investasi Media Sosial	361
15.4. Dampak Media Sosial Terhadap Penjualan Merek Di Hiburan	366
15.5. Kupon Sosial	368
BAGIAN V KEMAJUAN DALAM APLIKASI CRM	
BAB 16 PENERAPAN CRM DALAM SKENARIO B2B DAN B2C BAGIAN I	376
16.1. Mengukur Profitabilitas Pelanggan	377
16.2. Hubungan Seumur Hidup-Profitabilitas Dalam Situasi Non-Kontraktual	382
16.3. Model Proyeksi Profitabilitas Pelanggan Perhitungan Durasi Seumur Hidup ...	400
16.4. Model Untuk Mengidentifikasi Nilai Sebenarnya Dari Pelanggan Yang Hilang .	415
BAB 17 PENERAPAN CRM DALAM SKENARIO B2B DAN B2C BAGIAN II	420
17.1. Alokasi Sumber Daya Pada Strategi Pemasaran Dan Komunikasi	421
17.2. Analisis Urutan Pembelian	424
17.3. Hubungan Antara Akuisisi, Retensi, Dan Profitabilitas	427
17.4. Mencegah Kehilangan Pelanggan	429
17.5. Nilai Merek Pelanggan	432
17.6. Nilai Rujukan Pelanggan	435
BAB 18 MASA DEPAN CRM	448
18.1. Sosial CRM	450
18.2. Global CRM	465
18.3. Database CRM	467
Daftar Pustaka	472

BAGIAN I

LANDASAN KONSEPTUAL CRM

BAB 1

PERJALANAN CRM

1.1 PENDAHULUAN

Peter Drucker mendefinisikan konsep pemasaran sebagai “bisnis yang dilihat dari sudut pandang pelanggan.” Definisi ini telah mengalami penyempurnaan lebih lanjut, sehingga konsep pemasaran menjadi budaya organisasi yang berbeda, yang diwakili oleh seperangkat keyakinan dan nilai-nilai bersama yang mendasar yang menempatkan pelanggan sebagai pusat pemikiran perusahaan tentang strategi dan operasi (Deshpande & Webster, 1989). Definisi-definisi ini muncul ketika pendekatan pemasaran terutama ditujukan untuk memenuhi kebutuhan segmen pelanggan, karena terlalu sulit untuk membedakan pelanggan individual.

Mengikuti strategi segmentasi pasar, pertama-tama perusahaan membagi pelanggan menjadi sub-kelompok (segmen) berdasarkan kebutuhan mereka dan kemudian merancang produk dan layanan standar untuk disampaikan kepada segmen tersebut. Namun, dengan segmentasi pasar, pentingnya preferensi konsumen individu diturunkan karena dua alasan utama. Pertama, data tingkat pelanggan individual tidak tersedia. Kedua, melayani kebutuhan pelanggan perorangan merupakan hal yang mahal dan, dalam beberapa kasus, mustahil dilakukan oleh perusahaan.

Lompatan dalam teknologi informasi dan keberadaan Internet di mana-mana telah mengubah semua itu, bersamaan dengan peningkatan besar dalam praktik manufaktur yang fleksibel dan outsourcing.

Saat ini, pemahaman dan pemenuhan kebutuhan pelanggan individu telah menjadi dimensi utama yang digunakan perusahaan dalam membangun keunggulan kompetitifnya. Dengan adanya pergeseran ini, penting untuk menyatakan dengan jelas keyakinan mendasar yang dapat mendorong keberhasilan perusahaan: Konsep pemasaran perlu memberi jalan bagi konsep pelanggan.

Konsep pelanggan adalah pelaksanaan seluruh aktivitas pemasaran dengan keyakinan bahwa pelanggan individu adalah unit utama analisis dan tindakan. Definisi ini menekankan pada analisis dan pengukuran aktivitas pemasaran dan konsekuensinya pada tingkat pelanggan individu. Ketika aktivitas pemasaran diarahkan pada individu, hubungan interaktif dapat dibina oleh perusahaan dengan pelanggan individu. Untuk membangun hubungan yang baik dan pengalaman pelanggan, setiap titik kontak antara perusahaan dan individu adalah penting, termasuk titik penjualan tradisional, tetapi juga platform media sosial. Lebih jauh lagi, karena fokus pada individu, pelanggan mengambil bagian lebih aktif dalam hubungan dengan

misalnya memberikan umpan balik kepada perusahaan atau mengulas produk untuk pelanggan lain.

Pengantar Strategi CRM

Pada suatu waktu, kampanye pemasaran terutama ditujukan untuk meningkatkan loyalitas pelanggan terhadap suatu produk atau layanan. Pemikirannya adalah bahwa semakin banyak pelanggan setia akan lebih banyak melakukan bisnis yang berulang, mengembangkan toleransi yang lebih besar terhadap kenaikan harga, dan oleh karena itu akan lebih menguntungkan bagi perusahaan. Namun, jalur ini tidak selalu berlaku. Pelanggan yang sangat setia mungkin berulang kali menghubungi layanan pelanggan untuk bertanya dan terus-menerus mencari harga terbaik untuk suatu produk, memanfaatkan setiap potongan harga dan tawaran penjualan. Pada akhirnya, pelanggan ini justru merugikan perusahaan, bukan memberikan sumber keuntungan. Bagian penting dari CRM adalah mengidentifikasi berbagai jenis pelanggan dan kemudian mengembangkan strategi khusus untuk berinteraksi dengan masing-masing pelanggan. Contoh dari strategi tersebut termasuk mengembangkan hubungan yang lebih baik dengan pelanggan yang menguntungkan, mencari dan menarik pelanggan baru yang akan menguntungkan, dan menemukan strategi yang tepat untuk pelanggan yang tidak menguntungkan, yang dapat berarti mengakhiri hubungan yang menyebabkan perusahaan merugi. Sampai saat ini, nilai pelanggan hanya ditentukan oleh profitabilitas mereka dalam hal penjualan. Namun, nilai pelanggan juga dapat didasarkan pada perilaku pelanggan dalam hal rujukan (partisipasi pelanggan dalam program rujukan yang diprakarsai oleh perusahaan), berbagi pengetahuan (informasi atau umpan balik yang diberikan pelanggan kepada perusahaan), dan pengaruh terhadap orang lain. pelanggan dalam bentuk ulasan dan blog.

Konsep nilai pelanggan sangat penting bagi CRM. Hal ini mengacu pada nilai ekonomi hubungan pelanggan dengan perusahaan, yang dinyatakan sebagai margin kontribusi atau laba bersih. Sebagai metrik pemasaran, nilai pelanggan menawarkan bantuan keputusan yang penting, di luar kemampuannya untuk mengevaluasi efektivitas pemasaran. Sebuah perusahaan dapat mengukur dan mengoptimalkan upaya pemasarannya dengan memasukkan nilai pelanggan sebagai inti dari proses pengambilan keputusannya.

Juga mengingat konsep nilai pelanggan, kita dapat menggambarkan CRM sebagai praktik menganalisis dan menggunakan database pemasaran dan memanfaatkan teknologi komunikasi untuk menentukan praktik dan metode perusahaan yang memaksimalkan nilai seumur hidup setiap pelanggan bagi perusahaan.

Namun, dalam praktiknya terdapat banyak definisi CRM yang berbeda-beda. Perusahaan konsultan, vendor TI, dan perusahaan telah menciptakan definisi dan konseptualisasi mereka sendiri yang terus berkembang. Secara umum hal ini dapat dibagi menjadi tiga perspektif berbeda: tingkat fungsional, tingkat front-end yang berhubungan dengan pelanggan, dan tingkat strategis.

1. *Tingkat fungsional*: Manajemen hubungan pelanggan dapat dipraktikkan pada basis fungsional yang sangat terbatas (misalnya, otomatisasi tenaga penjualan pada fungsi penjualan, manajemen kampanye oleh fungsi pemasaran).
2. *Tingkat front-end yang berhadapan dengan pelanggan*: Jenis CRM ini berfokus pada pengalaman pelanggan secara keseluruhan. Tujuannya adalah untuk membangun pandangan tunggal tentang pelanggan di seluruh saluran kontak dan mendistribusikan intelijen pelanggan ke semua fungsi yang berhubungan dengan pelanggan.
3. *Tingkat Strategis*: Perspektif ini mencoba untuk membebaskan istilah «CRM» dari dasar teknologi apa pun dan dari teknik manajemen pelanggan tertentu. Ini menggambarkan CRM sebagai proses untuk menerapkan sentrisitas pelanggan di pasar dan membangun nilai pemegang saham. Di sini, pengetahuan tentang pelanggan dan preferensi mereka mempunyai implikasi bagi keseluruhan organisasi, seperti penelitian dan pengembangan atau manajemen rantai pasokan.

Buku ini mengikuti perspektif strategis. Artinya CRM bertujuan untuk mendapatkan keunggulan kompetitif jangka panjang dengan memberikan nilai dan kepuasan secara optimal kepada pelanggan dan mengekstraksi nilai bisnis dari pertukaran. Oleh karena itu, pengetahuan tentang pelanggan dan preferensi mereka adalah yang paling penting bagi keseluruhan organisasi. Dari sudut pandang ini.

CRM adalah proses strategis dalam memilih pelanggan yang dapat dilayani oleh perusahaan dengan cara yang paling menguntungkan dan membentuk interaksi antara perusahaan dan pelanggan tersebut. Tujuan utamanya adalah untuk mengoptimalkan nilai pelanggan saat ini dan masa depan bagi perusahaan.

Secara keseluruhan, manajemen hubungan pelanggan strategis adalah konsep manajemen hubungan yang didasarkan pada prinsip-prinsip pemasaran yang mapan yang mengakui perlunya menyeimbangkan kepentingan organisasi dan pelanggan dengan hati-hati. Artinya, CRM bukan merupakan hasil utama dari solusi teknologi, melainkan didukung oleh solusi tersebut. Serangkaian kegiatan yang kompleks ini bersama-sama membentuk dasar bagi keunggulan kompetitif yang berkelanjutan dan sulit ditiru: organisasi yang berpusat pada pelanggan. CRM juga melibatkan otomatisasi dan peningkatan proses bisnis yang berpusat pada pelanggan, termasuk penjualan, pemasaran, dan layanan. Daripada hanya mengotomatiskan proses-proses ini, CRM berfokus pada memastikan bahwa aplikasi kantor depan meningkatkan kepuasan pelanggan, yang menghasilkan peningkatan loyalitas pelanggan dan dengan demikian mempengaruhi laba perusahaan. Dengan CRM, perusahaan menciptakan lingkungan dan sistem pendukung yang fleksibel yang dapat dengan mudah menangani permasalahan seputar inovasi produk, peningkatan harapan pelanggan, akuisisi, globalisasi, deregulasi, konvergensi pasar tradisional, dan munculnya teknologi baru, masalah privasi, dan saluran kontak pelanggan baru. Pada bagian berikut, kami menjelaskan alasan dan tren utama yang mendasari semakin pentingnya pendekatan manajemen pelanggan strategis.

1.3 MENGAPA MENGELOLA PELANGGAN PENTING?

Lanskap persaingan dan perekonomian yang bergejolak yang menjadi ciri dunia modern membuat kita tidak bisa lagi mengatasi kebutuhan untuk mengelola pelanggan secara menguntungkan dalam jangka panjang. Ini adalah masalah yang lebih besar dari sebelumnya. Data mudah didapat, sedemikian rupa sehingga perusahaan kewalahan, dan jumlahnya meningkat dua kali lipat setiap 18 bulan. Tren baru, seperti munculnya media sosial dan aplikasi, kemudian menciptakan tantangan CRM baru bagi perusahaan.

Bagian ini menguraikan faktor-faktor utama yang mempengaruhi CRM strategis dan mempunyai konsekuensi yang parah bagi perusahaan; ini juga memperkenalkan pendekatan manajemen yang berpusat pada pelanggan dan menunjukkan bagaimana evolusi CRM mengarah pada pemahaman baru. Perusahaan-perusahaan modern menghadapi perubahan bertahap namun tetap bersifat seismik sehubungan dengan tiga kekuatan utama: (1) konsumen, (2) pasar, dan (3) fungsi pemasaran. Penting untuk memahami perubahan-perubahan tersebut agar dapat berfungsi dengan sukses di pasar.

Perubahan Sehubungan dengan Konsumen

Ada sembilan tren konsumen utama, yang tercantum pada Tabel 1.1, yang penting untuk memahami semakin pentingnya pendekatan strategis terhadap CRM. Perubahan ini terdiri dari dua subkelompok utama: perubahan demografi dan perilaku. Perubahan demografis sebagian besar berkaitan dengan perkembangan terkini mengenai semakin beragamnya pelanggan; perubahan perilaku menggambarkan pergeseran cara konsumen bertindak dan bereaksi terhadap tawaran pasar.

Tabel 1.1 Tren konsumen utama

Perubahan demografi dan peningkatan keragaman konsumen	Perubahan perilaku
Populasi yang menua, terutama di negara-negara maju Meningkatnya keragaman etnis	Meningkatnya penggunaan media sosial
Meningkatkan individualisasi	Peningkatan penggunaan aplikasi
Populasi yang menua, terutama di negara-negara maju Meningkatnya keragaman etnis	Penggunaan data waktu nyata
	Meningkatnya kenyamanan dan kesadaran layanan mandiri meningkatkan permintaan akan pengalaman dan keaslian
	Bangkitnya kesadaran akan kesehatan dan keberlanjutan

Perubahan Demografi Dan Peningkatan Keanekaragaman Konsumen

Perkembangan utamanya adalah keragaman pelanggan yang dihadapi vendor. Pada tingkat yang paling mendasar, keberagaman ini dipicu oleh perubahan komposisi demografi penduduk, seperti yang dapat diamati di semua negara industri, mulai dari Eropa Barat hingga Amerika Serikat dan Jepang.

Perubahan demografi merupakan indikator yang baik mengenai pasar di masa depan, karena penyedia layanan harus mengubah penawaran mereka ketika demografi, dan kebutuhan pasar berubah. Tiga tren demografi penting yang mengubah pasar:

1) Populasi Penuaan di Negara Maju

Angka kelahiran di sebagian besar negara maju telah menurun selama lebih dari dua dekade. Fenomena ini digambarkan sebagai *deyouthing*. Oleh karena itu, perbedaan median usia antara negara maju dan negara berkembang bisa sangat dramatis. Misalnya, usia rata-rata di Amerika Serikat adalah 38 tahun, sedangkan di India adalah 26 tahun. Oleh karena itu, di negara-negara maju, nilai-nilai dan perspektif usia paruh baya akan semakin mendominasi jiwa nasional – termasuk tanggapan positif konsumen berusia lanjut terhadap pendekatan pemasaran relasional.

2) Meningkatkan Keberagaman Etnis

Semakin eratnya integrasi negara-negara di Eropa Barat memudahkan masyarakat untuk bermigrasi dan menetap di luar negeri. Migrasi semacam ini sering kali didorong oleh kondisi ekonomi yang lebih baik di negara-negara industri maju, sehingga menyebabkan peningkatan besar dalam keragaman budaya dan etnis di negara-negara seperti Perancis, Inggris, Belanda, dan Jerman. Amerika Serikat secara historis memiliki keragaman etnis, dan tren tersebut terus meningkat: kaum Hispanik adalah kelompok dengan pertumbuhan tercepat, dan di Kalifornia dan Texas, kaum kulit putih akan segera menjadi populasi minoritas. Pergeseran susunan etnis dalam masyarakat AS akan menghasilkan pasar yang lebih tersegmentasi. Oleh karena itu, para pedagang perlu memenuhi kebutuhan perumahan, pakaian, dan makanan yang beragam secara etnis. Komunikasi pemasaran juga harus mencerminkan keragaman ini untuk melayani pelanggan mereka secara efektif.

3) Meningkatkan Individualisasi

Di banyak negara Barat, sekitar 50% perempuan bekerja penuh waktu, sebuah tren yang memberikan tekanan besar pada gagasan tradisional tentang keluarga. Dengan kehilangan peran sebagai ibu rumah tangga penuh waktu, keluarga berkembang sebagai sebuah unit analisis sosial dan konsumsi. Rumah tangga dengan orang tua tunggal dan karir ganda semakin banyak, dan kebutuhan untuk mendefinisikan keberadaan atau ruang yang terpisah mendorong gaya hidup dan perilaku yang sangat individualistis, bahkan di dalam unit keluarga. Oleh karena itu, perusahaan harus semakin mempertimbangkan perilaku individu anggota keluarga yang menghabiskan lebih banyak waktu terpisah, dibandingkan mengasumsikan homogenitas rumah tangga. Pasar akan merasakan dampak dari tren demografi tersebut dalam bentuk pilihan konsumen, seperti aktivitas *outsourcing* karena keterbatasan waktu, konsumsi yang lebih banyak sesuai permintaan, dan konsumsi yang lebih banyak berdasarkan simbolisme dan nilai-nilai kelompok sosial. Para lajang juga mungkin mencari produk dan layanan yang menawarkan nilai sosial dan emosional. Hal ini juga menyebabkan meningkatnya heterogenitas konsumen.

Perubahan Perilaku

Perusahaan yang ingin mengembangkan strategi bisnis yang berpusat pada pelanggan juga perlu mempertimbangkan perilaku konsumen secara keseluruhan.

Peningkatan Penggunaan Media Sosial

Semakin banyak orang yang terlibat dalam komunikasi mulut ke mulut di berbagai platform media sosial, baik dengan teman, kenalan, maupun dengan orang asing. Perusahaan harus menyadari perubahan mendasar dalam perilaku konsumen dan mengambil tindakan yang sesuai, terutama untuk memanfaatkan setidaknya tiga peluang utama bagi perusahaan. Pertama, mereka dapat belajar dengan mendengarkan konsumen secara online. Buzz online membantu perusahaan memahami apa yang sebenarnya diinginkan konsumen, dan mereka dapat menggunakan wawasan ini untuk pengembangan produk, strategi komunikasi, dan ukuran keberhasilan. Kedua, media sosial menawarkan cara untuk meningkatkan ketepatan waktu umpan balik pelanggan. Orang-orang yang menggunakan media sosial untuk berinteraksi dengan perusahaan, seperti melalui Facebook atau Twitter, berharap menerima tanggapan langsung dari manajemen pelanggan. Pada akhir tahun 2016, Facebook memiliki 1,72 miliar konsumen aktif per bulan yang menghabiskan sekitar 50 menit di situs web setiap hari dan sering menjelajahi halaman Facebook yang dikelola perusahaan. Artinya, perusahaan mempunyai peluang besar untuk berinteraksi dengan pelanggan melalui saluran yang dipilih oleh pelanggan itu sendiri. Ketiga, media sosial memungkinkan perusahaan untuk mengeksekusi bentuk-bentuk baru strategi komunikasi dan periklanan yang mengintegrasikan konsumen. Konsumen tidak lagi senang dihadapkan pada sebuah pesan; mereka ingin menjadi bagian aktif di dalamnya.

Namun, ada juga kelemahan terkait perilaku ini. Berita negatif dari mulut ke mulut bisa menyebar lebih cepat. Oleh karena itu, perusahaan harus memantau dengan cermat tanggapan konsumen dan mengidentifikasi keluhan yang berpotensi menjadi viral. Selain itu, perusahaan harus mewaspadaikan meningkatnya ketidakamanan konsumen mengenai keamanan data. Namun, sebagian besar konsumen bersedia membagikan data mereka kepada perusahaan ketika mereka mengetahui bahwa perusahaan menggunakan data tersebut untuk membantu mereka sekaligus memastikan bahwa data tetap aman. Oleh karena itu, perusahaan harus menemukan cara untuk memperlakukan data konsumen secara bertanggung jawab dan menunjukkan kepada konsumen pentingnya berbagi data.

Peningkatan Penggunaan Aplikasi

Perangkat seluler menjadi semakin penting dalam kehidupan sehari-hari konsumen. Pada tahun 2015, satu miliar konsumen memiliki tablet dan 1,86 miliar menggunakan ponsel. Dengan meningkatnya penggunaan perangkat seluler, konsumsi aplikasi juga meningkat. Aplikasi adalah aplikasi perangkat lunak yang dirancang untuk dijalankan pada perangkat seluler. Mereka dapat diunduh dari toko aplikasi masing-masing operator seluler konsumen (misalnya Apple atau Google). Apple membuka toko aplikasi pertama pada tahun 2008 dan sejak itu pasar aplikasi berkembang pesat. Pada tahun 2016 Apple dan Google menawarkan sekitar dua juta aplikasi di toko aplikasi masing-masing. Awalnya aplikasi dirancang untuk membantu konsumen mengambil informasi (misalnya cuaca, kalender, email). Saat ini

terdapat berbagai jenis aplikasi termasuk utilitas (cuaca, Uber), jejaring sosial (WhatsApp, Snapchat, Facebook), foto (Instagram), dan permainan (Angry Birds, Candy Crash Saga). Penggunaan aplikasi diperkirakan akan semakin meningkat di tahun-tahun mendatang, karena penemuan teknologi baru seperti perangkat yang dapat dikenakan dan smart TV. Oleh karena itu, banyak perusahaan seperti CVS, Walmart, American Eagle, dan The New York Times merancang aplikasi untuk membangun kehadiran seluler dan berkomunikasi dengan pelanggan mereka.

Penggunaan Data Waktu Nyata

Internet dan perangkat seluler khususnya memungkinkan konsumen untuk tetap terhubung kapan saja dan menerima data dan informasi secara instan. Misalnya untuk mendapatkan berita terkini konsumen tidak perlu lagi menunggu surat kabar keesokan harinya. Sebaliknya, mereka cukup memeriksa berbagai halaman berita online. Surat kabar online biasanya diperbarui beberapa kali sehari setiap kali informasi baru tersedia. Selain itu, konsumen dapat memeriksa ketersediaan kursi pesawat, kamar hotel, atau kursi bioskop secara real time dan membeli produk segera setelah kebutuhan muncul. Hal ini secara umum menyebabkan laju kehidupan konsumen menjadi lebih cepat. Aspek penting lainnya bagi perusahaan adalah penawaran waktu nyata. Perusahaan dapat menawar ruang iklan secara real time. Artinya, setelah konsumen mengunjungi halaman web mereka, mereka dapat menargetkan ulang secara instan. Hal ini memungkinkan perusahaan untuk lebih tepat mengenai kelompok sasaran mereka.

1.3 KEBUTUHAN AKAN KENYAMANAN DAN BANGKITNYA PELAYANAN MANDIRI

Ketika kemiskinan meningkat, konsumen semakin mencari kenyamanan, yang berdampak pada semua aspek bisnis. Toko serba ada kecil, seperti format Tesco Express, yang menawarkan pilihan terbatas dapat memenuhi kebutuhan sehari-hari; Format seperti Marks & Spencer's Food menawarkan beragam pilihan makanan siap saji dan bahan-bahan siap masak. Dalam hubungannya dengan vendor, konsumen menuntut peran yang lebih aktif dari perusahaan. Ia tidak bisa lagi sekedar menjawab pertanyaan; misalnya, banyak lembaga keuangan kini menawarkan laporan bulanan aktivitas keuangan pelanggan yang disesuaikan. Pada saat yang sama, tuntutan akan kenyamanan telah menyebabkan munculnya pilihan layanan mandiri. Jika bisa, orang ingin memenuhi kebutuhannya sendiri tanpa repot. Platform perbankan online memberi konsumen sarana untuk membeli saham dan mencari informasi sendiri. Di ritel, pembeli dapat menggunakan layanan check-out mandiri, memindai item keranjang mereka, dan membayar tanpa bantuan lebih lanjut. Gagasan belanja online secara keseluruhan, yang dilakukan di luar jam buka toko, telah memberikan kontribusi signifikan terhadap perkembangan orientasi yang lebih kuat terhadap penawaran yang nyaman dan akses terhadap barang. Ringkasnya, perusahaan harus melakukan keduanya: Memberdayakan konsumen untuk melakukan sendiri layanan kecil dengan menawarkan pilihan layanan mandiri yang nyaman namun tetap tersedia secara konsisten ketika masalah pelanggan semakin kompleks.

Meningkatnya Permintaan akan Pengalaman dan Keaslian

Karena kemajuan teknologi baru dan meningkatnya persaingan, permintaan pelanggan menjadi lebih banyak. Mereka berjuang untuk individualitas dan realisasi diri. Oleh karena itu, barang dan jasa tidak lagi cukup untuk membedakan merek dan memuaskan konsumen. Sebaliknya, perusahaan harus menciptakan acara dan pengalaman berkesan yang melibatkan konsumen secara pribadi. Misalnya saja, konsumen lebih memilih lingkungan ritel berdasarkan pengalaman, dimana belanja lebih dari sekedar transaksi. Untuk melakukan hal tersebut, beberapa toko kelontong menyediakan resep masakan dan menggunakan rasa roti di lorongnya. Contoh lainnya adalah semakin banyaknya bioskop yang menawarkan kursi-kursi nyaman serta makanan dan minuman lezat. Dengan demikian, menawarkan pengalaman merupakan salah satu cara bagi perusahaan untuk memposisikan dan membedakan diri mereka ketika produk fisik dan layanan tidak lagi mencukupi. Namun, setiap kali ekspektasi konsumen terpenuhi, perusahaan meningkatkan standarnya, sehingga pelanggan yang merasa senang akan semakin sulit untuk dipuaskan pada pertemuan berikutnya. Oleh karena itu, perusahaan-perusahaan di negara-negara industri kesulitan untuk memuaskan pelanggan.

Megatren lainnya adalah pencarian konsumen akan keaslian. Transparansi informasi yang lebih baik di era digital memberikan konsumen pemahaman yang lebih baik tentang taktik persuasi pemasar. Akibatnya, konsumen menjadi semakin skeptis terhadap segala bentuk komunikasi merek. Oleh karena itu, perusahaan harus transparan, jujur, dan konsisten dalam komunikasinya serta mencerminkan nilai-nilai perusahaan.

Peningkatan Kesadaran Kesehatan dan Keberlanjutan

Pelanggan semakin sadar terhadap masalah kesehatan dan keberlanjutan. Artinya, mereka percaya bahwa perusahaan tidak hanya peduli pada keuntungan tetapi juga beroperasi secara bertanggung jawab dan mengatasi masalah sosial dan lingkungan. Namun, mengkomunikasikan tujuan berkelanjutan saja tidak cukup, tujuan tersebut juga harus sesuai dengan perusahaan atau merek, harus kredibel, dan dilaksanakan dengan baik. Konsumen juga mencari pilihan yang segar, sehat, dan tidak banyak diproses saat berbelanja. Terutama generasi milenial lebih menyukai produk yang sehat dan organik. Berkat kemajuan teknologi, konsumen saat ini dapat memperoleh informasi tentang produk dan perusahaan, bahkan di tempat penjualan. Teknologi seluler yang tertanam dalam ponsel pintar, misalnya, memungkinkan pembeli memindai kode batang, mendapatkan semua informasi yang mereka butuhkan tentang produk termasuk keberlanjutan produk, dan melakukan perbandingan harga saat bepergian. Ini adalah bentuk transparansi yang baru dan perusahaan harus terbiasa dengannya.

Konsekuensi

Perubahan demografi dan gaya hidup konsumen secara keseluruhan mempunyai dampak yang kuat terhadap perilaku pelanggan. Pelanggan pada umumnya mempunyai permintaan yang lebih besar terhadap perusahaan. Mereka mengharapkan perusahaan menyediakan lebih dari sekedar barang dan jasa. Selain itu, mereka ingin produk tersebut

otentik dan berkelanjutan sambil tetap menawarkan penawaran terbaik. Dengan demikian, semakin sulit bagi perusahaan untuk memuaskan pelanggan.

Selain itu, pemasar harus sangat berhati-hati dalam membuat tuntutan waktu yang besar pada konsumen. Secara umum, pelanggan memiliki kekuatan yang lebih besar dibandingkan vendor karena kemampuan teknologi dan pengetahuan produk mereka terus meningkat. Diversifikasi dan kelangkaan waktu meningkatkan pencarian produk dan layanan yang lebih personal dan juga menawarkan penawaran terbaik. Tren ini diperkuat dengan semakin tidak efisiennya pendekatan pemasaran massal tradisional (yang akan kita bahas nanti). Tampaknya secara paradoks, kelangkaan waktu dan kebutuhan konsumen akan konsumsi sesuai permintaan menjadikan mereka target yang baik untuk strategi hubungan yang dirancang dengan baik.

Perusahaan yang dapat memenuhi permintaan ini akan berkembang dalam lingkungan baru ini. Untuk melakukan hal ini, perusahaan harus melibatkan pelanggan dan menanggapi kebutuhan individu mereka.

Realitas perubahan lingkungan pelanggan ditegaskan oleh hasil survei McKinsey (2014), yang menunjukkan bahwa 69% CEO yang berpartisipasi percaya bahwa keterlibatan pelanggan adalah hal yang paling penting.

Pergeseran demografi dan perilaku menyebabkan permintaan menjadi semakin heterogen, individual, dan terfragmentasi. Oleh karena itu, pendekatan pemasaran massal yang berfokus pada mendorong produk serupa kepada semua orang telah menjadi proposisi yang lemah.

Perubahan Sehubungan Dengan Pasar

Sampai saat ini, bisnis dicirikan oleh manufakturnya. Fokus pada barang dibandingkan jasa atau pengalaman mengarah pada strategi pemasaran pasar massal yang berfokus pada produk, di mana bisnis mencoba menjual produk yang sama kepada sebanyak mungkin orang. Strategi ini meningkatkan biaya perolehan pelanggan baru namun menurunkan biaya peralihan mereka. Namun globalisasi pasar, pertumbuhan ekonomi jasa, dan kemajuan teknologi berarti bahwa bisnis telah mengalami beberapa perubahan dan perkembangan penting.

Persaingan yang Meningkat untuk Pelanggan di Pasar yang Terfragmentasi

Di satu sisi, ketika hambatan perdagangan berkurang dan batas-batas geografis didefinisikan ulang, baik oleh blok perdagangan yang sudah mapan maupun yang baru muncul, gagasan tentang keunggulan lokasi terkikis bagi sebagian besar perusahaan. Akses terhadap pasar tidak lagi bersifat lokal, sehingga tuntutan terhadap pengelolaan logistik dan kemitraan distribusi menjadi semakin signifikan. Di sisi lain, di pasar maju di mana pasokan melebihi permintaan, pelanggan mempunyai kebutuhan yang berbeda. Untuk memenuhi kebutuhan khusus pelanggan, pasar harus dipecah menjadi beberapa segmen, yang memfasilitasi individu pemasaran teralisasi.

Diferensiasi yang Sulit

Seperti disebutkan sebelumnya, kualitas atribut produk obyektif telah meningkat secara substansial dan tidak lagi menjadi sumber keunggulan kompetitif bagi sebagian besar

perusahaan. Loyalitas merek yang didasarkan pada perbedaan produk merupakan pencapaian yang relatif, bukan mutlak. Ketika perbedaan kualitas produk berkurang, perusahaan mencari keunggulan kompetitif melalui hubungan mereka yang lebih dekat, berfokus pada layanan dan pengalaman.

Salah satu contohnya adalah industri grosir yang terus mengalami kebangkitan label swasta. Label pribadi semakin berkembang di seluruh dunia, sehingga di AS sekitar 18% dari seluruh penjualan ritel kini dihasilkan oleh label pribadi. Di Swiss, label pribadi bahkan menyumbang 53% dari total penjualan ritel. Ciri-ciri kualitas obyektif dari produk-produk label pribadi dalam banyak kasus sama sekali sebanding dengan merek-merek nasional. Misalnya, menurut Nielsen, 75% konsumen AS memandang label sebagai alternatif yang baik terhadap merek nasional dan karenanya tidak mempunyai banyak alasan untuk membayar mahal demi ekuitas merek nasional.

Konsekuensi

Produk yang bagus saja tidak cukup untuk bersaing di dunia dengan standar produk yang sangat tinggi. Ketika produk dan layanan meningkat dan menjadi serupa dalam kinerja obyektifnya, perusahaan harus mempertanyakan model pemasaran tradisional. Mereka mulai beralih dari model berbasis transaksi dan fokus pada hubungan komersial yang langgeng. Pada gilirannya, perusahaan dapat mempelajari preferensi pelanggan baru dan laten dengan mengamati riwayat pembelian dan perilaku mereka serta menggunakan media sosial dan platform ulasan untuk mengumpulkan opini konsumen. Perkembangan dalam penyesuaian massal berarti perusahaan juga dapat menawarkan nilai asli kepada pelanggan melalui proposisi produk dan layanan yang disesuaikan.

Ketika perubahan ini mendorong pasar menjadi lebih berorientasi pada hubungan, cara utama untuk mempertahankan pangsa pasar adalah dengan menyelaraskan kembali strategi bisnis dan menjadi berpusat pada pelanggan. Dengan demikian, CRM sangat penting secara strategis dalam memposisikan perusahaan di pasar saat ini.

Perubahan dengan Hormat ke Fungsi Pemasaran

Terakhir, perubahan teknologi dan masyarakat juga menyebabkan pergeseran peran fungsi pemasaran. Pergeseran ini sangat dipengaruhi oleh perubahan dalam penggunaan dan ketersediaan saluran media klasik dan baru, serta penurunan efektivitas kegiatan pemasaran secara drastis.

Pengenceran Media dan Penggandaan Saluran

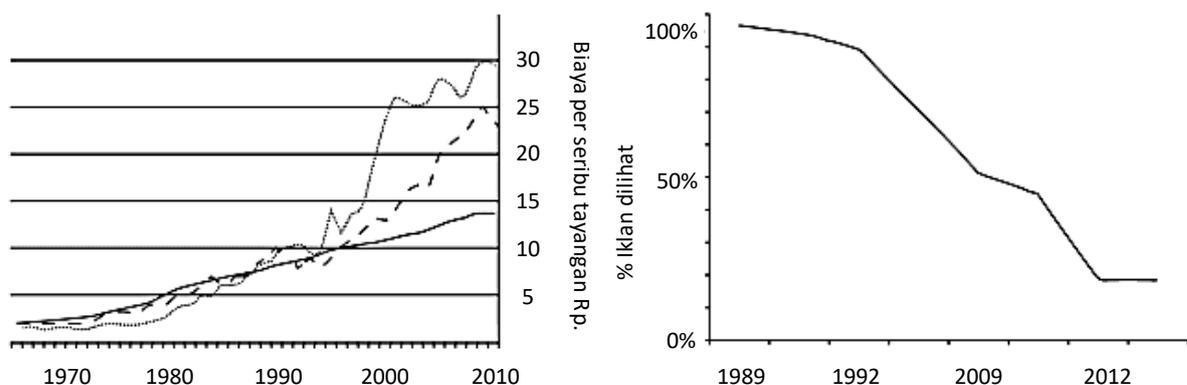
Sifat komunikasi pemasaran sedang mengalami perubahan yang signifikan. Manajer merek, penyedia layanan, dan produsen produk pernah menggunakan sarana komunikasi massa (cetak, TV, radio) sebagai media utama mereka. Pesan-pesannya terfokus pada produk dan harga, tanpa memperhatikan heterogenitas kebutuhan atau keinginan pelanggan. Komunikasi berdasarkan iklan massal sudah ketinggalan jaman. Kebutuhan dan keinginan pelanggan menjadi terlalu beragam sehingga pemasar tidak dapat memuaskan mereka dengan satu pendekatan yang dapat digunakan untuk semua tujuan. Selain itu, konsumsi media juga mengalami pergeseran. Konsumsi radio dan media cetak perlahan-lahan menurun, sedangkan penayangan televisi relatif stabil dan saluran online meroket. Hal ini mempunyai

konsekuensi yang signifikan terhadap strategi pemasaran perusahaan. Selain itu, semakin banyak konsumen yang melakukan streaming acara TV berdasarkan permintaan dibandingkan menontonnya di TV kabel. Layanan Netflix atau Amazon Prime misalnya memungkinkan pengguna menonton acara televisi favorit mereka, terlepas dari jaringan yang menayangkannya, sesuai kenyamanan mereka, dan di perangkat yang mereka pilih (misalnya, iPad Apple). Pasar 'video on demand' diperkirakan akan mencapai pendapatan sebesar Rp. 179 Miliar pada tahun 2017 dan Rp. 238 Miliar pada tahun 2020 (Statista, 2017).

Tren penting lainnya adalah kebangkitan YouTube. Daripada menonton acara televisi, konsumen muda cenderung menonton video di YouTube. Pada tahun 2015, sekitar 400 jam video diunggah ke YouTube setiap menitnya, sepuluh kali lebih banyak dibandingkan tahun 2011 (Youtube, 2017).

Menurunnya Efisiensi dan Efektivitas Pemasaran

Tekanan semakin besar terhadap para pemasar korporat untuk merombak departemen mereka guna menunjukkan bagaimana investasi pemasaran meningkatkan laba perusahaan. Faktanya, para manajer semakin berada di bawah tekanan untuk membenarkan pengeluaran pemasaran mereka. Pepatah terkenal dari John Wanemaker (1838–1922)—“Saya tahu bahwa separuh uang yang saya keluarkan untuk iklan terbuang sia-sia, saya hanya tidak tahu separuhnya yang mana”—mungkin tidak pernah benar seperti sekarang ini. Dengan demikian, kami dapat memahami tuntutan pemegang saham dan CFO yang menginginkan akuntabilitas dan dokumentasi yang lebih baik atas nilai tambah dari fungsi pemasaran.



Gambar 1.1 Peningkatan biaya pemasaran dan penurunan efektivitas periklanan (Sumber: Teixeira, 2014)

Masalahnya sebagian berasal dari praktik pemasaran sebelumnya yang berfokus pada akuisisi dibandingkan retensi, harga dibandingkan nilai tambah, dan transaksi jangka pendek dibandingkan pengembangan hubungan jangka panjang dan menguntungkan. Menjamurnya saluran kontak baru juga berkontribusi terhadap penurunan efisiensi dan efektivitas. Dengan munculnya pelanggan yang lebih canggih dan berpengetahuan, situasi yang ada mencakup biaya kontak yang tetap atau meningkat namun tanggapan konsumen menurun (Gambar 1.1). Dampak periklanan di media apa pun telah kehilangan nilainya. Fenomena menjamurnya media juga dibarengi dengan sulitnya berkomunikasi secara bermakna dengan pelanggan.

Ketika semakin banyak saluran media tersedia, dan perusahaan menggunakan lebih banyak saluran tersebut, tantangan koordinasi saluran semakin meningkat. Kompleksitas yang terkait dengan pengkoordinasian pesan-pesan di sejumlah saluran yang lebih besar meningkat secara eksponensial.

Alasan lain menurunnya efektivitas periklanan adalah perilaku streaming konsumen. Layanan streaming biasanya tidak menampilkan iklan apa pun. Selain itu, konsumen semakin banyak menggunakan pemblokir iklan saat berselancar online. Tren ini meminimalkan keterpaparan konsumen terhadap iklan. Oleh karena itu, perusahaan harus memikirkan cara-cara baru untuk menjangkau dan berinteraksi dengan pelanggan.

Konsekuensi

Tekanan pada fungsi pemasaran sangat besar. Pergeseran dari percakapan sepihak antara perusahaan dan pelanggan menjadi percakapan multilateral antara beberapa pelanggan dan perusahaan semakin meningkatkan kompleksitas fungsi pemasaran. Pemasar harus hati-hati mendengarkan dan memantau ulasan konsumen dan umpan balik yang diberikan secara online. Untuk melibatkan pelanggan, mereka juga harus terbuka terhadap peran pelanggan baru sebagai bagian interaktif dalam hubungan perusahaan pelanggan serta bersedia menyerahkan sebagian kendali mereka. Selain itu, mereka harus menemukan cara baru untuk berinteraksi dengan pelanggan. Jika tidak, mereka akan dikesampingkan dan dibatasi hanya pada periklanan dan perencanaan media. Manajer pemasaran juga perlu menyesuaikan strategi pemasaran mereka untuk mengatasi meningkatnya skeptisisme iklan dan penghindaran iklan dari konsumen dengan menghubungi konsumen melalui berbagai saluran dan bersikap lebih transparan dan jujur.

Implikasi

Mengingat semua perubahan ini, skenario pemasaran saat ini membuat tuntutan yang lebih besar untuk mempelajari preferensi pelanggan, penyediaan nilai, dan penyesuaian produk dan layanan. Strategi yang berpusat pada produk tidak dapat menjawab kebutuhan-kebutuhan lanjutan ini, namun strategi yang berpusat pada pelanggan muncul sebagai jawabannya. Tepatnya dalam lingkungan ini, CRM, jika dijalankan dengan benar, merupakan sarana kompetitif yang hebat untuk memenuhi permintaan baru. Pemasar memerlukan pendekatan manajemen yang menyadari peningkatan heterogenitas pelanggan, mengatasi kekhawatiran tentang akuntabilitas pemasaran, memanfaatkan data yang tersedia, dan menggunakan profitabilitas pelanggan sebagai fungsi tujuan utama. Kami menyebut pendekatan ini sebagai manajemen nilai pelanggan.

1.4 MANFAAT PENDEKATAN MANAJEMEN NILAI PELANGGAN

Sistem CRM berbasis data yang sukses, dengan nilai pelanggan sebagai metrik penggerakannya, memberdayakan perusahaan untuk melakukan sepuluh tindakan yang akan menghasilkan keuntungan strategis.

1. Mengintegrasikan dan mengkonsolidasikan informasi pelanggan: Dengan informasi pelanggan dan riwayat klien yang relevan, perlakuan terhadap pelanggan tetap konsisten di seluruh saluran kontak dan layanan.

2. Memberikan informasi yang terkonsolidasi di semua saluran: Seluruh perusahaan harus membantu komunikasi yang tepat waktu dan relevan dengan pelanggan, menyesuaikan kebutuhan mereka dengan produk yang paling tepat.
3. Kelola kasus pelanggan: memberikan pengendalian manajemen kepada orang yang tepat secara terencana dan transparan, memastikan bahwa respons yang tepat terjadi pada waktu yang tepat.
4. Personalisasi: Jika memungkinkan, personalisasi harus mencakup layanan dan produk yang ditawarkan kepada setiap pelanggan untuk memuaskan harapan khususnya.
5. Menghasilkan peluang penjualan baru secara otomatis dan manual: Ukuran profil pelanggan dapat bergantung pada aturan bisnis yang telah ditentukan atau kontak antara pelanggan dan karyawan.
6. Menghasilkan dan mengelola kampanye: Perusahaan harus memberikan fleksibilitas yang cukup untuk beradaptasi terhadap perubahan informasi atau perilaku pelanggan.
7. Menghasilkan tindak lanjut yang lebih cepat dan akurat: Upaya tersebut mencakup prospek penjualan, rujukan, dan pertanyaan pelanggan.
8. Kelola semua proses bisnis: Perusahaan harus memperkenalkan titik kendali pusat untuk memastikan semua proses bisnis dijalankan sesuai dengan aturan bisnis yang efektif dan telah ditentukan sebelumnya.
9. Memberikan gambaran yang rinci dan akurat kepada manajer puncak: Semua anggota tim manajemen puncak harus mengetahui semua aktivitas penjualan dan pemasaran.
10. Segera bereaksi terhadap perubahan lingkungan pasar: Untuk memahami perkembangan menuju manajemen nilai pelanggan yang berorientasi data, akan sangat membantu jika kita melihat lebih dekat tahap evolusi dan pertumbuhan CRM dalam beberapa tahun terakhir.

1.5 EVOLUSI DAN PERTUMBUHAN CRM

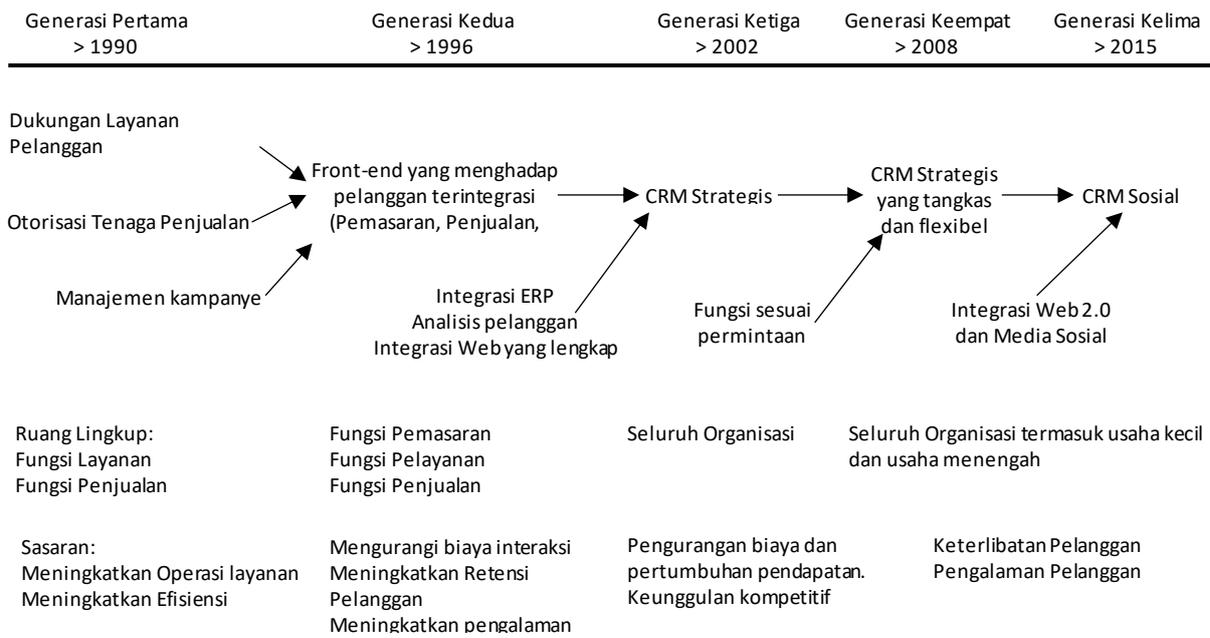
Bagian ini menjelaskan tahapan perkembangan CRM, mulai tahun 1990an hingga saat ini. Ini telah berkembang dari alat pemasaran taktis menjadi elemen strategis dalam semua keputusan pemasaran. Pertumbuhan Internet juga telah meningkatkan tingkat adopsi CRM di banyak industri. Untuk memberikan perspektif sejarah, Gambar 1.2 menggambarkan garis waktu, dan bagian ini menjelaskan masing-masing fase dalam garis waktu tersebut.

Generasi Pertama (CRM Fungsional)

Kumpulan aktivitas yang kemudian menjadi akronim CRM yang awalnya dikembangkan sebagai dua penawaran produk independen:

1. *Otomatisasi tenaga penjualan (SFA)*: Produk-produk ini menangani fungsi prapenjualan seperti memelihara data prospek dan pelanggan, pemasaran jarak jauh, menghasilkan prospek, membuat penawaran penjualan, dan menempatkan pesanan penjualan.
2. *Layanan dan dukungan pelanggan (CSS)*: Fungsi ini terutama ditujukan pada aktivitas purna jual, seperti meja bantuan, pusat kontak dan panggilan, serta dukungan layanan lapangan. Basis data CSS sering kali bekerja dengan informasi pelanggan tertentu, terisolasi dari sistem lain.

Meskipun terfragmentasi dan tidak terintegrasi dengan baik dengan back office, penerapan SFA/CSS awal memberikan janji peningkatan penjualan dan layanan, meskipun ceruk pasar gabungannya masih kecil. Pasar untuk perencanaan sumber daya perusahaan (ERP)—sebuah alat yang dirancang untuk mengintegrasikan semua departemen dan fungsi perusahaan dalam satu sistem komputer yang melayani kebutuhan setiap departemen—malah semakin berkembang.



Gambar 1.2 Timeline evolusi CRM

Generasi Kedua (Pendekatan Front-End yang Menghadapi Pelanggan)

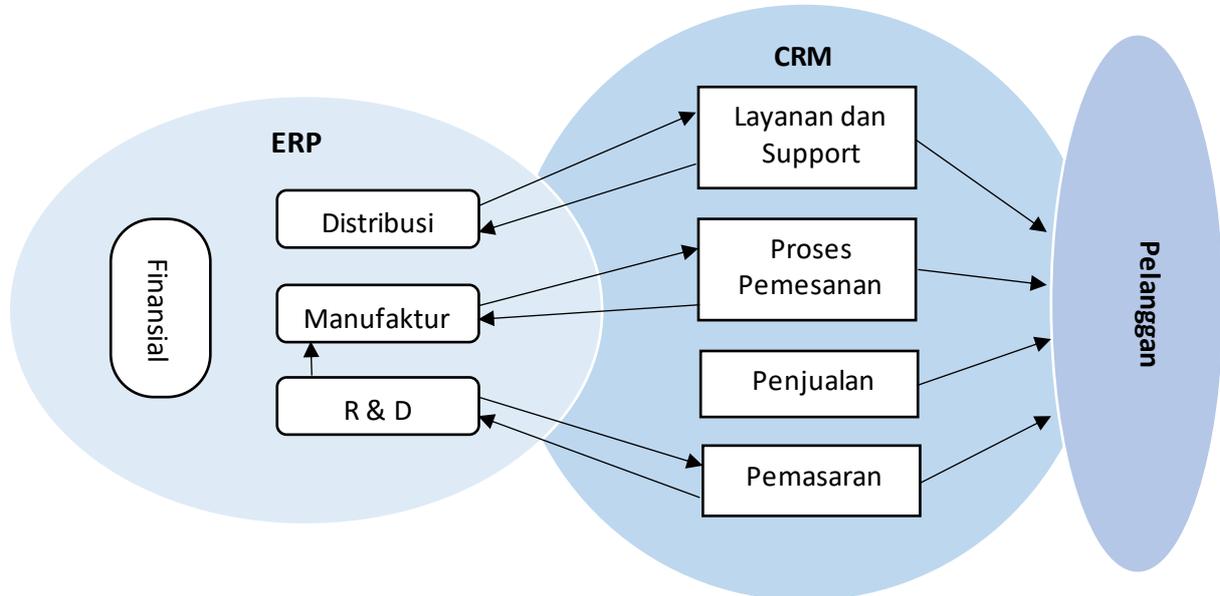
Inovasi dalam CRM pada tahun 1990an sejalan dengan inovasi ERP, termasuk integrasi berbagai subsistem independen ke dalam satu paket. Teknologi CRM diharapkan dapat mengisi kesenjangan yang ditinggalkan oleh fungsionalitas ERP dan memenuhi kebutuhan bisnis front end perusahaan yang berhubungan dengan pelanggan.

Tujuannya adalah untuk menciptakan satu pandangan tentang semua interaksi dengan pelanggan, terlepas dari tujuan kontak tersebut (misalnya, pra-penjualan, transaksi penjualan, layanan pasca-penjualan) atau sarana-sarananya (misalnya, telepon, e- surat, Internet). Pada umumnya, tujuan ini tidak tercapai pada tahun 1990an, sehingga menyebabkan meningkatnya kekecewaan terhadap teknologi dan implementasi CRM. Harapan pelanggan pada periode ini jauh melebihi manfaat yang direalisasikan dari teknologi CRM. Pengamat industri mulai berbicara tentang matinya CRM. Bahkan ketika Internet memicu harapan-harapan baru, menjadi jelas bahwa peningkatan pendapatan melalui teknologi sulit diterapkan, diwujudkan, dan diukur, tanpa pemahaman yang lebih strategis mengenai prosesnya (Gambar 1.3).

Generasi Ketiga (Pendekatan Strategis)

Pada akhir tahun 2002, pasar CRM mulai meningkat, dan kesenjangan antara nilai yang dirasakan pelanggan dan nilai yang direalisasikan semakin menipis. Organisasi belajar dari

pengalaman dan kegagalan mereka dalam mengimplementasikan CRM versi sebelumnya. Organisasi terbaik mulai fokus pada pengintegrasian sistem front-end yang berhubungan dengan pelanggan dengan sistem back-end, serta dengan sistem yang digunakan oleh mitra dan pemasok (Gambar 1.3).



Gambar 1.3 Integrasi pelanggan front-end dengan sistem back-end

Integrasi teknologi Internet membantu meningkatkan CRM. Banyak organisasi menyadari bahwa mereka bisa mendapatkan keuntungan dengan mengadopsi pendekatan CRM strategis dibandingkan dengan solusi berbasis teknologi. Perusahaan menyadari tujuan akhir CRM: untuk meningkatkan pendapatan, bukan hanya mengendalikan biaya.

Generasi Keempat (CRM Strategis yang Tangkas dan Fleksibel)

Pada akhir dekade pertama abad kedua puluh satu, kita menghadapi dimulainya CRM generasi keempat. CRM Strategis diterima secara luas dan ditetapkan sebagai elemen penting dari strategi pemasaran, dan semakin banyak perusahaan kecil dan menengah yang mengadopsi alat manajemen ini dan teknologi terkait untuk menggerakkan bisnis mereka. Kelincahan, fleksibilitas, dan biaya tetap yang rendah adalah kuncinya. Kemunculan media sosial dan meningkatnya layanan mandiri, serta meningkatnya prevalensi layanan berbasis web, menjadikan pemberdayaan pelanggan sebagai topik yang sedang berkembang. Secara khusus, teknologi CRM dengan basis bayar per penggunaan dapat menyediakan fungsionalitas sesuai permintaan.

Generasi Kelima (CRM Sosial)

Perkembangan kemajuan teknologi baru dan jangkauan media sosial yang belum pernah terjadi sebelumnya memunculkan CRM generasi kelima. CRM Sosial ditandai dengan keterlibatan pelanggan melalui integrasi web 2.0 dan media sosial dan dengan penggunaan wawasan berbasis data untuk mengoptimalkan pengalaman pelanggan secara keseluruhan. Perusahaan mendorong partisipasi aktif pelanggan secara online, sementara mereka menggunakan aplikasi perangkat lunak untuk melacak data sosial secara real-time. Informasi ini memungkinkan perusahaan untuk menawarkan konten yang relevan dan pesan yang

dipersonalisasi kepada pelanggan tertentu dan untuk meningkatkan pengalaman pelanggan di setiap titik kontak sepanjang perjalanan pelanggan. Selain itu, kombinasi data di berbagai platform media sosial memungkinkan perusahaan untuk menentukan nilai pelanggan tidak hanya berdasarkan profitabilitas tetapi juga berdasarkan perilaku online mereka dalam hal rujukan, penyebaran pengetahuan, dan pengaruh terhadap anggota komunitas media sosial lainnya.

1.6 CRM DAN REVOLUSI TI: PANDANGAN DARI INDUSTRI

Mengingat pergeseran pasar dan teknologi yang besar ini serta kontribusinya terhadap pesatnya perkembangan CRM sebagai alat manajemen strategis, kami juga ingin menjelaskan pendapat para eksekutif industri tentang evolusi ini, dalam kaitannya dengan bagaimana evolusi tersebut terlihat dalam praktik.

Masih ada masalah besar dalam CRM karena banyak orang yang tidak memahami apa yang dimaksud dengan CRM yaitu mendengarkan pelanggan dan berkomunikasi dengan mereka dengan cara yang paling mungkin untuk meningkatkan kepuasan mereka dan memenangkan bisnis yang berulang dan rujukan.

Sayangnya, saya yakin ketergantungan pada teknologi ini didorong oleh para pemain besar teknologi informasi CRM. CEO perusahaan-perusahaan besar melihatnya sebagai sesuatu yang harus mereka lakukan, tanpa memahami maksudnya.

Pandangan CRM ini menunjukkan penyesuaian yang substansial. Beberapa manajer awalnya kecewa dengan proses dan hasil penerapan solusi dan sistem CRM. Mereka merasa bahwa mereka memperoleh manfaat yang terbatas dari sistem TI baru, menghadapi kebencian di kalangan karyawan ketika menerapkannya, dan hanya memperoleh sedikit keuntungan dalam hal kemampuan menawarkan nilai tambah kepada pelanggan.

Reaksi negatif terhadap CRM seperti yang dipraktikkan didasarkan pada pandangan dunia TI. Terlalu sering, pengenalan CRM dianggap sebagai proyek teknologi dan aktivitas sementara. Para manajer hanya percaya bahwa CRM sama dengan perangkat lunak atau teknologi, meskipun tidak ada yang lebih jauh dari kenyataan. Dengan kesalahpahaman ini, tidak mengherankan jika banyak upaya CRM tidak pernah memenuhi harapan perusahaan yang menerapkannya.

Agar CRM dapat diterapkan dengan sukses, manajemen puncak harus mengintegrasikan seluruh fungsi perusahaan dan memfokuskannya pada nilai pelanggan. Pertumbuhan CRM juga tidak bisa disamakan dengan pertumbuhan industri CRM, yang sebagian besar terdiri dari vendor TI. Darrell Rigby, dari Bain & Co., meneliti penggunaan alat manajemen dan menemukan bahwa penggunaan alat CRM dan kepuasan terhadap CRM relatif tinggi dalam beberapa tahun terakhir. Temuan ini menyiratkan bahwa perusahaan mungkin telah belajar untuk memandang CRM sebagai elemen pemasaran strategis; mereka menyadari potensinya yang belum dimanfaatkan. Oleh karena itu, masa depan CRM cerah, dan dengan bantuan sistem TI yang tepat, CRM dapat menjadi pendekatan pemasaran pilihan bagi banyak perusahaan.

Ringkasan

Meningkatnya ketersediaan teknologi memungkinkan perusahaan untuk mengumpulkan dan menganalisis data tingkat pelanggan dan berinteraksi dengan pelanggan secara bersamaan. Namun perubahan yang cepat terjadi di lingkungan tempat perusahaan beroperasi, sehingga diperlukan pengembangan strategi pasar baru dan peralihan dari fokus produk ke penawaran yang berpusat pada pelanggan. Perubahan-perubahan ini, sebagaimana diperkenalkan dalam bab ini, berkaitan dengan (1) konsumen, (2) pasar, dan (3) fungsi pemasaran.

Di sisi konsumen, meningkatnya keragaman mencerminkan perubahan komposisi demografi populasi pasar. Permintaan konsumen semakin meningkat – barang dan jasa tidak lagi cukup untuk memuaskan mereka; mereka juga mengalami tekanan waktu yang semakin besar, lebih paham teknologi, lebih mencari kenyamanan, dan menggunakan media sosial. Pasar dicirikan oleh persaingan yang lebih ketat, fragmentasi yang lebih besar, dan meningkatnya kesulitan dalam diferensiasi. Perubahan ini telah mendorong pasar menjadi berbasis hubungan dan berpusat pada pelanggan. Iklan tradisional menjadi kurang efektif misalnya karena meningkatnya streaming dan penggunaan pemblokir iklan. Pada saat yang sama, interaksi dan hubungan dengan pelanggan individu semakin penting. Bagi perusahaan, ini berarti mereka harus mengumpulkan dan menganalisis informasi tentang konsumen, kebutuhan, dan preferensi mereka, yang juga menentukan keberhasilan penerapan CRM.

Soal Latihan

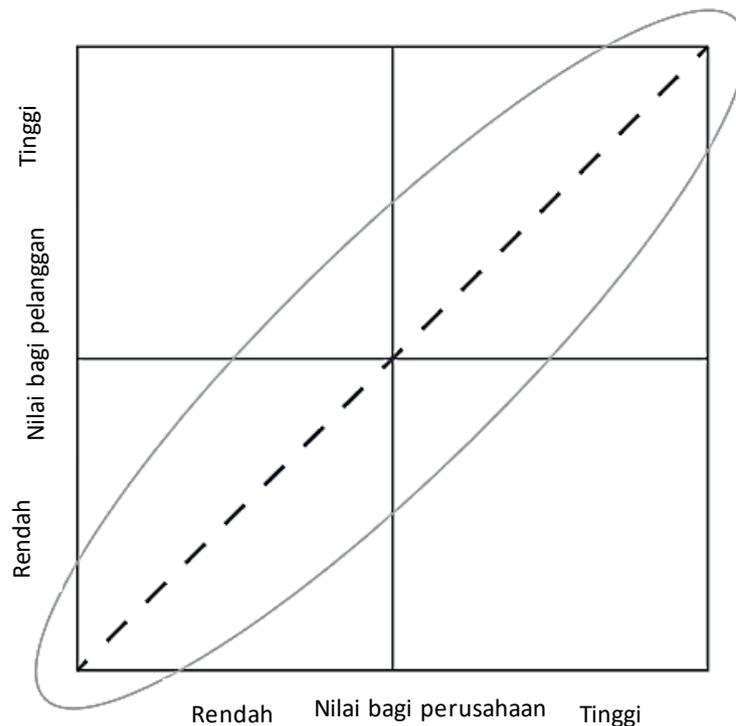
1. Apa yang dimaksud dengan nilai pelanggan, dan mengapa istilah ini penting bagi CRM?
2. Apa yang menjadikan CRM sebagai pendekatan pemasaran pilihan di era informasi modern?
3. Sebutkan beberapa perubahan penting dalam lingkungan bisnis. Bagaimana perubahan ini mendorong peralihan dari pemasaran berbasis produk ke pemasaran berbasis pelanggan?
4. Teknologi apa yang mempengaruhi CRM strategis, baik dari sisi konsumen maupun perusahaan?
5. Bagaimana CRM berkembang dalam dekade terakhir? Sebutkan beberapa perubahan utama dan dampaknya.

BAB 2

KONSEP NILAI PELANGGAN

Pada bab sebelumnya, kita membahas konsep CRM dan memahami peran, evolusi, dan masa depan. Dalam bab ini, kita mengeksplorasi apa yang dapat diperoleh dengan memanfaatkan CRM secara strategis dan kendala apa yang harus Anda waspadai. Inti dari CRM strategis adalah pemasaran relasional yang telah memperoleh daya tarik besar seiring dengan transformasi digital. Tujuan dari perusahaan yang menggunakan pemasaran relasional adalah untuk mempertahankan hubungan dengan pelanggannya dengan menyesuaikan penawarannya dengan kebutuhan masing-masing pelanggan. Pendekatan ini sangat kontras ke pemasaran massal tradisional dan telah menjadi dapat dicapai dan layak karena kemajuan yang dicapai dalam proses manufaktur yang fleksibel seperti penyesuaian massal, peralihan ke internet dengan kemungkinan-kemungkinannya terkait pengumpulan data, interaksi dengan pelanggan, jangkauan tinggi bahkan untuk penawaran khusus, dan periklanan individual, serta kemajuan yang dicapai dalam pemodelan analitis dan prediktif. Peluang-peluang yang terkait dengan transformasi digital yang sedang berlangsung ini sejalan dengan ancaman meningkatnya tekanan persaingan, terutama secara online di mana hambatan masuknya rendah dan persaingan benar-benar bersifat global (EIU, 2007).

Pada saat yang sama, konsumen semakin menuntut produk dan layanan yang memenuhi kebutuhan spesifik dan individual mereka karena mereka terbiasa memilih dari beragam pemasok dan banyaknya penawaran (EIU, 2016). Konsekuensinya, pemasar perlu menyadari bahwa, saat ini, hubungan dengan pelanggan individu merupakan inti pengambilan keputusan dan fondasi keunggulan kompetitif. Dalam hal ini, sudah ada pergeseran nyata dari pemasaran berbasis produk ke pemasaran berbasis pelanggan (EIU, 2016). Selain itu, agar tetap relevan, perusahaan harus mampu memaksimalkan nilai yang mereka berikan kepada pelanggannya, sekaligus pada saat yang sama mendapatkan nilai yang cukup dari pelanggan untuk mencapai ROI yang positif (Kumar & Reinartz, 2016) – seperti yang ditunjukkan oleh area yang disorot di Gambar 2.1. Seperti yang kami tunjukkan dalam bab ini, penerapan CRM secara strategis merupakan komponen kunci untuk memenuhi tantangan ini.



Gambar 2.1 Penyelarasan nilai bagi pelanggan dan nilai bagi perusahaan

2.1 NILAI BAGI PELANGGAN

Keberadaan perusahaan didasarkan pada premis bahwa perusahaan menciptakan nilai bagi pelanggannya baik dalam bentuk barang atau jasa, produk akhir atau faktor masukan, dan baik dalam lingkungan B2B atau B2C. Hanya ketika perusahaan berhasil memberikan nilai kepada pelanggan, perusahaan dapat mengambil nilai dari pelanggan. Tidak mengherankan, mayoritas perusahaan paling bernilai di dunia memiliki pernyataan misi yang menyebutkan penciptaan nilai bagi pelanggan dan/atau pemangku kepentingannya (Kumar & Reinartz, 2016).

Akibatnya, menciptakan dan mempertahankan nilai bagi pelanggan adalah inti dari bisnis secara umum dan pemasaran serta CRM secara khusus karena keduanya merupakan sarana yang melaluinya perusahaan dapat memberikan nilai kepada pelanggannya. Namun apa yang dimaksud dengan nilai dari sudut pandang pelanggan? Dalam teori ekonomi klasik, pelanggan berusaha untuk memaksimalkan utilitas, yaitu mereka memilih produk/jasa yang memberikan nilai tertinggi kepada mereka. Namun, seperti yang dinyatakan oleh akal sehat, apa yang merupakan nilai tertinggi bagi pelanggan sangatlah heterogen baik di dalam maupun di dalam individu (Zeithaml, 1988). Ini berarti bahwa nilai bir dingin mungkin dirasakan sangat berbeda oleh Anda dibandingkan dengan pasangan Anda dan bahkan oleh Anda sendiri, bergantung pada waktu, lokasi, suhu, jumlah bir yang sudah Anda minum, dikonsumsi, dll. Oleh karena itu, ketika kita berbicara tentang nilai bagi pelanggan pada akhirnya, kita selalu berbicara tentang nilai yang dirasakan pelanggan.

Nilai yang dirasakan pelanggan, pada gilirannya, dapat didekonstruksi menjadi manfaat yang dirasakan dan biaya yang dirasakan. Pelanggan memperoleh manfaat dari berbagai atribut penawaran dan perusahaan dapat mempengaruhi persepsi manfaat dengan mengubah atribut penawaran. Biaya yang dirasakan tidak hanya mencakup harga suatu penawaran tetapi juga biaya lain yang sering diabaikan oleh peneliti dan praktisi seperti biaya transaksi yang berbeda, biaya pembelajaran dan risiko (Kumar & Reinartz, 2016). Suatu penawaran dapat dibedah menjadi berbagai atribut yang spesifik untuk produk dan layanan. Dari jumlah tersebut, beberapa dapat dinilai dan dibandingkan secara obyektif sementara yang lain bersifat lebih subyektif. Untuk sebuah kamera, ini mungkin berupa zoom, jumlah piksel, ukuran sensor, berat, ukuran, warna. Pelanggan jarang melihat atribut-atribut ini secara individual melainkan secara gabungan, dalam hal ini, misalnya kualitas gambar, kekompakan, dan desain. Manfaat atau biaya yang dihasilkan dapat dirasakan secara langsung atau tidak langsung (misalnya kualitas gambar yang tinggi dari kamera yang bagus merupakan manfaat langsung, sedangkan pengakuan dari rekan-rekan Anda atas foto yang bagus merupakan manfaat tidak langsung) dan hal tersebut dapat terjadi secara langsung atau tertunda (misalnya biaya untuk kartu memori atau baterai tambahan untuk kamera) (Gutman, 1982).

Komponen utama CRM dan penerapannya adalah interaksi langsung dan dua sisi dengan pelanggan melalui berbagai titik kontak. Oleh karena itu, fungsi inti dan kemampuan CRM adalah kemampuannya untuk mempengaruhi nilai yang dirasakan pelanggan atas penawaran perusahaan. Mari kita ambil contoh layanan seluler: Di toko fisik, pelanggan pergi ke meja bantuan untuk mengajukan pertanyaan tentang perangkat barunya, sehingga mengurangi biaya pembelajarannya. Di rumah, melalui penggunaan aplikasi swalayan, ia mengisi ulang pulsanya, sehingga mengurangi biaya transaksi dalam bentuk waktu jika ia harus pergi ke toko atau menelepon hotline. Sebelum pergi ke Eropa untuk berlibur dia menelepon layanan pelanggan untuk menanyakan tarif roamingnya. Agen CRM di ujung telepon menyarankan paket data khusus untuk Eropa, yang secara efektif menyesuaikan atribut penawaran perusahaan untuk memenuhi kebutuhan pribadinya, sehingga meningkatkan persepsi pelanggan terhadap manfaat.

Singkatnya, CRM yang diterapkan secara strategis dapat meningkatkan persepsi pelanggan terhadap suatu penawaran dan memenuhi permintaan akan solusi terhadap kebutuhan spesifik pelanggan.

2.2 NILAI BAGI PERUSAHAAN

Pada bab sebelumnya, kami telah menjelaskan pentingnya bagi perusahaan untuk memberikan nilai kepada pelanggannya. Pada bab-bab berikutnya, kita akan mengeksplorasi apa manfaatnya bagi perusahaan.

Dari Nilai bagi Pelanggan menjadi Nilai dari Pelanggan: Rantai Kepuasan-Loyalitas-Keuntungan

SPC adalah konsep kunci dalam bidang manajemen pelanggan karena menghubungkan aktivitas CRM dengan keuntungan (Gambar 2.2). Hal ini telah populer sejak awal tahun

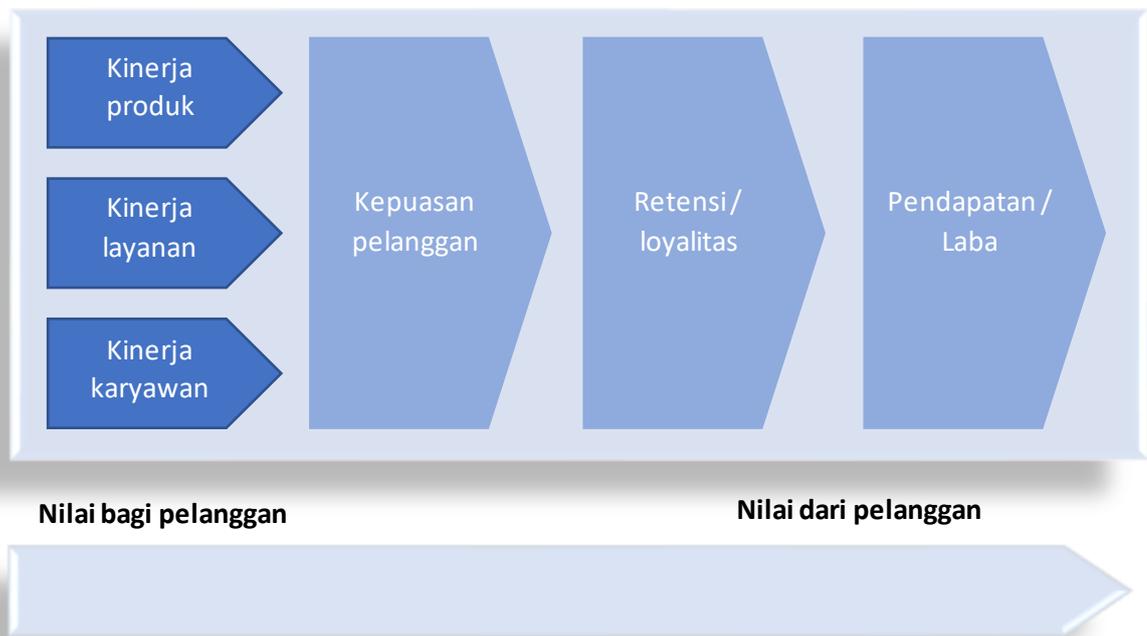
1990an, ketika perusahaan menyadari pentingnya mengukur dan mengelola kepuasan pelanggan (Heskett et al., 1994). Gagasan utama yang mendasarinya adalah bahwa peningkatan atribut produk dan layanan akan mengarah pada peningkatan kepuasan pelanggan. Peningkatan kepuasan pelanggan, yaitu peningkatan nilai bagi pelanggan diharapkan akan menghasilkan retensi pelanggan yang lebih besar, yang sering kali digunakan sebagai proksi loyalitas pelanggan, yang kemudian diharapkan akan menghasilkan profitabilitas atau nilai yang lebih besar dari pelanggan. Meskipun hubungan positif ini hampir terbukti dengan sendirinya, bukti empiris dari penelitian selama bertahun-tahun hanya menunjukkan dukungan yang beragam (Zeithaml, 2000). Demikian pula, menerjemahkan kerangka konseptual ke dalam kenyataan praktis telah menjadi masalah bagi banyak perusahaan. Misalnya, sebuah perusahaan mungkin telah meningkatkan kinerjanya pada atribut-atribut utama, namun ternyata skor kepuasan keseluruhannya tidak meningkat secara signifikan. Di lain waktu, perubahan skor kepuasan secara keseluruhan gagal menunjukkan dampak nyata terhadap retensi pelanggan (Ittner & Larcker, 2003). Oleh karena itu, kami percaya bahwa sangat penting untuk memiliki pemahaman yang lengkap tentang keseluruhan SPC dan masing-masing tautannya untuk mengelola pelanggan dengan cara yang efisien. Berikut ini, kami membongkar SPC dan menganalisis masing-masing komponennya satu per satu. Dengan demikian, kami menunjukkan dalam kondisi apa aktivitas CRM sebenarnya menghasilkan peningkatan keuntungan dan kendala apa yang harus dihindari.

Setelah mempertimbangkan tingkat analisis, tingkat pelanggan dibandingkan tingkat perusahaan, kami menganalisis kelemahan dalam menarik hubungan langsung antara kepuasan pelanggan dan keuntungan. Selanjutnya, kami membahas dalam kondisi apa peningkatan kepuasan pelanggan dapat meningkatkan tingkat retensi pelanggan perusahaan dan bagaimana peningkatan tingkat retensi, pada gilirannya, dapat menghasilkan keuntungan yang lebih tinggi.

2.3 TINGKAT ANALISIS

Saat menggunakan konsep SPC, ada baiknya mempertimbangkan tingkat analisisnya. Sebagian besar studi empiris telah melihat hasil agregat di tingkat perusahaan. Misalnya, serangkaian penelitian (Anderson, Fornell, & Lehmann, 1994; Anderson, Fornell, & Rust, 1997) mengamati bagaimana indeks kepuasan pelanggan tingkat perusahaan dikaitkan dengan kinerja tingkat perusahaan.

Temuan dari penelitian ini dan penelitian serupa menunjukkan hubungan positif antara skor kepuasan perusahaan dan kinerja perusahaan secara keseluruhan. Namun, di dunia yang sumber dayanya dialokasikan pada tingkat pelanggan individual, rantai tersebut perlu diterapkan pada tingkat terpilah. Bukti kuat mengenai sifat SPC pada tingkat pelanggan individu jauh lebih sedikit. Meskipun kita bisa memperkirakan adanya korelasi antara hasil di tingkat perusahaan dan di tingkat individu, namun tidak jelas seberapa kuat korelasi tersebut sebenarnya.



Gambar 2.2 Rantai kepuasan-loyalitas-keuntungan (Sumber: Diadaptasi dari Anderson & Mittal, 2000, hal. 107)

Kaitan Langsung Antara Kepuasan Pelanggan dan Keuntungan

Hubungan langsung antara kepuasan pelanggan dan keuntungan menunjukkan bahwa ketika pelanggan merasakan kepuasan yang lebih besar terhadap penawaran perusahaan, maka keuntungan pun meningkat. Misalnya, studi yang dilakukan oleh Edvardsson dan rekannya (2000) menemukan bahwa kepuasan penjualan pelanggan Volvo berhubungan secara signifikan dengan profitabilitas mobil baru (misalnya, melalui penyelesaian transaksi pembiayaan dan asuransi, keanggotaan kartu Volvo, dan loyalitas bengkel). Banyak perusahaan selain Volvo yang dapat membuktikan manfaat SPC. Misalnya, Zappos Inc., pengecer sepatu dan pakaian online telah berusaha keras untuk mempertahankan tingkat kepuasan pelanggan yang tinggi. Fokus perusahaan pada layanan pelanggan mencakup kepuasan pelanggan sepenuhnya dan pengiriman pengembalian gratis jika terjadi masalah dengan pembelian.

Meskipun keuntungan yang berlebihan dapat menggerogoti keuntungan perusahaan, bagi Zappos hal ini merupakan “risiko yang dapat diterima” sebagai imbalan atas peningkatan keuntungan melalui loyalitas pelanggan. Nilai jual layanan pelanggan ini, selain pelatihan khusus untuk perwakilan layanan pelanggan mereka, telah mendorong Zappos menuju kesuksesan. Namun, secara umum, apa yang kita ketahui tentang hubungan langsung antara kepuasan dan profitabilitas?

Meskipun para pendukung awal SPC berargumentasi bahwa kepuasan pelanggan selalu mempunyai dampak positif, kita memiliki gambaran yang jauh lebih lengkap saat ini. Menarik untuk dicatat bahwa penelitian mengenai hubungan langsung antara kepuasan dan keuntungan menunjukkan efek positif dalam sejumlah penelitian terbatas (Ittner & Larcker,

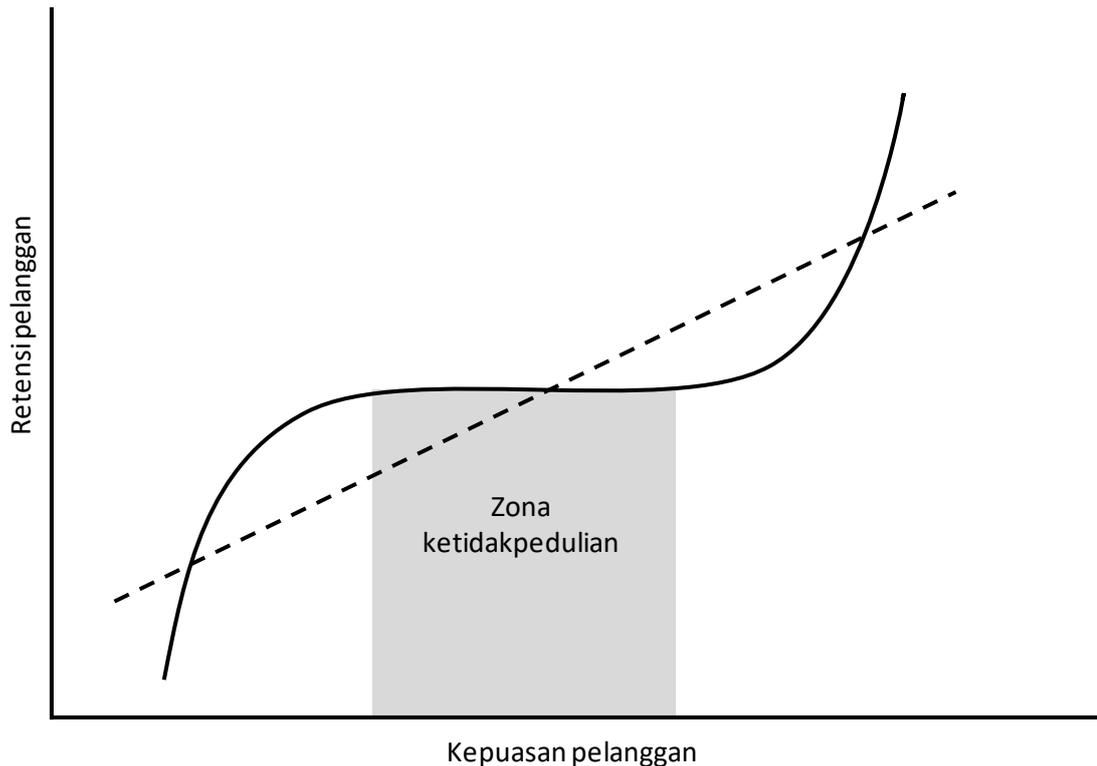
1998), dan tidak ada efek dalam penelitian lain (Zeithaml, 2000). Dengan kata lain, meskipun terdapat bukti empiris yang menunjukkan bahwa berbagai strategi kualitas gagal memberikan kinerja bisnis yang diantisipasi, terdapat juga bukti kontras yang menunjukkan korelasi positif antara kepuasan pelanggan dan laba atas aset.

Hal yang penting untuk memahami dan menjelaskan beberapa temuan yang tampaknya kontradiktif adalah bahwa menghubungkan kepuasan dan pendapatan saja tidak cukup. Meningkatkan kepuasan pelanggan memerlukan biaya, dan ketika biaya untuk meningkatkan kepuasan diperhitungkan, mungkin saja menawarkan “kepuasan berlebihan” tidak akan membuahkan hasil. Hal ini karena keuntungan marjinal dalam kepuasan menurun, sedangkan biaya marjinal untuk mencapai pertumbuhan kepuasan meningkat. Hal ini sejalan dengan apa yang dikatakan mengenai peningkatan kualitas produk yang ditawarkan oleh banyak perusahaan saat ini. Ketika tingkat kualitas secara umum mencapai tingkat yang tinggi, meningkatkan kepuasan dengan peningkatan kualitas lebih lanjut menjadi semakin mahal. Misalnya, apakah investasi pada wahana lain dapat dibenarkan untuk sebuah taman hiburan, mengingat perkiraan peningkatan lalu lintas?

Meskipun perjalanan tambahan ini kemungkinan akan meningkatkan kepuasan pelanggan, pertanyaannya adalah apakah hal ini menghasilkan pendapatan tambahan yang cukup untuk mengimbangi investasi tersebut. Selain itu, peningkatan kepuasan pelanggan, dalam banyak kasus, mengarah pada adaptasi tingkat ekspektasi; konsumen dengan cepat terbiasa dengan tingkat layanan yang lebih baik tanpa harus memberi penghargaan kepada perusahaan dengan pembelian tambahan. Hal ini mungkin berarti bahwa terdapat tingkat kepuasan optimal bagi perusahaan mana pun, dan peningkatan kepuasan tidak akan menghasilkan apa-apa jika melebihi itu. Untuk menemukan tingkat optimal tersebut, perusahaan perlu melakukan studi kepuasan longitudinal untuk menyelidiki perubahan kepuasan pelanggan dari waktu ke waktu dan menghubungkannya dengan peningkatan dalam penawaran mereka.

2.4 KAITAN ANTARA KEPUASAN DAN RETENSI

Mengingat beberapa kesulitan yang terkait dengan membangun hubungan tegas antara kepuasan pelanggan dan kinerja perusahaan, pada tahun 1990an banyak manajer yang semakin beralih ke retensi pelanggan sebagai tujuan jangka panjang. Dengan berfokus pada retensi pelanggan, manajer semakin mendekati variabel dependen utama – keuntungan. Gambar 2.3 menunjukkan bentuk khas yang dikonfirmasi oleh sejumlah penelitian (walaupun terdapat banyak penyimpangan dari bentuk ini). Data biasanya diperoleh di tingkat perusahaan, bukan di tingkat pelanggan.

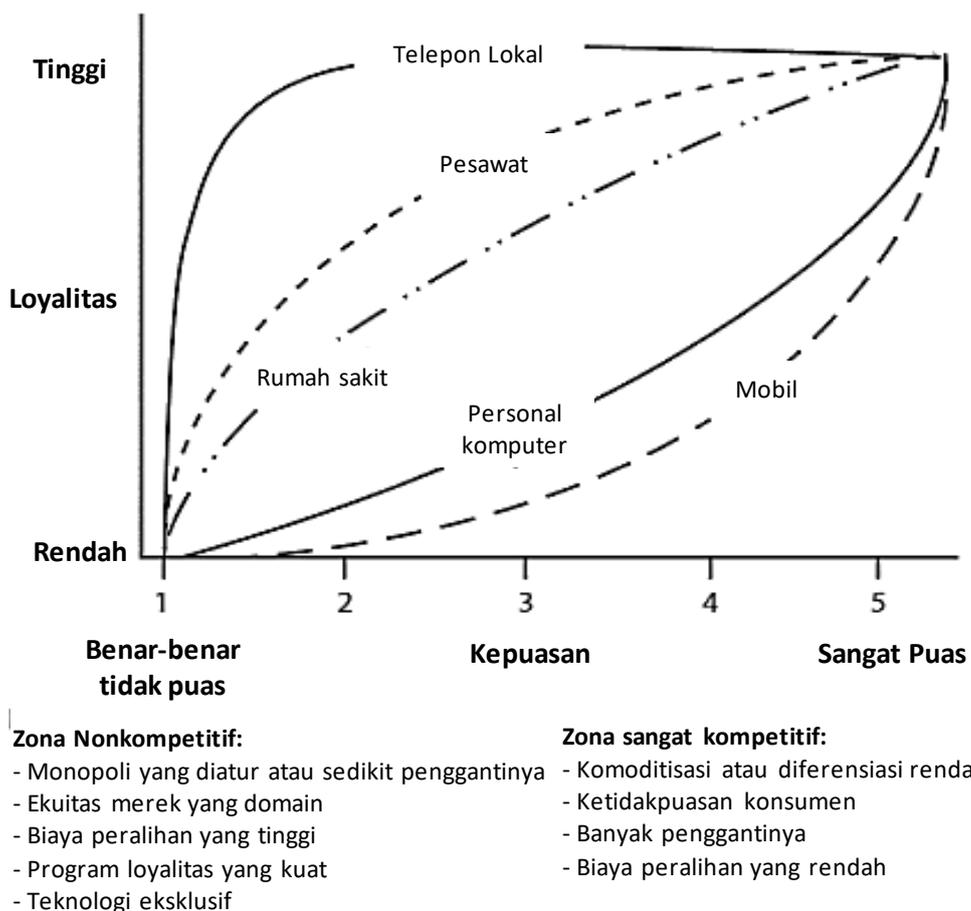


Gambar 2.3 Ilustrasi hubungan kepuasan-retensi. Catatan: Garis putus-putus mewakili perkiraan linier dari relasi nonlinier yang ditunjukkan (Sumber: Anderson & Mittal, 2000, hal. 114)

Data menunjukkan hubungan antara kepuasan dan retensi bersifat asimetris: Ketidakpuasan memiliki dampak yang lebih besar terhadap retensi dibandingkan kepuasan. Pelanggan yang puas dipengaruhi oleh banyak faktor saat melakukan pembelian dan memiliki banyak pilihan. Sekalipun tingkat kepuasannya tinggi, retensi tidak dijamin karena mungkin ada produk lain yang dapat memuaskan pelanggan pada tingkat yang sama. Sebaliknya, jika pelanggan tidak puas, maka produk lain menjadi lebih menarik. Tautannya tidak linier; dampak kepuasan terhadap retensi lebih besar pada titik ekstremnya. Bagian datar dari kurva di tengah juga disebut zona ketidakpedulian (Jones & Sasser, 1995). Seperti yang terlihat dalam database tingkat industri (seperti ACSI dari University of Michigan), sejumlah faktor – termasuk agresivitas persaingan, tingkat biaya peralihan, dan tingkat risiko yang dirasakan – mempengaruhi bentuk kurva dan posisi siku (dua titik pada grafik yang terjadi perubahan tajam bentuk kurva).

Contoh hubungan variabel antara kepuasan dan retensi dapat ditunjukkan. Gambar 2.4 menunjukkan variabilitas hubungan antar industri. Pada Gambar 2.4, dalam industri otomotif yang kompetitif, tingkat kepuasan yang sangat tinggi diperlukan agar pelanggan dapat membeli kembali merek yang sama. Sebaliknya, konsumen mungkin harus menanggung biaya peralihan yang besar ketika menggunakan suatu maskapai penerbangan. Biaya ini mungkin meningkat karena penumpukan poin bonus dalam program frequent flyer atau terbatasnya pilihan maskapai penerbangan di bandara tertentu. Oleh karena itu, konsumen cenderung untuk kembali berlangganan pada sebuah maskapai penerbangan meskipun

kepuasannya mungkin hanya moderat. Peringatan yang sama yang diterapkan pada hubungan kepuasan-keuntungan juga berlaku pada hubungan kepuasan-retensi. Pertama, perusahaan harus menyelidiki secara menyeluruh sifat hubungan tersebut dengan industri, kategori, atau segmen tertentu. Misalnya, dua perusahaan yang beroperasi di dua industri berbeda mungkin memiliki tingkat kepuasan yang sama, namun hubungan antara kepuasan dan retensi pelanggan mungkin sangat berbeda untuk kedua perusahaan. Untuk menilai dampak kepuasan terhadap retensi dengan cara yang lebih baik, perusahaan harus mempertimbangkan daya tarik alternatif selain apa yang mereka tawarkan. Aspek lain yang perlu dipertimbangkan adalah bahwa hubungan tersebut dapat berubah, bergantung pada pengukuran yang digunakan untuk mengukur loyalitas. Misalnya, sebuah penelitian (Mital & Kamakura, 2001) menemukan bahwa perilaku pembelian ulang adalah ukuran yang lebih baik daripada niat membeli kembali. Yang terakhir, kita mengetahui secara komparatif lebih sedikit mengenai hubungan pada tingkat pelanggan individu dibandingkan dengan analisis pada tingkat perusahaan atau industri.



Gambar 2.4 Bagaimana lingkungan kompetitif mempengaruhi hubungan kepuasan-loyalitas. Catatan: Loyalitas diukur berdasarkan niat pelanggan untuk membeli kembali

Kaitan Antara Loyalitas dan Keuntungan Karena kompleksitas dan kekhususan hubungan tersebut, menjadikan kepuasan pelanggan sebagai ukuran proksi untuk loyalitas

pelanggan atau keuntungan pelanggan bukanlah solusi yang tepat. Oleh karena itu, tidak mengherankan jika melihat meningkatnya minat untuk menguji hubungan langsung antara retensi pelanggan dan kinerja perusahaan. Pendukung utama yang melihat hubungan ini adalah Frederick F. Reichheld, yang, dalam serangkaian tulisannya, menekankan pentingnya mengelola retensi pelanggan (Reichheld, Markey, & Hopton, 2000).

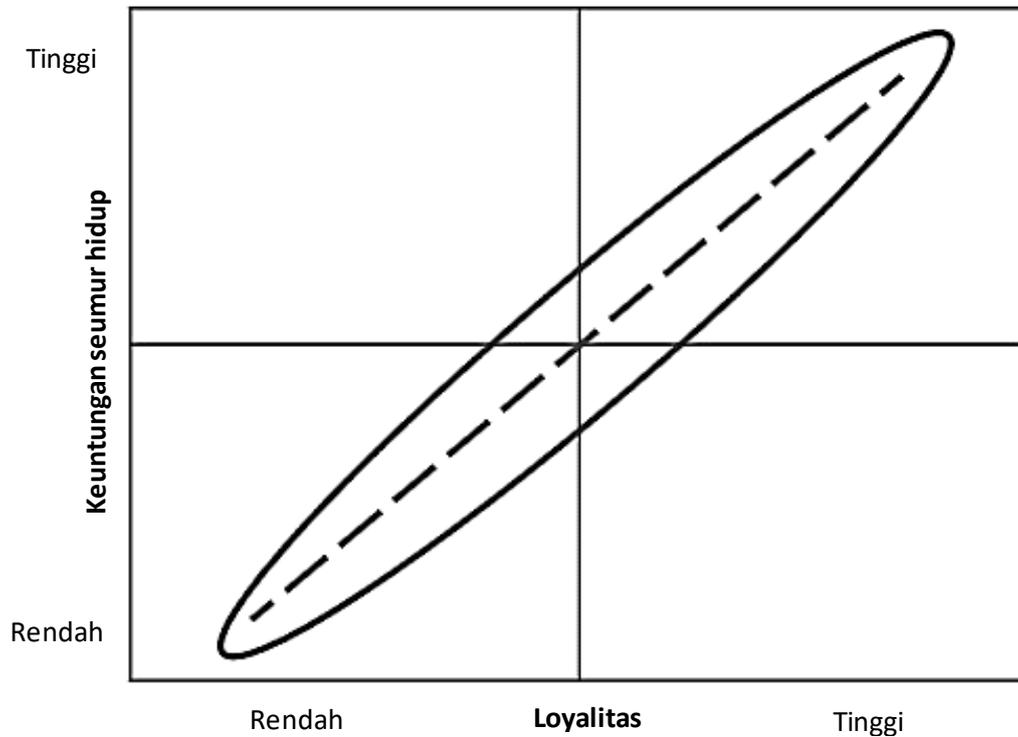
Pelanggan jangka panjang seharusnya melakukan hal berikut, menurut hipotesis utama Reichheld:

- Habiskan lebih banyak per periode seiring berjalannya waktu.
- Biaya lebih murah untuk melayani per periode dari waktu ke waktu.
- Memiliki kecenderungan lebih besar untuk menghasilkan pelanggan dari mulut ke mulut.
- Membayar harga premium jika dibandingkan dengan yang dibayarkan oleh pelanggan jangka pendek.

Argumen yang mendasarinya adalah bahwa pelanggan diperoleh dengan biaya tertentu, yang kemudian diperoleh kembali seiring berjalannya waktu, sehingga menjadi semakin menguntungkan seiring berjalannya waktu. Meskipun hal ini mungkin berlaku dalam hubungan kontraktual (misalnya berlangganan majalah, kontrak TV kabel), hal ini hampir tidak berlaku dalam hubungan non-kontraktual (seperti berbelanja di department store). Dalam hubungan non-kontraktual, aliran pendapatan harus diimbangi dengan biaya untuk terus mempertahankan hubungan dan menangkis serangan persaingan. Namun, mengelola investasi terus-menerus dalam hubungan pelanggan ini bisa jadi cukup rumit. Tentu saja, tingkat retensi yang tinggi sangat diinginkan, namun peningkatan retensi marjinal menimbulkan biaya yang semakin besar. Peningkatan belanja retensi secara membabi buta pada akhirnya akan menyebabkan pembelanjaan berlebihan. Jelasnya, upaya untuk meningkatkan kepuasan dan retensi pelanggan tidak hanya menghabiskan sumber daya perusahaan, namun juga akan menghasilkan keuntungan yang semakin berkurang. Selain itu, ketahuilah bahwa proposisi Reichheld berasal dari pertanyaan para manajer tentang apa yang mereka yakini sebagai manfaat dari hubungan

Karena pendapat manajerial bisa saja bias dan mementingkan diri sendiri, maka penting untuk menyelidiki perilaku pelanggan yang sebenarnya untuk menyelidiki hubungan yang sebenarnya dan lebih mendasar. Reinartz dan Kumar telah menguji proposisi Reichheld dengan menyelidiki profitabilitas sampel lebih dari 16.000 pelanggan individu di empat industri (Reinartz & Kumar, 2002). Hasil mereka memberikan gambaran yang berbeda. Pada dasarnya, para peneliti menemukan hubungan antara retensi pelanggan dan keuntungan pelanggan tidak sekuat yang diperkirakan. Reinartz dan Kumar menunjukkan, misalnya, bahwa, di berbagai perusahaan, terdapat segmen pelanggan yang loyal namun tidak terlalu menguntungkan (karena alokasi sumber daya yang berlebihan), dan segmen yang menghasilkan keuntungan sangat tinggi meskipun hanya memiliki sedikit keuntungan. tenor yang singkat. Karena pelanggan jangka pendek ini bisa sangat menguntungkan, jelas bahwa loyalitas bukanlah satu-satunya jalan menuju keuntungan. Seperti yang diilustrasikan gambar berikut, tren keseluruhan menunjukkan korelasi langsung antara loyalitas dan profitabilitas. Namun, outlier pada grafik yang menghasilkan keuntungan tinggi namun tidak memiliki

loyalitas tinggi akan mengungguli pelanggan dengan tingkat loyalitas tinggi namun profitabilitas rendah (Gambar 2.5).



Gambar 2.5 Asosiasi profitabilitas-durasi seumur hidup (Sumber: Reinartz dan Kumar, 2000)

	Persentase pelanggan		Persentase pelanggan	
<i>Profitabilitas tinggi</i>	Penyedia Layanan korporat	20%	Penyedia Layanan korporat	30%
	Ritel / Kelontong	15%	Ritel / Kelontong	36%
	Pesanan via Email	19%	Pesanan via Email	31%
	Pialang Langsung	18%	Pialang Langsung	32%
	Persentase pelanggan		Persentase pelanggan	
<i>Profitabilitas rendah</i>	Penyedia Layanan korporat	29%	Penyedia Layanan korporat	21%
	Ritel / Kelontong	34%	Ritel / Kelontong	15%
	Pesanan via Email	29%	Pesanan via Email	21%
	Pialang Langsung	33%	Pialang Langsung	17%
	<i>Pelanggan jangka pendek</i>		<i>Pelanggan jangka panjang</i>	

Gambar 2.6 Asosiasi profitabilitas dan umur panjang pelanggan

Implikasi utama dari temuan Reinartz dan Kumar adalah kehati-hatian harus dilakukan ketika menyamakan retensi pelanggan dengan profitabilitas pelanggan. Perusahaan pada

akhirnya harus melakukan upaya untuk memperoleh informasi mengenai profitabilitas individu atau segmen (lihat Gambar 2.6).

Apa Artinya Semua Itu?

Meskipun SPC secara konseptual bagus, mengukur dan mengelola kepuasan pelanggan saja tidak cukup. Dengan tidak memahami sifat sebenarnya (misalnya kekuatan, simetri, dan nonlinier) dari berbagai tautan, banyak perusahaan telah salah mengalokasikan sumber daya karena pemahaman yang salah tentang mekanisme yang mendasarinya. Kesimpulan utama dari pembahasan bagian ini adalah pentingnya mencapai tujuan akhir SPC. Pindah ke variabel dependen utama, keuntungan pelanggan pada akhirnya diperlukan untuk membuat keputusan pemasaran yang baik. Bukan berarti mengetahui status kepuasan pelanggan atau loyalitas pelanggan tidak lagi penting. Namun, penting untuk menilai berbagai tautan di SPC dengan cara yang benar. Seperti yang kita ketahui saat ini, hubungan ini hampir selalu bersifat nonlinier, asimetris, dan tentunya spesifik pada segmen dan industri. Oleh karena itu, menjadikan kepuasan pelanggan atau loyalitas pelanggan sebagai ukuran proksi sederhana untuk keuntungan pelanggan, tidaklah cukup, dan oleh karena itu kita perlu melakukan segala upaya untuk mengukur profitabilitas tingkat pelanggan. Namun, karena perusahaan tidak dapat mempengaruhi keuntungan semata (tetapi melakukannya melalui kualitas produk dan layanan), maka dampak kepuasan pelanggan dan loyalitas pelanggan sebagai mediator utama tidak dapat diabaikan.

Pada akhirnya, penting bagi perusahaan untuk tidak hanya memiliki basis pelanggan setia namun juga memiliki basis pelanggan yang aktif atau terlibat. Demi kesederhanaan, sejauh ini kami fokus pada profitabilitas pelanggan sebagai satu-satunya variabel hasil yang dihasilkan dari nilai bagi pelanggan, kepuasan, dan loyalitas. Namun, perusahaan juga dapat memperoleh keuntungan dari pelanggan yang terlibat dengan cara lain yang tidak langsung. Berbagai dimensi nilai yang dapat diperoleh perusahaan dari pelanggannya dibahas dalam bab berikut.

Memperluas Konsep Nilai Pelanggan

Nilai yang diperoleh perusahaan dari pelanggannya secara tradisional disebut sebagai nilai seumur hidup pelanggan (CLV) sedangkan nilai total yang diperoleh dari seluruh basis pelanggan disebut ekuitas pelanggan (CE). Mengelola dan meningkatkan kedua indikator kinerja utama ini selalu menjadi tanggung jawab utama CRM. Ide dasar CLV adalah bahwa nilai tidak hanya dihitung untuk satu peristiwa pembelian atau semua pembelian di masa lalu, namun seluruh jangka waktu hubungan antara pelanggan dan perusahaan diperkirakan bersama dengan asumsi nilai kumulatif yang dihasilkan oleh pelanggan atas hubungan tersebut. diskon seumur hidup untuk waktu dan biaya yang dikeluarkan untuk mempertahankan hubungan. Perspektif ini sangat bermanfaat bagi para manajer karena – dan berbeda dengan metrik lain yang banyak digunakan – perspektif ini tidak hanya berwawasan ke belakang namun juga ke depan. Para peneliti dan praktisi secara tradisional menggunakan CLV secara khusus untuk insiden pembelian sepanjang masa. Namun, pelanggan yang terlibat juga memberikan bentuk nilai lain kepada perusahaan yang bersifat tidak langsung dan sulit diukur. Oleh karena itu, Kumar dkk. (2010) telah menetapkan konsep nilai keterlibatan

pelanggan (CEV) yang terdiri dari empat dimensi inti nilai dari pelanggan ke perusahaan. Masing-masing dimensi inti tersebut dijelaskan sebagai berikut:

2.5 NILAI SEUMUR HIDUP PELANGGAN (CLV)

CLV didefinisikan sebagai «nilai sekarang dari keuntungan masa depan yang dihasilkan dari pelanggan selama masa bisnisnya dengan perusahaan» (Kumar et al., 2010). Oleh karena itu, ini memperhitungkan pendapatan dan juga biaya. Pelanggan yang lebih setia dapat menghasilkan CLV yang lebih tinggi melalui kesediaan membayar yang lebih tinggi, jumlah dompet yang lebih banyak, hubungan yang lebih lama dengan perusahaan, atau penjualan silang dan peningkatan. Seperti yang telah dibahas dalam bab sebelumnya, pelanggan setia biasanya – namun tidak harus – menunjukkan CLV yang lebih tinggi. Pentingnya CLV untuk pengambilan keputusan manajerial didukung melalui beberapa penelitian. Misalnya, Gupta, Lehmann, dan Stuart (2004) mengkonfirmasi hubungan positif antara CLV dan nilai perusahaan, sementara Kumar dan rekan (2008) menunjukkan bahwa mengoptimalkan alokasi sumber daya berdasarkan CLV dapat meningkatkan pendapatan sebesar 10 kali lipat.

Nilai Influencer Pelanggan (CIV)

CIV merupakan bentuk nilai lain yang terjalin dengan baik dalam penelitian dan pengelolaan dalam bentuk word of Mouth (WOM). Namun, CIV lebih dari sekedar referensi positif atau negatif terhadap suatu merek atau penawaran. Hal ini juga mencakup pelanggan yang berbagi informasi dan pengetahuan, membantu dan secara umum berinteraksi dengan pelanggan yang sudah ada atau pelanggan potensial. Bagi penerima, hal ini dapat mengurangi biaya dalam bentuk biaya pembelajaran, biaya transaksi dan risiko, serta meningkatkan atribut yang dirasakan dari penawaran tersebut. Secara keseluruhan, utilitas yang diperoleh penerima dari penawaran tersebut dapat dimaksimalkan (Kumar et al., 2010). Banyak bisnis menggabungkan fungsi dan platform untuk memfasilitasi interaksi semacam ini di antara pengguna di situs web atau toko elektronik mereka. Meskipun forum komunitas merek dan elemen peninjauan telah menjadi hal yang biasa, pendekatan baru untuk meningkatkan dan meningkatkan CIV terus dikembangkan. Amazon, misalnya, telah memasukkan elemen «Pertanyaan & Jawaban Pelanggan» pada halaman produk yang secara jelas menampilkan pertanyaan yang diajukan oleh calon pembeli dengan jawaban dari pelanggan. Hal ini juga menumbuhkan budaya peninjauan yang aktif dengan mempertahankan “hall of fame” bagi pengulas. Pengecer fesyen yang berbasis di Berlin, Zalando, memberikan ukuran agregat evaluasi pelanggan terhadap kesesuaian alas kaki mereka.

Karakteristik utama CIV adalah bahwa CIV berasal dari motivasi intrinsik pelanggan dan, oleh karena itu, pada dasarnya gratis bagi perusahaan. Namun, contoh sebelumnya menunjukkan bahwa perusahaan dapat merancang sistem yang mendorong dan memanfaatkan CIV untuk meningkatkan nilai penawarannya. Perlu juga diingat bahwa CIV bisa menjadi nol ketika pelanggan tidak terlibat dalam aktivitas apa pun yang dijelaskan atau bahkan negatif ketika pelanggan menyebarkan WOM negatif atau informasi yang salah (Kumar et al., 2010). Dalam menghadapi platform media sosial dan peningkatan jangkauan

WOM pelanggan, mengelola CIV secara aktif menjadi lebih penting dari sebelumnya, sehingga semakin meningkatkan relevansi CRM.

Perusahaan dapat memperoleh keuntungan dari CIV yang tinggi melalui peningkatan tingkat konversi prospek, penggunaan yang berkelanjutan dan, karenanya, perpanjangan masa hidup pelanggan serta peningkatan pendapatan dari penjualan naik dan silang serta penurunan biaya melalui tingkat pengembalian yang lebih rendah. Mengukur CIV menjadi lebih mudah karena banyak aktivitasnya beralih ke ranah digital. Membedakan secara otomatis antara komentar negatif dan positif tentang suatu merek atau penawaran adalah kenyataan saat ini seperti halnya mengukur jangkauannya. Namun, tantangannya adalah menangkap seluruh perilaku influencer pelanggan yang dapat terjadi di berbagai platform, melalui berbagai saluran, dan, tentu saja, offline.

Nilai Referensi Pelanggan (CRV)

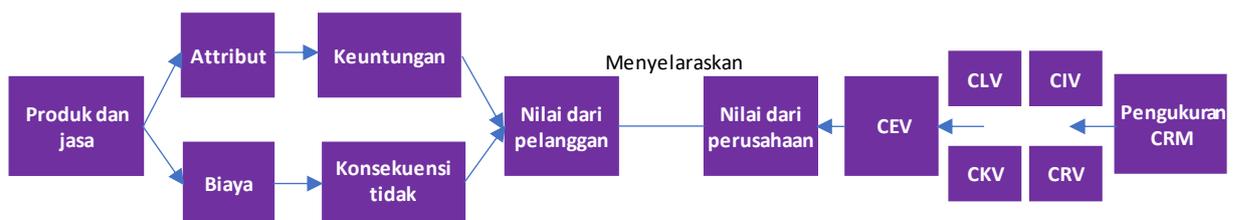
CRV mirip dengan CIV dalam beberapa hal karena CRV menangkap nilai yang dihasilkan pelanggan dari rujukan pelanggan baru. Alih-alih termotivasi secara intrinsik seperti dalam kasus CIV, rujukan ini merupakan hasil dari program yang dimulai dan diberi insentif oleh perusahaan. Oleh karena itu, CRV pelanggan dimotivasi secara ekstrinsik dan oleh karena itu, tidak datang secara gratis. Meskipun demikian, CRV, berbeda dengan CIV, tidak bisa menjadi negatif karena imbalan hanya dibayarkan untuk rujukan yang berhasil dan tidak boleh melebihi CEV pelanggan baru. CRV dapat mengurangi biaya akuisisi perusahaan dan memberikan pendapatan masa depan dari peningkatan basis pelanggannya (Kumar et al., 2010).

Nilai Pengetahuan Pelanggan (CKV) CKV adalah nilai informasi yang diberikan pelanggan kepada perusahaan (berbeda dengan informasi yang diberikan pelanggan kepada pelanggan atau prospek lain yang merupakan CIV) (Kumar et al., 2010). Memanfaatkan pengetahuan pelanggan baru-baru ini menunjukkan daya tarik yang besar yang dipicu oleh permintaan pelanggan akan penawaran yang dipersonalisasi dan inovatif. Prasyarat untuk memenuhi permintaan ini adalah informasi tentang preferensi pelanggan. Sebuah perusahaan dapat mengekstraksi informasi ini dengan berbagai cara yang melampaui pasar tradisional dan riset konsumen. Sumber utama informasi penting adalah umpan balik dan keluhan pelanggan. Hal ini tidak hanya ditemukan di saluran komunikasi milik perusahaan tetapi semakin banyak terjadi di media sosial online atau platform pengecer seperti yang telah dibahas sebelumnya. Para peneliti telah menunjukkan bahwa ulasan pelanggan online dapat digunakan untuk secara otomatis dan andal memperoleh persepsi pelanggan terhadap merek dan atribut produk (Lee & Bradlow, 2011) – informasi yang hanya dapat diperoleh melalui riset pasar dan konsumen yang panjang dan mahal. Metode lain untuk memanfaatkan pengetahuan pelanggan adalah dengan mengintegrasikan mereka secara langsung ke dalam proses penciptaan nilai dalam bentuk kreasi bersama. Khususnya dalam konteks B2C, kita telah melihat banyak contoh mengenai hal ini di masa lalu seperti kampanye McDonald's yang memungkinkan pelanggan merancang dan memilih resep burger yang dibuat sendiri.

Pelanggan dapat diintegrasikan dalam dua cara – sebagai penyedia informasi atau sebagai rekan pengembang. Dalam kasus kampanye McDonald's, pelanggan yang

memberikan suara pada kreasi burger baru dapat diklasifikasikan sebagai penyedia informasi, sedangkan pelanggan yang benar-benar membuat resep burger baru disebut sebagai co-developer. Kreasi bersama telah banyak difasilitasi melalui penggunaan internet. Perusahaan dapat dengan mudah menyediakan alat yang dibutuhkan pelanggan untuk menjadi co-creator seperti NikeiD, alat online yang memungkinkan pelanggan mempersonalisasi sepatu Nike mereka. Selain itu, pelanggan dapat dengan mudah berkolaborasi satu sama lain dan dengan perusahaan melalui penggunaan platform online dan media sosial.

Perusahaan yang berhasil memanfaatkan pengetahuan pelanggan dan, karenanya, meningkatkan CKV dapat memperoleh manfaat dalam bentuk tingkat keberhasilan inovasi yang lebih tinggi – yang biasanya menunjukkan tingkat kegagalan yang sangat tinggi yaitu 40–75% (Stevens & Burley, 2003). Namun kualitas penawaran yang ada juga dapat ditingkatkan bila pengetahuan pelanggan diterapkan secara memadai. Meskipun program yang mempromosikan dan meningkatkan pengetahuan pelanggan dikaitkan dengan investasi, perusahaan dapat menghemat biaya dalam jangka panjang, misalnya. karena proses yang lebih efisien, lebih sedikit keluhan, dan pengeluaran yang lebih rendah untuk program retensi.



Gambar 2.7 Aspek nilai dalam CRM

Ringkasan

Seperti yang telah kami tunjukkan dalam bab ini, memberikan nilai kepada pelanggan adalah kunci bagi perusahaan untuk tetap relevan dalam lingkungan pasar yang semakin kompetitif dengan tuntutan pelanggan yang semakin meningkat. Meskipun persepsi nilai pelanggan terhadap suatu penawaran merupakan konsekuensi dari atribut penawaran tersebut, beberapa temuan perlu diingat:

- Seperti disebutkan sebelumnya, persepsi mengenai manfaat dan biaya, serta nilai yang dirasakan, bersifat heterogen dan mudah berubah – baik di dalam maupun di dalam setiap individu.
- Atribut tidak dirasakan secara individual tetapi pelanggan akan membentuk persepsi gabungan terhadap atribut yang ditawarkan. Keseluruhan berbeda dengan penjumlahan bagian-bagiannya.
- Atribut mungkin objektif atau dirasakan dan pengaruhnya terhadap persepsi nilai mungkin langsung atau tidak langsung dan mungkin langsung atau tertunda.

Namun, perusahaan juga perlu menghasilkan pendapatan. Oleh karena itu, penting bahwa mereka tidak hanya memberikan nilai kepada pelanggan tetapi juga memperoleh nilai dari mereka. CRM Strategis memainkan peran kunci dalam keberhasilan mengelola tindakan

penyeimbangan ini karena penerapannya yang tepat dapat mendamaikan kedua tujuan seperti yang ditunjukkan pada Gambar 2.7.

Dengan menggunakan pendekatan CRM berbasis nilai pelanggan, pemasar mampu menghasilkan lebih banyak keuntungan bagi perusahaan dan meningkatkan kepuasan pelanggan mereka dalam jangka panjang. Hal ini mengarah pada rantai kepuasan-keuntungan. Kesimpulan utama dari diskusi rantai keuntungan kepuasan adalah pentingnya mengalihkan fokus ke arah pengukuran profitabilitas pada tingkat pelanggan untuk membuat keputusan pemasaran yang masuk akal dan berorientasi jangka panjang. Bukan berarti mengetahui status kepuasan pelanggan atau loyalitas pelanggan tidak lagi penting. Namun, penting untuk menilai berbagai tautan di SPC dengan cara yang benar. Seperti yang kita ketahui saat ini, hubungan ini hampir selalu bersifat nonlinier, asimetris, dan tentunya spesifik pada segmen dan industri. Oleh karena itu, menjadikan kepuasan pelanggan atau loyalitas pelanggan sebagai ukuran proksi sederhana untuk keuntungan pelanggan tidaklah cukup, dan oleh karena itu kita perlu melakukan segala upaya untuk mengukur profitabilitas tingkat pelanggan.

Namun, karena perusahaan tidak dapat mempengaruhi keuntungan semata, namun melakukannya melalui kualitas produk dan layanan, dampak kepuasan pelanggan dan loyalitas pelanggan sebagai mediator utama tidak dapat diabaikan. Yang terakhir, para manajer juga harus ingat bahwa nilai yang dapat diberikan oleh masing-masing pelanggan mungkin lebih dari sekedar transaksi moneter yang dilakukan secara langsung. Selama masa hidup mereka sebagai pelanggan, mereka dapat misalnya, mempengaruhi rekan kerja, berbagi pengetahuan, atau memberikan referensi, sehingga menciptakan pendapatan tambahan atau menurunkan biaya bagi perusahaan.

Soal Latihan

1. Bagaimana Anda mendefinisikan CRM?
2. Apa persamaan/perbedaan aktivitas CRM dengan aktivitas pemasaran? Silakan berdiskusi.
3. Apa yang menjadikan CRM sebagai pendekatan pemasaran pilihan di Era Informasi?
4. Apa yang dimaksud dengan nilai dari sudut pandang pelanggan? Apa yang harus diperhatikan oleh para manajer?
5. Jelaskan apa yang telah kita pelajari dalam beberapa tahun terakhir tentang SPC.
6. Dimensi nilai apa dari pelanggan yang dapat dibedakan dan apa perbedaannya satu sama lain?
7. Tindakan CRM seperti apa yang mendorong atau meningkatkan dimensi nilai dari pelanggan yang pernah Anda temui?
8. Ilustrasikan situasi di mana menurut Anda perusahaan mengikuti praktik CRM. Tunjukkan di mana kesalahan mereka.
9. Perusahaan menginginkan hubungan dengan pelanggan, namun apakah pelanggan menginginkan hubungan dengan perusahaan? Silakan berdiskusi.

BAGIAN II

CRM STRATEGIS

BAB 3

CRM STRATEGIS

Penting untuk dipahami bahwa CRM strategis terdiri dari berbagai dimensi. Namun banyak perusahaan yang menganggap CRM hanya dari segi teknologi, sehingga mereka mencari solusi cepat berbasis perangkat lunak, tanpa mengkaji elemen kunci keberhasilan CRM. Itulah sebabnya kita dapat menemukan begitu banyak kegagalan CRM. Terlalu banyak proyek yang terbengkalai, dan investasi dianggap sia-sia. Namun seperti membangun rumah yang memerlukan rencana arsitektur, penerapan CRM harus didahului dengan strategi yang baik.

Oleh karena itu, dalam bab ini kami menyajikan CRM sebagai strategi bisnis dan filosofi tingkat perusahaan, sehingga pengetahuan tentang pelanggan dan preferensi mereka mempunyai implikasi bagi keseluruhan organisasi. Dalam filosofi bisnis yang berpusat pada pelanggan ini, pelanggan adalah aset, sehingga fokusnya beralih dari produk ke pelanggan sebagai sumber penghasil kekayaan. Tujuan dari CRM strategis adalah untuk memperdalam pengetahuan tentang pelanggan secara aktif, kemudian menggunakan pengetahuan ini untuk membentuk interaksi antara perusahaan dan pelanggannya serta memaksimalkan nilai seumur hidup pelanggan bagi perusahaan.

Kami menyajikan komponen-komponen kunci dari strategi CRM yang sukses dan menjelaskan masing-masing komponen tersebut menggunakan studi kasus kehidupan nyata. Kami kemudian mencari cara untuk mendefinisikan dan mengembangkan strategi CRM, dengan mempertimbangkan komponen-komponen utamanya. Kami menekankan pentingnya integrasi berbagai fungsi dan komitmen seluruh perusahaan terhadap keberhasilan inisiatif CRM.

3.1 PERSPEKTIF CRM

Untuk memahami dan mengembangkan strategi CRM, penting untuk mendefinisikan dengan jelas apa sebenarnya arti CRM. Hal ini sangat relevan karena bidang CRM masih dalam tahap pengembangan dan perusahaan konsultan, vendor TI, dan perusahaan telah menciptakan definisi dan konseptualisasi mereka sendiri yang terus berkembang.

Definisi dan konseptualisasi yang berbeda ini dapat dikelompokkan menjadi tiga perspektif CRM: tingkat fungsional, tingkat yang berhubungan dengan pelanggan, dan tingkat perusahaan secara keseluruhan, seperti yang diilustrasikan pada Gambar 3.1. Kita akan membahas perspektif ini selanjutnya.

1. *Tingkat fungsional*: Jika dilihat dari perspektif fungsional, CRM mengacu pada serangkaian proses yang harus ada untuk melaksanakan tugas-tugas terkait pelanggan, seperti

otomatisasi tenaga penjualan atau manajemen kampanye online. Perspektif CRM ini sering dikombinasikan dengan orientasi teknologi yang kuat yang muncul ketika vendor perlu memposisikan produk tertentu mereka. Bagi beberapa vendor atau pembeli, CRM fungsional hampir identik dengan teknologi.

2. *Tingkat front-end yang berhubungan dengan pelanggan:* Sebaliknya, dari perspektif yang berhubungan dengan pelanggan, CRM adalah serangkaian aktivitas yang memberikan pandangan tunggal tentang pelanggan di semua saluran kontak. Jenis CRM ini berkembang dari kebutuhan praktisi untuk mengelola saluran yang berbeda secara konsisten agar dapat fokus pada pengalaman pelanggan secara keseluruhan. Tujuannya adalah untuk membangun pandangan tunggal tentang pelanggan di seluruh saluran kontak dan untuk mendistribusikan intelijen pelanggan ke semua fungsi yang berhubungan dengan pelanggan (pemasaran, penjualan, layanan, dll.). Pandangan ini menekankan pentingnya mengoordinasikan informasi lintas waktu dan lintas saluran kontak untuk mengelola seluruh hubungan pelanggan secara sistematis.
3. *Tingkat Perusahaan:* Jika CRM dilihat dari perspektif tingkat perusahaan, tujuan utamanya adalah untuk memisahkan istilah tersebut. «CRM» dari dasar teknologi apa pun dan dari teknik manajemen pelanggan tertentu. Sebaliknya, perspektif ini memandang CRM sebagai orientasi strategis untuk menerapkan sentrisitas pelanggan di seluruh organisasi dan menciptakan nilai bagi pemegang saham. Di sini, pengetahuan tentang pelanggan dan preferensi mereka mempunyai implikasi terhadap seluruh bagian organisasi termasuk fungsi-fungsi yang bukan merupakan penentu batas, seperti penelitian dan pengembangan atau manajemen rantai pasokan.



Gambar 3.1 Perspektif CRM

Ketika CRM diadopsi di tingkat perusahaan secara keseluruhan, hal ini mewakili CRM strategis. Dengan demikian, CRM bertujuan untuk mendapatkan keunggulan kompetitif jangka panjang dengan memberikan nilai secara optimal kepada pelanggan dan mengekstraksi nilai bisnis dari hubungan dengan pelanggan. Oleh karena itu, buku ini mendefinisikan CRM dari perspektif strategis sebagai berikut:

» **CRM** adalah proses strategis dalam memilih pelanggan yang dapat dilayani oleh suatu perusahaan dengan cara yang paling menguntungkan dan membentuk interaksi antara perusahaan dan pelanggan tersebut. Tujuan utamanya adalah untuk mengoptimalkan nilai pelanggan saat ini dan masa depan bagi perusahaan.

Komponen utama dari definisi ini meliputi:

- *Proses strategis*: Aktivitas CRM dimulai dan dikelola dari tingkat paling atas dalam organisasi. Inisiatif strategis menurut definisinya melibatkan banyak, jika tidak seluruh, fungsi organisasi. CRM tidak hanya dimiliki oleh satu departemen saja, melainkan memerlukan kontribusi dan penguatan dari seluruh fungsi perusahaan. Tidak ada tempat untuk mentalitas silo yang menghambat pertukaran informasi dan membenarkan gagasan bahwa satu fungsi “memiliki pelanggan”. Lebih jauh lagi, CRM adalah proses berkelanjutan yang tidak dapat ditangani hanya sebagai proyek implementasi perangkat lunak. Hal ini harus dilihat sebagai upaya berkelanjutan untuk menjadi perusahaan yang lebih berpusat pada pelanggan.
- *Seleksi*: Ketika nilai ekonomi pelanggan menjadi dasar alokasi sumber daya, perusahaan fokus pada pelanggan mereka yang paling menguntungkan atau berpotensi menguntungkan. Hal ini bukan berarti menolak memberikan layanan kepada pelanggan tertentu, melainkan mengenali kesesuaian antara penawaran perusahaan dengan keinginan, perilaku, dan karakteristik pelanggan.
- *Interaksi*: Hubungan antara pelanggan dan perusahaan berbentuk dialog interaktif. Informasi dan barang dipertukarkan, dan pertukaran tersebut berkembang sebagai fungsi dari pertukaran di masa lalu. Hal ini sangat berbeda dengan skenario transaksional murni dimana perusahaan menjual produk dan jasa satu kali kepada pelanggan. Selain itu, pendekatan ini mengakui fakta bahwa perjalanan pelanggan melibatkan banyak titik kontak sebelum akhirnya menghasilkan transaksi (Lemon & Verhoef, 2016).
- *Pelanggan*: Istilah ini diterapkan secara luas di sini. Tergantung pada industri dan perusahaannya, pelanggan dapat berupa akun individual, satu atau beberapa segmen dalam suatu pasar, atau keseluruhan pasar. Pelanggan tidak hanya mencakup pengguna akhir tetapi juga perantara, seperti distributor, pengecer, dan sebagainya. Umumnya, perusahaan beralih dari solusi tunggal yang serba guna dan mulai memuaskan segmen yang lebih kecil dengan produk, layanan, dan proposisi komunikasi yang lebih tepat sasaran. Meskipun segmentasi bukanlah hal baru, CRM modern bertujuan untuk menargetkan pelanggan individu dengan penawaran produk yang disesuaikan (“segmen satu”, SAS, 2015).
- *Nilai pelanggan saat ini dan masa depan*: Mengoptimalkan nilai saat ini dan masa depan berarti bahwa perusahaan beralih dari mengambil keuntungan dari transaksi tunggal dan berupaya memaksimalkan keuntungan dari waktu ke waktu dan serangkaian transaksi. Perusahaan ingin memaksimalkan ekuitas pelanggan—yaitu, nilai dari seluruh hubungan pelanggan. Seperti yang dibahas dalam 7 Bab. 2, nilai yang diambil dari pelanggan mencakup kontribusi langsung dari pembelian (nilai seumur hidup pelanggan), namun semakin banyak juga kontribusi tidak langsung dari rujukan, pengaruh, dan berbagi pengetahuan (Kumar et al., 2010).

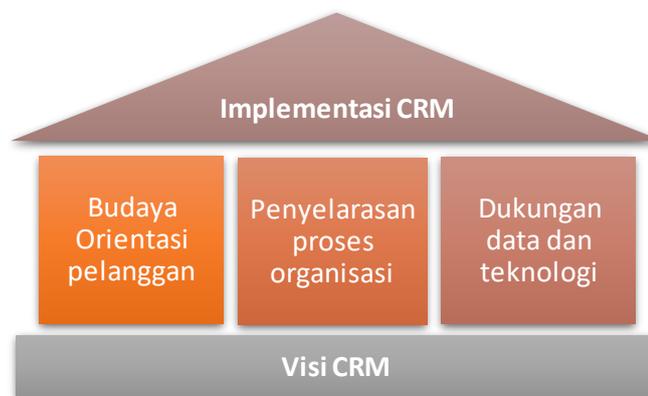
Singkatnya, CRM adalah konsep manajemen yang didasarkan pada prinsip-prinsip pemasaran yang mapan yang mengakui kebutuhan untuk menyeimbangkan kepentingan organisasi dan pelanggan secara hati-hati. CRM bukan merupakan hasil utama dari solusi teknologi namun lebih merupakan orientasi strategis yang didukung oleh solusi tersebut. Serangkaian kegiatan

yang kompleks ini bersama-sama membentuk dasar bagi keunggulan kompetitif yang berkelanjutan dan sulit ditiru, yaitu organisasi yang berpusat pada pelanggan. Dengan CRM strategis, perusahaan menciptakan lingkungan dan sistem pendukung yang fleksibel yang dapat dengan mudah menangani masalah seputar inovasi produk, peningkatan harapan pelanggan, akuisisi, globalisasi, deregulasi, konvergensi pasar tradisional, munculnya teknologi baru, masalah privasi, dan pelanggan baru. saluran kontak.

3.2 ELEMEN STRATEGI CRM

Setelah mendefinisikan CRM strategis dan ruang lingkungannya, bagian ini akan membahas elemen-elemen kunci dari strategi CRM. Hal ini menekankan aspek-aspek kunci yang harus terkandung dalam strategi CRM agar dapat berfungsi sebagai pedoman yang berarti bagi inisiatif implementasi CRM. Strategi CRM yang baik harus mengatasi lima elemen berikut (Becker, Greve, & Albers, 2009; Finnegan & Currie, 2010) (Gambar 3.2):

1. Visi CRM
2. Budaya orientasi pelanggan
3. Penyelarasan proses organisasi
4. Dukungan data dan teknologi
5. Implementasi CRM



Gambar 3.2 Elemen strategi CRM

Model Bisnis CRM

Untuk menghargai peran kunci manajemen puncak dalam strategi berorientasi pelanggan, perhatikan contoh Capital One, yang berkantor pusat di McLean, Virginia. Salah satu perusahaan keuangan dengan pertumbuhan tercepat di Amerika Serikat, Capital One didirikan pada tahun 1988 dan go public pada tahun 1994. Sejak IPO hingga tahun 2000, harga sahamnya meningkat sebesar 1000%, dan perusahaan tersebut tumbuh pada tingkat rata-rata tahunan sebesar 40% (tidak termasuk merger dan akuisisi). Pada tahun 2001, perusahaan ini menangani lebih dari Rp.24,2 miliar pinjaman dan 36 juta nasabah di seluruh dunia, semuanya dilayani oleh lebih dari 20.000 karyawan. Bagaimana pertumbuhan fenomenal ini bisa terjadi?

CEO Richard Fairbanks menegaskan bahwa model bisnis Capital One didasarkan pada premis yang sederhana dan penting: Setiap pelanggan memiliki profil risiko kredit dan potensi pendapatan yang spesifik dan unik, dan profil tersebut menentukan profil risiko-pengembalian pelanggan, menurut perusahaan. Semakin baik perusahaan dalam memahami dan menilai risiko spesifik pelanggan, semakin baik pula perusahaan dalam mengelola risiko tersebut dan memperoleh keuntungan. Selain itu, ketika perusahaan memperoleh pemahaman yang lebih baik tentang pelanggan individu, perusahaan dapat menyesuaikan produknya dengan lebih baik sesuai kebutuhan mereka. Risiko rendah dan keuntungan tinggi bagi perusahaan, dipadukan dengan kepuasan tinggi bagi pelanggan, idealnya berjalan beriringan.

Capital One telah berhasil tidak hanya dalam menerapkan model bisnis berbasis manajemen pelanggan, yang mengakui beragamnya kebutuhan pelanggan yang berbeda, namun juga dalam mengintegrasikan dan menyelaraskan struktur dan fungsinya dengan strateginya. Misalnya, Capital One menggunakan informasi ekstensif yang dikumpulkannya untuk mendapatkan jenis pelanggan yang paling menguntungkan bagi Capital One. Oleh karena itu, evaluasi manajerial dan karyawan terkait dengan retensi pelanggan dan ukuran profitabilitas pelanggan. Secara keseluruhan, Capital One adalah contoh luar biasa dari sebuah perusahaan yang telah menanamkan prinsip-prinsip manajemen pelanggan ke dalam pola pikir seluruh anggotanya.

Visi CRM

Setiap inisiatif seputar CRM harus didasarkan pada visi yang jelas tentang apa yang ingin dicapai perusahaan melalui upaya manajemen hubungan pelanggannya. Oleh karena itu, komponen penting dari visi CRM harus fokus pada nilai pelanggan. Berdasarkan diskusi di atas, kami menyarankan bahwa bagian penting dari visi harus fokus pada topik nilai. Faktanya, berdasarkan konsep nilai pelanggan, kita dapat menyimpulkan bahwa visi CRM adalah membangun organisasi dengan cara yang semua tindakan diarahkan untuk memaksimalkan nilai seumur hidup setiap pelanggan bagi perusahaan. Hal ini melibatkan perolehan dan mempertahankan pelanggan yang penting secara strategis dan mengembangkan, mengkomunikasikan, dan memberikan proposisi nilai yang memenuhi atau melampaui harapan pelanggan. Dengan visi ini, organisasi dapat fokus pada pengembangan aset utama perusahaan yang penting dalam jangka panjang, hubungan yang semakin mendalam dengan pelanggan yang berharga (Edeling & Fischer, 2016; Srivastava, Shervani, & Fahey, 1998).

Budaya Orientasi Pelanggan

Orientasi pelanggan adalah serangkaian nilai, keyakinan, dan tindakan strategis organisasi (Kohli & Jaworski, 1990; Ruekert, 1992; Deshpandé, Farley, & Webster, 1993) yang memungkinkan penerapan prinsip-prinsip manajemen pelanggan. Hal ini ditandai dengan keyakinan dan komitmen manajemen puncak di mana pelanggan adalah pusat dari semua aktivitas (bukan produk, geografi, dll.). Strategi CRM yang sukses dimulai dari atas. Alasan utama mengapa banyak upaya CRM gagal adalah karena kurangnya komitmen dari manajemen puncak. Jika manajemen puncak gagal membangun budaya berorientasi pelanggan, struktur organisasi yang tepat, dan sistem penghargaan, hal ini dapat

mengakibatkan hasil CRM yang tidak signifikan atau bahkan negatif (Chen & Popovich, 2003). Orientasi pelanggan mengakui bahwa pelanggan mempunyai kebutuhan dan nilai yang heterogen, sehingga perusahaan siap memperlakukan pelanggan yang berbeda secara berbeda. Terakhir, pendekatan ini mengakui bahwa tidak ada satu pun fungsi organisasi yang dapat disamakan dengan CRM; sebaliknya, semua fungsi organisasi yang relevan harus diselaraskan dengan strategi CRM ini, yang pada gilirannya menuntut pandangan jangka panjang mengenai nilai pelanggan.

Pertanyaan-pertanyaan berikut dapat membantu menilai apakah perusahaan telah menetapkan strategi berorientasi pelanggan:

- Apakah manajemen puncak menganut filosofi yang berpusat pada pelanggan, dan apakah filosofi tersebut bertindak sebagai panutan?
- Apakah seluruh organisasi terlibat dalam penerapan filosofi ini?
- Apakah perusahaan berupaya membangun hubungan yang saling menguntungkan dengan pelanggan?
- Apakah perusahaan menyadari bahwa pelanggan berbeda dalam kebutuhan dan nilai mereka bagi perusahaan? Bagaimana hal ini tercermin dalam interaksinya dengan pelanggan?

Integrasi dan Penyelarasan Proses Organisasi

Dalam konteks CRM strategis, integrasi dan penyelarasan proses organisasi melibatkan penciptaan dan sinkronisasi proses, sistem, dan sistem penghargaan di seluruh organisasi yang memungkinkan penerapan prinsip-prinsip manajemen pelanggan (Reinartz, Krafft, & Hoyer, 2004). Gagasan bahwa CRM hanya mempengaruhi aktivitas dan proses dalam penjualan dan layanan pelanggan sering kali masih berlaku hingga saat ini. Namun, pengalaman pelanggan saat berinteraksi dengan staf penjualan atau layanan perusahaan juga bergantung pada aktivitas internal, seperti pengembangan produk, dukungan TI, dan manajemen sumber daya manusia. Sebagian besar departemen dan fungsi perusahaan harus dilibatkan dalam inisiatif CRM strategis. Gagasan bahwa penjualan, pemasaran, atau TI melakukan CRM adalah salah. Sebaliknya, CRM strategis bekerja paling baik untuk organisasi yang mengadopsi proses lintas fungsi daripada silo fungsional.

Capital One memasuki pasar Inggris pada tahun 1996 dan dengan cepat muncul sebagai penerbit kartu kredit utama. Dengan menyelaraskan proses organisasinya dengan strategi yang berfokus pada pelanggan, Capital One membangun tulang punggung keberhasilan CRM-nya. Secara khusus, Capital One menuntut kerja sama yang erat antara aktivitas departemen back-office dan front-office, yang semuanya berorientasi pada layanan pelanggan. Aktivitas back-end seperti manajemen akun, strategi, dan pengujian produk—yang tidak pernah dilihat pelanggan berkontribusi besar terhadap kinerja aktivitas front-end dan juga memasukkan masukan dari agen front-end.

Sebagai contoh, pertimbangkan kerjasama antara operasi layanan front-end dan departemen pemasaran dan analisis, yang bertanggung jawab atas pengembangan produk baru. Operasional bekerja sama erat dengan pemasaran dan analisis dalam proses pengenalan produk baru, sehingga pemasaran dan analisis merancang produk baru, mengembangkan

materi pemasaran, dan menindaklanjuti tanggapan pelanggan, sementara pemasaran mengumpulkan umpan balik dari pelanggan dan memberikan saran perbaikan. Informasi dari operasi juga meningkatkan model nilai sekarang bersih yang memberikan bantuan pengambilan keputusan yang canggih. Pemasaran dan analisis kemudian bekerja sama dengan bagian operasional untuk melihat cara kerja produk—misalnya dengan mendengarkan komentar tentang aplikasi online atau mengidentifikasi pertanyaan mana dalam aplikasi yang tampaknya kurang dipahami.

Informasi pelanggan yang digunakan untuk menyusun strategi sebagian besar berasal dari front-end. Melalui kemitraan mereka, operasi dan pemasaran serta analisis meninjau profil risiko Capital One saat ini dan strategi masa depannya. Mereka juga berkolaborasi dalam tim lintas fungsi permanen atau ad hoc, termasuk tim kebijakan kredit yang terdiri dari anggota dari analisis operasi dan pemasaran yang menentukan kebijakan kredit untuk produk baru.

Mengapa proses begitu penting? Mereka menggabungkan kebutuhan pelanggan dan tujuan perusahaan bersama-sama ke dalam penyampaian produk dan layanan. Pandangan proses memaksa manajer untuk berpikir lebih dalam tentang tujuan kegiatan dan hasil yang diharapkan, bukan nama kegiatan atau tujuan individu yang berorientasi fungsional (Finnegan & Currie, 2010). Proses harus mengatasi hambatan internal yang menghambat upaya membangun hubungan pelanggan yang efektif.

Integrasi dan penyelarasan proses organisasi juga memerlukan pengakuan bahwa nilai yang diberikan kepada pelanggan sasaran merupakan pendorong semua proses (Kumar & Reinartz, 2016). Hasil dapat digunakan untuk mendefinisikan dan merancang proses organisasi. Proses individual bekerja selaras dengan tujuan menarik dan mempertahankan pelanggan sasaran. Kemudian skema berbasis insentif harus mencerminkan dan memperkuat pendekatan hubungan terhadap proses dan hasil pengelolaan pelanggan. Dengan kata lain, insentif yang kompatibel dengan manajemen pelanggan mendorong tujuan karyawan dan organisasi secara bersamaan. Rancangan proses harus membuat umpan balik menjadi otomatis, yang mendorong pembelajaran dari hasil manajemen pelanggan untuk meningkatkan fungsi dan menyempurnakan proses. Pertanyaan-pertanyaan berikut dapat membantu perusahaan untuk menilai sejauh mana integrasi dan keselarasan pelanggan sentrisitas dalam proses organisasinya:

- Apakah perusahaan memiliki pemahaman yang jelas tentang nilai yang diinginkan pelanggannya? Apakah prosesnya menghasilkan nilai ini?
- Apakah berbagai proses dalam rantai nilai disinkronkan untuk memaksimalkan nilai bagi pelanggan?
- Apakah proses dikonfigurasi sedemikian rupa sehingga menjamin perbaikan berkelanjutan?

Dukungan Data dan Teknologi

CRM yang sukses juga melibatkan pengumpulan dan analisis informasi pelanggan yang kompleks. Dengan demikian, dukungan data dan teknologi memainkan peran sentral sebagai pendorong CRM yang efektif (Jayachandran et al., 2005). Teknologi informasi telah membuat

proses menjadi lebih efisien, mengubah proses dan layanan, serta mendukung proses yang sepenuhnya baru, terutama dalam hal aktivitas online.

Namun, ketersediaan data dan teknologi hanyalah langkah awal. Untuk mendukung aktivitas CRM, perusahaan memerlukan kemampuan khusus untuk memanfaatkan data dan mengubahnya menjadi informasi yang dapat ditindaklanjuti (McKinsey, 2013) sebuah proses yang mungkin terdengar umum namun sangat sulit untuk dijalankan. Perusahaan yang menghasilkan dan bertindak berdasarkan intelijen menciptakan keunggulan kompetitif. Oleh karena itu, kesadaran bahwa teknologi dibangun berdasarkan strategi, proses, dan manusia (dan bukan sebaliknya). Data dan teknologi dapat membuat proses manajemen pelanggan tidak hanya lebih efisien namun juga lebih efektif, misalnya dengan menciptakan proses dan saluran baru berdasarkan aplikasi online dan nirkabel.

Tiga pertanyaan dapat membantu mengungkap posisi perusahaan sehubungan dengan data dan teknologi dalam mendukung aktivitas CRM:

- Apakah organisasi Anda memanfaatkan kemampuan sistem TI dalam hal manajemen pelanggan?
- Seberapa tepat waktu dan relevan informasi pelanggan yang tersedia?
- Apakah Anda mampu mengubah data tentang pelanggan menjadi informasi yang dapat ditindaklanjuti?

Praktik CRM 1: Profil Pelanggan di Perusahaan Telepon Jerman

Sebuah perusahaan telepon di Jerman dihadapkan pada pertanyaan berikut: Bagaimana kami memanfaatkan sejumlah besar data yang kami kumpulkan untuk memberikan pengalaman pelanggan yang unik dan berharga? Jawabannya adalah kombinasi analisis perilaku prediktif dan pembuatan proposal proaktif. Operator ini menggunakan data panggilan dan data demografi untuk menilai setiap pelanggan berdasarkan dimensi hubungan utama. Profitabilitas dan perilaku dikatalogkan untuk menciptakan profil pelanggan yang unik. Profil-profil ini kemudian menjadi dasar kampanye pemasaran tatap muka yang dirancang secara proaktif dan disampaikan langsung ke ponsel pelanggan. Pada gilirannya, operator telah mampu mengurangi pergantian pelanggan secara signifikan dan meningkatkan profitabilitas rata-rata pelanggan selulernya.

Implementasi CRM

Strategi tidak ada artinya tanpa eksekusi (Martin, 2010). Oleh karena itu, kami menegaskan bahwa aspek implementasi harus menjadi bagian dari strategi CRM dan dipertimbangkan sejak awal setiap inisiatif CRM. Faktanya, perspektif strategis CRM (lihat di atas) juga menyiratkan bahwa pengembangan, penyempurnaan dan implementasi prinsip-prinsip dan proses CRM dalam organisasi harus dianggap sebagai proses yang berulang. Penerapan CRM terdiri dari beberapa proses dan aktivitas, seperti yang tercakup dalam Matriks Implementasi CRM. Matriks ini mencakup cakupan kegiatan potensial yang luas dan disusun berdasarkan dua dimensi utama (Reinartz, Krafft, & Hoyer, 2004):

1. Dimensi pelanggan: Berkaitan dengan fase perubahan hubungan pelanggan-perusahaan (akuisisi pelanggan, pertumbuhan, retensi, keluar).

2. Dimensi manajemen: Aktivitas dan proses yang membentuk CRM analitis (yaitu, untuk memperoleh pemahaman yang baik tentang kebutuhan, perilaku, dan harapan pelanggan) dan CRM operasional (untuk meluncurkan dan mengelola interaksi dengan pelanggan di semua permintaan).

Matriks implementasi (Gambar 3.3) memetakan serangkaian aktivitas dan proses manajerial ke dalam berbagai fase hubungan pelanggan-perusahaan. Setiap sel dalam matriks berhubungan dengan aktivitas atau proses implementasi tertentu.

Penerapan CRM yang digerakkan oleh pemasaran dicirikan oleh:

- ◆ Aktivitas dan proses yang merupakan CRM analitis dan operasional. Ini mungkin mencakup pengumpulan data pelanggan, metrik kepuasan dan loyalitas, analisis kebutuhan pelanggan, hubungan ekonomi, atau segmentasi misalnya.
- ◆ Aktivitas dan proses yang merupakan CRM operasional, seperti manajemen proposisi nilai, manajemen kampanye, manajemen saluran, manajemen rujukan, dan manajemen loyalitas.
- ◆ Kemampuan perusahaan untuk memahami nilai pelanggan bagi perusahaan dan beragam kebutuhan pelanggan yang berbeda.
- ◆ Proses akuisisi dan retensi yang secara terus-menerus menyelaraskan penawaran dengan kebutuhan dan nilai pelanggan.
- ◆ Kemampuan untuk meningkatkan penawaran perusahaan secara terus-menerus dengan mempelajari pelanggannya.

Oleh karena itu, ada tiga pertanyaan yang membantu menilai posisi perusahaan sehubungan dengan penerapan CRM:

- Apakah Anda mempunyai pengujian sistematis untuk merasionalisasi pengembangan produk dan belanja pemasaran?
- Apakah proses terus-menerus menyelaraskan kebutuhan pelanggan dan nilai pelanggan dengan penawaran produk/jasa?
- Apakah sistem CRM Anda memberikan umpan balik dan meningkatkan pembelajaran dari interaksi masa lalu?

Lima elemen yang digabungkan dalam bentuk integratif merupakan strategi CRM yang lengkap. Komponen-komponen tersebut saling berinteraksi dan memperkuat satu sama lain, dan masing-masing komponen memainkan peranan penting, dan tidak ada satu pun komponen yang cukup. Untuk bersaing, suatu perusahaan setidaknya harus menandingi pesaingnya dalam semua komponen dan memastikan interaksi positif di antara mereka. Efek dari interaksi positif ini membantu para pemimpin CRM benar-benar unggul.

		<i>Dimensi Pelanggan</i>		
		Tahap akuisisi	Tahap pertumbuhan dan retensi	Tahap tolak dan keluar
<i>Dimensi manajemen</i>	CRM Analisis			
	CRM Operasional			

Gambar 3.3 Matriks implementasi CRM: Aktivitas dan proses CRM tertentu

Capital One: Menguji Produk Baru

Capital One menerapkan proses unik untuk terus meningkatkan penawarannya melalui pembelajaran tentang pelanggannya. Dalam bisnis kartu kredit, risiko pelanggan individu merupakan penentu utama keuntungan.

Untuk menyesuaikan penawaran produknya dengan risiko pelanggan, mereka menggunakan pendekatan yang disebut *poke the bear*. Menusuk beruang membuatnya bergerak; insentif membuat pelanggan bereaksi dan mengungkapkan karakteristik dan preferensi mereka. Banyak tes (*pokes*) yang dilakukan oleh perusahaan bertujuan untuk menentukan jenis perilaku pelanggan yang akan dikaitkan dengan tingkat risiko kredit tertentu. Misalnya, menawarkan batas kredit yang lebih tinggi mungkin membuat pelanggan dengan risiko gagal bayar yang lebih tinggi merespons (karena mereka membutuhkan uang), yang menunjukkan risiko mereka yang lebih tinggi.

Oleh karena itu, metode ini memberikan cara untuk mempelajari karakteristik pelanggan mana yang dapat memprediksi profil risiko. Dalam istilah praktis, hipotesis tentang karakteristik pelanggan muncul dalam eksperimen yang menguji karakteristik mana yang paling berkorelasi dengan berbagai penggunaan dan profil risiko.

Misalnya, surat langsung dengan teks, desain, dan ketentuan kredit berbeda ditujukan kepada kelompok pelanggan terbatas. Tingkat respons mereka dipantau dengan cermat, begitu pula perilaku mereka selama bulan-bulan pertama setelah menerima kartu. Capital One kemudian dapat menggunakan data ini untuk menentukan nilai setiap kampanye surat langsung.

Tergantung pada tesnya, hasilnya mungkin baru terlihat setelah beberapa minggu atau hingga beberapa tahun. Namun, segera setelah hasil pengujiannya jelas, Capital One menilai kelayakan produk baru dan meluncurkan produk dengan potensi kesuksesan terbaik. Karena pengembangan produk didasarkan pada data dan umpan balik pelanggan, produk akhirnya benar-benar disesuaikan secara massal. Hasil pengujian yang diintegrasikan ke dalam database dapat digunakan kembali untuk memulai proses pengembangan ide dan desain produk. Strategi ini telah menghasilkan portofolio produk inovatif dengan lebih dari 600 produk kartu kredit, semuanya sangat selaras dengan beragam kebutuhan nasabah.

3.3 LANGKAH-LANGKAH MENGEMBANGKAN STRATEGI CRM

Mengembangkan strategi CRM terdiri dari empat langkah (Gambar 3.4):

1. Mendapatkan komitmen seluruh perusahaan.
2. Bangun tim proyek CRM.
3. Analisis kebutuhan bisnis.
4. Tentukan strategi CRM.



Gambar 3.4 Mengembangkan strategi CRM

Langkah 1: Dapatkan Komitmen Seluruh Perusahaan

Seperti yang telah kita bahas, CRM strategis melibatkan banyak area dalam suatu perusahaan. Oleh karena itu, penting untuk mendapatkan dukungan dari semua departemen yang terlibat (misalnya penjualan, pemasaran, keuangan, manufaktur, logistik) dan menerapkan masukan berharga mereka ketika mengembangkan strategi CRM perusahaan. Keterlibatan berbagai departemen akan mendorong kerja sama dan penerimaan yang lebih luas terhadap sistem baru ini oleh semua segmen. Secara umum, komitmen seluruh perusahaan mencakup atribut-atribut berikut:

- ♣ Komitmen manajemen dari atas ke bawah
- ♣ Dukungan dari bawah ke atas dari pengguna sistem
- ♣ Tim proyek penuh waktu yang berdedikasi
- ♣ Alokasi anggaran untuk solusi total

Untuk mendapatkan dukungan dari semua departemen terkait, pengembang strategi CRM harus selalu memberi informasi kepada departemen tentang semua kemajuan selama fase pengembangan dan implementasi dan menekankan hasil positif dari strategi CRM.

Langkah 2: Membangun Tim Proyek CRM

Setelah komitmen seluruh perusahaan telah diperoleh, langkah berikutnya adalah memilih tim proyek CRM, yang anggotanya akan bertanggung jawab untuk membuat keputusan dan rekomendasi penting, dan mengkomunikasikan rincian dan manfaat strategi CRM ke seluruh organisasi perusahaan. Tim proyek CRM yang efektif harus terdiri dari perwakilan aktif setidaknya dari bidang berikut:

- ❖ Personel IT/teknis
- ❖ Kelompok penjualan, pemasaran, dan layanan
- ❖ Staf keuangan
- ❖ Pakar CRM eksternal

Pengelolaan

Manajemen harus memberikan kepemimpinan, motivasi, dan pengawasan pada setiap langkah pengembangan strategi CRM, terutama jika hal tersebut memerlukan perubahan signifikan pada proses bisnis, struktur organisasi, atau peran dan tanggung jawab. Manajer biasanya mengevaluasi strategi CRM berdasarkan kriteria dasar, seperti

- Akankah strategi CRM memberikan informasi yang diperlukan untuk membuat keputusan penting?
- Akankah strategi CRM berdampak signifikan dan meningkatkan proses yang ada?
- Apakah ini akan mengurangi biaya secara signifikan?
- Dapatkah keuntungan yang diperoleh sesuai dengan investasi yang dilakukan?

Personel TI/Teknis

Pengembangan strategi CRM memerlukan analisis komprehensif terhadap sistem informasi perusahaan saat ini dan yang diharapkan, sehingga departemen TI memegang peranan penting. Selain itu, kelompok teknis juga harus terlibat aktif, karena dapat memberikan masukan berharga mengenai keputusan sehingga proses CRM dapat

diotomatisasi. Selain itu, mereka harus memastikan sistem CRM kompatibel dengan aplikasi perangkat lunak yang ada.

Grup Penjualan, Pemasaran, dan Layanan

Departemen-departemen ini sering kali menjadi pengguna akhir sistem CRM, setelah strategi dikembangkan dan diterapkan. Strategi CRM hanya berhasil jika pengguna merasa puas dan nyaman dengan sistem CRM akhir. Melibatkan perwakilan penjualan, layanan, dan pemasaran dalam pengembangan strategi CRM membantu mengevaluasi potensi kegunaan sistem dari sudut pandang pengguna. Solusi potensial dapat dievaluasi berdasarkan tiga kriteria berikut:

1. *Efektivitas*: Pengguna harus dapat menyelesaikan tugas yang ingin mereka lakukan. Sistem yang efektif adalah hal yang terpenting karena menentukan kualitas hasil.
2. *Efisiensi*: Efisiensi mengukur masukan yang diperlukan untuk menyelesaikan tugas tertentu. Mengingat banyaknya pengguna sistem CRM akhir, peningkatan efisiensi kecil dapat berdampak signifikan terhadap produktivitas perusahaan secara keseluruhan.
3. *Kepuasan*: Jika sistem CRM akhir tidak ramah pengguna, pengguna tidak akan memanfaatkan potensi manfaat secara maksimal, sehingga dapat membahayakan kasus bisnis sistem CRM yang baru. Banyak inisiatif CRM yang gagal karena penolakan pengguna terhadap praktik baru.

Staf Keuangan

Strategi CRM juga harus dievaluasi dari sudut pandang finansial. Anggota tim proyek CRM di departemen keuangan dapat memberikan analisis kritis terhadap strategi CRM yang diusulkan sehubungan dengan (1) peningkatan produktivitas penjualan, (2) biaya operasional, (3) biaya perluasan sistem, dan (4) perkiraan ROI.

Pakar CRM Eksternal

Dalam banyak kasus, pakar CRM eksternal (konsultan bisnis, vendor) bisa sangat membantu dalam mengembangkan strategi CRM, jika perusahaan tidak memiliki keahlian, pengalaman, atau teknologi CRM yang memadai. Pengalaman seorang konsultan dapat memberikan sumber informasi dan umpan balik yang objektif.

Secara khusus, pengamat eksternal dapat membantu menganalisis kebutuhan bisnis nyata perusahaan, membantu pembentukan tim proyek, dan bekerja dengan tim untuk meninjau, mengubah, dan menyetujui spesifikasi fungsional. Memilih pakar eksternal ini dan memutuskan kapan dan bagaimana mengintegrasikan sumber ini mungkin merupakan elemen penting dari keberhasilan atau kegagalan proyek CRM.

Selain kelompok kerja ini, tim proyek CRM dapat terdiri dari anggota dari pihak internal atau eksternal lainnya (misalnya, personel yang bertanggung jawab mengelola hubungan dengan pemasok, mitra strategis, investor), jika perlu, untuk memastikan strategi CRM menangani hubungan dengan semua pihak penting.

Langkah 3: Analisis Persyaratan Bisnis

Strategi CRM yang efektif harus didasarkan pada kebutuhan bisnis perusahaan. Analisis kebutuhan bisnis, dengan tujuan mengumpulkan informasi di seluruh perusahaan, menilai keadaan bisnis saat ini dan mengidentifikasi area masalah (Rigby & Ledingham, 2004).

Proses ini sangat penting untuk mengembangkan strategi CRM yang baik. Oleh karena itu, langkah ini harus menampilkan serangkaian sesi dan survei untuk menyelidiki manajer penjualan, pemasaran, dan layanan pelanggan terkemuka untuk mengumpulkan harapan mereka; sebuah konsensus harus dibentuk sebagai hasilnya. Tujuan keseluruhan perusahaan harus didefinisikan, bersama dengan tujuan setiap departemen dan kelompok kerja. Perhatian khusus harus diberikan untuk mengakui dan mengevaluasi semua ide sehingga peserta merasa bahwa mereka adalah bagian dari proses. Ide-ide yang tampaknya tidak perlu atau tidak realistis mungkin akan dihilangkan nanti selama pengembangan strategi CRM.

Pada saat ini, informasi mengenai area masalah tertentu harus dikumpulkan secara seragam untuk mengidentifikasi tujuan tertentu dan menentukan tujuan seluruh perusahaan. Setelah mengumpulkan informasi, ia harus dapat mengambil sepuluh langkah berikut:

1. Identifikasi layanan dan produk yang didukung.
2. Memetakan alur kerja, antarmuka, dan saling ketergantungan saat ini.
3. Tinjau teknologi, fitur, dan kemampuan yang ada.
4. Membahas visi bisnis dan rencana operasional.
5. Tentukan persyaratan bisnis.
6. Mengembangkan alur kerja dan proses bisnis yang ditingkatkan.
7. Identifikasi kesenjangan dalam fungsi teknologi.
8. Memetakan fungsionalitas ke proses bisnis.
9. Mengembangkan kerangka teknologi dan fungsionalitas baru.
10. Mengembangkan desain konseptual dan rencana prototipe.

Contoh pertanyaan survei CRM berikut dirancang untuk mengumpulkan informasi penting dari berbagai departemen untuk mengembangkan strategi CRM:

- ❖ Fungsi apa yang Anda lakukan?
- ❖ Jenis data apa yang Anda gunakan?
- ❖ Bagaimana Anda berinteraksi dengan pelanggan?
- ❖ Data apa yang dapat disediakan untuk membantu Anda lebih memahami pelanggan?
- ❖ Bagaimana Anda dapat meningkatkan komunikasi Anda dengan pelanggan dan manajemen?
- ❖ Bagaimana Anda dapat mengurangi persyaratan administratif dan penjadwalan yang mengurangi waktu yang tersedia untuk membangun hubungan?
- ❖ Seberapa besar keterlibatan Anda dalam aktivitas penjangkauan seperti pemasaran jarak jauh dan surat langsung?
- ❖ Apa kebutuhan dan persyaratan pelaporan Anda?
- ❖ Bagaimana Anda terlibat dalam pelacakan prospek, tindak lanjut prospek, transfer data, dan tindakan sehari-hari lainnya, dan bagaimana proses ini dapat ditingkatkan?

Hasil survei termasuk masukan dari pengguna akhir sistem CRM, seperti tenaga penjualan, perwakilan layanan pelanggan, personel pemasaran, pemenuhan pesanan, dan staf manajemen akun, atau mereka yang berurusan dengan pelanggan sehari-hari harus dikumpulkan dengan hati-hati. Para informan ini mengetahui perubahan apa yang diperlukan untuk mengembangkan dan meningkatkan hubungan pelanggan. Dari analisis kebutuhan

bisnis, perusahaan dapat mengidentifikasi fungsi-fungsi yang perlu diotomatisasi, serta menemukan dasar untuk menentukan fitur teknologi mana yang diperlukan.

Langkah 4: Tentukan Strategi CRM

Persyaratan bisnis yang dikumpulkan pada langkah 3 mewakili bahan utama untuk menyusun strategi CRM. Pada langkah ini, penting untuk menyesuaikan CRM dengan kebutuhan spesifik masing-masing perusahaan. Artinya, keadaan internal (misalnya kemampuan) dan eksternal (misalnya segmen klien atau daya saing industri) yang berbeda memerlukan pendekatan yang berbeda terhadap CRM dan dengan demikian menjadikan setiap strategi CRM unik dan spesifik untuk suatu perusahaan. Namun, ada beberapa aspek umum yang harus dipertimbangkan ketika menyusun strategi CRM (Gambar 3.5).



Gambar 3.5 Karakteristik strategi CRM yang ditentukan

Proposisi Nilai

Tujuan dari strategi CRM adalah untuk mempertahankan pelanggan yang penting secara strategis, dan tujuan dari retensi pelanggan adalah untuk mengembangkan, mengkomunikasikan, dan memberikan proposisi nilai yang memenuhi atau melampaui harapan pelanggan. Proposisi nilai pada gilirannya merupakan paket multifaset produk, layanan, proses, harga, komunikasi, dan interaksi yang dialami pelanggan selama hubungan mereka dengan perusahaan. Ini adalah jiwa dari bisnis perusahaan, yang membedakan perusahaan tersebut dari perusahaan lain. Jika proposisi nilai tidak dipengaruhi oleh investasi dalam CRM, berarti perusahaan tidak berpusat pada pelanggan sebagaimana mestinya atau perusahaan kurang memahami nilai dasar pelanggannya. Proposisi nilai harus membahas tiga bidang:

- Apa yang pelanggan nilai.
- Apa yang dikatakan perusahaan yang ditawarkannya kepada pelanggan.
- Apa yang sebenarnya ditawarkan perusahaan kepada pelanggan.

Perusahaan harus berusaha untuk menawarkan apa yang bernilai bagi pelanggan; jika ketiga elemen proposisi nilai tidak selaras, kemungkinan besar perusahaan tidak dapat mencapai fokus pada pelanggan, karena tidak memberikan nilai aktual kepada pelanggan.

Strategi Pelanggan

Strategi pelanggan mendefinisikan bagaimana perusahaan akan membangun dan mengelola portofolio pelanggan. Portofolio kemungkinan besar terdiri dari segmen pelanggan

yang dibedakan berdasarkan karakteristik aktual atau persepsi pelanggan tersebut. Strategi pelanggan yang efektif setidaknya mencakup empat bidang berikut:

1. **Pemahaman pelanggan:** Untuk mengembangkan, mengkomunikasikan, dan memberikan proposisi nilai yang memuaskan, perusahaan harus memahami harapan pelanggannya. Kita dapat membedakan dua jenis ekspektasi: Akankah ekspektasi berhubungan dengan tingkat kinerja yang diharapkan pelanggan akan terjadi. Seharusnya ekspektasi berhubungan dengan tingkat kinerja yang seharusnya terjadi dari sudut pandang pelanggan (Ho & Zheng, 2004). Pelanggan membandingkan ekspektasi mereka dengan pengalaman masa lalu dan standar terbaik di kelasnya. Untuk memahami ekspektasi pelanggan, perusahaan harus memiliki segmentasi pelanggan yang efektif dan memperoleh sebanyak mungkin data pelanggan mengenai kebutuhan mereka (aktif dan pasif) terhadap produk dan layanan, kemudian mengekstrak informasi dari data tersebut menggunakan alat analisis khusus.
2. **Konteks persaingan pelanggan:** Perusahaan harus menyadari bagaimana pesaingnya melayani pelanggan mereka dan bagaimana perusahaan harus mempertahankan dan meningkatkan pangsa pelanggannya di pasar yang kompetitif.
3. **Afiliasi pelanggan:** Afiliasi pelanggan sangat penting karena merupakan faktor utama yang mempengaruhi kemampuan perusahaan untuk mempertahankan dan mendapatkan nilai lebih besar dari pelanggan melalui penjualan silang dan peningkatan. Penilaian komparatif terhadap kekuatan afiliasi pelanggan mempengaruhi strategi retensi pelanggan.
4. **Kompetensi manajemen pelanggan:** Perusahaan harus memiliki proses standar yang jelas tentang siapa yang harus dan bagaimana mengelola pelanggan. Untuk mempertahankan kompetensi manajemen pelanggannya, perusahaan juga perlu membandingkan manajemennya dengan pesaingnya dan terus memperbaikinya. Cara terbaik untuk memenuhi ekspektasi pelanggan adalah dengan memberikan penawaran yang disesuaikan dengan kebutuhan, bukan penawaran umum. Penawaran yang disesuaikan harus mencakup tidak hanya produk yang disesuaikan tetapi juga layanan, proses, distribusi, komunikasi, dan bahkan harga.

Kasus bisnis

Kasus bisnis CRM menentukan apakah perusahaan akan memenuhi ekspektasi spesifik dan terukur dari investasinya. Kasus bisnis yang efektif harus secara langsung menghubungkan penyampaian nilai pelanggan dengan penciptaan nilai bagi pemegang saham, menunjukkan laba atas investasi (ROI) yang baik, dan mempertimbangkan tiga bidang:

1. **Rencana peningkatan nilai ekonomi pelanggan selama durasi hubungan mereka dengan perusahaan:** Nilai seumur hidup, risiko yang terlibat dalam membuka nilai tersebut, dan potensi pertumbuhan segmen pelanggan harus dipertimbangkan.
2. **Efek referensi dan rujukan:** Perhitungan sebelumnya saja tidak dapat membenarkan ROI. Jika perusahaan berinvestasi lebih banyak untuk memenuhi kebutuhan pelanggan, seharusnya terdapat dampak yang signifikan dalam bentuk peningkatan akuisisi pelanggan melalui rujukan. Oleh karena itu, suatu nilai harus diberikan pada pelanggan baru yang diperoleh sebagai hasil investasi.

3. Dampak pembelajaran dan inovasi: Peningkatan pembelajaran dan inovasi yang dihasilkan dari CRM menambah nilai lebih dengan mengurangi biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan melalui efektivitas pemasaran yang lebih tinggi dan peningkatan produk dan layanan yang disampaikan kepada pelanggan.

Rencana Transformasi Perusahaan

Transformasi yang diperlukan oleh strategi CRM harus mencakup enam bidang berikut:

1. Proses bisnis: Semua proses bisnis utama harus dinilai dari perspektif strategi pelanggan untuk menentukan apakah kebutuhan khusus pelanggan terpenuhi dan, jika tidak, bagaimana cara melakukannya.
2. Organisasi: Kebanyakan strategi pelanggan menghasilkan perubahan organisasi, termasuk perubahan budaya.
3. Lokasi dan fasilitas: Lokasi tertentu yang dikunjungi pelanggan mempunyai dampak besar terhadap persepsi mereka terhadap perusahaan, sehingga aset fisik perusahaan harus disesuaikan agar sesuai dengan strategi yang berpusat pada pelanggan.
4. Aliran data: Strategi CRM harus berisi strategi data, yang mencakup semua aspek mulai dari pengumpulan data, transformasi data, penggalan informasi yang dapat ditindaklanjuti, dan akhirnya mendistribusikan hasilnya ke pengguna yang berbeda (staf dan pelanggan).
5. Arsitektur aplikasi: Untuk menerapkan strategi CRM, arsitektur aplikasi harus diubah untuk menampilkan perangkat lunak aplikasi baru—atau setidaknya untuk mengintegrasikan perangkat lunak yang ada dengan cara baru.
6. Infrastruktur teknologi: Strategi CRM pasti memerlukan perubahan pada infrastruktur teknologi, termasuk perangkat keras baru, perangkat lunak pengoperasian baru, dan personel operasi.

Manajemen Pemangku Kepentingan Lainnya CRM Strategis adalah praktik komprehensif yang melibatkan seluruh aspek organisasi. Selain perusahaan fokus dan pelanggannya, ada sejumlah pemangku kepentingan yang perlu dipertimbangkan ketika menentukan strategi CRM (baru). Pemangku kepentingan suatu perusahaan meliputi manajemen, pelanggan, karyawan, dan mitra serta pemilik/investor. Manajemen memulai CRM dan mengambil tanggung jawab untuk memastikan bahwa dalam strategi CRM yang komprehensif, hubungan dengan seluruh pemangku kepentingan dikelola secara efektif. Karena CRM strategis adalah pendekatan top-down, pendekatan ini hanya akan berhasil jika manajemen berkomitmen terhadap strategi CRM.

Tampaknya, kepentingan relatif masing-masing pemangku kepentingan terhadap pendekatan CRM strategis mungkin berbeda antar industri atau bisnis. Misalnya, dalam industri di mana pelanggan memperoleh kepuasan sebagian besar melalui interaksi dengan karyawan (misalnya hotel), karyawan merupakan hal yang penting untuk mencapai proposisi nilai yang tinggi kepada pelanggan. Namun, pelanggan tentu saja merupakan fokus utama strategi CRM karena pelanggan adalah satu-satunya sumber pendapatan sedangkan hubungan dengan pemangku kepentingan lainnya menimbulkan biaya.

Karyawan dilibatkan dalam pelaksanaan strategi CRM. Perilaku karyawan dapat berdampak positif atau negatif terhadap persepsi nilai pelanggan. Kepuasan karyawan merupakan pendorong penting kepuasan pelanggan, terutama bagi bisnis di industri jasa. Oleh karena itu, strategi CRM perusahaan harus memperhatikan kepuasan karyawan untuk meningkatkan kepuasan pelanggan.

Kemitraan seperti aliansi strategis dan usaha patungan memungkinkan pesertanya untuk berbagi pengetahuan teknologi dan data pelanggan, mengembangkan produk baru dengan lebih cepat, dan berbagi biaya serta risiko. Hasilnya, para peserta menikmati biaya yang lebih rendah, wawasan pelanggan yang lebih baik, dan pada akhirnya basis pelanggan yang lebih luas, yang semuanya memungkinkan mereka memberikan nilai tambahan kepada pelanggan mereka. Sebagai bagian dari strategi CRM-nya, perusahaan harus memiliki strategi kemitraan untuk mengidentifikasi bidang strategis di mana kemitraan diperlukan, menentukan profil mitra yang ideal, mencari mitra yang tepat, mengadakan perjanjian aliansi strategis, dan mengelola kemitraan yang sedang berjalan. Pesaing juga memainkan peran utama, karena perusahaan mana pun selalu dibandingkan dengan pemain lain di pasar. Kuncinya adalah memberikan nilai yang lebih baik dibandingkan pesaing, serta menggunakannya sebagai tolok ukur strategi dan definisi kesuksesan perusahaan. Demikian pula, faktor-faktor eksternal selalu memainkan peranan penting dalam merancang strategi apa pun, meskipun perusahaan tidak mempunyai kendali atas faktor-faktor tersebut. Namun sebelum mengembangkan strategi CRM-nya, perusahaan harus melakukan analisis SWOT (kekuatan-kelemahan-peluang-ancaman) sendiri, sehingga perusahaan siap memanfaatkan peluang dan menghadapi ancaman dengan mengandalkan kekuatannya sendiri atau menghindari kelemahannya.

Terakhir, strategi CRM yang sukses juga perlu menciptakan nilai bagi pemilik/investor perusahaan. Dari perspektif ini, menciptakan nilai lebih bagi pelanggan dan perusahaan berjalan seiring dengan memastikan manfaat bagi pemilik. Namun, konflik juga terjadi: Strategi CRM yang berfokus pada memberikan nilai lebih tinggi kepada pemilik dalam jangka panjang terkadang memerlukan pengorbanan manfaat jangka pendek, yang tidak dapat memuaskan pemilik yang mencari ROI jangka pendek. Oleh karena itu, investor nilai yang berfokus pada keuntungan jangka panjang lebih cenderung menjadi pendukung strategi CRM yang mendalam.

Praktik CRM 2: CRM dalam Industri Barang Konsumen yang Bergerak Cepat

Henkel adalah grup perusahaan yang beroperasi secara global, menawarkan berbagai macam barang konsumsi mulai dari deterjen, pembersih rumah tangga, kosmetik, perlengkapan mandi, dan perekat. Di Eropa, Henkel telah memegang posisi terdepan selama beberapa dekade di pasar deterjen dan pembersih rumah tangga dengan merek-merek seperti Persil, Dixan, Vernel dan Weißer Riese. Di AS diwakili dengan merek Dial.

Di pasar ritel Eropa yang sangat kompetitif, banyak produsen besar seperti Henkel, P&G, dan Unilever berfokus pada peningkatan dan pengelolaan efisiensi rantai pasokan.

Bagian dari kegiatan yang sedang berlangsung ini adalah konsep manajemen kategori, dimana produsen dan pengecer berkolaborasi untuk meningkatkan profitabilitas kategori di tingkat toko. Namun, seiring dengan semakin banyaknya perusahaan yang menguasai proses manajemen kategori, produsen seperti Henkel mencari cara untuk dapat membedakan dirinya lebih jauh. Di sinilah banyak dari mereka mulai bereksperimen dengan praktik manajemen hubungan pelanggan.

Lingkungan di mana perusahaan-perusahaan ini beroperasi dicirikan oleh produk-produk bermerek, margin absolut yang rendah per produk, dan kurangnya kontak langsung dengan konsumen. Sejalan dengan gagasan umum CRM, tujuan pendekatan CRM adalah mengidentifikasi dan menargetkan pelanggan bernilai tinggi dan kemudian merancang strategi retensi atau pertumbuhan bagi mereka. Dalam praktiknya, hal ini berarti mengalokasikan sumber daya yang tidak proporsional kepada pelanggan tersebut. Meskipun CRM banyak digunakan dalam lingkungan konsumen langsung seperti perbankan atau telekomunikasi, sifat sebenarnya dari CRM dalam lingkungan FMCG masih kurang jelas. Oleh karena itu, tantangan yang ada di hadapan perusahaan seperti Henkel adalah mendefinisikan, membuat konsep, dan menerapkan pendekatan CRM yang sesuai.

Pertanyaan tentang Praktik CRM 2

1. Bagaimana Anda mendefinisikan dan mengukur nilai pelanggan bagi Henkel? Haruskah hal tersebut menentukan nilai pada tingkat individu atau pada tingkat segmen?
2. Apa tampilan dan nuansa CRM strategis di lingkungan FMCG?
3. Apakah produsen perlu bermitra dengan pengecer untuk merancang strategi CRM yang efektif?

Praktik CRM 3: CRM dalam B-to-B di Deutsche Post World Net

Deutsche Post World Net (DPWN) adalah penyedia layanan logistik internasional yang berkembang pesat. Portofolio perusahaannya mencakup layanan parcel B to B Eropa EuroExpress, layanan pengiriman ekspres ke seluruh dunia DHL, dan penyedia logistik globalnya (udara, laut, dan jalan raya).

transportasi) DANZAS. Pendapatan untuk ketiga divisi pada tahun 2001 adalah sekitar Rp.15,5 miliar dengan porsi peningkatan (45%) berasal dari luar pasar dalam negeri Jerman. Masalah utama DPWN adalah bahwa ketiga perusahaan tersebut dalam banyak kasus melayani pelanggan yang sama tanpa mengetahui hal ini.

Setiap perusahaan mempunyai tenaga penjualannya sendiri dan secara bersamaan menghubungi banyak klien yang identik, misalnya hampir semua perusahaan besar di Eropa. Seperti yang diharapkan, struktur organisasi dan sistem pendukung (TI) di ketiga perusahaan tersebut cukup berbeda. DPWN merasa bahwa kelompok perusahaan individual dapat mencapai hasil yang jauh lebih baik dengan mengoordinasikan upaya penjualan mereka, khususnya, mampu melakukan penjualan silang secara sistematis berbagai produk dan layanannya kepada banyak klien yang ada. Oleh karena itu, perusahaan berupaya memanfaatkan seluruh basis pelanggan di ketiga perusahaan dan membangun pendekatan manajemen pelanggan yang terintegrasi.

Secara khusus, DPWN ingin terlebih dahulu menciptakan sistem manajemen akun utama yang memungkinkan ketiga perusahaan mengoordinasikan penawaran dan komunikasi penjualan mereka kepada klien bisnis terpenting. Mengingat bahwa ketiga perusahaan tersebut menawarkan layanan yang saling melengkapi, tujuannya adalah untuk menghadirkan “satu wajah kepada pelanggan” dengan gagasan untuk memberikan solusi logistik lengkap bagi klien-klien ini, apa pun jenis layanan yang diinginkan. Tantangan yang dihadapi DPWN adalah (a) menciptakan transparansi dalam hubungan pelanggan dan potensi pelanggan, (b) merancang proses kerja sama di ketiga perusahaan, dan (c) mengembangkan alat pendukung penjualan.

Pertanyaan tentang Praktik CRM 3

1. Bagaimana seseorang mendefinisikan dan mengukur potensi cross-selling dalam konteks ini?
2. Jika DPWN menciptakan sistem pengelolaan akun kunci yang terintegrasi, proses utama apa yang perlu diintegrasikan di ketiga perusahaan tersebut?
3. Apa saja hambatan dalam meningkatkan kerjasama antar perusahaan dan dengan demikian CRM menjadi efektif?

Ringkasan

Dalam bab ini, kita telah melihat CRM dari perspektif strategis. Ketika CRM dipandang sebagai filosofi tingkat perusahaan, sehingga pengetahuan tentang pelanggan mempunyai implikasi bagi seluruh organisasi, hal ini disebut sebagai CRM strategis. Tujuan dari CRM strategis adalah untuk membentuk interaksi antara perusahaan dan pelanggannya dengan cara yang memaksimalkan nilai seumur hidup setiap pelanggan bagi perusahaan. Lima elemen utama strategi CRM adalah:

1. Visi CRM, yang menjadi dasar pemikiran mengapa inisiatif CRM dilakukan oleh suatu perusahaan. Idealnya, hal ini harus didasarkan pada konsep memberikan nilai kepada pelanggan dan mengekstraksi nilai dari pelanggan ke perusahaan.
2. Budaya orientasi pelanggan, yaitu seperangkat nilai, keyakinan, dan tindakan strategis organisasi yang memungkinkan penerapan prinsip-prinsip manajemen pelanggan, yang didorong oleh keyakinan manajemen puncak bahwa pelanggan adalah pusat aktivitas.
3. Integrasi dan penyelarasan proses organisasi, yang terdiri dari penciptaan dan sinkronisasi proses dan sistem untuk memungkinkan organisasi menerapkan prinsip-prinsip manajemen pelanggan.
4. Penggunaan dukungan data dan teknologi, karena pemahaman tentang nilai yang diberikan kepada pelanggan sasaran mendorong proses. Prosesnya juga berjalan sejalan dengan tujuan menarik dan mempertahankan pelanggan sasaran.
5. Implementasi strategi CRM. Proses dan aktivitas yang diperlukan untuk keberhasilan strategi CRM disusun berdasarkan dua dimensi utama dalam matriks implementasi CRM. Dimensi pelanggan menangkap pengaruh fase perubahan hubungan pelanggan perusahaan, dan dimensi manajemen terdiri dari CRM analitis dan operasional.

Pada gilirannya, mengembangkan strategi CRM terdiri dari (1) mendapatkan komitmen seluruh perusahaan (2), membangun tim proyek CRM, (3) menganalisis kebutuhan bisnis, dan (4) mendefinisikan strategi CRM sesuai dengan proposisi nilainya, kasus bisnis, strategi pelanggan, rencana transformasi perusahaan, dan pemangku kepentingan lainnya.

Proposisi nilai setiap perusahaan merupakan paket multifaset yang dialami pelanggan, termasuk produk, layanan, proses, harga, komunikasi, dan interaksi. Strategi pelanggan membantu membangun dan memelihara portofolio pelanggan melalui pemahaman tentang harapan mereka, konteks pesaing, dan afiliasi pelanggan. Kasus bisnis menentukan apakah investasi dalam CRM memenuhi harapan dengan menghubungkan penyampaian nilai pelanggan dengan penciptaan nilai pemegang saham, atau ROI. Hal ini harus mempertimbangkan tidak hanya nilai ekonomi pelanggan tetapi juga potensi peningkatan akuisisi pelanggan melalui rujukan dan dampak pembelajaran dan inovasi. Strategi CRM juga menuntut transformasi dalam proses bisnis, organisasi, lokasi dan fasilitas, aliran data, arsitektur aplikasi, dan infrastruktur teknologi.

Terakhir, untuk pengembangan strategi CRM, berbagai pemangku kepentingan di organisasi fokus harus dipertimbangkan: Pelanggan, manajemen, pesaing, karyawan, pemasok, dan investor. Pada bab berikutnya, kita akan membahas bagaimana melaksanakan keputusan investasi dan operasional untuk menerapkan berbagai elemen strategi CRM perusahaan.

Soal Latihan

1. Apakah prinsip pemasaran tradisional berlaku di era CRM? Apa perbedaan mendasar antara pendekatan pemasaran berbasis transaksi dan pendekatan pemasaran berbasis hubungan?
2. Perubahan struktural apa yang harus dilakukan organisasi untuk beralih dari orientasi produk ke orientasi pelanggan? Haruskah perusahaan mulai berinvestasi pada perubahan struktural seperti itu?
3. Dapatkah perusahaan yang sangat berorientasi pada operasi (misalnya Walmart) mendapatkan manfaat dari praktik CRM?
4. Pernahkah Anda mendengar cerita tentang perusahaan yang mengalami kesulitan dalam menentukan strategi CRM? Apa sifat masalahnya, dan bagaimana cara mengatasinya?
5. Apa saja langkah-langkah kunci dalam mengembangkan strategi CRM?

BAB 4

MENERAPKAN STRATEGI CRM

Pada bab sebelumnya kita telah membahas berbagai aspek strategi CRM. Bab berikut berfokus pada aspek implementasi CRM. Yang paling penting, hal ini menekankan bahwa penerapan strategi CRM harus dianggap sebagai proses berulang termasuk penyempurnaan yang berkelanjutan. Dengan demikian, manajer harus menganggap implementasi CRM sebagai serangkaian proyek CRM kecil. Kami membahas tiga jenis proyek (proyek operasional, analitis, dan aplikasi) dan bagaimana mereka saling terkait satu sama lain. Fokus khususnya adalah pada penanganan data sebagai prasyarat utama keberhasilan implementasi CRM.

Selanjutnya, kami membahas efektivitas penerapan CRM dan memperkenalkan konsep ROI untuk inisiatif CRM. Pada bagian ini, kami membahas pendorong utama biaya dan manfaat inisiatif CRM serta proses tiga tahap untuk estimasi ROI dan penetapan target. Karena banyak sekali anekdot mengenai proyek CRM yang gagal, kami juga menyertakan bagian yang membahas mengapa proyek implementasi CRM gagal. Kami memberikan enam alasan yang sering disebutkan baik dalam praktik maupun literatur akademis dan membahas tiga di antaranya secara lebih rinci, termasuk solusi potensial.

Bab ini ditutup dengan studi kasus pada perusahaan jasa keuangan Capital One yang menyoroti banyak aspek dari strategi CRM (Bab 3) dan implementasi CRM (Bab 4) dalam satu contoh dunia nyata.

4.1 JENIS PROYEK IMPLEMENTASI CRM

Penerapan strategi CRM adalah proses perencanaan dan pelaksanaan serangkaian proyek CRM kecil. Proyek-proyek ini ditujukan untuk mengatasi elemen-elemen strategi CRM (seperti yang dibahas dalam Bab 3), dan biasanya terbagi dalam tiga kategori:

1. Proyek CRM Operasional: Memungkinkan perusahaan memenuhi persyaratan teknis dan fungsional strategi CRM.
2. Proyek CRM Analitik: Memiliki tujuan untuk memperoleh pemahaman yang baik tentang kebutuhan, harapan, dan perilaku pelanggan.
3. Proyek aplikasi: Fokus pada penerapan keluaran operasional dan analitis untuk meningkatkan keputusan pemasaran dan hubungan pelanggan.

Selanjutnya, kita akan membahas masing-masing jenis proyek ini secara rinci untuk memahami perannya dalam implementasi CRM.

Proyek CRM Operasional

Tujuan dari proyek-proyek ini adalah untuk membangun infrastruktur yang memenuhi persyaratan teknis dan fungsional CRM. Contoh dari proyek-proyek ini termasuk otomatisasi fungsi seperti pusat panggilan atau sistem pemrosesan pesanan, pengembangan situs web transaksi online, perubahan proses pengumpulan data dan manajemen data, pemilihan dan pemasangan perangkat keras dan perangkat lunak yang sesuai, peningkatan atau rekonstruksi. mencari tahu infrastruktur TI, menyiapkan database pelanggan dan atau gudang data. Perlu dicatat bahwa proyek-proyek semacam ini tidak menciptakan nilai secara langsung

(dalam bentuk pendapatan tambahan atau pengurangan biaya), namun – jika berhasil dikembangkan dan diselesaikan – proyek-proyek tersebut membangun dasar untuk melaksanakan proyek-proyek CRM yang memberikan nilai tambah lebih lanjut. Dari sudut pandang teknis, infrastruktur CRM pada umumnya harus memiliki komponen-komponen yang tercantum dalam Tabel 4.1.

Tabel 4.1 Komponen infrastruktur CRM

<i>Komponen</i>	<i>Keterangan</i>
<i>Pengiriman informasi/katalog online</i>	Kemampuan untuk menampilkan dan mencantumkan produk dan layanan perusahaan secara online
<i>Basis data pelanggan</i>	Kemampuan untuk menangkap, mengatur, menyajikan, dan menganalisis data spesifik pelanggan, untuk mengidentifikasi peluang penjualan dan mengatasi pengembangan produk dan persyaratan pengiriman
<i>Personalisasi dan manajemen konten</i>	Memanfaatkan hasil analisis data untuk menciptakan pengalaman individual bagi pelanggan dan meningkatkan/modifikasi sarana penyampaian layanan agar sesuai dengan kebutuhan spesifik pelanggan (berdasarkan profil pengguna mereka)
<i>Otomatisasi tenaga penjualan</i>	Penyebaran dan penggunaan alat dan layanan yang dirancang untuk mengotomatisasi siklus hidup penjualan dan pemasaran
<i>Otomatisasi saluran mitra</i>	Penyebaran dan penggunaan alat dan layanan yang dirancang untuk mengintegrasikan sarana layanan perusahaan dengan penyedia dan mitra pihak ketiga
<i>Layanan pelanggan</i>	Penyebaran dan penggunaan teknologi dan proses bisnis yang dirancang untuk mendukung produk dan layanan perusahaan dengan sukses

Proyek CRM Analitik

Proyek CRM analitis diterapkan untuk membantu perusahaan memahami pelanggannya dengan menggunakan alat analisis data yang menggali basis data perusahaan. Area CRM ini juga disebut analitik data (untuk rincian lebih lanjut, lihat juga Bagian III CRM Analitik). Analisis data dapat dipahami sebagai proses memanfaatkan data dan teknologi untuk meningkatkan pemahaman perusahaan tentang pelanggan, produk, dan lingkungannya serta untuk meningkatkan pengambilan keputusan strategis dan aktivitas pasar taktis (Kelly, 2000). Proyek analitis mendapatkan keuntungan dari investasi pada proyek operasional sebelumnya dengan memanfaatkan infrastruktur yang telah diciptakan oleh proyek operasional sebelumnya, dan menambah nilai dengan memungkinkan perusahaan memahami pelanggannya. Proyek-proyek ini menciptakan kemampuan bagi perusahaan untuk membangun dan mengelola hubungan yang menguntungkan dengan pelanggannya. Selain itu, hasil analisis ini memberikan informasi penting untuk terus menyempurnakan strategi CRM. Proyek CRM analitis mencakup tiga jenis aktivitas utama: Menangkap informasi pelanggan, transformasi data pelanggan, dan penemuan pengetahuan pelanggan (Barton & Court, 2012).

Menangkap Semua Informasi Pelanggan Yang Relevan

Analisis data pelanggan yang efektif harus bergantung pada database pelanggan yang sekomprensif mungkin. Membangun basis data pelanggan memerlukan pengumpulan semua informasi pelanggan yang relevan, dan ini dapat menjadi tantangan besar bagi banyak perusahaan.

Ada beberapa langkah yang harus diambil untuk membangun database yang lengkap. Pertama, semua informasi pelanggan dari berbagai format atau sumber data perlu distandarisasi baik dari sudut pandang bisnis maupun teknis. Ini sangat penting untuk tujuan analitis.

Kedua, seiring berjalannya waktu, pelanggan dapat berinteraksi dengan perusahaan melalui sejumlah cara baru, dan ini akan menghasilkan serangkaian sumber data baru. Oleh karena itu, solusi analitis juga harus mampu mengintegrasikan seluruh data secara fleksibel dan konsisten di semua saluran dan semua titik kontak pelanggan. Hal ini akan memastikan tidak ada informasi penting yang hilang dan idealnya, informasi pelanggan diperbarui secara real time.

Ketiga, sumber informasi eksternal juga harus disertakan agar perusahaan tetap sadar akan situasi persaingan. Sumber eksternal dapat mencakup:

- ✓ Data pesaing yang berhubungan dengan pelanggan perusahaan.
- ✓ Hasil survei yang dipublikasikan untuk melengkapi informasi pelanggan dengan rincian tentang kepuasan pelanggan dan preferensi pelanggan.
- ✓ Data dari komunitas atau klub yang mempunyai kepentingan bersama.

Terakhir, data back office terkait pelanggan yang berkaitan dengan penagihan dan pengiriman harus dievaluasi dari perspektif keuangan dan harus dikonsolidasikan ke dalam gambaran yang koheren mengenai keberhasilan finansial dan profitabilitas pelanggan. Solusi intelijen data yang sukses mengintegrasikan data pelanggan dan memastikan bahwa hasil analitis yang berguna diberikan.

Transformasi Data Pelanggan

Jenis aktivitas analisis data ini melibatkan penggalian dan transformasi data mentah dari berbagai sumber database internal dan eksternal, pasar, atau gudang, dan kemudian mengumpulkan total nilai data dan informasi di satu tempat yang dapat diakses dan dieksplorasi. Pertama, untuk melakukan transformasi data pelanggan, perusahaan perlu membangun data warehouse. Gudang data melibatkan konsolidasi semua data pelanggan yang relevan dalam database yang komprehensif dan membuatnya dapat diakses oleh pengguna di organisasi yang membutuhkannya. Banyak perusahaan telah mencapai kemajuan dalam hal ini. Namun, masih ada sistem lama yang mencegah pengaksesan dan analisis data seringkali tidak semudah, secepat, atau dapat diakses sebagaimana mestinya. Kecuali jika data tersedia dalam format yang berguna, tepat waktu, dan memungkinkan analisis yang diandalkan oleh pemasar, maka data tersebut tidak ada nilainya sama sekali.

Kedua, perusahaan harus meningkatkan data tentang pelanggan dengan mengintegrasikan informasi dari berbagai sumber internal. Jika data pelanggan yang terintegrasi tidak lengkap, perusahaan harus menyempurnakan data tersebut dengan

informasi yang tersedia secara eksternal. Misalnya, data geografis, gaya hidup, dan psikografis dapat membantu mengembangkan gambaran lengkap tentang pelanggan. Semua informasi ini dapat dikumpulkan menjadi satu sumber, dan perspektif sejarah dapat dikembangkan seiring berjalannya waktu.

Penemuan Pengetahuan pelanggan

Jenis proyek analisis data ini memberi pemasar alat dan proses untuk menemukan data pelanggan, mengubah informasi menjadi pengetahuan pelanggan yang dapat digunakan, dan menerapkannya untuk meningkatkan pengambilan keputusan pemasaran. Ini biasanya melibatkan proses tiga langkah:

1. Menganalisis data: Menggunakan alat statistik untuk lebih memahami pelanggan.
2. Memprediksi masa depan : Berdasarkan hasil analisis yang diperoleh dari data yang ada.
3. Menilai nilai pelanggan.

Menganalisis Data

Menganalisis data sering kali dimulai dengan analisis basis pelanggan yang memberikan pemahaman yang jelas tentang pelanggan perusahaan yang ada dan karakteristik mereka. Hal ini mencakup aspek demografi (nama, jenis kelamin, alamat, usia, pendidikan, jumlah anggota rumah tangga, dll.), informasi psikografis (misalnya hasil survei mengenai kepuasan pelanggan, loyalitas, sikap) dan akhirnya informasi tentang perilaku aktual (misalnya data transaksi, keluhan, insiden layanan, penggunaan aplikasi, dll.). Atas dasar ini, perusahaan harus dapat mendefinisikan segmen pelanggan dan menggunakannya sebagai dasar pengambilan keputusan dalam pemasaran, penjualan, dan layanan pelanggan kepada segmen pelanggan yang berbeda. Misalnya, dengan menganalisis riwayat transaksi pelanggan, perusahaan dapat memperoleh wawasan tentang keterkinian, frekuensi, dan nilai uang pembelian pelanggan. Menganalisis catatan layanan pelanggan juga dapat menunjukkan sikap pelanggan dan masukan mereka.

Praktik CRM 1: *Giant Eagle: Bahan Bakar Pemikiran*

Fleksibilitas untuk beradaptasi dengan kebutuhan konsumen sangat penting ketika menerapkan sistem CRM. Jaringan toko kelontong dan toko serba ada Giant Eagle menyadari pentingnya program manajemen hubungan pelanggan, terutama selama krisis ekonomi baru-baru ini.

Diskon dan promosi yang diperoleh dengan menggunakan kartu loyalitas bukanlah konsep baru. Namun, Giant Eagle menambahkan ide kreatif untuk meningkatkan penggunaan program loyalitas pelanggan selama krisis ekonomi terkini diskon bahan bakar.

Program ini diluncurkan di seluruh 221 lokasi penuh milik korporasi dan independen serta 150 gerai GetGo yang merupakan lokasi kenyamanan/pengisian bahan bakar. Sejak dimulainya program ini, Giant Eagle telah berhasil memadukan diskon bahan bakar dengan kartu loyalitas diskon makanan, sehingga memungkinkan peningkatan pembelian silang antara pembelian makanan dan bahan bakar. Inisiatif baru ini telah menghasilkan keuntungan signifikan dalam penjualan rantai tersebut. Sumber: Garry (2009).

Memprediksi Masa Depan

Berdasarkan informasi ini, perusahaan harus mampu membuat model pola perilaku pelanggan tertentu dan memprediksi apakah mereka akan membeli lagi, apa yang mungkin akan mereka beli, kapan mereka akan membeli, berapa banyak yang akan mereka belanjakan, dan layanan tambahan apa yang mereka butuhkan. mungkin perlu.

Menilai Nilai Pelanggan

Setelah menetapkan metode untuk memodelkan perilaku pelanggan dan menganalisis informasi demografi pelanggan, penting untuk menilai nilai pelanggan. Hal ini membantu perusahaan mengalokasikan sumber dayanya yang terbatas dengan cara yang paling efisien dan fokus pada hubungan pelanggan yang terbaik dan paling berharga.

Proyek Aplikasi yang Menyebarkan Keluaran Operasional dan Analitik

Meskipun proyek CRM operasional dapat menempatkan arsitektur CRM pada tempatnya, dan proyek CRM analitis dapat mengekstraksi informasi bermanfaat mengenai kebutuhan dan harapan pelanggan, tidak ada nilai yang akan tercipta sampai sistem dan informasi ini diterapkan dan dimanfaatkan untuk meningkatkan marjin perusahaan. menentukan pengambilan keputusan dan hubungan perusahaan dengan pelanggannya (Barton & Court, 2012).

Secara umum, tujuan dari proyek-proyek ini adalah untuk meningkatkan pendapatan dan keuntungan dengan meningkatkan hubungan dengan pelanggan. Misalnya, otomatisasi call center akan melayani pelanggan dengan lebih cepat dan efektif, dan proses transaksi online akan memungkinkan pelanggan bertransaksi melalui layanan mandiri. Menggunakan hasil analisis penilaian nilai pelanggan dan pembuatan profil pelanggan membantu merancang kampanye pemasaran yang menargetkan pelanggan atau prospek yang paling mungkin merespons dan memberikan nilai yang diharapkan tinggi. Selain itu, panggilan pelanggan dapat diarahkan ke orang yang dapat dihubungi di pusat panggilan tergantung pada peringkat pelanggan dan nilai pelanggan untuk memastikan bahwa pelanggan yang paling berharga menerima layanan terbaik. Produk atau layanan dapat disesuaikan, atau bahkan dipersonalisasi, berdasarkan pemodelan perilaku pelanggan dan segmentasi pelanggan untuk memenuhi harapan unik mereka. Perencanaan dan perkiraan penjualan, pemasaran, dan layanan pelanggan dapat ditingkatkan berdasarkan pola siklus hidup pelanggan (terlibat, transaksi, pemenuhan, dan layanan) untuk membuat upaya penjualan dan pemasaran lebih fokus dan efisien. Semua tindakan ini akan membantu perusahaan memperoleh dan mempertahankan pelanggan yang paling menarik dan meningkatkan profitabilitas basis pelanggan yang ada. Akhirnya, wawasan dari analisis dapat digunakan untuk memutuskan hubungan dengan pelanggan bernilai rendah.

4.2 EFEKTIVITAS PENERAPAN CRM

Ketika perusahaan memutuskan elemen-elemen yang diperlukan untuk mengimplementasikan sistem CRM, perusahaan harus menanyakan satu pertanyaan penting: Apakah investasi pada elemen CRM sepadan? Praktik pengembangan dan penerapan sistem CRM harus selalu mengukur manfaat moneter yang diharapkan untuk menilai apakah investasi tersebut akan membuahkan hasil. Pada saat pemasaran harus menunjukkan nilainya

kepada perusahaan (Homburg, Vomberg, Enke, & Grimm, 2015; Srinivasan & Hanssens, 2009), menilai ROI inisiatif CRM secara kritis sangatlah penting. Estimasi ROI CRM menentukan banyak keputusan penting, seperti apakah strategi CRM diperlukan, strategi CRM apa yang harus dikembangkan, dan bagaimana strategi tersebut harus diterapkan. Rumus ROI diberikan sebagai:

$$\text{Profits} / \text{Investment} \times 100\% = \text{ROI}(\%)$$

Meskipun rumusnya sederhana, pemahaman yang lebih mendalam tentang elemen investasi CRM diperlukan untuk memastikan ROI aktivitas CRM secara akurat. Karena sifat lintas fungsi dari CRM strategis, manfaat dan biaya timbul di berbagai area organisasi. Tabel 4.2 memberikan daftar bidang dan permasalahan utama yang perlu dipertimbangkan dalam menentukan sifat biaya.

Tabel 4.2 Permasalahan utama yang perlu dipertimbangkan dalam menghitung ROI untuk aktivitas CRM

<i>Area bisnis yang perlu dipertimbangkan</i>	<i>Masalah-masalah penting yang perlu ditanyakan</i>
<i>Layanan konsultasi</i>	Berapa biaya konsultasi untuk proyek tersebut (kasus bisnis, strategi, rekayasa TI, implementasi, pelatihan)?
<i>Proses bisnis</i>	Sejauh mana desain ulang proses bisnis diperlukan?
<i>Teknologi Informasi</i>	Perangkat lunak dan perangkat keras TI baru apa yang harus dibeli untuk mengakomodasi sistem baru?
<i>Manajemen vendor</i>	Apakah sistem perlu dikustomisasi atau akankah sistem berfungsi secara “out of the box”? Berapa banyak penyesuaian yang diperlukan dan berapa biayanya?
<i>Pengadaan dan pemeliharaan</i>	Apakah sistem dapat dengan mudah dikonfigurasi dan dipelihara oleh staf TI internal atau apakah diperlukan bantuan eksternal yang berkelanjutan?
<i>Kepegawaian dan pelatihan</i>	Berapa biaya pelatihan staf perusahaan untuk menggunakan sistem CRM?
<i>Penerapan</i>	Apa jangka waktu penerapannya dan apa yang akan terjadi pada proses sistem saat ini selama jangka waktu tersebut?
<i>Biaya</i>	Berapa biaya berulang dalam implementasinya?

Biaya Terkait dengan Implementasi CRM

Dari Tabel 4.2, dapat ditentukan bahwa elemen investasi CRM dapat dibagi menjadi lima kategori besar: kebutuhan organisasi, kebutuhan teknologi, kebutuhan database, potensi sumber daya manusia, dan faktor implementasi. Bagian ini akan mengeksplorasi masing-masing kategori tersebut.

Persyaratan Organisasi

Persyaratan keseluruhan organisasi yang tertarik untuk menerapkan inisiatif CRM memainkan peran penting dalam menentukan biaya akhir penerapan CRM. Manajer dan pakar fungsional dalam berbagai departemen organisasi akan menyumbangkan persyaratan

husus bisnis dan departemen yang akan dimasukkan ke dalam kerangka keseluruhan program CRM yang akan diterapkan. Akibatnya, persyaratan organisasi akan bergantung pada sifat proyek CRM, seperti manajemen kampanye, manajemen saluran, dukungan pelanggan, dan pengembangan produk, antara lain (Bohling et al., 2006). Persyaratan organisasi juga akan dilengkapi dengan infrastruktur bisnis yang diperlukan untuk mencapai tujuan. Luas dan dalamnya persyaratan ini pada akhirnya menentukan biaya akhir dari inisiatif CRM. Semakin kompleks persyaratannya, semakin tinggi biaya implementasi CRM.

Kebutuhan Teknologi

Persyaratan teknologi biasanya mencakup komponen perangkat lunak dan perangkat keras, pengembangan basis data, dan infrastruktur TI. Masing-masing jenis TI berkontribusi terhadap keseluruhan biaya implementasi CRM. Biasanya, perangkat lunak dapat dibeli atau dilisensikan. Untuk proyek CRM pada umumnya, biaya TI biasanya mencapai seperlima hingga sepertiga dari total biaya. Hal ini kemungkinan akan tetap menjadi prediksi yang akurat untuk tahun-tahun mendatang, karena penghematan yang terkait dengan penurunan biaya perangkat keras dan perangkat lunak diimbangi dengan meningkatnya biaya perekrutan profesional TI.

Elemen penting ketika berhadapan dengan teknologi CRM adalah mengidentifikasi dan memeriksa peran proses informasi relasional dan memahami bagaimana proses tersebut membantu dalam manajemen hubungan pelanggan yang efektif. Proses informasi relasional didefinisikan sebagai mencakup rutinitas spesifik yang digunakan perusahaan untuk mengelola informasi pelanggan guna membangun hubungan jangka panjang dengan pelanggan. Proses informasi ini membantu dalam menangkap dan menggunakan informasi pelanggan sehingga upaya perusahaan untuk membangun hubungan tidak menjadi tidak efektif karena komunikasi yang buruk, kehilangan dan kelebihan informasi, serta penggunaan informasi yang tidak tepat. Penelitian telah menunjukkan bahwa dengan memoderasi pengaruh proses informasi relasional terhadap kinerja hubungan pelanggan, teknologi yang digunakan untuk CRM memainkan peran penting dan mendukung (Jayachandran, Sharma, Kaufman, & Raman, 2005). Jika perusahaan menerapkan wawasan ini dalam penerapannya, mereka akan melihat dampak signifikan terhadap biaya yang dikeluarkan untuk teknologi.

Kebutuhan Basis Data

Berdasarkan sifat proyek CRM dan segmen pelanggan yang akan dilayani, biaya basis data akan bervariasi. Basis data pelanggan adalah jantung dari sistem CRM yang didukung TI. Pelanggan sering kali memiliki banyak saluran untuk berkomunikasi dengan perusahaan dan dapat berinteraksi dengan banyak departemen, seperti penjualan, layanan pelanggan, dan pemasaran. Informasi dari interaksi ini berfungsi sebagai dasar untuk interaksi di masa depan dalam konteks CRM (Peppers & Rogers, 1997). Lebih jauh lagi, menciptakan database tunggal dengan menggabungkan data internal dari beberapa saluran dan divisi, dengan data eksternal yang relevan, merupakan tantangan besar yang dihadapi oleh banyak perusahaan, terutama bagi perusahaan yang tumbuh melalui merger dan akuisisi. Jika organisasi telah memelihara database yang kuat dan berisi semua informasi yang relevan, maka kebutuhan database akan menambah sedikit biaya keseluruhan. Namun, jika organisasi harus membuat database atau

menambahkan sejumlah besar informasi ke database yang sudah ada, persyaratan ini dapat menambah biaya keseluruhan secara signifikan.

Potensi Sumber Daya Manusia

Potensi sumber daya manusia dalam suatu organisasi merupakan komponen penting dalam pengembangan dan implementasi proyek CRM, dan mungkin bahkan yang paling menantang untuk dikelola. Mendapatkan orang yang tepat untuk memimpin proyek CRM akan membuat perbedaan dalam penerapannya. Misalnya, Continental Airlines berubah dari yang terburuk menjadi yang pertama dalam hal kepuasan pelanggan. Transformasi ini jelas menekankan pentingnya perusahaan mengendalikan masalah sumber daya manusia sebelum berinvestasi pada teknologi CRM yang mahal (Reitz, 2005). Biaya sumber daya manusia mencakup perekrutan profesional TI serta biaya pelatihan karyawan saat ini. Peneliti operasi dan ahli statistik mungkin diperlukan untuk mengembangkan dan menerapkan sistem CRM. Sisi analitis CRM mungkin memerlukan keahlian dalam analisis segmentasi, pemodelan migrasi, estimasi nilai seumur hidup, perencanaan akuisisi pelanggan, dan analisis churn pelanggan. Perekrutan talenta CRM dalam pemasaran langsung, kampanye, manajemen, dan banyak bidang lainnya mungkin juga diperlukan. Biaya pelatihan juga termasuk dalam kategori ini. Karyawan saat ini dan masa depan perlu dilatih tentang cara menggunakan sistem CRM dengan benar, termasuk langkah-langkah yang sering kali membosankan untuk memastikan semua informasi relevan dimasukkan ke dalam sistem CRM (misalnya oleh tenaga penjualan lapangan).

Faktor Implementasi

Seringkali ketika strategi CRM yang baru atau berbeda digunakan, perubahan signifikan perlu dilakukan pada mode operasi perusahaan saat ini. Salah satu tantangan utama penerapan CRM adalah mendefinisikan dan mengkomunikasikan kebutuhan dan kegunaan perubahan yang diusulkan kepada seluruh anggota manajemen. Dengan kata lain, manajemen perubahan memainkan peran penting dalam menentukan keberhasilan (dan biaya) implementasi CRM (Kumar, Ramani, & Bohling, 2004). Salah satu cara untuk mengatasi tantangan ini adalah dengan mengimplementasikan keseluruhan proyek sebagai serangkaian proyek kecil, dimana hanya satu aktivitas yang dilakukan/dicapai. Biaya yang terlibat dalam proyek kecil seperti itu tidak hanya memerlukan pengeluaran biaya yang lebih rendah, namun juga memungkinkan pelacakan biaya yang mudah untuk keseluruhan proyek.

Keuntungan Finansial dari Implementasi CRM

Meskipun relatif lebih mudah untuk mengidentifikasi biaya yang terlibat dalam proyek CRM, menentukan manfaat finansial dari penerapan strategi CRM memerlukan pemahaman yang kuat tentang keuangan perusahaan sebelum CRM. Karena proyek CRM biasanya rumit dan dijalankan dalam jangka waktu yang lama, proyek tersebut diimplementasikan secara bertahap. Proses langkah demi langkah ini memungkinkan perusahaan untuk menilai dampak finansial (apakah itu merupakan keuntungan positif atau tidak) dari setiap tahap yang dilakukan.

Mengingat sulitnya menentukan manfaat finansial konkrit dari inisiatif CRM secara langsung, perusahaan sering kali mempertimbangkan keuntungan tidak langsung di masa

depan atas investasi CRM. Beberapa keuntungan tidak langsung ini mencerminkan dampak langsung CRM terhadap biaya dan pendapatan, termasuk biaya akuisisi pelanggan yang lebih rendah, biaya layanan yang lebih rendah, margin transaksi rata-rata yang lebih tinggi, atau nilai rata-rata pelanggan yang lebih tinggi. Beberapa keuntungan tidak langsung lainnya tidak mencerminkan biaya maupun pendapatan, namun merupakan faktor pendorong keduanya. Pengembalian ini mencakup peningkatan dalam kepuasan pelanggan, retensi pelanggan, perolehan pelanggan, tingkat pengurangan pelanggan, tingkat penjualan silang, tingkat penjualan atas, produk yang dimiliki per pelanggan, perputaran inventaris, jumlah rata-rata transaksi, pembagian dompet, tingkat keluhan pelanggan, biaya proses, pengerjaan ulang, kepuasan karyawan, dan retensi karyawan.

Ketika perusahaan di industri yang berbeda menghadapi masalah CRM yang berbeda, mereka juga fokus pada keuntungan yang berbeda dari proyek CRM. Misalnya, masalah pelanggan terbesar bagi perusahaan di industri telekomunikasi adalah churn pelanggan, yang bisa mencapai 40% per tahun (Forbes, 2013). Oleh karena itu, dampak paling penting dari inisiatif CRM adalah meningkatkan retensi pelanggan mereka yang paling berharga dan menciptakan peluang untuk penjualan silang guna membangun ikatan multiproduk dan dengan demikian meningkatkan biaya peralihan. Dalam industri jasa keuangan, salah satu perhatian utama perusahaan terhadap CRM adalah menurunkan biaya transaksi dengan mengalihkan pelanggan dari cabang ke saluran seluler atau Web.

Menghitung ROI Inisiatif CRM

Setelah menentukan biaya dan manfaat finansial terkait dengan investasi CRM, akan lebih mudah untuk menghitung ROI aktivitas CRM. Dalam mengevaluasi ROI aktivitas CRM, organisasi biasanya menemukan bahwa banyak biaya yang terkait dengan aktivitas CRM tidak dapat diperoleh kembali dalam siklus proyek awal. Meskipun hasil awalnya mungkin terlihat negatif, penting untuk memproyeksikan pengembalian proyek selama beberapa periode waktu untuk memastikan ROI sebenarnya dari proyek tersebut. Proyeksi tersebut pada periode waktu mendatang juga harus mempertimbangkan seluruh siklus pengembangan, penerapan, dan peningkatan strategi CRM secara terus-menerus – sebuah proses yang panjang dan kompleks. Selain itu, penghitungan ROI yang akurat memerlukan pemahaman dan pengembangan indeks hasil bisnis yang terukur di setiap tahapan implementasi. Indeks tersebut memudahkan manajemen untuk mengidentifikasi manfaat finansial yang timbul dari penerapannya (Rust, Lemon, & Zeithaml, 2004). Jadi, apa maksudnya semua itu? Estimasi ROI bervariasi sesuai dengan asumsi yang dibuat oleh manajemen perusahaan. Oleh karena itu, penting untuk memperoleh gambaran yang dapat diandalkan tentang hasil yang diharapkan dari proyek CRM. Bagaimana Anda memastikan target ROI CRM diterima oleh organisasi? Ini tentang kepemilikan dan juga akurasi. Manajemen harus menciptakan pandangan bersama tentang bagaimana target ROI untuk proyek CRM ditetapkan. Penetapan target ini dapat mengikuti proses tiga tahap, seperti ditunjukkan pada Tabel 4.3.

Sebelum konsensus dapat dicapai, kemungkinan besar akan terjadi pengulangan antara tahap 1 dan tahap 2. Memperkirakan ROI untuk inisiatif CRM strategis bukanlah hal

yang mudah. Namun, jika didekati secara obyektif, diskusi kami menunjukkan bahwa ukuran ROI yang memuaskan bukanlah sesuatu yang sulit untuk dicapai.

Sejauh ini dalam bab ini, kita telah melihat tipe dasar proyek implementasi CRM, penggerak biaya utama untuk implementasi dan pemeliharaan, dan terakhir, bagaimana mencapai pengukuran ROI yang masuk akal. Pada bagian penutup, kita akan melihat lebih dalam mengapa proyek implementasi CRM bisa gagal.

Tabel 4.3 Tahapan estimasi ROI

Panggung	Isi	Pertanyaan untuk ditanyakan
1. Menetapkan sasaran	Tentukan tujuan ROI proyek CRM berdasarkan benchmarking, proyek serupa, pengetahuan eksternal dan internal	Apakah tujuannya cukup? Apakah tujuan ini dapat dicapai?
2. Mencapai sasaran	Menghasilkan ide tentang bagaimana mencapai target melalui partisipasi internal dari bawah ke atas, pandangan eksternal, konsultan, tolok ukur, dll.	Faktor-faktor apa yang harus diubah dan seberapa besar perubahan tersebut dapat dicapai? Apakah ini berhasil dari sudut pandang teknis? Apakah manfaat yang diusulkan jelas/tidak jelas? Akankah pelanggan dan/atau staf menerima tindakan ini?
3. Membangun konsensus dan komitmen	Mintalah para eksekutif dan staf lini menyetujui usulan sasaran ROI dan memastikan komitmen kedua belah pihak	Apakah kita secara kolektif siap untuk menandatangani?

4.3 MENGAPA PROYEK IMPLEMENTASI CRM GAGAL?

Ada banyak sekali anekdot mengenai inisiatif CRM yang gagal dan hampir setiap karyawan atau manajer dapat menceritakan kisah-kisah menarik, tentang upaya perusahaannya untuk mewujudkan CRM. Namun, angka kegagalan CRM yang menurut beberapa perusahaan riset pasar (misalnya Gartner, Forrester Research, Economist Intelligence Unit) mencapai 50% (ZDNet, 2009) – merupakan tanda peringatan yang jelas.

Mendiagnosis mengapa inisiatif CRM gagal merupakan aspek penting untuk mempelajari jebakan mana yang harus dihindari. Literatur ilmiah dan praktisi telah mengemukakan sejumlah besar alasan mengapa proyek CRM gagal. Di sini, sejumlah alasan berikut diberikan (Reichheld, Schefter, & Rigby, 2002):

1. Asumsi bahwa CRM adalah alat perangkat lunak yang mengelola hubungan pelanggan untuk Anda.
2. Menerapkan CRM sebelum memiliki strategi CRM.
3. Kurangnya kesesuaian antara sistem CRM dan proses organisasi.
4. Perlawanan dari karyawan.
5. Kualitas data buruk.

6. Rendahnya “aksesibilitas” informasi.

Sehubungan dengan tiga hal pertama, kami tidak akan membahasnya secara rinci di sini karena ketiga hal tersebut telah dibahas secara luas pada bab sebelumnya. Sebaliknya, kami akan fokus pada tiga alasan kegagalan lainnya karena ketiga alasan tersebut menyentuh aspek-aspek penting selama implementasi inisiatif CRM.

Perlawanan dari Karyawan

Masalah pertama yang harus diatasi oleh proyek-proyek ini adalah penolakan dari karyawan. Tidak ada nilai yang dapat direalisasikan dari CRM tanpa memahami dan mengelola dampaknya terhadap orang-orang yang hidup dengan CRM dan menjadikannya berfungsi setiap hari. Kunci keberhasilan dalam menangani aspek perubahan adalah dengan menerima perubahan dan menangani permasalahan yang muncul. Namun, ada dua cara untuk menghadapi penolakan secara positif.

Pertama, anggap resistensi sebagai energi. Jika karyawan menolak, hal ini menunjukkan bahwa mereka memang peduli, dan ini jauh lebih baik daripada sikap apatis total. Jika manajemen mengenali penolakan sebagai energi dan semangat, tujuannya adalah menyalurkan energi tersebut ke dalam komitmen dan perilaku positif. Kedua, penolakan adalah informasi yang memberitahu manajemen apa yang berhasil dan apa yang tidak berhasil dalam proses perubahan. Dengan memperhatikan penolakan dan bahkan mendorongnya, manajemen memanfaatkan energi perubahan dan mempelajari langkah selanjutnya yang harus diambil agar perubahan berhasil.

Ada beberapa pedoman yang dapat diikuti oleh perusahaan untuk mengatasi penolakan dan membantu masyarakat memanfaatkan sistem CRM serta informasinya:

- *Rencana*: Bersiaplah, fokuskan perhatian pada manfaat perubahan, konsekuensi jika tidak berubah, dan dampak perubahan tersebut terhadap individu dan kelompok.
- *Berkomunikasi*: Mengadakan pertemuan rutin. Berikan informasi sebanyak mungkin untuk memperjelas apa yang terjadi dan bagaimana dampaknya terhadap masyarakat.
- *Dengarkan*: Dorong orang untuk membicarakan apa yang sedang terjadi. Izinkan orang untuk “berduka”.
- *Dukungan*: Memahami bahwa tidak ada perbaikan cepat untuk perubahan ini dan manajer yang menjadi pendukung perubahan harus didukung.

Untuk membantu menangani penolakan, perusahaan tidak hanya harus memotivasi karyawan untuk memanfaatkan sistem dan informasi analitis baru, namun juga melatih mereka tentang cara menggunakan sistem dan informasi baru. Kampanye pemasaran internal harus dimulai untuk memotivasi pengguna informasi, seperti tenaga penjualan, tenaga layanan pelanggan, analis pemasaran, dan bahkan eksekutif pengambil keputusan, untuk menggunakan informasi analitis guna mencapai tujuan mereka, meningkatkan produktivitas, dan mempengaruhi kinerja perusahaan. Keuntungan perusahaan sehingga mereka dapat menunjukkan pentingnya dan dampaknya terhadap perusahaan. Penerapan CRM mengharuskan karyawan untuk mengubah kebiasaan kerja mereka. Cara paling efektif untuk melakukan ini adalah pelatihan. Pengguna perlu dilatih tentang cara memanfaatkan informasi. Proses ini dapat mencakup mendemonstrasikan kepada pengguna cara mengakses dan memanfaatkan

informasi yang dibutuhkan, menyediakan dokumentasi pengguna yang sering diperbarui dan dapat dimengerti, menawarkan tutorial online yang dapat disesuaikan untuk setiap pengguna, menyediakan saluran bantuan telepon untuk pengguna yang siaga, dan melatih pengguna. «pelatih» untuk memastikan bahwa pengguna baru dapat dengan cepat menjalankan sistem.

Kualitas Data Buruk

Kualitas data adalah salah satu tantangan utama penerapan CRM. Di satu sisi, hal ini penting untuk mencapai satu pandangan pasti tentang pelanggan dan berinteraksi dengan pelanggan ini secara konsisten di semua titik kontak. Di sisi lain, kualitas data yang buruk dan kualitas layanan yang buruk dapat menyebabkan ketidakpuasan di kalangan pelanggan dan pada saat yang sama merusak kepercayaan dan keyakinan terhadap sistem CRM, terutama di kalangan pengguna garis depan (Reid & Catteral, 2005).

Tantangan ini diperparah dengan pengembangan CRM dari tingkat fungsional ke tingkat strategis yang melibatkan banyak fungsi dalam perusahaan. Hal ini pada dasarnya berarti bahwa karyawan dari berbagai departemen diharuskan berinteraksi dengan bagian-bagian sistem dan menyumbangkan informasi ke sistem CRM untuk menciptakan pandangan 360 derajat terhadap pelanggan. Selain itu, dengan munculnya dan semakin pentingnya teknologi layanan mandiri (misalnya stasiun layanan mandiri atau pendaftaran akun melalui internet) bahkan pelanggan sendiri secara aktif memasukkan informasi yang relevan untuk aktivitas CRM. Hal ini memiliki implikasi penting terhadap kualitas data jika kita menganggap bahwa tindakan manusia tidak pernah bebas dari kesalahan. Misalnya, perkiraan industri menunjukkan bahwa petugas entri data yang kompeten memiliki tingkat kesalahan sebesar 2–4% sedangkan tingkat kesalahan data yang dimasukkan melalui web adalah 10–15% (Krill, 2001).

Ada beberapa jenis kualitas data yang buruk (Reid & Catteral, 2005):

- ✚ Entri data yang buruk (termasuk salah ejaan, kesalahan ketik, atau variasi).
- ✚ Data hilang.
- ✚ Kurangnya standar pengkodean di seluruh perusahaan (dan/atau tidak adanya pengidentifikasi unik di semua sumber data yang relevan).
- ✚ Banyak database yang tersebar di seluruh organisasi (dengan informasi yang berpotensi bertentangan dan/atau tidak ada pengidentifikasi unik di seluruh sumber data).
- ✚ Sistem lama yang berisi data usang yang tidak terdokumentasi dengan baik.

Setiap alasan kualitas data yang buruk mempunyai implikasi terhadap penerapan sistem CRM dan pada akhirnya bagaimana sistem tersebut dapat mendukung pengguna dalam aktivitas CRM. Meskipun tidak ada solusi sederhana untuk mengatasi kualitas data yang buruk, rekomendasi berikut dapat membantu mengatasi tantangan tersebut:

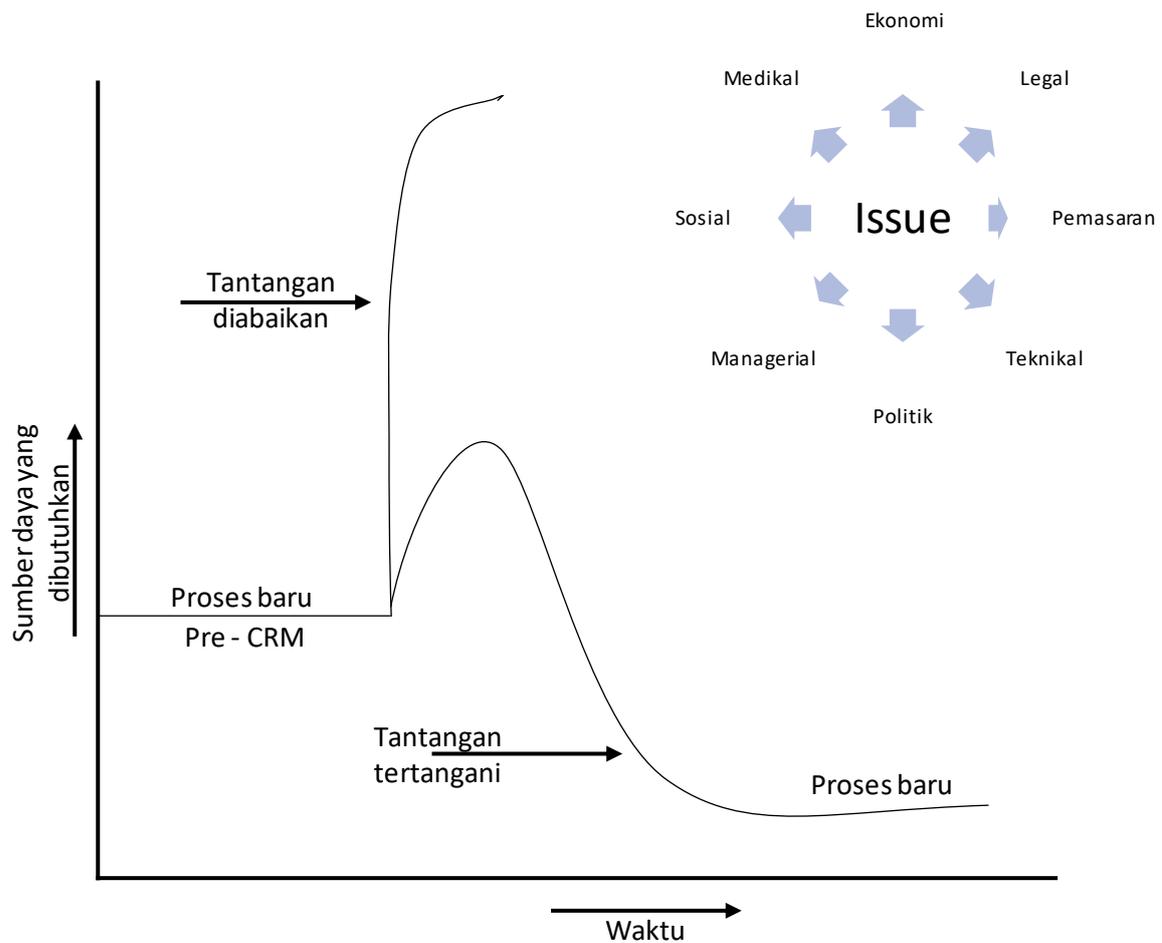
- ◆ Sangat penting untuk mempertimbangkan kualitas data sejak awal ketika merancang strategi CRM (Alshawi, Missi, & Irani, 2011). Seringkali, masalah data yang parah baru terlihat ketika proyek mencapai tahap penerapan aplikasi CRM. Oleh karena itu, memiliki gambaran realistis tentang kualitas data sebelum proyek dimulai adalah langkah pertama. Hal ini mencakup analisis menyeluruh terhadap status quo kualitas data untuk sumber data utama.

- ◆ Penilaian kualitas data harus diikuti dengan upaya pembersihan data yang dilakukan satu kali saja. Seringkali, hal ini melibatkan penggantian sistem lama yang mengintegrasikan data ke dalam database pusat, yang juga disebut gudang data.
- ◆ Terakhir, kualitas data sangat bergantung pada pemeliharaan data yang berkelanjutan. Yang terpenting, hal ini memerlukan proses khusus untuk mendeteksi dan memperbaiki kesalahan entri data yang terjadi selama penerapan aplikasi CRM. Jika kualitas data menurun sebesar 2% per bulan, hal ini berarti hampir seperempat dari seluruh database pelanggan setiap tahunnya (Thompson & Sarner, 2009). Oleh karena itu, perusahaan perlu menerapkan rutinitas berkelanjutan untuk pemeliharaan kualitas data yang mencakup peran dan tanggung jawab yang jelas, penyesuaian insentif (misalnya untuk staf layanan pusat panggilan) dan kolaborasi erat antara TI, manajemen data, dan pengguna sistem.

Rendahnya “Actionability” Informasi

Banyak perusahaan yang terlibat dalam inisiatif penerapan CRM melaporkan bahwa mereka tidak mampu memberikan saran yang dapat ditindaklanjuti dan dipersonalisasi kepada pelanggan dan/atau agen layanan/penjualan mereka (Gartner, 2001). Jadi, kemungkinan terburuknya, sistem CRM hanya sekedar pengumpulan data dalam skala besar tanpa meningkatkan proses bisnis dan pengambilan keputusan dan pada akhirnya, membantu melayani pelanggan dengan lebih baik. Teknologi baru analisis prediktif dapat membantu meningkatkan tujuan tersebut. Namun, untuk banyak aplikasi, tetap disarankan untuk memiliki tim analisis data/bisnis khusus yang membantu memahami data. Hal ini dapat mencakup laporan berkala mengenai indikator kinerja utama tertentu (misalnya prospek yang dihasilkan oleh kampanye, tingkat konversi prospek yang berhasil, persentase penyelesaian kontak pertama dalam situasi layanan, dll.) serta analisis yang disesuaikan untuk unit bisnis garis depan.

Secara keseluruhan, pembahasan di atas menunjukkan bahwa banyak tantangan dalam proses implementasi selanjutnya yang dapat dan harus diatasi sejak awal. Gambar 4.1 menunjukkan bagaimana berinvestasi dalam CRM dengan mengatasi tantangan pada akhirnya menghasilkan pengurangan sumber daya waktu dan uang. Studi kasus Capital One di bagian selanjutnya akan menggambarkan bagaimana strategi CRM dikembangkan dan diimplementasikan dengan sukses.



Gambar 4.1 Meningkatkan profitabilitas dengan berinvestasi pada CRM (Sumber: Diadaptasi dari Bergeron, 2002)

4.4 STUDI KASUS: CRM DI CAPITAL ONE (INGGRIS RAYA)

Ian: «Manajemen Hubungan Pelanggan adalah kata kunci lain bagi saya, tapi apa arti sebenarnya? Sepertinya konsep yang bagus. Kami tidak membicarakan hal ini secara internal – kami mempunyai banyak kata kunci, namun yang satu ini tidak.» Phil: «Kami sudah terlalu banyak menginternalisasinya – itu sebabnya kami tidak membicarakannya.» Ian: «Anda benar, kami tidak melakukan Manajemen Hubungan Pelanggan – kami hanya menjalankan dan mengelola Hubungan Pelanggan!» – Percakapan antara Phil Marsland, direktur Pemasaran dan Analisis, dan Ian Cornelius, manajer akun, Capital One, Juni 2002.

Latar Belakang Kasus

Pemimpin Capital One, Richard Fairbank dan Nigel Morris, memiliki visi untuk menciptakan perusahaan berbasis informasi dan bukan perusahaan jasa keuangan ketika mereka bekerja di bisnis konsultasi pada akhir tahun 1980an. Mereka membayangkan bahwa strategi bagi penyedia kartu kredit adalah memberikan “produk yang tepat kepada pelanggan yang tepat pada waktu yang tepat, dengan harga yang tepat”. Meskipun terdengar jelas, pernyataan mereka menandai sebuah revolusi yang akan memicu perubahan besar dalam bisnis kartu kredit. Namun revolusi ini tidak terjadi dalam semalam.

Sebagai konsultan, Fairbank dan Morris dapat melihat potensi untuk meningkatkan bisnis kartu kredit baik bagi nasabah maupun pemegang saham melalui penerapan ide-ide strategi baru mereka. Pasar kartu kredit Amerika pada tahun 1980an dicirikan oleh fakta bahwa lembaga keuangan menawarkan produk yang sangat mirip di seluruh spektrum basis pelanggan mereka, mengenakan tingkat bunga standar sebesar 19,8% dan biaya tahunan sebesar Rp.20.000.000. Pasar tidak memiliki penyesuaian penawaran, dan pemasaran satu lawan satu praktis tidak ada. Cerita yang umum adalah “satu ukuran untuk semua”.

Perjalanannya dimulai pada akhir tahun 1988, ketika Signet

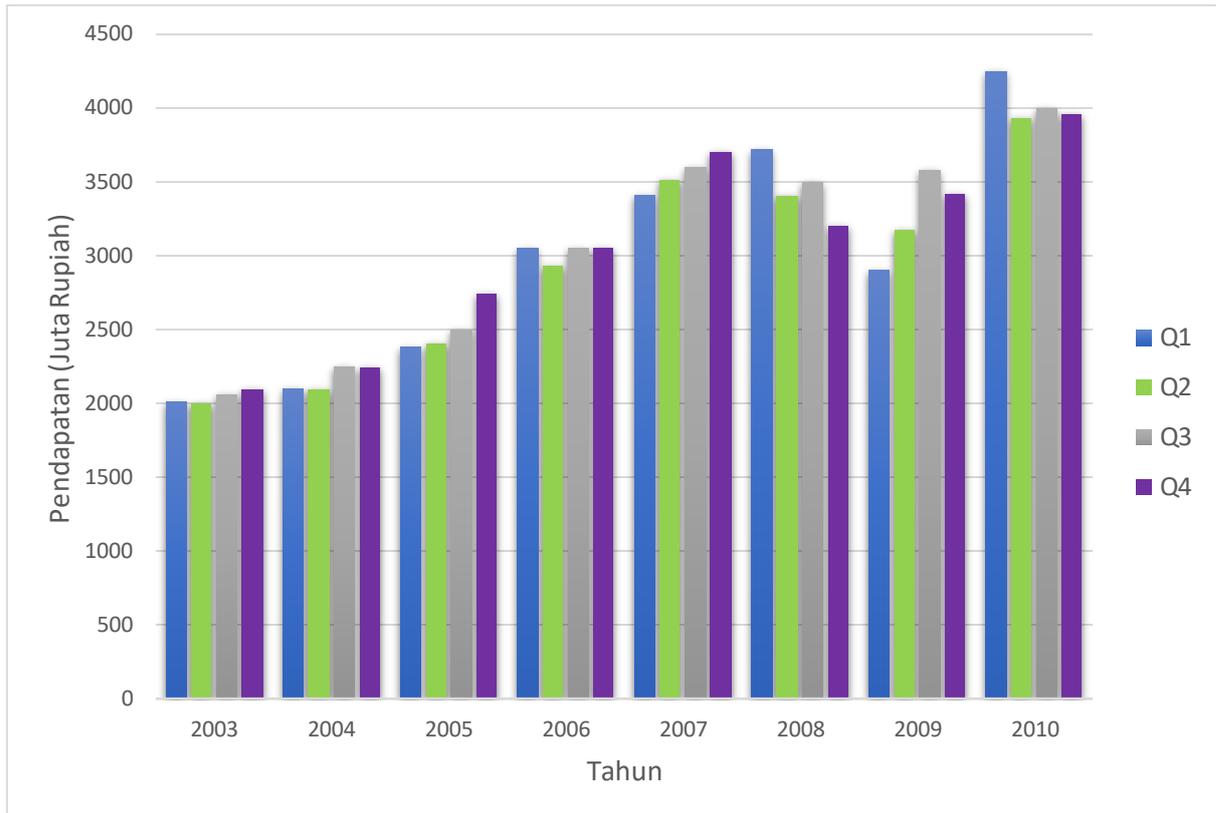
Bank, di Virginia, tidak hanya membeli konsep Fairbank dan Morris tetapi juga melibatkan mereka untuk melaksanakan rencana tersebut dari dalam. Berbeda dengan sikap para pemain utama pada umumnya, Signet menempatkan pemahaman yang berbeda pada inti strategi barunya. Menurut Morris dan Fairbank:

» Kartu kredit bukanlah perbankan, melainkan informasi. Ini semua tentang mengumpulkan informasi tentang jutaan orang yang belum pernah Anda temui, dan, berdasarkan informasi tersebut, membuat serangkaian keputusan penting mengenai pemberian pinjaman uang kepada mereka dan berharap mereka membayar Anda kembali. Oleh karena itu, Signet Bank membangun kembali operasi kartu kreditnya seputar teknologi informasi dan teknik analisis yang canggih.

» Strategi baru yang diadopsi ini, yang diberi nama Strategi Berbasis Informasi» (IBS) adalah untuk mengkompilasi apa yang pada akhirnya menjadi database Oracle terbesar di dunia, memungkinkan perusahaan untuk memahami pelanggannya dan mengembangkan produk yang dapat disesuaikan secara massal, yang idealnya sesuai dengan kebutuhan dan kebutuhan mereka. profil risiko.

Pada awal tahun 1994, Signet membuat keputusan untuk memisahkan bisnis kartu kredit, dan karenanya Capital One Financial Corporation lahir pada bulan November 1994, dengan Richard Fairbank sebagai Ketua dan Chief Executive Officer, dan Nigel Morris sebagai Presiden dan Chief Operating Officer.

Sejak IPO pada tahun 1994–2011, harga saham perusahaan telah meningkat hampir 400% dan perusahaan telah tumbuh dengan rata-rata pertumbuhan tahunan sekitar 40%, tidak termasuk merger dan akuisisi. Pada akhir kuartal pertama tahun 2011, perusahaan melaporkan pendapatan kuartal sebesar Rp.4,082 miliar dan 43 juta pelanggan di seluruh dunia, dilayani oleh lebih dari 27.000 karyawan. Selain itu, ia telah menerima banyak penghargaan di berbagai bidang, khususnya sebagai pemberi kerja yang bertanggung jawab (misalnya, Penghargaan Departemen Tenaga Kerja AS atas kontribusinya dalam menciptakan saluran pasokan pemuda pada tahun 2008 atau peringkat ketiga dalam Sunday Times Best Place to Work di Inggris pada tahun 2001), memberikan layanan pelanggan yang sangat baik (misalnya penghargaan CIO 100 untuk Keunggulan Pelanggan) atau untuk kepemimpinan teknologinya (misalnya Penghargaan Keunggulan Teknologi Gartner Group).



Gambar 4.2 Pertumbuhan pendapatan Capital One (operasi di seluruh dunia)

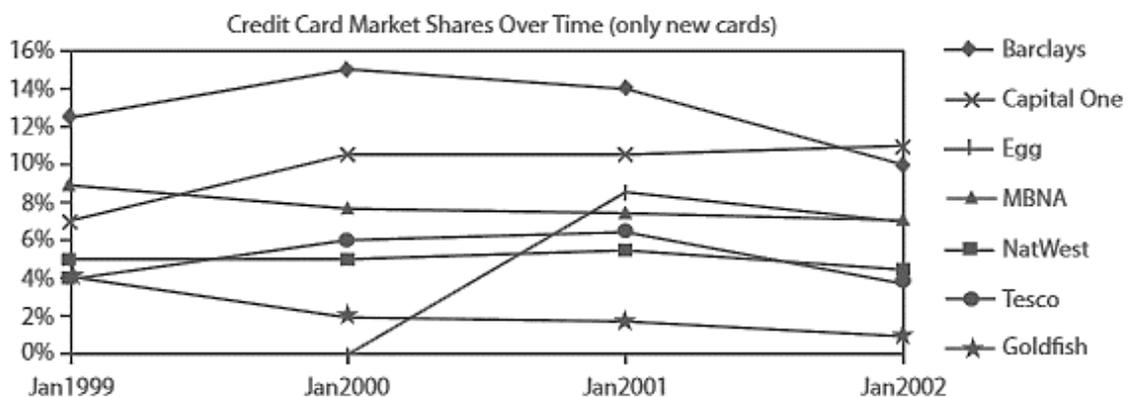
Didorong oleh keberhasilannya di AS, Capital One memutuskan untuk meluncurkan operasi luar negeri pertamanya di Inggris. Pada bulan Juli 1998, Capital One membuka pusat operasinya di Nottingham. Pada hari pertama, 250 rekanan dipekerjakan. Pada tahun 2001, jumlah ini meningkat menjadi lebih dari 2000, dan rekanan Capital One di Nottingham kini menangani pemrosesan aplikasi, layanan pelanggan, desain dan pemasaran produk, penerbitan kartu, pengumpulan, pengembangan bisnis, dan manajemen basis data. Pada awal tahun 2002, perusahaan ini mencapai profitabilitas dan menjadi salah satu dari enam penerbit kartu kredit terbesar di Inggris.

Persentase utang macet Capital One, yang merupakan ukuran kinerja utama dalam bisnis berbasis risiko, jauh lebih rendah dibandingkan pesaing utama. Hal ini sangat penting, mengingat bahwa perusahaan ini, tidak seperti kebanyakan pesaingnya, memberikan pinjaman kepada nasabah di seluruh spektrum risiko kredit. Pada akhir tahun 2001, Capital One membukukan rekor pendapatan kuartal ke-18 berturut-turut: pendapatan tahunan tumbuh lebih dari 20% dan menghasilkan laba atas ekuitas tahunan lebih dari 20%. Pencapaian tujuan ini tujuh kali berturut-turut menempatkan Capital One satu liga dengan hanya tujuh perusahaan publik AS lainnya. Dari tahun 2001 hingga 2007, pendapatan triwulanan Capital One berfluktuasi, namun tetap mempertahankan peningkatan pendapatan tahunan yang stabil. Pada tahun 2008, Capital One menikmati kuartal pertama yang sukses sebelum menyerah pada iklim perekonomian dan mengalami fluktuasi triwulanan dengan hilangnya pendapatan tahunan selama tahun 2008 dan 2009.

Menanggapi penurunan 2 tahun ini, Capital One mencatat pendapatan tahunan dan triwulanan tertinggi, sebuah tanda positif untuk masa depan (Gambar 4.2 untuk sejarah pertumbuhan pendapatan Capital One). Pada awal tahun 2001, Fairbank dan Morris bertanya-tanya tentang keberhasilannya: sementara semua pesaing mereka juga menggunakan CRM (Manajemen Hubungan Pelanggan), dan sebagian besar tampaknya mengejar konsep tersebut dengan investasi yang signifikan dalam perangkat lunak dan reorganisasi, basis pelanggan Capital One pun berkembang. pada tingkat pertumbuhan tahunan gabungan sebesar 40%. Tampaknya Capital One benar-benar dapat dilihat sebagai pencipta praktik terbaik industri dalam mengembangkan hubungan pelanggan yang berharga dan mengelola risiko berdasarkan pemahaman mendalam tentang pelanggan. Namun apa sebenarnya yang membuat pendekatan Capital One terhadap CRM begitu unik? Apakah keberhasilan perusahaan ini disebabkan oleh keberuntungan atau didasarkan pada keunggulan kompetitif yang nyata – dan, jika demikian, apakah ini merupakan keunggulan yang berkelanjutan, jika dibandingkan dengan upaya pesaing dalam CRM?

Latar Belakang Industri: Tinjauan Pasar Kartu Kredit Inggris

Pada awal tahun 1990an, bank-bank besar Inggris mendominasi pasar (seperti Barclays, Lloyds, The Midland, NatWest, dan The Royal Bank of Scotland). Bank-bank ini biasanya akan membebankan suku bunga sekitar 22% kepada semua pelanggan serta biaya tahunan sebesar Rp. 120.000. Produk hampir tidak bisa dibedakan dan pelanggan tidak punya banyak pilihan. Pada pertengahan 1990-an, pasar diguncang oleh masuknya bank-bank kompetitif AS seperti Capital One, Morgan Stanley Dean Witter dan MBNA, yang menargetkan pasar Inggris untuk mengembangkan bisnisnya sendiri. Gelombang Internet juga mendorong munculnya pesaing baru seperti bank online Egg, Cahoot dan IF.



Gambar 4.3 Saham merek kartu kredit di Inggris sekitar tahun 2000. Basis: seluruh pemegang kartu kredit (Sumber: MORI Financial Services, Juni 2002)

Tawaran perkenalan pendaftar baru menunjukkan strategi penetapan harga yang agresif. Dengan menawarkan suku bunga yang lebih rendah dan biaya yang lebih rendah, mereka membangun basis pelanggan yang cukup besar. Selain itu, banyak pendaftar baru

yang menolak gagasan tingkat suku bunga standar dan memperkenalkan skema penetapan harga yang lebih terdiferensiasi. Sebagai konsekuensinya, pasar kartu kredit menjadi sangat kompetitif dan pangsa pasar bank-bank besar di Inggris (dua pertiga dari jumlah kartu kredit yang diterbitkan) terkikis (Gambar 4.3 untuk pangsa pasar segera setelah pesaing baru memasuki pasar seperti sebagai Modal Satu). Selain itu, terbukti bahwa masa penerapan suku bunga standar telah benar-benar berakhir.

Pendapatan Kartu Kredit

Penerbit kartu kredit memiliki banyak sumber pendapatan dari penggunaan kartu kredit sebagai alat pembayaran atau sebagai bentuk kredit. Yang paling sering terjadi adalah: biaya bunga yang dibayarkan oleh pelanggan yang mengambil perpanjangan kredit, biaya kartu tahunan, biaya pertukaran (komisi layanan dari pedagang yang menerima kartu) dan biaya lainnya, seperti biaya keterlambatan atau kelebihan batas.

Sumber pendapatan berharga lainnya bagi penerbit kartu kredit adalah pendapatan yang berasal dari penjualan silang produk keuangan lain yang terkait dengan kartu tersebut, seperti asuransi terhadap penipuan, atau pinjaman pribadi dan hipotek. Namun, sumber keuntungan utama bagi perusahaan kartu adalah Tingkat Persentase Tahunan (APR) atas saldo terutang, yaitu penggunaan kartu kredit mengharuskan pelanggan membayar proporsi minimum tertentu dari saldo mereka setiap bulan sebagai tambahan, tingkat bunga atas saldo terutang. Semakin banyak saldo terutang yang dimiliki pelanggan maka semakin besar pendapatan perusahaan, dan semakin tinggi APR maka semakin tinggi pula beban bunga yang dikenakan.

Konsumen

Seperti telah disebutkan, kartu kredit bisa menjadi alat pembayaran dan bentuk kredit bergulir. Pelanggan kartu kredit dapat dibagi menjadi dua segmen utama:

1. Transactors: Klien yang secara rutin melunasi seluruh saldonya.
2. Revolver: Klien yang membayar kurang dari seluruh saldonya dan biasanya mendapatkan keuntungan dari masa tenggang bebas bunga, yang bisa mencapai 54 hari.

Revolver merupakan nasabah yang memberikan sumber pendapatan terbesar karena mereka selalu memutar kreditnya sehingga selalu memberikan pendapatan saat membayar bunga.

Kepercayaan konsumen yang relatif tinggi dan tingkat suku bunga yang rendah telah menciptakan lingkungan di mana konsumen dengan senang hati mengambil utang tambahan. Contoh dari lingkungan yang penuh percaya diri ini adalah kekuatan komparatif pasar kartu kredit dan debit, dimana kartu kredit yang diterbitkan masih tertinggal jauh (Tabel 4.4 untuk mengetahui evolusi penerbitan kartu). Pertumbuhan jumlah kartu kredit yang diterbitkan, sebagian disebabkan oleh meningkatnya persaingan pasar dan juga akibat dari perubahan sikap masyarakat Inggris terhadap kredit. Jumlah total kredit konsumen meningkat sebesar 96,7% dari tahun 1995 hingga 2001 (Rp. 89,1 Triliyun menjadi Rp. 175,3 Triliyun). Kartu kredit mewakili 53,5% dari total kredit pada tahun 1995, dan meningkat menjadi 59,6% pada tahun 2001. Bagi banyak orang, kredit konsumen hanyalah alat keuangan yang dapat dimanfaatkan, sama seperti rekening giro atau hipotek.

Selain itu, konsumen semakin senang mempermainkan penyedia kartu kredit satu sama lain, beralih dari satu kartu ke kartu yang lain untuk memanfaatkan penawaran perkenalan. Meskipun APR jelas merupakan faktor kunci dalam preferensi pelanggan terhadap kartu tertentu, ada faktor lain yang mempengaruhi pilihan mereka. Hal ini mencakup, misalnya, ketersediaan sistem poin reward, tingkat penerimaan di toko, besarnya batas kredit, desain kartu, atau afiliasi dengan organisasi amal.

Tabel 4.4 Jumlah kartu pembayaran yang diterbitkan: 1992–2001

	Jumlah kartu kredit (m)	Jumlah kartu debit (m)	Jumlah kartu tagihan (m)
1992	28.28	22.60	2.35
1995	28.27	28.44	2.51
1999	41.42	46.08	3.45
2001	51.70	54.31	4.43
% Perubahan 1992–2001	+96.8	+140.3	+88.1

Latar Belakang Perusahaan Capital One - Model bisnis

Model bisnis Capital One didasarkan pada premis yang sederhana namun penting bahwa setiap pelanggan memerlukan produk dan layanan yang berbeda dari penyedia kartu kreditnya. Perusahaan percaya pada pernyataan bahwa nasabah, jika ditawarkan apa yang mereka inginkan dan butuhkan, dibandingkan dengan apa yang bank ingin tawarkan kepada mereka, akan memilih penyedia yang memberi mereka pilihan dan individualitas.

Setiap pelanggan memiliki risiko kredit yang spesifik dan unik serta profil pendapatan potensial, terutama berdasarkan riwayat kreditnya sebelumnya (atau ketiadaan riwayat kreditnya). Semakin baik perusahaan dalam memahami dan menilai risiko spesifik pelanggan, semakin baik pula perusahaan dalam mengelolanya. Selain itu, semakin baik mereka memahami pelanggan, semakin mereka dapat menyesuaikan produknya dengan kebutuhannya. Risiko merupakan faktor krusial dalam bisnis kartu kredit. “Kita berada dalam bisnis yang berbasis risiko di mana satu debitur macet dapat dengan mudah menghilangkan keuntungan dari 20 nasabah rata-rata atau 4,5 nasabah baik – oleh karena itu, sangat penting untuk mengelolanya dengan hati-hati,” jelas Ian Cornelius. “Memahami dan mengelola berbagai tingkat risiko ini merupakan salah satu keunggulan kompetitif kami.”

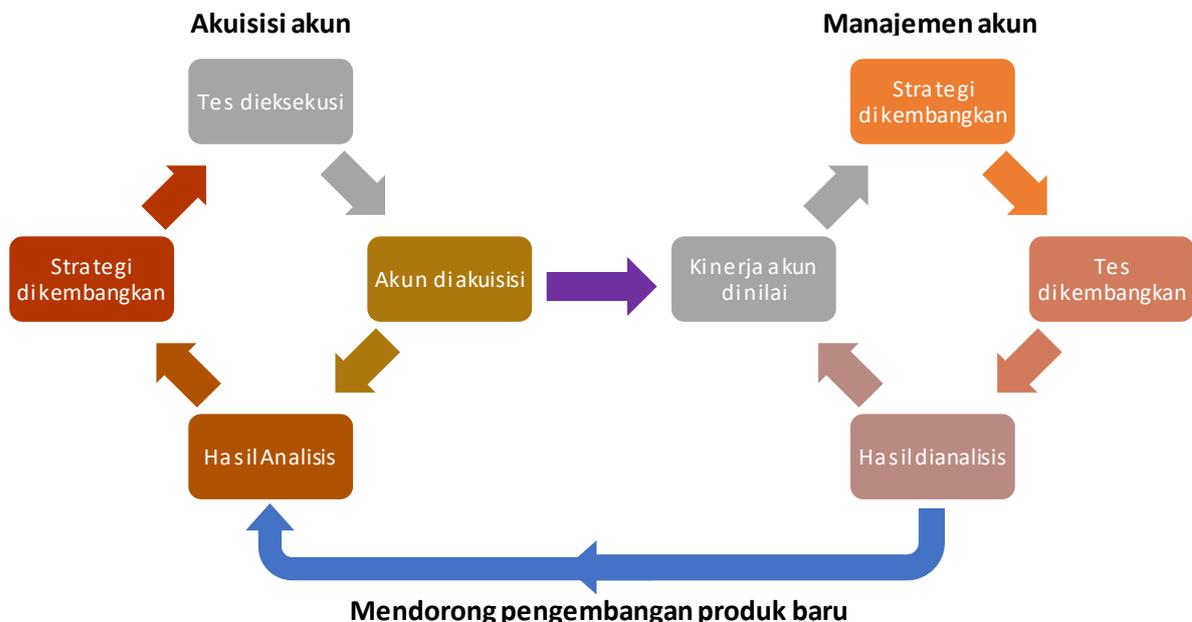
Strategi Berbasis Informasi (IBS) Tujuan Capital One adalah menggunakan informasi untuk memperoleh jenis pelanggan yang paling dapat dilayani secara menguntungkan. Untuk memahaminya, perusahaan menggunakan teknologi informasi untuk mengumpulkan dan mengelola sejumlah besar data pada pelanggannya. Selain data risiko kredit yang tersedia untuk umum, perusahaan juga melengkapi data tersebut dengan data demografi dan perilaku pelanggan yang dikumpulkan secara internal selama proses aplikasi dan manajemen akun, dimana setiap transaksi dicatat dengan cermat. Semua hal ini tidak dapat dicapai tanpa keselarasan seluruh perusahaan dalam keseluruhan proses.

Dengan akumulasi data, perusahaan menjalankan strategi “Uji & Pelajari” miliknya. Uji & Pelajari adalah pendekatan ilmiah yang didorong oleh hipotesis untuk menguji setiap

aktivitas terkait pelanggan dalam kondisi terkendali pada sampel pelanggan sebelum meluncurkannya dalam skala besar. Dengan menggunakan proses ilmiah ini, tim Pemasaran dan Analisis Capital One mengembangkan ide, merancang produk, dan memilih target pelanggan. Produk nyata diuji secara empiris dengan pelanggan asli: jumlah pengujian yang dilakukan sangat mengesankan 36.000 pada tahun 1999 dan 45.000 pada tahun 2000. O Gambar 4.4 merangkum prinsip di balik strategi “Uji & Pelajari”. Misalnya, surat dengan salinan dan/atau desain surat yang berbeda dikirimkan ke calon pelanggan. Tingkat respons mereka dipantau, begitu pula perilaku mereka sebagai pelanggan baru, sehingga Capital One dapat memahami nilai relatif dari berbagai penawaran. Seluruh hasil pengujian kemudian dianalisis dan diintegrasikan ke dalam database yang nantinya dapat dijadikan referensi untuk mengawasi ide pengembangan dan desain produk lebih lanjut. Demikian pula, dengan menganalisis perilaku pelanggan, pandangan terhadap risiko dapat disempurnakan, dan penawaran kredit dapat ditingkatkan. Program pembangunan keseimbangan dapat ditargetkan pada nasabah berisiko rendah, sehingga mengurangi tingkat kerugian rata-rata portofolio.

Hasilnya, perusahaan terus meningkatkan portofolio produk dan layanannya, dan kini menawarkan lebih dari 6000 produk, sebagian besar merupakan variasi kartu kredit. Berikut beberapa produk utama: 5 Kartu kredit dengan ketentuan (APR, batas kredit, biaya) dan desain berbeda.

- Produk yang berhubungan langsung dengan kartu kredit seperti rencana perlindungan kartu dan asuransi perlindungan pembayaran (cross-selling).
- Layanan keuangan lainnya seperti asuransi perjalanan.



Gambar 4.4 Strategi ujian dan pembelajaran Capital One

Praktik CRM di Capital One (Inggris)

Mengelola hubungannya dengan pelanggan adalah inti dari strategi Capital One. CRM tidak dipandang sebagai pendekatan taktis atau fungsional namun sebagai proses strategis

utama. Orientasi CRM strategis ini terlihat jelas; misalnya, bagaimana berbagai fungsi perusahaan saling terkait. Hal ini bukan hanya tentang cara departemen-departemen disusun tetapi juga cara mereka berinteraksi satu sama lain. Seperti yang biasa dikatakan para manajer Capital One: “Semua departemen bekerja secara terintegrasi dan tidak ada silo dalam perusahaan.” Secara internal, perusahaan dikelompokkan dalam empat aktivitas utama.

1. **Pemasaran & Analisis (M&A):** Bertanggung jawab atas strategi pemasaran Capital One, pengembangan produk, manajemen kredit dan risiko, strategi penetapan harga, pemantauan tren pasar dan persaingan.
2. **Operasional:** Bertanggung jawab atas seluruh operasional front-office dan back-office serta seluruh pelanggan antar-proses (misalnya, penjualan silang, akuisisi dan retensi pelanggan, dll.).
3. **Teknologi Informasi (TI):** Bertanggung jawab atas pengembangan dan pemeliharaan infrastruktur sistem.
4. **Sumber Daya Manusia (SDM):** Bertanggung jawab atas perekrutan, pelatihan dan pengembangan karyawan, survei kepuasan internal, dan membina budaya perusahaan.

Pemasaran & Analisis (M&A)

Fungsi utama departemen M&A Capital One adalah: segmentasi, pengujian dan analisis data pelanggan untuk menguraikan strategi pemasaran perusahaan, dan pengembangan produk dan layanan baru. Untuk mensegmentasi nasabah, Capital One menggunakan teknik analisis dan pengujian untuk mengidentifikasi kelompok nasabah dan mengelompokkannya ke dalam segmen sesuai profil risiko dan perilaku mereka.

Strategi Segmentasi

Strategi segmentasi Capital One berfokus pada pendekatan spektrum penuh (yaitu, menargetkan semua jenis profil risiko, menawarkan produk dan harga yang berbeda-beda). Basis data perusahaan memiliki banyak jenis pelanggan, seperti “transaktor”, dengan profil risiko rendah, dan “revolver”. Capital One dapat membedakan lebih lanjut dua sub-segmen dalam kelompok terakhir: «revolver risiko tinggi», dengan tingkat pemanfaatan jalur kredit yang tinggi dan kemungkinan gagal bayar yang tinggi, dan revolver risiko rendah», yang menggunakan jalur kredit secara ekstensif tetapi membayar kembali saldo mereka. Untuk mengidentifikasi segmen “revolver” berisiko rendah yang menguntungkan ini, Capital One melakukan beberapa pengujian yang mengungkapkan bahwa pelanggan ini dapat ditargetkan dengan memberikan penawaran suku bunga yang lebih baik kepada mereka. Faktanya, menawarkan APR yang lebih rendah kepada mereka untuk mendorong mereka mentransfer saldo mereka dari bank lain ke Capital One terbukti merupakan tawaran yang menarik, karena nasabah ini bermaksud membayar kembali saldo yang telah mereka buat. Banyak pengujian lain yang dilakukan untuk menyempurnakan permintaan pelanggan ini dalam hal saluran kontak, penawaran kredit, dan preferensi pengiriman surat.

Segmen pelanggan besar perusahaan lainnya terdiri dari pelanggan yang sering kali menggunakan kartu Capital One sebagai kartu pertama. Segmen ini juga mencakup orang-orang yang pernah mengalami masalah dalam memperoleh atau menangani kredit di masa lalu, orang-orang dengan catatan kredit yang terbatas atau tidak ada sama sekali, dan kaum

muda. Karena segmen ini memiliki risiko yang relatif lebih tinggi, para nasabah ini biasanya tidak terlayani dengan baik oleh produk-produk yang ditawarkan oleh bank-bank terkemuka. Strategi Capital One dalam hal ini adalah menawarkan pelanggan ini APR awal yang lebih tinggi dengan biaya tahunan dan batas kredit yang lebih rendah. Meskipun penawaran ini jelas lebih tinggi dibandingkan penawaran Capital One lainnya, penawaran ini biasanya lebih menguntungkan jika dibandingkan dengan penawaran kredit alternatif yang ada di pasar, dan memberikan nilai yang baik bagi pelanggan tersebut.

Manajer Akun, Cavendish Elithorn, menjelaskan mengapa tawaran ini menarik untuk segmen ini: Mengingat riwayat kredit mereka, kartu Capital One masih merupakan penawaran yang lebih baik dibandingkan sumber kredit lainnya – kartu toko dengan suku bunga 30%, broker yang membebankan biaya 40–50%, atau pemberi pinjaman dari pintu ke pintu dengan tarif 100%.» Potensi volume segmen ini sangat besar, itulah sebabnya Capital One memiliki potensi untuk mengembangkan basis pelanggan ini bersamaan dengan segmen berisiko rendah.

Tantangan untuk mengidentifikasi segmen ini sama dengan tantangan sebelumnya pelanggan berisiko rendah»: mengidentifikasi pelanggan, penilaian risiko mereka, dan mengelola pengurangan risiko. Untuk mengevaluasi profil risiko pelanggan pada permohonan, perusahaan menilai mereka berdasarkan penilaian kredit mereka, informasi yang diambil dari formulir permohonan dan data biro kredit.

Strategi Retensi

Untuk menarik “revolver berisiko rendah” yang memiliki saldo di bank lain, Capital One mungkin menawarkan kepada mereka kartu dengan tingkat pengenalan rendah yang akan habis masa berlakunya setelah beberapa bulan, dan tanpa biaya tahunan. Namun, ketika tarif pengenalan berakhir, Capital One mungkin akan mengalami peningkatan pengurangan dari klien-klien ini, karena banyak pelanggan yang sensitif terhadap harga cenderung mengurangi utangnya atau meninggalkan Capital One, tanpa memberi tahu perusahaan atau menutup akun mereka. “Ini merupakan perkembangan yang berbahaya karena pelanggan terbaik – yaitu pelanggan dengan risiko rendah – cenderung meninggalkan perusahaan tersebut untuk mendapatkan kesepakatan kredit yang lebih baik di tempat lain,” jelas seorang manajer akun. «Oleh karena itu, kami mempunyai strategi aktif untuk mempertahankan para pelanggan ini dan saldo mereka.”

Banyak aktivitas manajemen akun yang berupaya menjaga agar pelanggan ini tidak “tidak aktif” atau menjadi tidak aktif secara permanen. Aktivitas retensi ini dirancang untuk membantu mempertahankan pelanggan ketika tarif pengenalan mereka telah habis masa berlakunya atau ketika akun lain berisiko mengalami “dormansi”. “Jika rekening pelanggan tidak aktif untuk sementara waktu, ada peningkatan risiko kehilangan pelanggan tersebut,” jelas Ian Cornelius. “Itulah sebabnya kami melakukan sejumlah tindakan untuk mencegah hal ini dengan membuat serangkaian penawaran untuk mengaktifkan kembali akun mereka.”

Strategi retensi Capital One dengan jenis segmen berisiko rendah ini pada dasarnya adalah menumbuhkan batas kredit rendah yang mereka terima di awal hubungan mereka. Selain itu, mereka juga dapat menerima peningkatan manfaat, desain kartu yang berbeda, dan

insentif lain untuk tetap menggunakan Capital One. Strategi utama dalam menangani pelanggan ini adalah memperlakukan mereka sama seperti segmen pelanggan lainnya. Hanya karena Capital One adalah penawaran terbaik yang tersedia di pasar saat mereka bergabung, bukan berarti akan selalu demikian. Akibatnya, Capital One bekerja keras untuk mempertahankan pelanggan ini.

Pada berbagai titik waktu dalam siklus hidup pelanggan, Capital One menganalisis basis data pelanggannya untuk menyempurnakan penawaran dan mempertahankan pelanggan. Data perilaku dan kinerja memungkinkan perusahaan untuk membuat penawaran tingkat bunga atau batas kredit yang proaktif, kapan pun diperlukan. Pengujian IBS juga digunakan untuk membantu mengidentifikasi profil pelanggan berisiko rendah dan tinggi. Dengan memberikan penawaran yang berbeda kepada pelanggan, perusahaan belajar lebih banyak tentang perilaku pelanggan dan oleh karena itu meningkatkan penargetan dan retensinya.

Operasi

Untuk menawarkan beragam kartu dan layanan, Capital One menyelaraskan departemen Operasinya dengan kebutuhan pelanggan. Strategi ini terbukti memberikan Capital One keunggulan kompetitif dibandingkan bank lain di pasar. Daripada mengambil pendekatan “jalur perakitan”, perusahaan berupaya menangani pelanggannya dengan cara yang dipersonalisasi dan fleksibel.

Departemen Operasi menangani hubungan pelanggan front-end. Ada lebih dari 1.000 orang yang bekerja di pusat panggilan Capital One, menangani lebih dari 10.000 panggilan masuk per hari. Sebagian besar operasi jenis pusat panggilan diselenggarakan secara manajerial dan operasional untuk mencapai target spesifik yang sering kali bersaing satu sama lain: (1) efisiensi biaya rendah, (2) layanan pelanggan berkualitas tinggi, (3) fleksibilitas dan (4) kepuasan rekanan. Faktanya, keempat ukuran ini merupakan landasan dari model yang dikenal sebagai “Kotak Kuning Besar” (BYS). Setiap kuartal, tim manajemen menilai diri mereka sendiri berdasarkan keempat “sudut” ini untuk melakukan penilaian kualitatif mengenai seberapa “besar” dan “persegi” BYS pada suatu waktu. Ini adalah model yang sederhana, mudah diterima secara emosional. BYS menunjukkan bahwa pandangan Capital One dalam mengoperasikan call center berbeda dari sebagian besar organisasi lainnya, khususnya dalam cara mereka mempertimbangkan “kepuasan karyawan”, yang sama pentingnya dengan “kualitas layanan” dan “efisiensi biaya”.

Seperti disebutkan, “Fleksibilitas” adalah salah satu sudut BYS. Karena perusahaan menguji begitu banyak produk di pasar secara rutin, fleksibilitas dalam pendekatan dan sikap staf Operasional adalah bagian penting dari kesuksesan bisnis. Fleksibilitas juga hadir dalam cara Capital One menangani kelebihan beban operasional. Banyak karyawan, bahkan mereka yang biasanya tidak bekerja di departemen Operasi, dilatih dalam satu atau lebih disiplin ilmu. Selain itu, ketika volume melebihi ekspektasi di area tertentu, manajer mengambil keputusan untuk meminta karyawan untuk sementara waktu berpindah pekerjaan untuk mengatasi puncak tersebut. Pada akhirnya, tindakan ini kemungkinan besar akan diambil ketika ada

lonjakan tak terduga dalam kontak pelanggan bernilai tinggi, seperti permohonan produk baru.

Aspek penting lainnya dari strategi Capital One adalah caranya menggunakan analisis profitabilitas pelanggan. Profitabilitas dihitung secara individual untuk meningkatkan penawaran produk kepada setiap pelanggan. Namun, perusahaan biasanya tidak membedakan tingkat layanan pelanggan berdasarkan profitabilitas pelanggan. Seperti yang dijelaskan Mitch Beres:

» Kami tidak akan merasa nyaman untuk mencocokkan pelanggan bernilai tinggi dengan layanan tingkat tinggi setiap pelanggan mempunyai pilihan apakah akan menggunakan kami atau pergi ke tempat lain, dan kualitas layanan kami dapat menjadi alasan bagi mereka untuk tetap tinggal. Kami bertujuan untuk menawarkan layanan berkualitas tinggi kepada semua pelanggan kami, terlepas dari profitabilitas mereka.

Namun, Phil Marsland merenungkan masalah pembedaan layanan pelanggan: «Bagi saya, ini merupakan pertanyaan nyata apakah pelanggan dengan risiko lebih rendah harus memberikan subsidi silang kepada pelanggan dengan risiko lebih tinggi, atau apakah setiap orang harus mendapatkan kesepakatan yang layak mereka dapatkan.» Meskipun Capital One saat ini tidak mengikuti alur pemikiran ini, komentar Marsland menunjukkan bahwa manajemen Capital One terus memikirkan cara-cara baru dalam mengelola bisnisnya, dan bahkan mungkin mempertimbangkan untuk mengubah strategi yang ada saat ini.

Elemen lain yang membedakan departemen Operasi Capital One dari departemen lainnya adalah infrastruktur TI. TI digunakan untuk merutekan panggilan dan memberikan informasi yang diperlukan kepada rekanan untuk menangani panggilan tertentu dengan sebaik-baiknya. Sistem diperbarui secara langsung oleh rekan pusat panggilan. Oleh karena itu, segera setelah setiap panggilan selesai, rekanan memasukkan informasi tentang interaksi dalam bentuk kode ke dalam sistem, yang kemudian akan tersedia untuk kontak berikutnya dengan pelanggan. Dalam beberapa hal, hal ini memastikan versi modern dari apa yang disebut layanan pribadi “kuno”. Secara lebih spesifik, departemen Operasi dibagi dalam empat bidang utama:

1. Pemrosesan operasi
2. Hubungan pelanggan
3. Penjualan
4. Koleksi
5. Kerjasama antara M&A dan operasional

Pemrosesan Operasi

Pemrosesan operasi menangani semua operasi back-office. Beberapa contoh fungsi utamanya adalah: memasukkan aplikasi kartu kredit, memindai semua korespondensi masuk ke dalam sistem manajemen dokumen, mengelola vendor seperti pembuat embosser kartu dan printer laporan, serta menangani pembayaran dari pelanggan.

Hubungan pelanggan

Hubungan pelanggan menangani panggilan masuk. Meskipun perusahaan ini terutama ditujukan untuk menyediakan kebutuhan layanan tertentu dan menerima keluhan pelanggan,

perusahaan ini juga berupaya melakukan penjualan silang jika diperlukan. 400 rekan layanan pelanggan menerima sekitar 8000–10.000 panggilan setiap hari. Rekanan ini menggunakan sistem penjualan (disebut SALSA – juga digunakan di departemen Penjualan) ketika mencoba melakukan penjualan silang. Hal ini memungkinkan mereka untuk mengidentifikasi produk yang cocok kepada pelanggan yang menelepon dan menghindari menawarkan produk yang sama dua kali.

Rekan layanan pelanggan, serta rekan penjualan, bekerja dengan skema insentif yang mendorong penjualan dan layanan berkualitas. Skema insentif ini mempunyai kriteria sebagai berikut: Rata-rata waktu penanganan panggilan: Diukur dari jumlah panggilan yang dialihkan per hari dan rata-rata lama panggilan dalam hitungan detik.

- *Poin penjualan per kontak*: Penjualan didorong dengan memberikan poin per produk yang terjual untuk mencerminkan profitabilitas produk.
- *Kualitas*: Hal ini diukur dengan menggunakan sistem yang mencatat sepuluh panggilan acak dalam sebulan, per karyawan, yang mana manajer mendengarkan dan memberikan umpan balik.

Karyawan menerima tinjauan atas kinerja mereka setiap minggu yang menunjukkan bagaimana peringkat mereka terhadap target departemen secara keseluruhan dan terhadap kinerja mereka di masa lalu. Program mendengarkan panggilan, yang diperkenalkan 2 tahun lalu oleh manajemen senior, sangat ketat. Seperti yang dijelaskan oleh seorang manajer hubungan pelanggan: «Umpan balik dari manajemen senior ini tidak hanya berfungsi sebagai layar kualitas ekstra, namun juga sebagai sinyal nyata bagi karyawan lini depan kami bahwa mereka penting». Persaingan antara masing-masing rekanan dan tim pusat panggilan juga dianjurkan. Di dinding pusat panggilan, bagan berwarna-warni melacak kinerja berbagai tim. Penghargaan diberikan kepada tim atau individu yang berkinerja terbaik, dan foto mereka ditampilkan di papan pengumuman internal atau muncul di publikasi internal.

Penjualan

Departemen Penjualan dibagi menjadi beberapa unit berikut:

- *Masuk*: Pelanggan menelepon untuk mengaktifkan kartu mereka atau untuk menanggapi tawaran pemasaran.
- *Keluar*: Rekan Capital One memanggil pelanggan untuk menjual produk atau memberikan layanan proaktif (misalnya, pelanggan yang menerima kartu tetapi tidak mengambil asuransi perlindungan pembayaran).
- *Retensi*: Rekanan mencoba mempertahankan pelanggan yang berniat menutup akun mereka.
- *Bisnis Baru*: Penjualan dicoba dengan pelanggan baru.

Di semua unit, tim yang terdiri dari 12–14 rekanan ditambah seorang supervisor dan seorang manajer dibentuk. Meskipun beberapa spesialisasi didorong, ada juga penempatan staf silang dan rotasi untuk membiasakan staf penjualan dengan tugas dan tim lain, dan untuk memungkinkan fleksibilitas dalam memenuhi permintaan puncak.

Menawarkan produk baru kepada pelanggan adalah salah satu tugas utama departemen Penjualan. Mengingat beragamnya produk baru yang ditawarkan setiap bulan, modul pelatihan berbasis komputer dikembangkan untuk membiasakan staf penjualan dengan penawaran baru. Saat melakukan cross-selling, sistem cross-selling Capital One menentukan kemungkinan pelanggan membeli produk tertentu berdasarkan proyeksi NPV suatu produk kepada pelanggan, dan menyarankan produk yang berbeda kepada pelanggan yang berbeda, atau bahkan tidak ada upaya penjualan sama sekali. (Tabel 4.5 untuk modelnya).

Tabel 4.5 Proses cross-selling berbasis NPV Capital one

ID pelanggan	CPP	PPI	Loan	BT	Belanja
4324 1223 7874 3333	10	30	40	21	1
4324 1223 7874 3334	43	22	9	45	24
4324 1223 7874 3335	12	59	8	43	3
4324 1223 7874 3336	0	1	3	12	33

1. Pelanggan 4324 1223 7874 3335 menelepon.
2. Sistem memeriksa apakah penjualan diperbolehkan di saluran ini (misalnya apakah kita sudah mencoba pendekatan CSM baru-baru ini).
3. Prioritas produk bersumber dari tabel NPV.
4. Sistem memeriksa apakah pendekatan diperbolehkan- mampu pada produk ini. Misalnya. tidak termasuk produk jika pelanggan sudah memegangnya atau di tempat produk tersebut baru saja dicoba.
5. Daftar produk yang kami “dengan senang hati tawarkan” ditampilkan kepada rekanan, dengan produk utama di bagian atas daftar.

Sistem penjualan SALSA memungkinkan penargetan penawaran cross-sell kepada pelanggan tertentu yang mungkin tertarik pada produk tertentu. Untuk menghindari membanjiri pelanggan dengan penawaran, SALSA mencegah rekanan Capital One menawarkan produk yang sama dua kali dalam waktu singkat. Rekanan tidak dianjurkan untuk menjual lebih dari satu produk dalam satu panggilan, meskipun SALSA menyarankan lebih dari satu penawaran produk. Seperti yang dijelaskan oleh salah satu rekan penjualan, » target waktu untuk menelepon sangatlah menantang – ini berarti Anda benar-benar perlu promosi penjualan Anda diasah dan siap!

Hal ini meminimalkan kemungkinan terbuangnya waktu pelanggan dan rekanan. Sistem SALSA juga menggunakan akumulasi data pelanggan untuk menyarankan bagaimana bereaksi terhadap permintaan pelanggan tertentu. Misalnya, jika pelanggan meminta kenaikan batas kredit, pengurangan APR, atau uang muka, data tentang perilaku masa lalu dan penilaian risiko digunakan untuk memutuskan apakah akan mengabulkan permintaan tersebut atau tidak.

Koleksi

Departemen Penagihan menangani pelanggan yang terlambat membayar atau memiliki akun yang terkena penipuan. Departemen ini dibagi menjadi tiga bidang utama: bantuan pembayaran, pemulihan, dan penipuan.

Dalam bantuan pembayaran, rekanan Capital One

bekerja dengan pelanggan yang terlambat membayar untuk mencoba membantu memulihkan akun mereka. Misalnya, jika pelanggan tidak dapat membayar tagihannya karena ia menganggur, bantuan pembayaran dapat menghubungkannya dengan agen perekrutan. Jika pelanggan sakit, pembayaran bisa menjadi solusi. Misalnya, penerbit kartu lain mungkin bertanya kepada pelanggan apa yang ingin mereka lakukan, agar terbebas dari utang, atau memberi mereka beberapa pilihan yang bisa diterapkan. Kami dapat mengatakan bahwa untuk pelanggan tertentu, berdasarkan data kami, solusi terbaik adalah menurunkan suku bunganya. Kita masih jauh dari solusi individual, namun lebih dekat dengan solusi tersebut dibandingkan kebanyakan pihak lain di bidang ini.

Dalam pemulihan, Capital One merawat pelanggan yang utangnya telah ditagih dan rekeningnya tidak lagi dibuka. Tujuannya adalah bekerja sama dengan pelanggan untuk memulihkan utangnya sebanyak mungkin.

Terakhir, tim penipuan memiliki dua tugas mendasar: membantu pelanggan yang menjadi korban penipuan dan mencegah penipuan itu sendiri. Jika terjadi aktivitas penipuan, tim akan menutup akun lama, menghapuskan segala biaya penipuan, dan mentransfer transaksi asli ke akun baru. Pelanggan yang terkena dampak penipuan biasanya memerlukan tingkat dukungan yang lebih tinggi, dan tim penipuan dilatih untuk menangani setiap kasus dengan sensitif. Berbagai macam sistem diterapkan untuk membantu mencegah penipuan, termasuk model transaksi waktu nyata dan sistem pola perilaku akun. Seringkali, tim layanan pelanggan penipu menelepon pelanggan untuk memberi tahu mereka bahwa mereka mungkin telah menjadi korban penipuan, bahkan sebelum pelanggan menyadarinya. Ini merupakan nilai jual yang kuat bagi Capital One dari perspektif manajemen hubungan pelanggan.

Kerja Sama Antara M&A dan Operasi

Mengingat banyaknya pengujian yang dilakukan dan produk baru yang dikembangkan di Capital One setiap tahunnya, jelas harus ada banyak kerja sama antara kedua departemen besar ini. Misalnya, ketika memperkenalkan produk baru, M&A dan Operasional bekerja sama dengan sangat erat. Saat M&A merancang produk, mengembangkan materi pemasaran, dan menindaklanjuti tanggapan pelanggan, Bagian Operasional mengumpulkan umpan balik rutin dari pelanggan dan membuat saran perbaikan. Informasi dari Operasi juga digunakan untuk menyempurnakan model NPV yang berfungsi sebagai mekanisme pengambilan keputusan.

Banyak informasi mengenai pelanggan yang digunakan untuk menyusun strategi diperoleh dari rekanan front-end, yang tentu saja paling dekat dengan pelanggan. Terdapat kemitraan antara Operasional dan M&A untuk meninjau perspektif risiko dari strategi saat ini dan masa depan. Tentu saja, hubungan erat antara Operasional dan M&A tidak akan berfungsi tanpa pemberdayaan melalui TI. Selain itu, terdapat banyak tim lintas fungsi permanen atau

ad hoc, yang terdiri dari anggota Operasional dan M&A, yang dibentuk untuk menentukan, misalnya, kebijakan kredit untuk produk baru dan yang sudah ada.

Teknologi Informasi (TI)

Departemen TI duduk di meja utama Capital One dan melapor langsung ke dewan – departemen ini sangat dihargai sebagai pendukung strategi bisnis. Divisi TI menjalankan fungsi yang luas, mulai dari masalah bisnis murni dan pengambilan keputusan tentang bagaimana perusahaan harus mengerahkan sumber daya dan keuangannya, melalui rekayasa aplikasi dan perangkat lunak, hingga masalah teknis terperinci mengenai perangkat keras, sistem operasi, dan jaringan. Setelah Operasi, TI adalah divisi terbesar kedua di perusahaan.

Bertentangan dengan praktik umum di industri keuangan, Capital One memilih untuk menggunakan sumber daya TI (insourcing) untuk sebagian besar kapabilitas TI-nya, dengan mengandalkan kecepatan, kecerdasan manajemen, dan keahlian penyediaan internalnya. Sebagian besar kekayaan intelektual TI dalam bisnis diterapkan secara internal, yang membuktikan bahwa TI telah menjadi kompetensi inti. Departemen ini menawarkan kemampuan layanan lengkap untuk bisnis (Operasi dan M&A), yang mencakup spektrum produk dan proses melalui asal usulnya dan siklus hidup yang lengkap. Ia menampung data, melakukan penjagaan informasi, unggul dalam pergudangan data, dan memastikan bahwa informasi dapat diakses dengan mudah. Semua data perilaku pelanggan berukuran terabyte disimpan tanpa batas waktu untuk akses online atau hampir online. Melalui alat kueri, pembaruan batch, dan data transaksional, TI menyediakan alat yang memungkinkan IBS bekerja dengan sukses. Departemen TI berkontribusi pada aktivitas CRM dalam domain berikut:

1. Kumpulan prospek dan manajemen permohonan
2. Akuisisi dan pengelolaan akun
3. Teknologi layanan akun dan pusat panggilan

Kumpulan Prospek dan Manajemen Permintaan

Capital One membedakan dirinya dari pesaing karena manajemen kumpulan prospek internal dan proses permintaan. Daripada melakukan outsourcing data tentang perilaku dan gaya hidup calon pelanggan, Capital One menjalankan database internal dengan informasi ini, yang menargetkan dan memilih audiens pelanggan dan mencocokkan produk sesuai dengan profil calon pelanggan. Informasi yang dikumpulkan selama bertahun-tahun mengenai pelanggan Capital One telah terbukti sangat berguna dalam perspektif ini untuk menyesuaikan produk dengan individu.

Secara tradisional, Capital One telah menggunakan kampanye surat langsung untuk menargetkan pelanggan baru. Pendekatan ini terbukti sangat bermanfaat karena memungkinkan perusahaan memprediksi tingkat respons kotor dan bersih terhadap berbagai penawaran, sesuai dengan produk, jenis pelanggan, dan proses kreatif yang dipilih. Hal ini memungkinkan prediksi yang akurat mengenai efektivitas pemasarannya. Setelah hasil kampanye diterima, data dimasukkan kembali ke dalam sistem Manajemen Prospek dan Permohonan, untuk menyediakan data lebih lanjut yang akan meningkatkan program akuisisi di masa depan.

Akuisisi dan Manajemen Akun Ketika calon pelanggan menjadi pelanggan, Capital One membuat akun di sistem manajemen akun, di mana semua interaksi dengan pelanggan, mulai dari perubahan detail akun hingga transaksi dan pembayaran, dicatat. Informasi ini akan membuat profil pelanggan, yang memungkinkan perusahaan membedakan penawaran berdasarkan preferensi pelanggan. Faktanya, proses akuisisi pelanggan front-end bergantung pada serangkaian model kredit yang canggih dan algoritma keputusan otomatis untuk memproses aplikasi dalam jumlah besar melalui berbagai saluran (telepon, Internet, surat). Aplikasi hardcopy dipindai dan disimpan pada disk optik. Informasi ini selanjutnya dikomunikasikan kepada biro kredit dan lembaga pencegahan penipuan eksternal yang memberikan Capital One informasi terkini tentang pemohon. Semua data mentah didaur ulang ke MIS setiap hari. Ini mengkonsolidasikan inti program manajemen akun IBS di mana Capital One dapat mengembangkan skema hadiah, mengubah biaya dan produk, atau memberikan penawaran khusus kepada pelanggan. Untuk melindungi akun yang ada terhadap potensi aktivitas kartu penipuan, solusi jaringan syaraf real-time ahli dikerahkan untuk memicu alarm sedini mungkin.

Layanan Akun dan Teknologi Call-Center

Pusat panggilan ini didukung oleh pemanggil panggilan otomatis, pemanggil listrik, unit respons suara (VRU) dan sistem lokal yang terintegrasi dengan solusi suara. Banyak sistem khusus untuk kontak pelanggan (penjualan silang, transfer saldo, retensi dan aktivitas korespondensi) dirancang khusus untuk mendukung pendekatan IBS. Sistem ini juga menyimpan informasi nomor telepon pelanggan, yang memungkinkannya mengidentifikasi asal panggilan dan mengarahkannya ke rekanan yang paling sesuai. Bentuk Computer Telephony Integration (CTI) yang canggih memastikan penanganan pelanggan yang efisien dan memberikan layanan berkualitas tinggi. Saat pelanggan menelepon, mereka dapat memilih untuk berbicara dengan rekanan atau menggunakan sistem VRU. VRU, yang saat ini menangani sekitar 7500 panggilan setiap hari, digunakan terutama untuk tugas-tugas seperti pemeriksaan saldo.

Selain pengembangan solusi Operasional dan M&A, TI juga mengembangkan dan memelihara solusi di departemen lain di perusahaan, seperti departemen Keuangan atau SDM. TI juga mengembangkan sistem Internet yang memungkinkan pelanggan untuk mendaftar secara online, mendapatkan informasi real-time dan mengelola akun mereka. Perusahaan juga memelihara sistem Intranet, yang menyediakan informasi yang akurat dan dapat diakses oleh perusahaan serta fungsionalitasnya bagi semua karyawan.

Sumber Daya Manusia (SDM)

Fungsi SDM sangat penting untuk strategi CRM Capital One. Menemukan dan mempertahankan rekanan berkualitas tinggi sangat penting bagi keberhasilan perusahaan. HR bertanggung jawab atas dua aktivitas utama: mengelola seleksi rekanan dan mengembangkan budaya perusahaan.

Seleksi Asosiasi

Capital One menganggap proses perekrutan itu penting dan ingin proses seleksinya didorong oleh ilmu pengetahuan seperti halnya strategi pelanggan secara keseluruhan.

Perekrutan dan Pelatihan Semua karyawan direkrut dan dievaluasi berdasarkan kriteria yang sama, yang diyakini perusahaan dapat membantu mencegah terbentuknya kelompok. Selama wawancara rekrutmen, mereka menguji keterampilan analitis dan konseptual. Perusahaan juga melakukan “wawancara perilaku” untuk mengakses kompetensi kandidat dengan meminta mereka memberikan contoh situasi di mana mereka mendukung perubahan, mengelola beberapa tugas atau membuat keputusan sulit. Menurut salah satu perekrut:

Kami tidak merekrut berdasarkan pengalaman tertentu, namun berdasarkan kompetensi. Kami mencoba menemukan kecocokan terbaik antara seseorang dan suatu peran, lalu melatih mereka. Misalnya, kami memiliki manajer pengujian sistem yang pernah menguji mesin mobil balap sebelum bergabung dengan kami – dia tidak memiliki pengalaman langsung, namun tentunya memiliki semua kompetensi yang kami cari.

Pelatihan khusus, termasuk beberapa pengenalan budaya, ditawarkan kepada “pegawai” baru. Manajer di semua tingkatan ditawari serangkaian kelas peningkatan kinerja dan keterampilan yang dilaksanakan oleh pelatih internal atau organisasi eksternal. Terdapat juga pusat pembelajaran yang berisi buku, video, dan simulasi, yang dikelompokkan berdasarkan kompetensi inti yang ingin dibangun perusahaan. Pengembangan karir adalah aspek penting lainnya. Capital One memiliki proses manajemen sumber daya manusia yang sangat terstruktur yang mencakup penilaian 360° dua kali setahun, Rencana Aksi Pengembangan pribadi (DAP) untuk membantu karyawan mempersiapkan pekerjaan mereka berikutnya, dan pertemuan tatap muka mingguan selama 10 menit antara masing-masing karyawan dan manajer mereka untuk mendiskusikan isu-isu utama. Faktanya, perusahaan ini memenangkan penghargaan Majalah Pelatihan pada tahun 2001 di AS dan ditampilkan sebagai tempat Kerja Terbaik ke-3 di Inggris» pada tahun 2001 oleh surat kabar The Sunday Times.

Evaluasi Semua rekanan dievaluasi setiap saat

Sepuluh dari evaluasi didasarkan pada pencapaian yang ditargetkan dan sepuluh lainnya didasarkan pada kompetensi inti yang ditetapkan Capital One. Beberapa kategori digunakan untuk mengevaluasi kompetensi rekanan call-center dan supervisor tim. Elemen-elemen kuncinya antara lain: komunikasi, dukungan terhadap orang lain, pengambilan keputusan yang integratif, tanggap terhadap umpan balik dan pembinaan, rasa memiliki dan pengetahuan spesifik pekerjaan. Evaluasi dilakukan dengan sangat serius, dan jika metrik berubah menjadi negatif, manajer menghabiskan waktu untuk mencoba memahami apa yang salah.

Insentif Kompensasi adalah bagian penting dari paket kompensasi untuk semua rekanan Capital One. Misalnya, karyawan lini depan dapat memperoleh bonus hingga 14%, berdasarkan hasil dan kompetensi mereka. Manajer senior diberikan opsi saham serta bonus tunai. Dalam beberapa kesempatan, sejak perusahaan ini didirikan pada tahun 1994, opsi telah diberikan kepada rekanan junior dengan dasar satu kali untuk berbagi rasa kepemilikan di seluruh perusahaan. Selain itu, skema pembelian saham bersubsidi memungkinkan semua entitas asosiasi untuk membeli saham dengan potongan harga yang besar dari harga pasar.

Take up saat ini berjalan sekitar 20%, dan perilaku kepemilikan sangat terlihat. Menurut salah satu manajer operasi:

Masyarakat sangat memperhatikan harga saham – terdapat kejelasan yang menyegarkan mengenai fakta bahwa apa yang kami lakukan mempengaruhi harga saham, dan karena kami memiliki opsi saham, hal ini memberikan perbedaan nyata bagi kami.

Budaya perusahaan

Saat Capital One mencari lokasi yang cocok untuk menampung pusat operasinya di Nottingham, tujuan utamanya adalah untuk menghadirkan sebagian besar aktivitas di dalam perusahaan dan di bawah satu atap, serta menciptakan batu loncatan untuk produk dan bisnis baru serta pusat perekrutan. Menggabungkan seluruh operasi di satu lokasi utama juga akan memberikan keuntungan bahwa karyawan baru dapat lebih mudah diintegrasikan.

Tempat Sebuah tempat yang memiliki potensi untuk mencapai tujuan-tujuan ini ditemukan di sebuah bangunan besar yang dibangun pada tahun 1950-an yang tidak hanya memenuhi kebutuhan akomodasi Capital One namun juga budaya keterbukaannya. Mereka mempertahankan dua lantai besar seluas 10.000 m² dan lantai dua yang lebih kecil seluas 2.800 m². Area call-center dan profesional tidak dibedakan, sehingga memungkinkan fleksibilitas dalam penggunaan dan memperkuat budaya bisnis terbuka perusahaan. Ruang terbuka, tempat sebagian besar karyawan bekerja, disusun dalam konfigurasi tim, sementara beberapa kantor berdinding kaca dan ruang pertemuan dipisahkan dari area utama. Bangunan ini juga memiliki toko serba ada dengan minuman, «ruang relaksasi», ruang pelatihan, perpustakaan dan ruang ganti dengan pancuran. Selain itu, restoran dengan staf yang besar, dengan elemen desain yang santai, memberikan nuansa restoran atau bar yang trendi.

Suasana lantai besar gedung Capital One sibuk dan profesional, namun santai dan penuh warna. Bilik rekanan dihias secara pribadi dengan foto dan papan nama, mainan lucu ada di hampir setiap komputer, pohon palem yang dapat ditiup berdiri di koridor, dan balon udara yang dikendalikan dari jarak jauh terbang melintasi ruangan. Di komputer, stiker «Golden Nugget» menandakan setiap penjualan produk prioritas yang dilakukan oleh rekanan tersebut. Terdapat flipchart yang menunjukkan peringkat tim-tim yang berbeda satu sama lain. Di «Wall of Greatness», rekanan yang telah menerima penghargaan khusus perusahaan ditampilkan bersama orang-orang hebat dari sejarah Amerika, seperti Henry Ford, Thomas Edison, dan Muhammad Ali. Seperti yang dilihat oleh Scott Woolveridge, manajer pemrosesan operasi:

Apa yang Anda lihat tercermin dalam dekorasi kami adalah kami berusaha menghindari menjadi toko manufaktur. Bahan baku kami adalah karyawan kami – jadi biarkan mereka menjadi diri mereka sendiri dan ciptakan lingkungan yang sesuai! Jika orang-orang bersenang-senang, mereka melakukan pekerjaan yang lebih baik – itulah sebabnya kami memberi mereka semua mainan yang menyenangkan dan bola stres. Kami ingin membuat orang merasa menjadi bagian dari sesuatu. Dan mereka melakukannya.

Budaya Keterlibatan Mengembangkan budaya keterlibatan karyawan yang kuat ini merupakan keputusan sadar dan bagian dari rencana bisnis. “Jika Anda tidak memperlakukan

orang-orang yang berurusan dengan pelanggan sebaik Anda ingin mereka memperlakukan pelanggan tersebut, maka Anda berada dalam masalah,” lanjut Woolveridge.

“Orang-orang yang berada di garis depan perlu diberdayakan mereka adalah perusahaan dalam hal pelanggan. Kami mencoba untuk memenuhi kebutuhan individu, jadi merupakan langkah alami untuk menerjemahkan hal ini ke dalam pelayanan pelanggan.”

Sejalan dengan fokusnya pada karyawan, Capital One bertujuan untuk menciptakan budaya keterlibatan dan dukungan terhadap semua tujuan. “Kami menghabiskan banyak waktu untuk menjelaskan tujuan kami dan memastikan bahwa tujuan tersebut bermakna bagi semua orang ke mana kami akan pergi dan alasannya hal ini menciptakan rasa kegembiraan, kepemilikan, dan pemahaman mengapa kami melakukan trade-off tertentu,” jelas Paul Hawker, Manajer Koleksi. Perjalanan, simulasi, dan program pelatihan adalah beberapa alat lain yang digunakan Capital One bersama para manajernya untuk memastikan bahwa tujuan selaras, dan untuk menciptakan bahasa dan metodologi yang sama. Manajer memperkirakan bahwa mereka menghabiskan sekitar 10% waktunya untuk aktivitas kreatif. Mereka berkomentar bahwa hal ini sangat membantu mereka dalam pengambilan keputusan, karena mereka cenderung “mengasumsikan niat positif dari pihak lain dalam setiap diskusi dan mengetahui bahwa kita semua berusaha melakukan hal yang benar.”

Perusahaan melakukan survei karyawan dua kali setahun, berisi lebih dari 100 pertanyaan untuk “membantu perusahaan membentuk kembali dirinya untuk masa depan” seperti yang diungkapkan oleh seorang manajer. Tingkat penyelesaian survei lebih dari 90% dan data yang diperoleh dianalisis secara cermat oleh para manajer. Meskipun beberapa pertanyaan mengevaluasi kepuasan kerja secara keseluruhan, pertanyaan lain meminta rincian yang lebih spesifik seperti kualitas komunikasi manajemen dan tingkat stres. Dengan menggunakan analisis regresi, Capital One mengidentifikasi pendorong utama kepuasan karyawan dan menyusun rencana tindakan untuk memperbaiki kelemahan dan memanfaatkan peluang yang diidentifikasi.

Capital One dianggap sebagai salah satu perusahaan terbaik di Inggris pada tahun 2001, dan kepuasan karyawannya sangat tinggi: 97% staf menganggap perusahaan sebagai tempat yang ramah; 96% melaporkan bahwa orang bersedia memberikan sedikit tambahan untuk menyelesaikan pekerjaan; dan 66% (20% di atas rata-rata pasar) percaya bahwa mereka mendapatkan bagian keuntungan perusahaan yang adil. Perputaran karyawan sangat rendah tingkat pengurangan karyawan di call-center Capital One adalah sekitar dua pertiga dari rata-rata 35% di call-center standar. Pada fungsi non-call-center Capital One, pergantian karyawan bahkan lebih rendah lagi, dan hampir tidak ada pergantian manajemen senior.

Perbaikan Berkelanjutan Saran perbaikan dari rekanan di garis depan sangat dianjurkan. Contoh saran perbaikan yang dibuat oleh rekanan call-center adalah «indikator APR». Staf pusat panggilan memperhatikan bahwa pelanggan sering kali ingin mendiskusikan APR mereka, sehingga TI dan M&A membangun fungsi akses cepat yang memungkinkan mereka melihat APR tahunan pelanggan yang efektif tanpa memerlukan perhitungan yang panjang. Ada motivasi dan kerja sama yang tinggi untuk inisiatif ini. Para karyawan yang berkontribusi dengan ide-ide berharga diberikan penghargaan dan dipajang di poster-poster

di sekitar gedung. Ada juga tingkat kerjasama yang tinggi antar berbagai departemen dalam proses perbaikan. Seperti yang dijelaskan oleh salah satu manajer operasi:

Bisnis kami adalah tentang IBS, perubahan dan inovasi – hal ini berlaku untuk setiap departemen yang terlibat, dan hal ini sangat melegakan karena tidak ada perdebatan mengenai 'siapa yang bertanggung jawab'. Ada penerimaan umum bahwa kami akan berubah, dan bahwa kami akan meluncurkan produk baru – ada yang berhasil, ada pula yang gagal. Kami tidak mempunyai konflik permasalahan seperti 'Pemasaran ingin melakukan hal ini, namun Operasional tidak menginginkannya.

Tantangan Masa Depan

Membangun Pemahaman Lebih Dalam tentang Kebutuhan Pelanggan

Meskipun mengakui keberhasilan pendekatan mereka, manajemen Operasi Capital One menaruh perhatian pada pemahaman mereka tentang pelanggan dan perilaku mereka lebih jauh. Saat ini, Capital One mengetahui produk apa yang dimiliki pelanggan tertentu, transaksi keuangan apa yang telah mereka lakukan, dan interaksi apa dengan perusahaan yang telah dilakukan. Namun, perusahaan masih relatif sedikit mengetahui tentang pelanggan sebagai individu, sehingga memungkinkan pemahaman yang lebih mendalam tentang perilaku dan kebutuhan mereka. Mitch Beres membayangkan hal berikut:

Jika kami dapat mengidentifikasi alasan pelanggan menelepon, kami dapat mengelompokkannya berdasarkan kebutuhan mereka misalnya, jika pelanggan X menelepon terutama untuk memeriksa saldo, maka dia dapat langsung mendengar pesan 'Mr. X, saldo anda jika ada pertanyaan lagi, silahkan tekan salah satu.

Perusahaan semakin menyadari bahwa profitabilitas tidak selalu didorong oleh kepemilikan produk, namun oleh karakteristik pelanggan (misalnya, apakah mereka bekerja atau belajar, menikah atau lajang, dengan atau tanpa anak) dan oleh penggunaan produk. Konsekuensinya, Capital One perlu memastikan bahwa mereka mampu memenuhi kebutuhan nyata pelanggan pada tingkat individu.

Mengelola Biaya

Dalam hal struktur biaya (misalnya, biaya per akun pelanggan), biaya Capital One saat ini lebih tinggi dibandingkan sebagian besar pesaingnya. Perusahaan memandang investasi besarnya di bidang TI dan sumber daya manusia merupakan hal yang wajar, namun juga berupaya untuk menjaga biaya tetap dalam batasnya. David Farlow, Direktur Strategi Operasi, berkomentar:

Kita tidak perlu mengeluarkan biaya yang lebih mahal dibandingkan pesaing kita. Faktanya, karena IBS membantu kita mengenal pelanggan dan kebutuhan mereka dengan lebih baik, kita harus berada pada posisi yang tepat untuk memutuskan di mana kita akan menggunakan sumber daya kita. Namun, kita belum berada pada bagian kurva di mana peningkatan pengeluaran untuk IBS tidak menambah nilai tambahan.

Ada kesepakatan umum bahwa karyawan merupakan sumber daya yang mahal, dan mereka harus dialokasikan pada aktivitas dengan nilai paling tinggi, sementara aktivitas dengan nilai lebih rendah mungkin diperlakukan sebagai komoditas, dialihdayakan, atau pada

batasannya, tidak dilayani. Masih menjadi perdebatan sejauh mana VRU dan Internet dapat menurunkan biaya operasional.

Saluran Koordinasi

Capital One jelas melihat tantangan dalam mengkoordinasikan interaksi pelanggan melalui semua saluran yang berbeda, yang saat ini terkoordinasi, namun belum sepenuhnya selaras. “Karena setiap kontak dengan pelanggan sangatlah berharga, langkah kami berikutnya adalah mengintegrasikan sistem kami lebih jauh sehingga dapat melihat pelanggan melalui lensa yang sama dan menyelaraskan komunikasi pelanggan sepenuhnya,” jelas Mark Sanders, Manajer Penjualan. Sanders juga percaya bahwa perusahaan harus berupaya menghindari penyampaian pesan yang bertentangan kepada pelanggan.

Terdapat penurunan respons yang jelas ketika pelanggan menerima terlalu banyak surat, dan kita harus menghindari situasi yang tidak terkoordinasi di mana Manajemen Akun menghubungi pelanggan untuk menaikkan batas kredit mereka dan kemudian kontak Penjualan menawarkan produk baru kepada mereka.

Kenyataan bahwa saluran komunikasi tambahan, seperti situs web dan email kini sudah ada, dan saluran lain mungkin dibangun di masa depan, menciptakan tantangan di masa depan. Saat Sanders melanjutkan:

Setiap kali kami menambah saluran baru, kami juga menyaksikan peningkatan permintaan pada saluran lama karena perlunya penjelasan. Misalnya, pelanggan menelepon untuk memastikan pembayaran Internet mereka diproses dengan baik.

Terlebih lagi, ketika informasi berasal dari sumber baru atau ketika informasi tersebut lebih sering dipublikasikan, maka pertanyaan akan meningkat. Misalnya, kini terdapat lebih banyak pertanyaan pelanggan karena saldo dibuat secara terus-menerus di Internet dibandingkan ketika versi kertas tradisional dikirimkan sebulan sekali. Tentu saja, hal ini dapat dipandang sebagai biaya atau peluang.

Pertanyaan tentang Studi Kasus: CRM di Capital One

1. Jika ingin menjadi lebih dari sekedar konsep, CRM perlu diterjemahkan ke dalam aktivitas dan proses tertentu. Berdasarkan kasus tersebut, apa saja aktivitas dan proses utama CRM di Capital One?
2. CRM sering diklaim dapat menciptakan keunggulan kompetitif. Apakah CRM menciptakan keunggulan kompetitif bagi Capital One? Jika ya, bagaimana caranya?
3. Merefleksikan strategi CRM dan implementasi CRM Capital One, area perbaikan apa yang Anda lihat?

Ringkasan

Penerapan strategi CRM adalah proses pengembangan dan pelaksanaan serangkaian proyek kecil yang ditujukan untuk kebutuhan bisnis dan proposisi nilai pelanggan. Proyek-proyek ini dapat dikategorikan sebagai proyek operasional, proyek analitis, dan proyek aplikasi. Proyek operasional membangun infrastruktur yang memungkinkan perusahaan memenuhi persyaratan teknis dan fungsional CRM. Ini termasuk otomatisasi fungsi, pengaturan database pelanggan, penyampaian informasi, dan perubahan proses

pengumpulan data. Sebaliknya, proyek analitis diterapkan untuk membantu perusahaan memahami pelanggannya menggunakan alat analisis data. Ini juga disebut analisis data, dan menggabungkan pemasaran dan teknologi berbasis data untuk lebih memahami pelanggan. Proyek analisis data mencakup transformasi data pelanggan dan penemuan pengetahuan pelanggan.

Transformasi data pelanggan terdiri dari pengumpulan data dari sejumlah sumber ke gudang data dan menyempurnakan data dengan informasi yang tersedia secara eksternal. Penemuan pengetahuan pelanggan adalah tahap ketika data dianalisis menggunakan alat statistik dan masa depan diprediksi berdasarkan hasil analisis untuk meningkatkan pengambilan keputusan pemasaran. Membangun database pelanggan lengkap yang menggabungkan semua informasi pelanggan yang relevan dari berbagai departemen dan sumber eksternal sangat penting untuk proyek CRM analitis yang sukses. Basis data ini menjadi dasar analisis demografi pelanggan, pemodelan perilaku pelanggan, dan penilaian nilai pelanggan. Proyek aplikasi menyebarkan keluaran operasional dan analitis untuk meningkatkan pendapatan dan keuntungan dengan meningkatkan keputusan pemasaran dan hubungan pelanggan.

Setelah elemen strategi CRM dan langkah implementasinya diidentifikasi, penting untuk menghitung ROI CRM untuk melihat apakah investasi tersebut bermanfaat. Dalam menghitung ROI, kehati-hatian harus diberikan untuk mengidentifikasi biaya dan manfaat dari inisiatif CRM serta jangka waktu untuk menilai ROI. Tiga kategori utama biaya CRM adalah biaya TI, biaya manusia, dan biaya proses. Investasi dalam infrastruktur TI, pengembangan basis data, dan perangkat lunak merupakan komponen utama biaya TI, dan biasanya berjumlah seperlima hingga sepertiga dari total biaya. Biaya yang dikeluarkan dalam perekrutan talenta CRM dan penempatan kembali serta pelatihan karyawan lama dan baru merupakan biaya sumber daya manusia. Biaya proses mencakup investasi dalam mendesain ulang dan merekayasa ulang praktik kerja yang ada. Sulit untuk menghitung keuntungan CRM yang konkrit karena (1) penerapannya memerlukan waktu 2-5 tahun untuk menyelesaikannya, yang mana dalam periode tersebut lingkungan kompetitif mungkin telah berubah, (2) sejumlah biaya CRM diperlukan namun tidak menghasilkan pendapatan, dan (3) perubahan atau peningkatan kinerja tidak selalu dapat dikaitkan dengan investasi CRM. Namun manfaat tidak langsung dari CRM dalam hal biaya akuisisi pelanggan yang lebih rendah, biaya pelayanan yang lebih rendah, kepuasan dan retensi pelanggan yang lebih tinggi, dan nilai rata-rata pelanggan yang lebih tinggi harus dipertimbangkan dalam mendapatkan manfaat CRM.

Banyak sekali anekdot mengenai proyek CRM yang gagal. Oleh karena itu, penting untuk menganalisis alasan kegagalan dan belajar untuk inisiatif di masa depan. Kami memberikan 6 alasan yang sering disebutkan baik dalam praktik maupun literatur akademis: (1) Asumsi bahwa CRM adalah alat perangkat lunak yang mengelola pelanggan.

hubungan baik untuk Anda, (2) menerapkan CRM sebelum memiliki strategi CRM, (3) ketidaksesuaian antara sistem CRM dan proses organisasi, (4) penolakan dari karyawan, (5) kualitas data yang buruk, dan (6) rendahnya “kemampuan untuk ditindaklanjuti” dari informasi.

Studi kasus Capital One menggambarkan bagaimana perusahaan berhasil menerapkan strategi CRM. Model bisnisnya didasarkan pada premis penting bahwa setiap pelanggan memerlukan produk dan layanan yang berbeda dari penyedia kartu kredit. Mengikuti model bisnis ini, Capital One mengadopsi strategi berbasis informasi (IBS), yang berpusat pada gagasan mengumpulkan informasi pelanggan dan memanfaatkannya untuk mengembangkan ide, merancang produk, dan memilih pelanggan sasaran. CRM dipandang sebagai proses strategis utama di Capital One, dan berbagai departemen bekerja secara terintegrasi untuk memahami dan memuaskan pelanggan serta kebutuhan mereka.

Misalnya, terdapat kemitraan antara Pemasaran dan Analisis (M&A) dan Operasional untuk meninjau perspektif risiko strategi saat ini dan masa depan. Pendekatan strategis terhadap CRM ini telah membantu Capital One dipandang sebagai pencipta praktik terbaik industri dalam mengembangkan hubungan pelanggan yang berharga dan mengelola risiko berdasarkan pemahaman mendalam tentang pelanggan.

Soal Latihan

1. Faktor apa saja yang akan Anda pertimbangkan saat mengukur ROI investasi CRM?
2. Apa keuntungan dan kerugian ketika menerapkan CRM pada basis organisasi dibandingkan pada basis fungsional terbatas (misalnya, tenaga penjualan saja)?
3. Apa sajakah komponen arsitektur CRM dari perspektif operasional?
4. Analisis apa yang dilakukan dalam menilai nilai pelanggan?
5. Reaksi pelanggan apa yang mungkin terjadi ketika sebuah perusahaan memperkenalkan praktik CRM? Apa langkah peringatan yang Anda sarankan agar diambil oleh perusahaan untuk menghindari hal ini?

BAGIAN III

CRM ANALITIK

BAB 5

ANALISIS PELANGGAN BAGIAN I

Manajemen nilai pelanggan bertumpu pada gagasan mengalokasikan sumber daya secara berbeda ke pelanggan yang berbeda. Dasar dari alokasi sumber daya yang berbeda ini adalah nilai ekonomi pelanggan bagi perusahaan. Oleh karena itu, sebelum seseorang dapat mulai mengelola pelanggan, seseorang harus mempunyai pemahaman menyeluruh tentang bagaimana menghitung kontribusi nilai yang diberikan setiap pelanggan kepada suatu perusahaan. Berbagai konsep dan prosedur ekonomi telah dikembangkan untuk membantu kita mencapai hal ini. Beberapa di antaranya didasarkan pada gagasan sederhana, sedangkan yang lain memerlukan penerapan teknik matematika. Namun sebagai awal untuk memahami dan menerapkan konsep-konsep ini, penting untuk menentukan ukuran atau metrik aktivitas pemasaran dan hasilnya. Bab ini mengulas metrik pemasaran tradisional dan memperkenalkan berbagai metrik berbasis pelanggan utama untuk akuisisi dan pengukuran aktivitas pelanggan, sebelum menjelaskan beberapa metrik berbasis pelanggan yang populer. Bab berikutnya akan memperkenalkan metrik pengganti nilai pelanggan yang digunakan dalam industri.

Pada tahap ini penting untuk mencatat perbedaan antara metrik pemasaran tradisional dan metrik berbasis pelanggan. Pangsa pasar dan pertumbuhan penjualan adalah metrik pemasaran tradisional populer yang biasanya dihitung untuk wilayah geografis yang dicakup oleh pasar tertentu. Metrik ini dikembangkan ketika data pelanggan individu sulit atau tidak mungkin diperoleh dan oleh karena itu tidak memberikan wawasan tingkat pelanggan mengenai pasar. Namun, selama bertahun-tahun, meningkatnya ketersediaan data tingkat pelanggan telah menghasilkan pengembangan serangkaian metrik baru yang mencerminkan kebutuhan untuk mengevaluasi kinerja manajerial berdasarkan nilai yang dibawa oleh setiap pembeli ke basis pelanggan perusahaan. Untuk mencapai suatu ukuran nilai pelanggan, berbagai aktivitas serta biaya dan pengembaliannya perlu dicatat dan dinilai. Kami menunjukkan metrik tersebut sebagai metrik berbasis pelanggan utama yang selanjutnya dapat dibagi lagi menjadi metrik akuisisi pelanggan dan metrik aktivitas pelanggan.

Tingkat akuisisi dan biaya akuisisi adalah dua metrik utama yang mengukur keberhasilan upaya pemasaran tingkat pelanggan yang bertujuan memperoleh pelanggan baru. Metrik khusus juga telah dikembangkan untuk melacak aktivitas pelanggan mulai dari titik akuisisi hingga mereka berhenti menjadi pelanggan. Ukuran aktivitas pelanggan terdiri dari rata-rata waktu antar pembelian, tingkat retensi, tingkat kelangsungan hidup, kemungkinan pelanggan menjadi aktif-P(Aktif) dan durasi seumur hidup pelanggan. Blok ketiga dari metrik pelanggan adalah metrik berbasis pelanggan yang populer: Ukuran dompet

dan pangsa dompet adalah metrik populer yang sering diterapkan perusahaan untuk mengevaluasi nilai pelanggan. Dalam kategori FMCG, persyaratan pangsa kategori merupakan metrik populer berbasis pelanggan yang umum digunakan untuk melacak loyalitas konsumen.

5.1 METRIK PEMASARAN TRADISIONAL

Metrik pemasaran tradisional telah digunakan oleh para profesional pemasaran selama bertahun-tahun dan berguna dalam mengukur kinerja merek, produk, dan perusahaan di wilayah geografis tertentu. Metrik ini dikembangkan ketika data pelanggan individu sulit atau tidak mungkin diperoleh. Metrik pemasaran tradisional memberikan informasi tentang bagaimana kinerja produk atau merek di pasar dengan mengabaikan tingkat pelanggan individu. Secara historis, penghargaan dan insentif manajerial didasarkan pada seberapa baik seorang manajer mampu melaksanakan metrik tersebut.

Pangsa Pasar

Pangsa Pasar (MS) adalah salah satu metrik paling umum untuk mengukur kinerja pemasaran. Hal ini didefinisikan sebagai bagian penjualan suatu perusahaan relatif terhadap penjualan semua perusahaan di seluruh pelanggan di pasar tertentu. MS adalah ukuran agregat di seluruh pelanggan. Hal ini dapat dihitung berdasarkan moneter atau volumetrik.

$$\text{Perusahaan MS } j(\%) = 100 \left[\frac{S_j}{\sum_{i=1}^l S_i} \right]$$

Dimana

j = Fokus perusahaan

Si = Penjualan perusahaan i

l = Semua perusahaan dipasar

Dari Mana Informasinya Berasal?

- Pembilang: Penjualan perusahaan fokus tersedia dari catatan internal.
- Denominator: Penjualan kategori tersedia dari laporan riset pasar atau dari intelijen kompetitif.

Evaluasi

MS adalah salah satu ukuran kinerja pemasaran yang paling umum karena menyampaikan informasi penting dan mudah dihitung. Ini adalah ukuran khas dari pendekatan pemasaran yang berfokus pada produk. Namun, hal ini tidak memberikan informasi apa pun tentang bagaimana penjualan didistribusikan ke seluruh pelanggan—hal ini hanya memberikan gambaran agregat tentang kinerja kategori. Misalnya, MS tertentu dapat disebabkan oleh penjualan dalam jumlah besar pada sebagian kecil basis pelanggan atau dengan melakukan penjualan kecil pada sebagian besar pasar.

Pertumbuhan Penjualan

Pertumbuhan penjualan suatu merek, produk, atau perusahaan adalah ukuran sederhana yang membandingkan kenaikan atau penurunan volume penjualan atau nilai penjualan pada suatu periode tertentu dengan volume atau nilai penjualan pada periode sebelumnya. Oleh karena itu, diukur dalam persen. Ini menunjukkan tingkat peningkatan kinerja penjualan antara dua periode waktu atau lebih dan bertindak sebagai tanda bagi manajemen. Pertumbuhan penjualan yang negatif atau pertumbuhan penjualan yang lebih rendah dibandingkan pasar lainnya biasanya menimbulkan kekhawatiran.

$$\text{Pertumbuhan penjualan pada periode } t(\%) = 100 \times \left[\frac{\Delta S_{jt}}{S_{jt-1}} \right]$$

Dimana

j = focus perusahaan

t = periode waktu

ΔS_{jt} = Perubahan penjualan periode t dari periode jt

S_{jt-1} = penjualan perusahaan j periode t-1

Evaluasi

Pertumbuhan penjualan adalah indikator cepat kesehatan perusahaan saat ini. Jika dibandingkan dengan pertumbuhan penjualan pemain lain di pasar, hal ini juga memberikan ukuran kinerja yang relatif. Namun, hal ini tidak memberi tahu kita pelanggan mana yang telah berkembang dan mana yang belum. Informasi ini diperlukan jika kita ingin mengambil inisiatif pemasaran di tingkat pelanggan.

5.2 METRIK AKUISISI PELANGGAN

Salah satu kelompok metrik berbasis pelanggan utama adalah metrik akuisisi pelanggan. Metrik akuisisi pelanggan semakin mendapat perhatian akhir-akhir ini. Manajer menjadi lebih sensitif dalam menyeimbangkan aktivitas akuisisi pelanggan dan retensi pelanggan. Untuk mengevaluasi aktivitas akuisisi pelanggan, kami menggunakan dua konsep sederhana—tingkat akuisisi dan biaya akuisisi.

Tingkat Akuisisi

Ketika perusahaan berusaha memperoleh pelanggan, mereka biasanya menargetkan kelompok prospek tertentu. Misalnya, penerbit kartu kredit Eropa mungkin menargetkan pasar pelajar di Italia. Untuk menggambarkan keberhasilan kampanye akuisisi, indikator kinerja utama adalah tingkat akuisisi, yaitu proporsi prospek yang dikonversi menjadi pelanggan. Hal ini dihitung dengan membagi sebagian kecil prospek yang diperoleh dengan jumlah total prospek yang ditargetkan.

$$\text{Tingkat akuisisi } (\%) = 100 \times \frac{\# \text{ prospek diperoleh}}{\# \text{ prospek ditargetkan}}$$

Misalnya, target pasar penerbit kartu kredit mungkin adalah dua juta pelajar di Italia. Akuisisi diukur berdasarkan jumlah kartu kredit baru yang diterbitkan. Bank tersebut menerbitkan total 60.000 kartu kredit baru. Jadi, tingkat perolehannya adalah $100 * (60.000/2.000.000) = 3\%$.

Tingkat akuisisi menunjukkan kemungkinan rata-rata memperoleh pelanggan dari suatu populasi. Oleh karena itu, tingkat akuisisi selalu dihitung untuk sekelompok pelanggan (misalnya segmen), bukan untuk pelanggan individu. Ukuran yang setara untuk seorang individu adalah probabilitas akuisisi. Tingkat akuisisi untuk pelanggan individu tidak ada.

Mendefinisikan Apa Itu Akuisisi

Perusahaan mempunyai definisi berbeda untuk istilah akuisisi. Dalam contoh kartu kredit, akuisisi dicatat ketika kartu kredit baru diterbitkan kepada calon pelanggan. Namun, ada kemungkinan calon pelanggan mendaftar untuk mendapatkan kartu tersebut hanya karena dia tertarik dengan insentif promosi dan dia tidak akan pernah menggunakan kartu tersebut. Sebagai solusinya, bank dapat menentukan dua tingkat akuisisi yang berbeda untuk menerbitkan kartu kredit dan menerbitkan surat pernyataan (yang bergantung pada aktivitas kartu kredit). Misalnya, meskipun 60.000 kartu kredit telah diterbitkan untuk pelanggan baru, hanya 55.000 di antaranya yang menerima pernyataan yang menunjukkan aktivitas pada rekening kartu tersebut. Dengan demikian, tingkat perolehan level 1 adalah 3% dan tingkat perolehan level 2 adalah 2,75%.

Dalam konteks nonkontraktual, akuisisi biasanya didefinisikan sebagai pembelian atau pembelian pertama dalam periode pertama yang telah ditentukan. Misalnya, pedagang surat langsung luar ruangan menerima 110 pesanan pertama kali dari kampanye berdasarkan milis baru yang terdiri dari 5.000 prospek. Dengan demikian, tingkat akuisisi perusahaan adalah 2,2%.

Penting untuk dicatat bahwa tingkat akuisisi biasanya dihitung berdasarkan kampanye per kampanye. Karena tingkat akuisisi dapat sangat bervariasi dalam perusahaan yang sama, rata-rata tingkat akuisisi (seluruh perusahaan) mempunyai nilai yang terbatas.

Evaluasi

Tingkat akuisisi memberikan indikasi pertama keberhasilan kampanye pemasaran dengan menetapkan jumlah pelanggan baru dalam kaitannya dengan jumlah pelanggan yang ditargetkan. Namun, hal ini tidak dapat dipandang secara terpisah. Misalnya, tidak memperhitungkan biaya perolehan pelanggan. Faktor penting lainnya yang berdampak pada tingkat akuisisi adalah strategi pemasaran dan pemilihan target pelanggan.

Biaya Akuisisi

Metrik utama kedua dalam akuisisi pelanggan adalah biaya akuisisi (AC). Tingkat akuisisi mengukur daya tanggap terhadap kampanye, namun tidak menjelaskan apa pun tentang efisiensi biaya kampanye. AC didefinisikan sebagai pengeluaran kampanye akuisisi dibagi dengan jumlah prospek yang diakuisisi. AC diukur dalam satuan moneter.

$$\text{Biaya Akuisisi (Rp.) tiap prospek diperoleh} = \frac{\text{Akuisisi pembelanjaan (Rp.)}}{\text{Jumlah prospek yang diperoleh}}$$

Misalnya, biaya kampanye akuisisi penerbit kartu kredit Italia adalah Rp.3 juta. Jadi, biaya rata-rata untuk mendapatkan satu pelanggan baru untuk kampanye ini adalah $\text{Rp.3.000.000}/60.000 = \text{Rp.50}$ Bergantung pada definisi pasti tentang apa yang dimaksud dengan akuisisi, biaya dapat dihitung untuk tingkat akuisisi yang berbeda.

Menggambarkan Pengeluaran Akuisisi

Tidaklah sulit untuk mengidentifikasi pembelanjaan akuisisi dalam sebuah organisasi yang (1) memperoleh prospek dalam kampanye yang berbeda dan (2) mampu menunjukkan dengan tepat upaya akuisisi tersebut kepada kelompok prospek. Dalam situasi ini AC dapat dihitung dengan akurasi tertinggi. Perusahaan mana pun yang menargetkan prospek melalui surat langsung akan termasuk dalam kategori ini perusahaan mengetahui kelompok sasaran yang tepat dan pengeluaran akuisisi yang diarahkan ke kelompok tersebut. Ketika perusahaan mengandalkan komunikasi yang disiarkan (misalnya, iklan melalui televisi, media sosial, atau media cetak), pengukuran AC menjadi kurang tepat. Misalnya, calon pelanggan dapat dibujuk dengan iklan yang awalnya tidak ditujukan kepada mereka, melainkan ditujukan kepada pelanggan yang sudah ada. Jelasnya, AC akan tampak lebih rendah jika pelanggan tersebut memasukkan penghitungan AC membuat angkanya terlihat lebih menarik daripada yang sebenarnya. Selain itu, perusahaan mungkin tidak serta merta membedakan antara iklan akuisisi dan iklan retensi. Menghitung AC yang tepat dalam kasus seperti ini bisa menjadi sangat sulit.

5.3 METRIK AKTIVITAS PELANGGAN

Setelah prospek diubah menjadi pelanggan, fase utama hubungan pelanggan-perusahaan dimulai. Konsep pengukuran status aktivitas hubungan ini berkaitan dengan isu yang sangat mendasar apakah pelanggan adalah pelanggan. Pada pandangan pertama, ini mungkin tampak jelas. Jika seorang pelanggan membeli, maka pelanggan tersebut sebenarnya adalah pelanggan jika tidak, mereka bukan pelanggan.

Namun jika digali lebih dalam, nampaknya kita mengungkap suatu persoalan yang cukup pelik. Sama sekali tidak jelas apa yang dimaksud dengan hubungan yang hidup. Terlebih lagi, arti hubungan yang aktif berbeda-beda di setiap industri. Jelasnya, kita harus melihat lebih dari sekedar tindakan pembelian yang dilakukan oleh pelanggan. Pelanggan berinteraksi dengan perusahaan dalam berbagai cara (penyelidikan sebelum pembelian, layanan pasca pembelian, keluhan, dll.), yang semuanya berkontribusi terhadap keseluruhan hubungan pelanggan-perusahaan. Bahkan dalam kasus sederhana seperti belanja bahan makanan di mana pembelian itu sendiri adalah hal yang paling penting bagi kedua belah pihak yang terlibat, banyak interaksi nonpembelian lainnya menambah atau mengurangi kualitas hubungan (misalnya, interaksi dengan karyawan layanan, komunikasi toko terhadap pelanggan, dan pengalaman berbelanja).

Dengan demikian, menjadi jelas bahwa interaksi pelanggan-perusahaan terdiri lebih banyak elemen yang dapat berkontribusi terhadap esensi hubungan. Namun dalam kebanyakan kasus, urutan pembelian digunakan untuk menentukan apakah suatu hubungan

ada. Namun, meskipun penyederhanaan ini digunakan, masih terdapat masalah dormansi pelanggan. Dormansi terjadi ketika hubungan yang sedang berlangsung terganggu sementara selama suatu periode tanpa adanya aktivitas pembelian yang dapat diamati. Sebagai contoh, hal ini mungkin terjadi secara alami ketika seseorang kehilangan pekerjaan dan karena itu terpaksa mengurangi konsumsi. Begitu orang tersebut mendapatkan posisi baru, kemungkinan besar mereka akan kembali ke pola konsumsi lama. Akibatnya, orang tersebut tidak memulai hubungan baru tetapi melanjutkan hubungan yang sudah ada. (Kami akui diskusi ini menjadi rumit ketika masa dormansi sudah sangat lama.)

Tantangan dari sudut pandang manajerial adalah menentukan apakah hubungan yang tampaknya tidak aktif telah berakhir atau pelanggan akan kembali. Dalam praktiknya, ini adalah keputusan yang sangat sulit untuk dilakukan. Dormansi akan dipertimbangkan atau tidak, tergantung pada ukuran spesifik yang digunakan untuk memperkirakan aktivitas pelanggan.

Tujuan Pengukuran Aktivitas Pelanggan

Alasan kami ingin menjelaskan pengukuran aktivitas pelanggan ada dua. Pertama, mengetahui status aktivitas pelanggan (atau segmen) adalah penting untuk mengelola intervensi pemasaran. Organisasi yang berorientasi pada pelanggan mencoba menyelaraskan alokasi sumber daya dengan perilaku pelanggan sebenarnya.

Daripada melakukan periklanan massal atau pemasaran massal, tindakan manajerial dapat memperoleh efisiensi yang luar biasa dengan menyesuaikan intervensinya dengan kebutuhan pelanggan atau status aktivitas aktual. Alasan kedua untuk mengukur aktivitas pelanggan adalah karena aktivitas tersebut merupakan masukan utama dalam model penilaian pelanggan seperti model net-present value (NPV) seperti nilai seumur hidup. Fungsi pemasaran semakin mendapat tekanan untuk menunjukkan bagaimana hal itu menambah nilai bagi pemegang saham. Demonstrasi ini biasanya melibatkan estimasi nilai pelanggan yang terus berkembang dari waktu ke waktu. Oleh karena itu, mengukur aktivitas pelanggan merupakan langkah perantara yang penting dalam proses penilaian ini.

Bagian ini mencakup jenis tindakan aktivitas pelanggan berikut ini:

1. Waktu antar pembelian rata-rata (AIT)
2. Tingkat retensi dan tingkat pembelotan
3. Tingkat kelangsungan hidup
4. Durasi seumur hidup
5. P (Aktif)

Setiap metrik memiliki tujuan dengan kekuatan dan kelemahannya masing-masing. Oleh karena itu, tugas manajer adalah menemukan metrik yang paling sesuai untuk situasi tertentu.

Rata-rata Waktu Antar Pembelian

Waktu Antar Pembelian Rata-rata (AIT) adalah waktu rata-rata yang berlalu antara pembelian. Ini diukur dalam periode waktu tertentu (hari, minggu, bulan, dll.). Hal ini dihitung dengan mengambil kebalikan dari jumlah kejadian pembelian per periode waktu.

$$AIT \text{ Pelanggan} = \frac{1}{\text{Jumlah pembelian selama periode yang telah ditentukan}}$$

Contoh

Jika pelanggan supermarket Publix membeli rata-rata enam kali di Publix selama sebulan, maka AIT untuk pelanggan tersebut adalah $1/6 = 0,1667$ bulan, atau sekitar 5 hari ($0,1667 \times 30$).

Dari Mana Informasinya Berasal?

- Denominator: Catatan penjualan digunakan, dengan asumsi catatan pelanggan individu dipelihara dan pelanggan individu diidentifikasi.

Evaluasi

AIT adalah indikator yang mudah dihitung dan dapat menjadi statistik penting mengenai status aktivitas pelanggan, terutama bagi industri di mana pelanggan sering membeli.

Tingkat Retensi dan Pembelotan

Retensi dan pembelotan ibarat dua sisi mata uang yang sama. Yang satu dapat disimpulkan dari yang lain, dan, bergantung pada konteksnya, lebih baik menggunakan salah satu metrik tersebut. Tingkat retensi pada periode t (Rr_t) didefinisikan sebagai kemungkinan rata-rata pelanggan membeli dari perusahaan fokus pada periode (t) , mengingat pelanggan tersebut juga pernah membeli pada periode sebelumnya $(t - 1)$. Tingkat pembelotan didefinisikan sebagai kemungkinan rata-rata pelanggan melakukan cacat dari perusahaan fokus dalam periode (t) , mengingat pelanggan tersebut membeli hingga periode $(t - 1)$.

$$Rr_t(\%) = 100 \times \left(\frac{\# \text{pelanggan dalam kelompok yang membeli} \mid \text{pelanggan di}(t-1)}{\text{Total} \# \text{pelanggan dalam kelompok yang membeli pada}(t-1)} \right)$$

Tingkat retensi yang dihasilkan mengacu pada tingkat retensi rata-rata suatu kelompok atau segmen pelanggan. Secara teoritis, tingkat retensi berbeda untuk setiap pelanggan tetapi diperkirakan berdasarkan tingkat retensi rata-rata dari kelompok atau segmen pelanggan (homogen). Seringkali, tidak ada perbedaan yang dibuat antara tingkat retensi (tingkat individu) dan tingkat retensi rata-rata.

Tingkat retensi rata-rata dan tingkat pembelotan rata-rata berhubungan langsung:

$$Rr_t(\%) = 100 - \text{Rata-rata tingkat pembelotan}(\%)$$

Tabel 5.1 Contoh penghitungan umur pelanggan

Pelanggan mulai awal tahun 1:	100,00	
Pelanggan yang tersisa pada akhir tahun 1:	75.00	($0,75 \times 100$)
Pelanggan yang tersisa pada akhir tahun ke-2:	56.25	($0,75 \times 75$)

Pelanggan yang tersisa pada akhir tahun ke-3:	42.18	(0,75 × 56,25)
Pelanggan yang tersisa pada akhir tahun ke-4:	31.64	(0,75 × 42,18)

Meskipun kami menggunakan kasus tingkat retensi rata-rata, kita harus menyadari bahwa tingkat retensi biasanya tidak sama di berbagai periode. Misalnya, jika seseorang berurusan dengan satu kelompok (di mana kelompok mengacu pada sekelompok pelanggan yang diperoleh dalam jangka waktu tertentu), maka secara proporsional lebih sedikit pelanggan yang keluar dari waktu ke waktu, sehingga memaksa tingkat retensi rata-rata (untuk kelompok ini) menjadi lebih tinggi. meningkat seiring berjalannya waktu. Kita harus mengingat hal ini ketika mengekstrapolasi tingkat retensi untuk satu periode ke seluruh jangka waktu untuk kelompok pelanggan.

Dengan asumsi bahwa tingkat retensi konstan sepanjang waktu (yaitu, $R_{rt} = R_r$ untuk semua t) memungkinkan penghitungan sederhana durasi rata-rata seumur hidup.¹

$$\text{Rata - rata durasi waktu hidup} = \frac{1}{1 - R_r}$$

Contoh

Jika rata-rata durasi seumur hidup pelanggan dari sekelompok pelanggan adalah 4 tahun, maka tingkat retensi rata-rata adalah $1 - (1/4) = 0,75$, atau 75% per tahun. Artinya rata-rata 75% pelanggan tetap menjadi pelanggan pada periode berikutnya. Jika kita melihat pengaruhnya terhadap kelompok pelanggan dari waktu ke waktu (Tabel 5.2), kita menemukan bahwa dari 100 pelanggan yang diperoleh pada tahun pertama, sekitar 32 pelanggan tetap bertahan pada akhir tahun ke-4.

Dengan asumsi tingkat retensi konstan, jumlah pelanggan yang dipertahankan dalam periode apa pun ($t + n$):

$$\begin{aligned} &\# \text{pelanggan yang dipertahankan pada periode}(t + n) \\ &= \# \text{pelanggan yang diperoleh dalam kelompok pada waktu}(t) \times R_r \end{aligned}$$

Di mana

n = Jumlah periode yang telah berlalu

Pada contoh sebelumnya, jumlah pelanggan tetap pada akhir tahun ke-4 adalah $100 \times 0,75^4 = 31,64$. Jika kita memplot seluruh rangkaian pelanggan yang membelot setiap periode, kita melihat variasi (atau heterogenitas) di sekitar durasi rata-rata masa hidup selama 4 tahun (Gambar 5.1).

Mengingat tingkat retensi rata-rata sebesar 75% (konstan dari waktu ke waktu), banyak pelanggan yang keluar pada tahun-tahun awal. Namun, sejumlah kecil pelanggan tetap bertahan dalam jangka waktu lama. Pola ini menghasilkan rata-rata durasi seumur

hidup. Seperti yang telah disebutkan, konsep pembelotan dan retensi berkaitan erat. Tingkat pembelotan dihitung sebagai berikut:

$$\text{Rata – rata tingkat pembelotan dalam } t (\%) = 100 - Rr_t (\%)$$

Contoh

Tingkat retensi rata-rata pada contoh sebelumnya adalah 75%. Jadi, rata-rata tingkat pembelotan adalah:

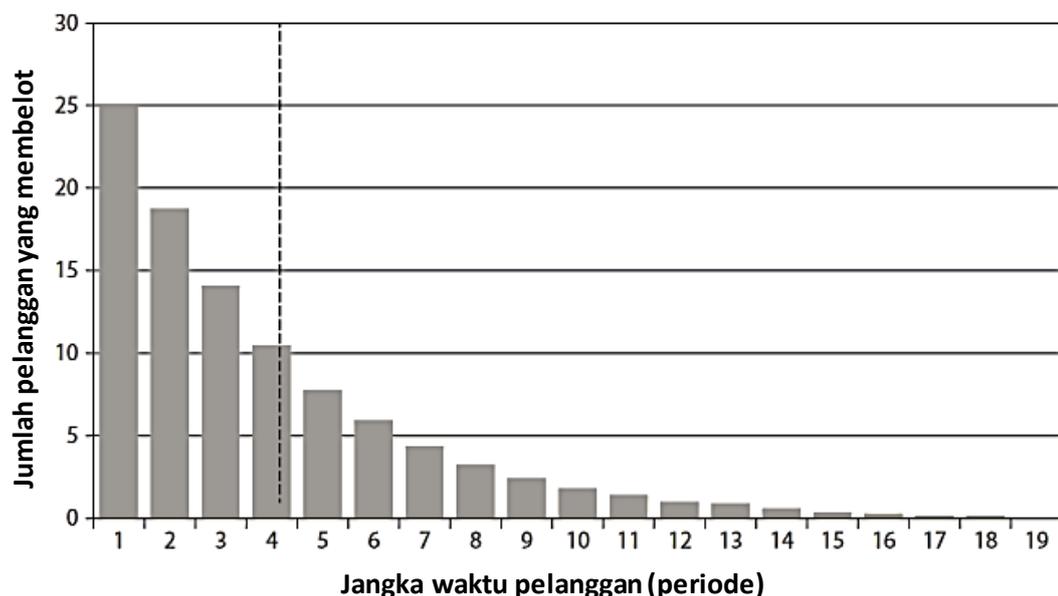
$$100 - 75\% = 25\%$$

Dari Mana Informasinya Berasal?

- Catatan internal dan pelacakan pelanggan (misalnya, program kartu loyalitas atau informasi kontrak).

Evaluasi

Asumsi utama dari konsep tingkat retensi adalah bahwa begitu pelanggan meninggalkan hubungan, mereka akan hilang selamanya. Konsep tingkat retensi tidak memungkinkan terjadinya dormansi sementara. Manajer harus membuat penilaian apakah fenomena dormansi memainkan peran besar atau kecil dalam bisnis mereka. Menggunakan tingkat retensi boleh saja jika memainkan peran kecil. Jika dormansi memainkan peran utama, konsep lain harus digunakan untuk menilai aktivitas pelanggan.



Gambar 5.1 Variasi pembelotan sehubungan dengan masa kerja pelanggan

Apakah Retensi Hanya tentang Pembelian? Biasanya, retensi mengacu pada fakta bahwa pelanggan terus membeli barang atau jasa dari perusahaan. Hal ini tidak selalu terjadi. Ambil contoh, Google.com. Sebagian besar layanan Google, seperti email dasar dan kalender Google, atau Google Docs, gratis. Meskipun sebagian besar pelanggan Google tidak

melakukan transaksi apa pun dalam pengertian tradisional, kunjungan situs akan dianggap sebagai aktivitas penting, yang kemudian akan digunakan untuk mengukur retensi bagi Google. Jadi, jika hubungan pelanggan-perusahaan tidak terutama berkaitan dengan transaksi moneter, maka penting untuk menentukan dasar yang tepat untuk mengukur retensi.

Apa Bedanya Retensi dengan Loyalitas?

Retensi tidak sama dengan loyalitas pelanggan. Meskipun retensi diukur berdasarkan periode demi periode dan menunjukkan apakah pelanggan akan kembali lagi, konstruksi loyalitas memiliki makna teoretis yang jauh lebih kuat. Jika seseorang setia terhadap suatu toko atau merek, seperti Apple iPhone, misalnya, orang tersebut memiliki kecenderungan emosional atau psikologis yang positif terhadap merek tersebut. Orang-orang mungkin terus membeli merek tertentu atau mungkin mengunjungi toko tertentu, namun hal ini mungkin semata-mata karena kenyamanan atau kelembaman. Dalam kasus ini, seseorang mungkin dipertahankan, namun orang tersebut tidak setia (lihat Bab 10).

Memproyeksikan Tingkat Retensi

Seringkali, kita berada dalam situasi di mana kita ingin mendapatkan gambaran tentang tingkat retensi kelompok pelanggan tertentu di masa depan. Untuk melakukannya, kami menggunakan informasi tentang tingkat retensi di masa lalu untuk membuat prediksi tingkat retensi di masa mendatang. Kita telah membahas bahwa tingkat retensi cenderung meningkat seiring waktu. Ketika pelanggan jangka pendek keluar, tingkat retensi pelanggan (setia) yang tersisa akan meningkat. Namun peningkatan ini tidak linear. Hampir selalu, tingkat retensi cenderung meningkat dengan tingkat yang menurun.

Ada metode sederhana yang memungkinkan kita memperkirakan tingkat retensi nonlinier bentuk eksponensial sederhana. Pendekatan ini memodelkan tingkat retensi sebagai fungsi waktu.

$$Rr_t = Rc \times (1 - e^{-rt})$$

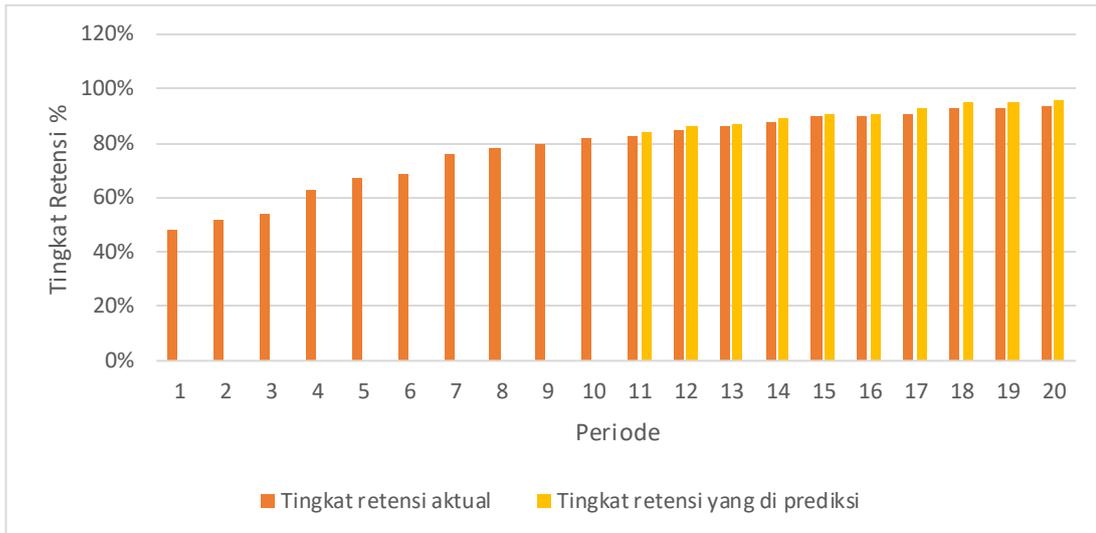
Di mana

Rr_t = prediksi tingkat retensi untuk periode tertentu t di masa depan

Rc = batas atas retensi (tingkat).

r = koefisien retensi

Rc didefinisikan sebagai tingkat retensi maksimum yang dapat dicapai jika sumber daya tidak terbatas tersedia. Jelasnya, sebuah perusahaan tidak akan mampu mempertahankan seluruh pelanggannya meskipun mereka mengeluarkan biaya iklan yang tidak terbatas untuk pelanggan tersebut. Rc biasanya diperkirakan melalui penilaian manajerial. Parameter r adalah koefisien retensi. Parameter ini menentukan seberapa cepat tingkat retensi menyatu dari waktu ke waktu hingga mencapai batas atas retensi. Hal ini dapat dengan mudah diperkirakan melalui analisis spreadsheet berdasarkan data retensi masa lalu.



Gambar 5.2 Tingkat retensi aktual dan prediksi untuk perusahaan kartu kredit

Gambar 5.2 menunjukkan tingkat retensi sebenarnya untuk perusahaan kartu kredit (garis putih). Cakrawala waktunya adalah 20 perempat. Persamaan 5.10 diterapkan dengan $R_c = 0,95$ yang berarti manajer yakin bahwa tingkat retensi maksimum yang dapat dicapai adalah 95%. Parameter $r = 0,2$ didasarkan pada perkiraan yang diperoleh dari observasi sebelumnya. Dengan menerapkan (5.10), tingkat retensi untuk periode 11-20 diperkirakan (batang abu-abu). Dapat dilihat bahwa metode untuk memperkirakan tingkat retensi sebenarnya sangat mendekati.

Jika estimasi parameter r di masa lalu tidak tersedia, metode lain dapat digunakan. Tingkat retensi R_r_t diamati selama beberapa periode yang lalu. Persamaan 5.10 dapat dikelompokkan kembali menjadi bentuk (5.11):

$$r = \left(\frac{1}{t} \right) \times (\ln(R_c - R_r_t))$$

Misalnya, tingkat retensi yang diketahui pada periode 9 adalah 80%, sedangkan pada periode 10 adalah 82%. Jadi, parameter r untuk periode 9 adalah $(1/9) \times (\ln(0,95) - \ln(0,95 - 0,8)) = 0,205$. Parameter r untuk periode 10 adalah $(1/10) \times (\ln(0,95) - \ln(0,95 - 0,82)) = 0,198$. Dapat dilihat bahwa untuk kedua periode parameter r cukup dekat dengan nilai 0,2.

Tingkat Kelangsungan Hidup

Konsep lain yang terkait erat dengan retensi dan pembelotan adalah kelangsungan hidup. Tingkat kelangsungan hidup (SR) menunjukkan proporsi pelanggan yang bertahan (atau dengan kata lain tetap menjadi pelanggan) hingga periode t sejak awal pengamatan pelanggan tersebut. SR diukur untuk kelompok pelanggan, dimana kelompok mengacu pada sekelompok pelanggan yang diperoleh dalam jangka waktu tertentu.

Meskipun tingkat retensi dan tingkat pembelotan memberikan informasi untuk periode tertentu, SR memberikan ringkasan ukuran berapa banyak pelanggan yang bertahan antara awal pembentukan kelompok dan titik waktu setelahnya. SR pada waktu t sama dengan produk tingkat retensi pada waktu t dan SR selama periode sebelumnya ($t - 1$).

$$SR_t(\%) = 100 \times Rr_t \times SR_{t-1}$$

Pada periode awal, SR1 ditetapkan sama dengan tingkat retensi 1.

Contoh CRM Akuisisi dan Retensi

Amazon: Akuisisi dan Retensi

Amazon.com adalah salah satu pemimpin dalam penerapan program manajemen hubungan pelanggan di Web dan beroperasi dengan visi menjadi perusahaan paling berpusat pada pelanggan yang menawarkan setiap orang kemungkinan menemukan apa pun yang ingin mereka beli secara online. Karena program CRM-nya yang unik dan canggih, perusahaan selalu mampu mendorong akuisisi dan retensi pelanggan. Pada tahun 1999, 5 tahun setelah perusahaan ini didirikan, Amazon memperoleh 11 juta pelanggan baru, jumlah pelanggannya hampir tiga kali lipat dibandingkan tahun 1998. Amazon mampu memperoleh dan mempertahankan pelanggan pada tingkat yang tinggi dengan berusaha mempelajari tentang pelanggannya dan kebutuhan mereka, kemudian menggunakan informasi ini untuk menawarkan fitur bernilai tambah. Hal ini dilakukan melalui berbagai alat teknologi yang memungkinkan perusahaan untuk belajar. Namun keberhasilan terbesarnya pada tahun 1998 bukanlah menambah pelanggan, namun mempertahankan pelanggan yang sudah dimilikinya. Pelanggan tetap selama tahun ini menyumbang 71% dari seluruh penjualan. Sejak saat itu, Amazon telah meningkatkan jumlah keanggotaannya setiap tahun, terutama anggota Perdana, yang mencapai 63 juta pada tahun 2016, meningkat sebesar 43% dari tahun sebelumnya. Anggota Prime kini melebihi jumlah anggota non-Prime dengan 52 anggota, dan 70% rumah tangga kaya di Amerika berlangganan Prime. Amazon juga mengalami peningkatan penggunaan pelanggan yang signifikan dengan peluncuran Prime Day, yang menawarkan penawaran serupa dengan Black Friday yang hanya tersedia untuk anggota Prime, memberikan insentif lain bagi pelanggan untuk mendaftar ke Prime. Keanggotaan utama telah dikaitkan dengan peningkatan dramatis pengeluaran di Amazon, yang disertai dengan manfaat tambahan seperti streaming musik, film dan televisi, pengiriman gratis selama dua hari, dan aplikasi pembelian seluler yang mudah digunakan. Sumber: Blattberg, Getz, dan Thomas (2001), Tuttle (2016).

Dari Mana Informasinya Berasal?

- Sama halnya dengan tingkat retensi, informasi berasal dari catatan internal dan pelacakan pelanggan (misalnya, program kartu loyalitas atau informasi kontrak).

Evaluasi

SR sangat menarik karena kita dapat dengan mudah menghitung jumlah absolut orang yang selamat pada periode t tertentu. Kita cukup mengalikan SR dengan ukuran kelompok di awal.

Contoh

Jumlah pelanggan mulai awal tahun 1 adalah 1.000.

Menghitung jumlah yang selamat:

Jumlah yang selamat untuk periode 1 = Tingkat kelangsungan hidup untuk periode 1

* Jumlah pelanggan di awal Oleh karena itu,

Jumlah yang selamat periode 1 = $0,55 \times 1000 = 550$

Menghitung tingkat kelangsungan hidup:

Tingkat kelangsungan hidup (%) = Tingkat retensi \times Tingkat kelangsungan hidup_{t-1} Dalam O Tabel 5.2:

Tabel 5.2 Contoh tingkat kelangsungan hidup

	Tingkat retensi	Tingkat kelangsungan hidup	Yang selamat
Periode 1	0,55	0,55	550
Periode 2	0,62	0,341	341
Periode 3	0,68	0,231	231
Periode 4	0,73	0,169	169

Tingkat kelangsungan hidup₂ = Tingkat retensi₂ \times Tingkat kelangsungan hidup₁

Tingkat kelangsungan hidup₂ = $0,62 \times 0,55 = 0,341$, atau 34,1%

Durasi Seumur Hidup

Terkadang tidak jelas berapa lama pelanggan telah dikaitkan dengan suatu perusahaan dalam lingkungan non-kontrak, karena tidak ada tanggal kedaluwarsa yang secara eksplisit dinyatakan oleh pelanggan. Dalam situasi seperti ini, penting untuk dapat memprediksi durasi seumur hidup seorang pelanggan dengan mengamati pola pembelian dan faktor penjas lainnya. Mengetahui berapa lama seorang pelanggan tetap menjadi pelanggan adalah unsur utama dalam penghitungan nilai seumur hidup pelanggan—sebuah metrik strategis utama. Selain itu, hal ini mempunyai implikasi terhadap manajemen churn, penggantian pelanggan, dan manajemen driver durasi seumur hidup.

Penghitungan durasi rata-rata seumur hidup jika tingkat retensi tetap konstan dari waktu ke waktu telah disajikan. Namun karena tingkat retensi biasanya berubah seiring waktu (misalnya, melalui seleksi mandiri oleh pelanggan), penghitungan seperti itu akan menyesatkan. Kita perlu mempertimbangkan jumlah periode yang bertahan. Untuk satu kelompok pelanggan, rata-rata durasi seumur hidup didefinisikan sebagai:

$$\text{Avg.lifetime duration} = \frac{\sum_{t=1}^T \left(t \times \text{Number of retained customers in } t \right)}{N}$$

Di mana

N = ukuran kelompok

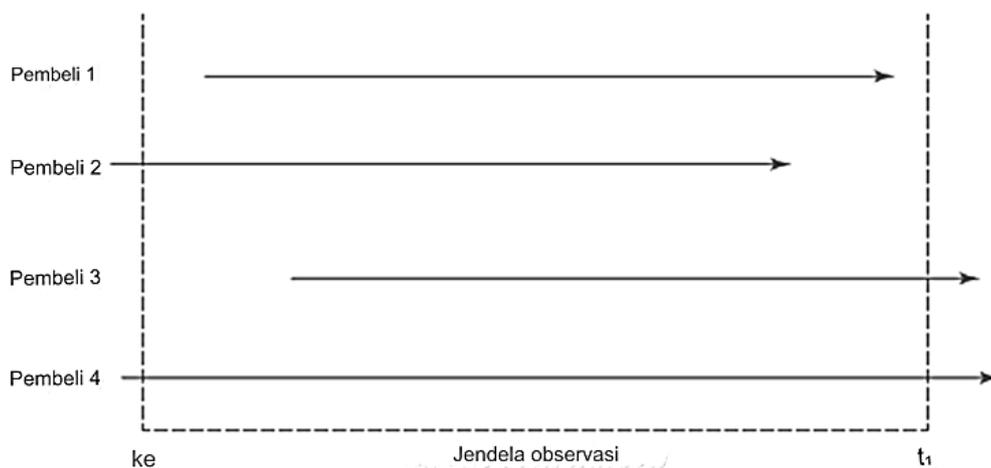
t = periode waktu

T = cakrawala waktu

($t \times$ Jumlah pelanggan yang dipertahankan dalam t) mewakili jumlah periode pelanggan aktif untuk kelompok pada waktu t

Keterbatasan

Jika informasi tidak lengkap, yaitu waktu pembelian pertama atau waktu pembelian terakhir atau keduanya tidak diketahui, penghitungan durasi seumur hidup menjadi lebih sulit. Kasus dimana waktu pembelian pertama, atau waktu pembelian terakhir atau keduanya tidak diketahui diilustrasikan pada Gambar 5.3. Informasi untuk pembeli 1 sudah lengkap. Data untuk pembeli 2 disensor kiri, yaitu awal hubungan tidak dicatat. Informasi Pembeli 3 disensor kanan. Hubungannya berlanjut melampaui akhir jendela observasi. Oleh karena itu, perusahaan pada t_1 tidak mengetahui berapa lama lagi pelanggan tersebut akan menjadi pelanggan. Akhirnya hubungan Pembeli 4 dimulai sebelum jendela observasi dan berakhir setelah jendela observasi. Pengamatan ini disebut sensor kiri dan kanan. Data yang terdiri dari observasi yang disensor kanan memerlukan penggunaan teknik analisis kelangsungan hidup (misalnya, tingkat retensi, $P(\text{Alive})$).



Gambar 5.3 Durasi seumur hidup pelanggan ketika informasi tidak lengkap

Dari Mana Informasinya Berasal?

Sama halnya dengan retensi dan SR, informasi berasal dari catatan internal dan pelacakan pelanggan (misalnya, program kartu loyalitas atau informasi kontrak)

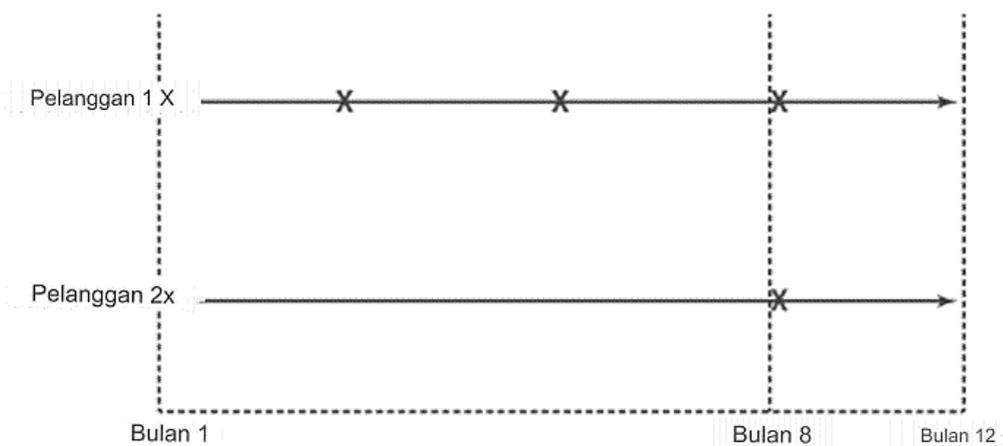
Evaluasi

Durasi rata-rata seumur hidup suatu kelompok pelanggan memberikan indikasi seberapa cepat perusahaan perlu mengganti basis pelanggannya. Ketika berbicara tentang konsep durasi seumur hidup pelanggan, tidak semua hubungan itu sama. Kita harus mempertimbangkan jenis produk yang akan ditukar. Di sini, kami menentukan tiga kasus berikut:

1. Kontrak
2. Nonkontraktual (atau selalu berbagi)
3. Pembelian satu kali

Hubungan Kontraktual

Hubungan kontraktual adalah hubungan di mana pembeli terlibat dalam komitmen tertentu. Komitmen ini dapat memperkirakan durasi dan/atau tingkat penggunaan. Hubungan kontraktual yang menentukan jangka waktu dan tingkat penggunaan, misalnya, sewa apartemen atau berlangganan majalah. Hubungan kontraktual, yang hanya menentukan panjangnya, misalnya adalah kontrak telepon seluler. Terakhir, hubungan kontraktual yang tidak menentukan jangka waktu maupun tingkat penggunaan adalah kartu kredit. Kategori ini juga disebut hilang selamanya karena perusahaan kehilangan seluruh hubungan pelanggan setelah klien mengakhiri kontrak.



Gambar 5.4 Contoh pola pembelian dua pelanggan untuk estimasi P(Aktif)

Hubungan Nonkontraktual Hubungan nonkontraktual adalah hubungan di mana pembeli tidak berkomitmen dengan cara apa pun, baik dalam durasi maupun tingkat penggunaan. Membeli barang di department store, atau dengan maskapai penerbangan, adalah contohnya. Karena pelanggan dapat menggunakan beberapa pemasok pada waktu tertentu (misalnya pergi ke beberapa supermarket berbeda), kategori ini diberi label selalu berbagi.

Pembelian Sekali Pakai

Dalam kasus pembelian satu kali, tidak perlu membicarakan hubungan antara mitra pertukaran karena ini melibatkan pembelian sekali seumur hidup, seperti kapal pesiar atau rumah liburan.

P (Aktif)

Dalam kasus nonkontraktual, mengingat pelanggan tertentu, mungkin berguna untuk mengetahui apakah pelanggan tersebut kemungkinan akan bertransaksi dalam jangka waktu tertentu. Dengan kata lain kita ingin mengetahui probabilitas pelanggan tersebut aktif pada waktu t , $P(\text{Aktif})$. Pendekatan sederhana untuk menghitung probabilitas menjadi aktif, $P(\text{Aktif})$, adalah melalui rumus berikut (Schmittlein & Morrison, 1985):

$$P(\text{Active}) = \tau^n$$

Di mana

n = jumlah pembelian pada periode tertentu

τ = waktu pembelian terakhir (dinyatakan sebagai pecahan dari periode pengamatan)

Contoh

Untuk menghitung $P(\text{Aktif})$ masing-masing dari dua pelanggan pada aktivitas bulan kedua belas, dimana pelanggan A membeli empat kali dalam 8 bulan pertama dari 12 bulan yang diamati dan pelanggan B hanya membeli dua kali dalam 8 bulan pertama dalam 12 bulan terakhir (Gambar 5.4).

Thus for Customer A: $\tau_A = (8/12) = 0.6667$ and

$$n_A = 4$$

$$P(\text{Active})_A = (0.6667)^4 = 0.197$$

And for Customer B: $\tau_B = (8/12) = 0.6667$ and

$$n_B = 2$$

$$P(\text{Active})_B = (0.6667)^2 = 0.444$$

Menarik untuk diamati bahwa pelanggan yang telah membeli empat kali dalam 8 bulan pertama tetapi belum membeli dalam 4 bulan terakhir memiliki kemungkinan lebih rendah untuk membeli dalam 12 bulan dibandingkan pelanggan yang hanya membeli dua kali dalam jendela yang sama, 8 bulan. Hal ini disebabkan adanya asumsi bahwa pelanggan tidak mengubah frekuensi pembeliannya. Untuk penerapan lebih lanjut metode penghitungan $P(\text{Aktif})$ lihat Reinartz dan Kumar (2000, 2002).

Evaluasi

Probabilitas pelanggan aktif dalam waktu t adalah fungsi dari durasi sejak pembelian terakhir dan berlaku dalam kasus non-kontraktual. Saat menghitung $P(\text{Aktif})$ diasumsikan bahwa pelanggan berkaitan dengan pola pembelian yang biasa mereka lakukan sehubungan dengan frekuensi pembelian.

Tabel 5.3 Pola retensi sebenarnya dari perusahaan pemasaran langsung

1	2	3	4	5	6	7
Periode sejak akuisisi	Tingkat retensi aktual (%)	Tingkat retensi yang diprediksi (%)	Tingkat pembelotan (%)	Tingkat kelangsungan hidup (%)	Jumlah pelanggan aktif yang diharapkan	Jumlah periode pelanggan aktif
1	32.0		68.0	32.0	2.400	2.400
2	49.1		50.9	15.7	1.178	2.357
3	63.2		36.8	9.9	745	2.234
4	69.0		31.0	6.9	514	2.056
5	72.6		27.4	5.0	373	1.865

6	76.7		23.3	3.8	286	1.717
7	77.9		22.1	3.0	223	1.560
8	78.5		21.5	2.3	175	1.400
9	79.0		21.0	1.8	138	1.244
10	80.0		20.0	1.5	111	1.106
11		79.7	20.3	1.2	88	969
12		79.8	20.2	0,9	70	844
13		79.9	20.1	0,7	56	730
14		79.9	20.1	0,6	45	628
15		80.0	20.0	0,5	36	538

Contoh Komprehensif Pengukuran Aktivitas Pelanggan

Melihat pola retensi sebenarnya dari perusahaan pemasaran langsung, kami ingin mengilustrasikan konsep tingkat retensi, tingkat pembelotan, SR, dan durasi seumur hidup. Kelompok yang terdiri dari 7.500 pelanggan diperoleh pada awal analisis. Tabel 5.3 menunjukkan pola retensi aktual selama sepuluh periode di kolom 2. Misalnya, setelah periode 1, hanya 32% pelanggan yang dipertahankan hingga periode kedua. Dengan demikian, perusahaan ini memiliki tingkat pembelotan yang cukup tinggi. Jika kita berada di akhir periode 10 dan ingin membuat penilaian tingkat retensi di masa depan, kita perlu membuat perkiraan aktivitas pelanggan.

Kolom 3 menunjukkan prediksi pola retensi, Batas atas tingkat retensi (R_c) sebagai contoh adalah 0,80, dan koefisien retensi (r) adalah 0,5 (diperkirakan dari data perusahaan sebelumnya). Dengan demikian, tingkat retensi mendekati tingkat maksimum yang sudah ada pada periode 10. Ini berarti bahwa setelah periode 10, perusahaan mempertahankan sekitar 80% basis pelanggannya dari periode ke periode. Tingkat pembelotan di kolom 4 dihitung secara sederhana sebagai $(1 - \text{tingkat retensi})$. Terakhir, SR, dihitung dengan (5.12), menunjukkan proporsi kelompok asli yang bertahan hingga periode t . Misalnya, hanya 1,2% dari kelompok awal yang bertahan hingga periode 11. Jika SR dikalikan dengan ukuran kelompok awal dalam hal ini, 7.500 kita memperoleh jumlah pelanggan yang bertahan hingga periode t (kolom 6).

Ukuran penting lainnya yang dapat diperoleh dari informasi ini adalah durasi seumur hidup. Pendekatan sederhana adalah dengan menghitung rata-rata durasi seumur hidup dari tingkat retensi rata-rata. Tingkat retensi rata-rata di 15 periode (kolom 2 dan 3) adalah 71,8%, yang menghasilkan rata-rata durasi seumur hidup sebesar 3,54 periode. Karena tingkat retensi berubah seiring waktu, kita harus menghitung ukuran retensi rata-rata yang tepat untuk menghitung durasi rata-rata seumur hidup. Lebih khusus lagi, karena lebih banyak pelanggan yang mengalami tingkat retensi yang lebih rendah pada periode awal dibandingkan dengan tingkat retensi yang lebih tinggi pada periode selanjutnya, menggunakan rata-rata sederhana dari tingkat retensi 1–15 akan menyesatkan. Dalam penghitungan tingkat retensi rata-rata, jumlah periode bertahan perlu dipertimbangkan. Hasil dari proses penimbangan ditampilkan pada kolom 7. Secara intuitif merupakan jumlah periode pelanggan aktif setiap periode.

Misalnya di akhir periode 1 kita punya 2.400 (2.400 pelanggan × 1 periode) masa aktif, di akhir periode 2 kita punya 2.357 (1.178 pelanggan × 2 periode) masa aktif, dan seterusnya. Jika kita menambahkan semua periode aktif 1–15 dan membaginya dengan ukuran kelompok awal yaitu 7.500, rata-rata durasi seumur hidup adalah 2,89 periode (=21.648/7.500). Oleh karena itu, perusahaan perlu mengganti basis pelanggannya setiap 3 periode, dan tidak setiap 3,5 periode seperti yang disebutkan sebelumnya.

5.4 METRIK NILAI BERBASIS PELANGGAN YANG POPULER

Perusahaan telah mengadopsi beberapa ukuran pengganti yang populer mengenai nilai pelanggan yang mereka antisipasi menjadi indikator yang masuk akal mengenai nilai pelanggan sebenarnya. Metrik ini membantu perusahaan dalam memprioritaskan pelanggan mereka dengan cara yang membantu mereka menetapkan proporsi sumber daya yang lebih besar kepada pelanggan yang mereka harapkan akan menghasilkan keuntungan lebih besar di masa depan. Kami menyarankan para manajer untuk mencoba mengkorelasikan ukuran-ukuran pengganti ini secara selektif dengan metrik nilai pelanggan yang lebih ketat. Hanya jika korelasi-korelasi ini memberikan hasil yang memuaskan (yakni korelasinya cukup besar), maka ukuran-ukuran pengganti tersebut dapat digunakan dalam pengambilan keputusan.

Ukuran Dompot

Ukuran dompet adalah jumlah total pembelanjaan pembeli dalam kategori tertentu — atau, dengan kata lain, kategori penjualan semua perusahaan kepada pelanggan tersebut. Ukuran dompet diukur dalam satuan uang.

Ukuran dompet dari pelanggan (Rp)

$$i \text{ dalam kategori} = \sum_{j=1}^J S_{ij}$$

Di mana

i = pelanggan tertentu j = perusahaan

J = semua perusahaan yang menawarkan produk dalam kategori yang dipertimbangkan

S_{ij} = nilai penjualan (dalam kategori) kepada pelanggan i oleh perusahaan j , $j = 1, \dots, J$

Contoh

Seorang konsumen mungkin menghabiskan rata-rata Rp.400.000 setiap bulan untuk membeli bahan makanan di beberapa supermarket. Jadi, ukuran dompetnya adalah Rp.400.000.

Dari Mana Informasinya Berasal?

Informasi mengenai ukuran dompet dapat dikumpulkan dengan berbagai cara. Untuk pelanggan lama, informasi dapat dikumpulkan melalui riset pasar primer (misalnya survei). Pertanyaan umum yang mungkin diajukan perusahaan adalah, “Rata-rata, berapa banyak yang Anda belanjakan setiap bulan untuk kategori A?” Bagi calon pembeli, cukup sulit untuk memperoleh informasi ukuran dompet pada tingkat individu. Sebaliknya, informasi tingkat segmen sering digunakan.

Evaluasi

Ukuran dompet adalah ukuran penting dari organisasi yang berpusat pada pelanggan. Ketika perusahaan berusaha membangun dan memelihara hubungan yang menguntungkan, potensi pembelian pelanggan (yaitu ukuran dompet) merupakan informasi penting. Perusahaan secara khusus tertarik untuk memperoleh dan mempertahankan pelanggan dengan ukuran dompet yang besar. Asumsi yang dibuat perusahaan di sini adalah bahwa pelanggan dengan dompet besar akan menghasilkan lebih banyak pendapatan dan keuntungan.

Pangsa Persyaratan Kategori

Persyaratan Pangsa Kategori (SCR) didefinisikan sebagai proporsi volume kategori yang dicatat oleh merek atau perusahaan fokus dalam basis pembelinya. Metrik ini sering kali dihitung sebagai metrik tingkat agregat, ketika data pembelian individual tidak tersedia. Pada tingkat agregat SCR dihitung sebagai berikut:

$$aSCR (\%) \text{ perusahaan (atau merek) } j_0 \text{ dalam kategori} = \frac{\sum_{i=0}^I V_{ij_0}}{\sum_{i=0}^I \sum_{j=1}^J V_{ij}} \times 100$$

Di mana

j_0 = perusahaan fokus atau merek i = pelanggan

I = semua pelanggan yang membeli pada kategori fokus

J = semua perusahaan atau merek yang tersedia dalam kategori fokus

V_{ij} = volume pembelian pelanggan i dari perusahaan (atau merek) j

Contoh

Dalam contoh ini, ada tiga pelanggan dalam kategori tersebut. Kategori ini terdiri dari tiga merek SAMA, SOMO, dan SUMU. Tabel 5.4 menunjukkan jumlah pembelian selama periode 3 bulan.

Volume kategori dalam periode 3 bulan adalah 24 unit. Merek SAMA memiliki MS sebesar 33% (yaitu, 8 pembelian dari total 24) dan aSCR sebesar 42,1% (yaitu, 8 pembelian dari 19, dilakukan oleh dua pembelinya). Contoh ini menunjukkan bahwa meskipun MS SAMA sudah besar, aSCR-nya bahkan lebih tinggi. Tingginya aSCR untuk SAMA menunjukkan bahwa setelah konsumen membeli merek ini, mereka cenderung lebih memilih merek tersebut dibandingkan kedua pesaingnya.

Tabel 5.4 Perhitungan aSCR—pembelian selama periode 3 bulan

	Merk SAMA	Merk SOMO	Merk SUMU	Total
Pelanggan 1	2	8	0	10
Pelanggan 2	6	0	3	9
Pelanggan 3	0	4	1	5
Total	8	12	4	24

Tabel 5.5 Rasio SCR individu

	A	B	B/A

	Total kebutuhan komputer notebook per pelanggan pada tahun 2010	Jumlah total komputer notebook yang dibeli dari komputer PEAR per pelanggan pada tahun 2010	iSCR untuk komputer PEAR per pelanggan pada tahun 2010 (%)
Pelanggan 1	100	20	0,20
Pelanggan 2	1.000	200	0,20
Pelanggan 3	2.000	500	0,25

Rasio aSCR terkadang dihitung hanya dengan menggunakan waktu pembelian atau unit produk sebagai unit analisis. Perhitungan yang dibahas di sini adalah untuk kasus agregat. aSCR juga dapat dihitung untuk pelanggan individu.

Persyaratan Bagian Kategori Individu (iSCR)

Pada tingkat individu, ketika data tersebut tersedia, iSCR dihitung dengan membagi volume penjualan (V) perusahaan fokus kepada pelanggan tertentu dengan total volume kategori yang dibelinya. Dengan demikian, metrik tersebut menunjukkan seberapa banyak persyaratan kategori yang dapat dipenuhi oleh perusahaan fokus terhadap pelanggan individual.

$$iSCR \text{ pelanggan } i_0 \text{ perusahaan } \times (\text{atau merek}) \text{ kepuasan pelanggan } j_0 = \frac{V_{i_0 j_0}}{\sum_{j=1}^J V_{i_0 j}} \times 100$$

Di mana

j_0 = perusahaan atau merek fokus

i_0 = pelanggan fokus

J = semua perusahaan atau merek yang tersedia dalam kategori fokus

V_{ij} = volume pembelian pelanggan i dari perusahaan (atau merek) j

Contoh

Misalkan sebuah produsen komputer, katakanlah PEAR Computers, telah mengumpulkan data berikut tentang pembelian pelanggan tahunannya pada Komputer Notebook untuk tahun 2010. Dengan menggunakan Tabel 5.4, perusahaan tersebut dapat menghitung rasio iSCR untuk setiap pelanggannya dan mengidentifikasi pelanggan yang memiliki rasio iSCR yang lebih tinggi dibandingkan dengan rasio iSCR yang lebih rendah. Dari Tabel 5.5 terlihat bahwa pelanggan 3 mempunyai iSCR tertinggi. Komputer PEAR harus mengidentifikasi pelanggan dengan iSCR tinggi seperti pelanggan 3, dan lebih menargetkan upaya pemasarannya (surat, iklan, dll.) terhadap pelanggan tersebut dan kebutuhannya masing-masing. Selain itu, ukuran dompet pelanggan 3 (kolom A) adalah yang paling besar sehingga membuatnya semakin menarik.

Dari Mana Informasinya Berasal?

- Pembilang: Penjualan volumetrik perusahaan fokus tersedia dari catatan internal.

Denominator: Total pembelian volumetrik dari basis pembeli perusahaan fokus biasanya diperoleh melalui panel pasar dan distribusi, yang cukup umum terjadi pada industri tertentu (misalnya, barang konsumen yang bergerak cepat [FMCG]). Industri lain sebagian besar menggunakan riset pasar primer (survei). Karena pengumpulan informasi ini memerlukan biaya yang besar, biasanya informasi ini dikumpulkan untuk dijadikan sampel yang representatif dan kemudian diekstrapolasi ke seluruh basis pembeli. Pertimbangan manajerial kualitatif merupakan alternatif berbiaya rendah yang potensial.

Evaluasi

SCR tingkat agregat (aSCR) adalah indikator umum loyalitas untuk perusahaan (atau merek) tertentu, sedangkan SCR tingkat individu (iSCR) adalah ukuran pentingnya perusahaan (atau merek) tertentu bagi satu pelanggan. . SCR adalah salah satu ukuran loyalitas pelanggan yang paling umum diterima, setidaknya untuk kategori FMCG. Ini memisahkan pertanyaan, «apakah seseorang membeli merek tersebut» dari pertanyaan, «berapa banyak yang mereka beli.» Karakteristik penting dari ukuran ini adalah bahwa ukuran ini mengontrol total volume persyaratan kategori segmen/individu. Dengan kata lain, terlepas dari total nilai pembelian per periode, dalam hal persentase pembelian yang dialokasikan (loyalitas), hal ini menempatkan semua pelanggan pada metrik yang sama. Namun, metrik ini tidak serta merta menunjukkan apakah pelanggan dengan iSCR tinggi akan menghasilkan pendapatan atau keuntungan yang besar hal ini hanya dapat dicapai dengan mengetahui sesuatu tentang ukuran dompet pelanggan tersebut.

Bagian Dompet

Share of Wallet (SW) didefinisikan sebagai proporsi nilai kategori yang dicatat oleh merek fokus atau perusahaan fokus dalam basis pembelinya. Hal ini dapat diukur pada tingkat pelanggan individu atau pada tingkat agregat (misalnya, tingkat segmen atau seluruh basis pelanggan).

Individual Share of Wallet (iSW) *Individual Share of Wallet (iSW)* didefinisikan sebagai proporsi nilai kategori yang dicatat oleh merek fokus atau perusahaan fokus untuk pembeli dari semua merek yang dibelinya dalam kategori tersebut. Ini menunjukkan sejauh mana pelanggan memuaskan kebutuhannya dalam kategori dengan merek atau perusahaan fokus. Hal ini dihitung dengan membagi nilai penjualan (S) dari perusahaan fokus (j_0) kepada pembeli i dalam suatu kategori dengan ukuran dompet pelanggan yang sama dalam jangka waktu yang telah ditentukan.

$$iSW (\%) \text{ dari perusahaan } j_0 \text{ ke pelanggan } i = \frac{S_{ij_0}}{\sum_{j=1}^J S_{ij}} \times 100$$

Di mana

j = tegas

i = pelanggan

S_{ij} = penjualan perusahaan j kepada pelanggan i

J = lihat di bawah

Contoh

Jika konsumen membelanjakan Rp.400.000 setiap bulan untuk belanja, dan Rp.300.000 dari pembeliannya dilakukan di supermarket Publix, maka iSW Publix untuk konsumen tersebut adalah 75% pada bulan tersebut.

Bagian Agregat Dompet (aSW) (Tingkat Merek atau Perusahaan)

Pangsa agregat dompet (aSW) didefinisikan sebagai proporsi nilai kategori yang dicatat oleh merek fokus atau perusahaan fokus dalam seluruh basis pembelinya. Hal ini menunjukkan sejauh mana rata-rata pelanggan perusahaan fokus memuaskan kebutuhan mereka, dalam kategori dengan perusahaan fokus.

$$aSW (\%) \text{ dari perusahaan } j_0 = \frac{\sum_{i=1}^I S_{ij_0}}{\sum_{j=1}^J \sum_{i=1}^I S_{ij}} \times 100$$

Di mana

i = pelanggan j = perusahaan

Saya = semua pelanggan

J = seluruh perusahaan yang menawarkan kategori yang dipertimbangkan

Sij = penjualan (nilai) perusahaan j kepada pelanggan i

Contoh (Lanjutan)

Publix dapat menghitung aSW-nya menggunakan (5.20). aSW adalah penjualan (nilai) Publix pada periode t (Rp.750.000) dibagi dengan total pengeluaran belanjaan pelanggan Publix pada periode yang sama (Rp.1.250.000); jadi, $750.000/1.250.000 = 60\%$.

Dari Mana Informasinya Berasal?

- Pembilang: Biasanya, informasi penjualan berasal dari catatan internal. Dalam kasus iSW, informasi tersebut harus tersedia pada tingkat pelanggan individual.
- Denominator: Nilai penjualan di seluruh perusahaan berasal dari riset pasar primer (survei), yang dilakukan terhadap pelanggan individual. Karena pengumpulan informasi ini membutuhkan biaya yang besar, informasi ini sering kali dikumpulkan untuk dijadikan sampel yang representatif dan kemudian diekstrapolasi ke seluruh basis pembeli. Terkadang, perusahaan dapat menyimpulkan ukuran dompet untuk produk tertentu, terutama dalam konteks bisnis-ke-bisnis (B-to-B) tertentu. Misalnya, BASF, salah satu dari sedikit produsen cat mobil, memasok produknya ke Mercedes-Benz. Berdasarkan pengetahuannya mengenai berapa banyak cat yang dibutuhkan untuk mengecat mobil berukuran rata-rata, perusahaan ini dapat menyimpulkan besarnya anggaran Mercedes-Benz untuk cat mobil berdasarkan hasil produksinya di seluruh dunia—angka yang mudah diperoleh dari sumber sekunder.

Evaluasi

Sama seperti SCR, SW adalah ukuran loyalitas pelanggan dan dapat menjadi metrik yang penting. Perbedaan utamanya adalah fokus pada volume penjualan (SCR) dan fokus pada nilai penjualan (SW). iSW menyoroti betapa pentingnya perusahaan bagi pelanggan individu dalam hal pengeluarannya dalam kategori tersebut. ASW menunjukkan seberapa penting (dari segi nilai) suatu perusahaan tertentu bagi basis pelanggannya dalam hal pengeluaran mereka dalam kategori tersebut. Namun, SW tidak dapat memberikan indikasi yang jelas mengenai pendapatan dan keuntungan di masa depan yang dapat diharapkan dari pelanggan.

Kapan Menggunakan SCR dan Kapan Menggunakan SW Informasi tentang SW sedikit lebih sulit diperoleh dibandingkan SCR. SCR, dalam banyak kasus, merupakan ukuran yang lebih disukai. Hal ini terutama berlaku untuk kategori dimana varian belanja pelanggan relatif kecil (bahan makanan, misalnya). Jika volume pembelian sama, nilai seumur hidup pelanggan terutama ditentukan oleh frekuensi pembeliannya. Dengan demikian, SCR merupakan ukuran loyalitas yang cukup tepat. Namun, jika varians pengeluaran konsumen relatif tinggi (furnitur, mobil, atau pembelian lain yang jarang dilakukan), maka SW merupakan ukuran loyalitas yang lebih baik dibandingkan SCR. Dalam kasus pertama, frekuensinya lebih mudah diingat. Dalam kasus terakhir, pelanggan lebih mudah mengingat pengeluarannya.

Tabel 5.6 Pangsa dompet dan ukuran dompet

	Bagian dompet individu (%)	Ukuran dompet individu (Rp. X.000)	Pengeluaran absolut dengan perusahaan (Rp. X.000)
Pembeli 1	50	400	200
Pembeli 2	50	50	25

Bagian Dompet dan Ukuran Dompet Menyimpan Informasi Penting

Meskipun dua pembeli mungkin memiliki SW yang sama, perusahaan mungkin menganggap daya tarik mereka sebagai pelanggan berbeda seperti yang diilustrasikan pada Tabel 5.6. Tergantung pada ukuran dompet, daya tarik mutlak pembeli 1 adalah delapan kali lebih tinggi, meskipun SW-nya sama dengan pembeli 2. Contoh menunjukkan bahwa selalu penting untuk mempertimbangkan SW dan ukuran dompet secara bersamaan.

Matriks yang disajikan pada Gambar 5.5 mengilustrasikan hal ini dan menunjukkan strategi yang direkomendasikan untuk berbagai segmen. Perusahaan membuat keputusan alokasi sumber daya yang optimal hanya dengan melakukan segmentasi pelanggan pada kedua dimensi secara bersamaan.

Selisih Pangsa Dompet dengan Pangsa Pasar

Penting untuk mengenali perbedaan antara pangsa pasar (MS) dan pangsa dompet (SW). MS dihitung antara pembeli dan non-pembeli, sedangkan SW dihitung hanya antara pembeli sebenarnya. MS suatu perusahaan adalah SW seluruh pelanggannya dalam kategori tersebut dibagi dengan penjualan seluruh perusahaan dalam kategori tersebut pada periode t.

$$MS \text{ of firm } j_0 (\%) = \frac{\sum_{i=1}^I (iSW \text{ dari pelanggan } i \text{ ke perusahaan } j_0 \times \text{ukuran dompet pelanggan } i)}{\sum_{i=1}^I \sum_{j=1}^J S_{ij}} \times 100$$

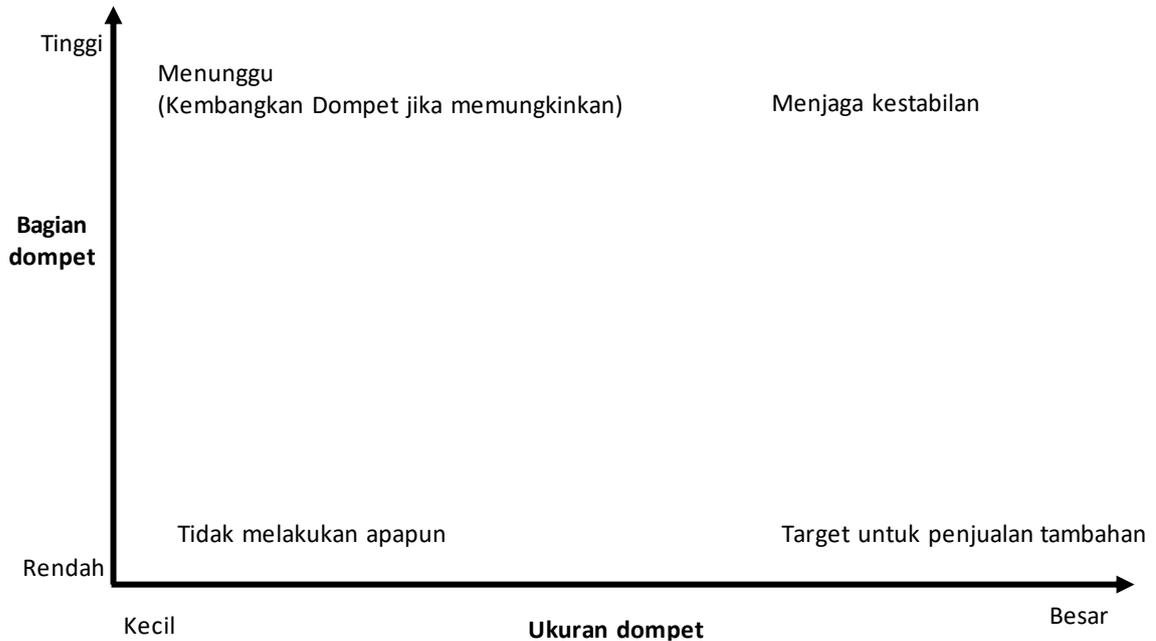
Di mana

i = pelanggan j = perusahaan

I = semua pembeli kategori tersebut

J = semua perusahaan yang menawarkan kategori tersebut

S_{ij} = penjualan perusahaan j kepada pelanggan i



Gambar 5.5 Menyegmentasikan pelanggan berdasarkan pangsa dompet dan ukuran dompet

Contoh (Lanjutan)

Jika Publix memiliki 5.000 pelanggan dengan pengeluaran rata-rata di Publix sebesar Rp.150.000 per bulan (SW dikali ukuran dompet), dan total penjualan bahan makanan di area perdagangan Publix adalah Rp.5.000.000 per bulan, maka MS Publix adalah $(5.000 \times \text{Rp.150.000})/\text{Rp.5.000.000} = 150$, atau 15%. Implikasinya di sini adalah meskipun Publix secara keseluruhan memiliki MS yang rendah, namun memiliki SW yang tinggi bagi konsumen yang membeli di Publix. Hal ini menandakan bahwa Publix merupakan niche player dengan klien yang sangat setia.

Matriks Transisi

Semua metrik yang dibahas sebelumnya hanya menggambarkan keadaan saat ini dan tidak membuat prediksi mengenai perkembangan di masa depan. Ide sederhana untuk meramalkan SCR atau SW adalah dengan menggunakan matriks transisi. Matriks transisi adalah cara mudah untuk mengkarakterisasi kemungkinan pelanggan untuk membeli dari waktu ke waktu atau kemungkinan suatu merek untuk dibeli. Asumsinya adalah bahwa seorang pelanggan berpindah sepanjang hidupnya melalui berbagai tahapan aktivitas. Tabel 5.7 menunjukkan matriks transisi seperti itu.

Pada Tabel 5.7, baris atas menunjukkan pergerakan pelanggan yang saat ini menjadi pembeli merek A; 70% dari mereka akan membeli merek A di lain waktu, 20% akan membeli merek B, dan 10% akan membeli merek C. Diagonal (yang dicetak tebal) adalah probabilitas retensi pelanggan yang dihitung oleh perusahaan. Namun, kami melihat konsumen dapat berpindah-pindah merek. Misalnya, probabilitas konsumen merek A akan beralih ke merek B dan kemudian kembali ke merek A dalam dua kesempatan pembelian berikutnya adalah $20 \times 10\% = 2\%$. Jika, rata-rata, seorang pelanggan membeli dua kali per periode, dua pembelian tersebut bisa berupa AA, AB, AC, BA, BB, BC, CA, CB, atau CC. Kita dapat menghitung probabilitas dari masing-masing hasil ini. Proses ini dapat dilanjutkan untuk kesempatan pembelian sebanyak yang diinginkan. Informasi untuk matriks ini mungkin berasal dari survei rutin, dengan pertanyaan seperti, “Di hotel mana Anda menginap terakhir kali?” atau “Pada saat berikutnya Anda menginap di sebuah hotel, berapa peluang Anda akan menginap di masing-masing hotel yang Anda pertimbangkan sebagai pilihan?”

Tabel 5.7 Matriks transisi

		Merek dibelilain kali		
		A (%)	B (%)	C (%)
Merek yang sedang dibeli	A	70	20	10
	B	10	80	10
	C	25	15	60

Contoh kasus 1:

Catalina Mengubah Ukuran Pembeli Supermarket

Catalina Inc. adalah perusahaan berbasis di Florida yang mengkhususkan diri dalam pelacakan pembeli supermarket dan penerbitan kupon. Perusahaan ini memiliki sekitar 1.200 karyawan dan beroperasi di Amerika Serikat, serta di negara-negara besar Eropa. Perusahaan membangun model bisnisnya dengan menerbitkan kupon kepada pembeli bahan makanan secara online ketika mereka melakukan pembayaran. Dasar dari model bisnis ini adalah media cetak tradisional mempunyai waktu produksi yang lama, dan tanggapan terhadap media ini tidak dapat diukur pada tingkat pelanggan individu. Oleh karena itu, supermarket dan produsen tidak dapat menjalankan dan melacak kampanye individual dengan media tradisional. Sistem Catalina terdiri dari printer yang terhubung ke pemindai kasir dan database. Informasi setiap keranjang belanjaan yang diperiksa melalui pemindai kemudian disimpan dalam database. Dengan menggunakan nomor kartu kredit atau nomor cek seseorang, database menghubungkan keranjang belanja individu dari waktu ke waktu. Jika orang tersebut membayar tunai, sistem tidak dapat menghubungkan keranjang. Sistem ini kemudian memungkinkan produsen dan pengecer menjalankan kampanye individual berdasarkan informasi dalam database. Misalnya, Catalina dapat bermitra dengan pengecer untuk meningkatkan penjualan silangnya. Masalah umum yang dihadapi pengecer mana pun adalah pelanggan tertentu menggunakan toko tersebut sebagai lokasi belanja utama mereka, sedangkan pelanggan lain menggunakannya sebagai toko sekunder. Untuk meningkatkan SW

dengan kelompok pelanggan terakhir, Catalina pertama-tama menyelidiki komposisi keranjang dari berbagai pembeli. Kemudian ditemukan bahwa pembeli tertentu membeli, misalnya produk bayi atau anak-anak (jadi, tampaknya ada keluarga di balik keranjang belanja ini), namun jumlah kalori dalam keranjang tersebut tidak sesuai dengan jumlah kalori rata-rata keluarga. Salah satu penjelasannya mungkin karena pembeli tersebut menggunakan outlet ini sebagai toko sekunder. Berdasarkan penafsiran ini, maka keputusannya adalah mengalokasikan kepada pelanggan ini hadiah sebesar Rp.100.000, untuk berbelanja selama 4 minggu berturut-turut dengan menghabiskan setidaknya Rp.400.000 per minggu di toko. Tujuannya adalah untuk secara selektif menargetkan pembeli yang tokonya hanya memiliki SW rendah, dan membujuk mereka agar mengubah perilakunya.

Pertanyaan tentang kasus 1

1. Jelaskan apakah pendekatan Catalina dalam menyimpan informasi pembeli pelanggan dan menggunakannya untuk menargetkan pembeli yang mengunjungi toko sebagai lokasi sekunder merupakan praktik bisnis yang baik. Apakah menurut Anda hal ini membantu toko membangun retensi pelanggan?
2. Diskusikan peran metrik tradisional (seperti pangsa pasar) dalam lingkungan CRM yang baru ini. Haruskah mereka dibuang?
3. Apakah menurut Anda praktik hukum Catalina yang menargetkan pembeli berdasarkan perilaku pembelian di masa lalu dapat diterima secara etis? Diskusikan dari sudut pandang keduanya, pelanggan dan pemilik toko.

Ringkasan

Karena manajemen nilai pelanggan melibatkan pengalokasian sumber daya secara berbeda untuk masing-masing pelanggan berdasarkan nilai ekonominya, memahami kontribusi nilai dari masing-masing pelanggan kepada perusahaan sangatlah penting. Dengan tidak adanya data pelanggan individual, perusahaan mengandalkan metrik pemasaran tradisional seperti pangsa pasar dan pertumbuhan penjualan.

Pangsa pasar (MS) didefinisikan sebagai pangsa penjualan suatu perusahaan relatif terhadap penjualan semua perusahaan di seluruh pelanggan di pasar tertentu. Ini hanya memberikan gambaran agregat tentang kinerja kategori, namun tidak memberikan informasi apa pun tentang bagaimana penjualan didistribusikan di antara pelanggan. Pertumbuhan penjualan memberikan ukuran kinerja yang relatif namun gagal menunjukkan pelanggan mana yang memberikan kontribusi lebih besar dan mana yang memberikan kontribusi lebih sedikit.

Ketersediaan data tingkat pelanggan membantu perusahaan memanfaatkan serangkaian metrik baru yang memungkinkan pemberian nilai kepada setiap pelanggan. Apa yang disebut metrik berbasis pelanggan utama ini dapat dibagi lagi menjadi metrik akuisisi pelanggan dan metrik aktivitas pelanggan. Metrik akuisisi pelanggan mengukur tingkat keberhasilan pelanggan dalam upaya pemasaran untuk memperoleh pelanggan baru. Dua metrik penting adalah tingkat akuisisi dan biaya akuisisi (AC). Tingkat akuisisi adalah proporsi prospek yang dikonversi menjadi pelanggan, dan biaya akuisisi adalah pengeluaran kampanye

per pelanggan yang diakuisisi. Sebaliknya, metrik aktivitas pelanggan berfungsi untuk melacak aktivitas pelanggan setelah tahap akuisisi. Beberapa metrik aktivitas pelanggan yang penting adalah waktu antar pembelian rata-rata (AIT), tingkat retensi, tingkat kelangsungan hidup (SR), durasi seumur hidup pelanggan, dan kemungkinan pelanggan aktif, P (Aktif). Ini merupakan masukan penting untuk perhitungan nilai pelanggan dan menyelaraskan alokasi sumber daya dengan perilaku pelanggan. AIT didefinisikan sebagai waktu rata-rata yang berlalu antara pembelian. Tingkat retensi adalah kemungkinan rata-rata seorang pelanggan membeli dari perusahaan fokus dalam suatu periode (t), mengingat pelanggan tersebut telah membeli pada periode terakhir (t – 1). Tingkat pembelotan menyatakan kemungkinan rata-rata seorang pelanggan melakukan cacat dari perusahaan fokus dalam periode (t), mengingat pelanggan tersebut membeli hingga periode (t – 1).

Tingkat kelangsungan hidup (SR) adalah metrik pelanggan awal lainnya, dan menunjukkan proporsi pelanggan yang “bertahan” (atau, dengan kata lain, tetap menjadi pelanggan) hingga periode t dari awal hubungan dengan pelanggan tersebut. SR terkait erat dengan tingkat retensi. SR adalah ukuran ringkasan berapa banyak pelanggan yang bertahan antara awal pembentukan kelompok dan waktu setelahnya, sedangkan tingkat retensi mencerminkan retensi dalam periode tertentu saja. SR dapat diukur sebagai produk dari tingkat retensi pada waktu t dan SR selama periode sebelumnya (t – 1). Durasi seumur hidup adalah metrik strategis utama dalam penghitungan nilai seumur hidup pelanggan. Perhitungan durasi seumur hidup berbeda dalam situasi kontrak dan nonkontraktual. Dalam kasus kontraktual, ini adalah waktu dari awal hubungan sampai akhir hubungan. Namun, dalam situasi nonkontraktual, perusahaan tertarik

kemungkinan pelanggan aktif pada titik waktu tertentu. Jika kemungkinannya berada di bawah nilai ambang batas, pelanggan dianggap tidak aktif. Estimasi apakah pelanggan aktif diberikan oleh P(Aktif). Rumus sederhana untuk P(Aktif) adalah $P(\text{Aktif}) = \frac{T_n}{T}$, dimana n adalah jumlah pembelian dalam periode tertentu dan T adalah waktu pembelian terakhir yang dinyatakan sebagai pecahan dari periode pengamatan.

Perusahaan menggunakan ukuran pengganti nilai pelanggan yang berbeda untuk memprioritaskan pelanggan mereka dan melakukan investasi yang berbeda pada mereka. Metrik berbasis pelanggan yang populer terdiri dari ukuran dompet, persyaratan pangsa kategori, dan pangsa dompet. Ukuran dompet adalah total pengeluaran pembeli dalam suatu kategori dan biasanya perusahaan tertarik untuk memperoleh dan mempertahankan pelanggan dengan ukuran dompet besar. (Agregat) Persyaratan pembagian kategori (aSCR) adalah ukuran tingkat agregat dari proporsi volume kategori yang diperhitungkan oleh merek atau perusahaan fokus. SCR adalah salah satu ukuran loyalitas pelanggan yang paling umum diterima untuk kategori FMCG. Pada tingkat individu, iSCR menunjukkan seberapa banyak persyaratan kategori yang dapat dipenuhi oleh suatu perusahaan. Meskipun ini merupakan indikator loyalitas pelanggan secara keseluruhan, hal ini tidak selalu menunjukkan apakah pelanggan dengan iSCR yang tinggi akan menghasilkan pendapatan atau keuntungan yang besar, sehingga pengetahuan tentang ukuran dompet pelanggan diperlukan. Pangsa dompet (SW) adalah proporsi nilai kategori yang dicatat oleh merek atau perusahaan fokus dalam basis

pembelinya. Pada tingkat individu, iSW didefinisikan sebagai proporsi nilai kategori yang dihitung oleh merek atau perusahaan fokus untuk pembeli. Ini menunjukkan sejauh mana pelanggan memuaskan kebutuhannya dalam kategori dengan merek atau perusahaan fokus. Perusahaan dapat menggunakan informasi tentang ukuran dompet dan pangsa dompet secara bersamaan untuk alokasi sumber daya yang optimal. Untuk meramalkan SCR atau SW matriks transisi dapat digunakan. Matriks transisi memberi kita kemungkinan seorang pelanggan akan membeli merek tertentu jika kita mengetahui merek mana yang dia beli sebelumnya.

Soal Latihan

1. Bagaimana Anda menghitung tingkat retensi basis pelanggan perusahaan Anda? Asumsi apa yang perlu Anda buat?
2. Bagaimana cara menghitung biaya akuisisi per pelanggan? Pertimbangkan toko ritel. Apa asumsi yang mendasarinya? Seberapa tepat perhitungan Anda?
3. Jelaskan perbedaan antara pembelian kontraktual, nonkontraktual, dan pembelian satu kali dan mengapa perbedaan tersebut penting bagi perusahaan.
4. Bagaimana Anda menentukan apakah pelanggan masih menjadi pelanggan Anda dalam pengaturan nonkontraktual? Hal spesifik apa yang perlu Anda ketahui?
5. Bagaimana Anda menerapkan strategi yang direkomendasikan pada Gambar 5.5? Apa saja tindakan pemasaran spesifik yang akan Anda ambil di empat kuadran?

BAB 6

ANALISIS PELANGGAN BAGIAN II

Pada bab sebelumnya, kita telah memeriksa beberapa metrik pemasaran tradisional, berbagai metrik utama berbasis pelanggan, dan menjelaskan beberapa metrik nilai berbasis pelanggan populer yang digunakan dalam industri. Beberapa metrik utama berbasis pelanggan yang diperkenalkan sebelumnya merupakan masukan untuk memperoleh nilai pelanggan metrik utama yang mendorong pengambilan keputusan di era pemasaran berbasis data.

Bab ini melanjutkan dengan mengkonseptualisasikan metrik strategis nilai pelanggan dan memperkenalkan strategi dan teknik pemilihan pelanggan yang populer untuk mengevaluasi strategi ini. Metrik strategis berbasis pelanggan seperti keterkinian, frekuensi, nilai moneter (RFM), nilai pelanggan masa lalu, metrik nilai seumur hidup, dan ekuitas pelanggan merupakan ukuran berwawasan ke depan. Nilai RFM adalah metrik yang sering digunakan untuk memprediksi, misalnya, perilaku pembelian. Nilai pelanggan masa lalu (PCV) mengasumsikan bahwa hasil transaksi masa lalu merupakan indikator kontribusi pelanggan di masa depan. Mengevaluasi nilai ekonomi jangka panjang pelanggan bagi perusahaan adalah tujuan dari metrik nilai seumur hidup, yang juga menjadi dasar penghitungan ekuitas pelanggan.

6.1 METRIK NILAI BERBASIS PELANGGAN STRATEGIS

Metrik nilai berbasis pelanggan yang strategis berwawasan ke depan dan bertujuan untuk memandu keputusan perusahaan dengan tujuan memaksimalkan profitabilitas jangka panjang dari basis pelanggan. Secara khusus kami akan memperkenalkan keterkinian, frekuensi, dan nilai moneter (RFM), nilai pelanggan masa lalu, nilai seumur hidup pelanggan, dan ekuitas pelanggan.

Nilai RFM

RFM adalah singkatan dari keterkinian, frekuensi, dan nilai moneter. Teknik ini menggunakan ketiga metrik ini untuk mengevaluasi perilaku pelanggan dan nilai pelanggan dan sering digunakan dalam praktik.

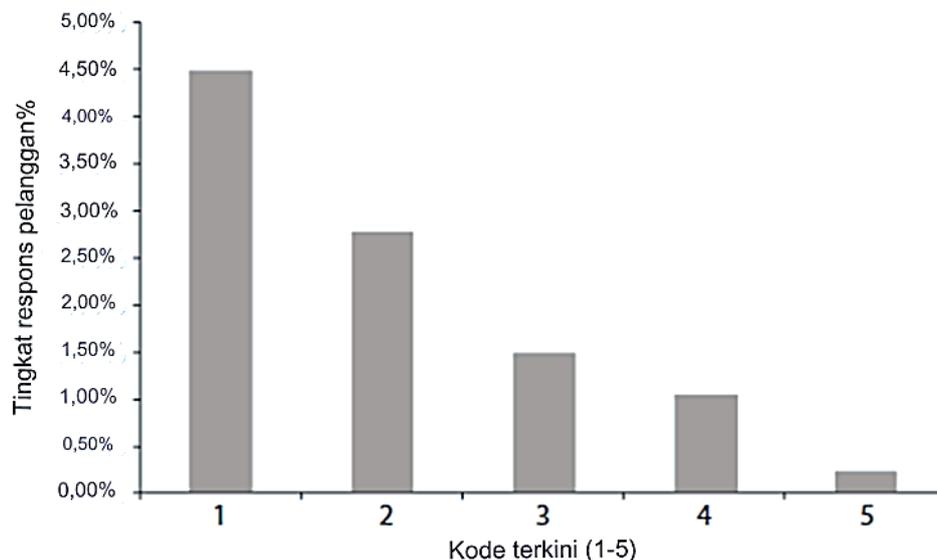
1. *Keterkinian*: Ukuran berapa lama sejak pelanggan terakhir kali melakukan pemesanan pada perusahaan.
2. *Frekuensi* : Ukuran seberapa sering pelanggan memesan dari perusahaan dalam jangka waktu tertentu.
3. *Nilai moneter*: Jumlah yang dibelanjakan pelanggan pada rata-rata transaksi.

Ide umum RFM adalah mengklasifikasikan pelanggan berdasarkan ukuran RFM mereka. Kelompok pelanggan yang dihasilkan diasosiasikan dengan perilaku pembelian, misalnya, kemungkinan untuk merespons kampanye pemasaran. RFM mirip dengan pendekatan matriks transisi yang juga melacak perilaku pelanggan dari waktu ke waktu dalam apa yang disebut

ruang keadaan. Artinya, pelanggan berpindah dari waktu ke waktu melalui ruang dengan status aktivitas tertentu yang ditentukan.

Metode RFM

Untuk diskusi berikut tentang pengkodean RFM, perhatikan contoh sebuah perusahaan dengan basis pelanggan 400.000 pelanggan. Dari basis pelanggan ini dipilih sampel sebanyak 40.000 pelanggan. Dengan kata lain, setiap pelanggan kesepuluh dari database yang lebih besar yang terdiri dari 400.000 pelanggan dipilih untuk membentuk kelompok uji yang terdiri dari 40.000 pelanggan yang mewakili seluruh basis pelanggan. Juga, asumsikan perusahaan ini berencana mengirimkan kampanye pemasaran berupa kupon diskon Rp.150.000 untuk dikirimkan ke pelanggannya.



Gambar 6.1 Respon dan keterkinian

Pengkodean Kekinian

Asumsikan perusahaan ini mengirimkan kampanye mailer senilai Rp.150.000 ke 40.000 pelanggan dalam kelompok uji, dan asumsikan bahwa 808 pelanggan (2,02% dari 40.000) merespons. Untuk menentukan apakah ada korelasi antara pelanggan yang menanggapi kampanye mailer dan riwayat keterkinian mereka, analisis berikut dilakukan.

Kelompok uji yang terdiri dari 40.000 pelanggan diurutkan dalam urutan menurun berdasarkan kriteria tanggal pembelian terbaru. Pembeli paling awal dicantumkan di bagian atas dan yang terlama dicantumkan di bagian bawah. Data yang telah diurutkan dibagi lagi menjadi lima kelompok dengan ukuran yang sama (20% di setiap kelompok). Grup paling atas diberi kode kekinian 1, grup berikutnya diberi kode 2, dan seterusnya, hingga grup paling bawah diberi kode 5. Analisis data respons pelanggan dari mailer kampanye dan pengelompokan berdasarkan keterkinian menunjukkan bahwa kampanye mailer menerima respons tertinggi dari pelanggan yang dikelompokkan dalam kode keterkinian 1, diikuti oleh

pelanggan yang dikelompokkan dalam kode 2, dan seterusnya. O Gambar 6.1 menggambarkan distribusi frekuensi relatif pelanggan yang memberikan respons pada kelompok keterkinian yang diberi kode 1 hingga 5. Tingkat respons tertinggi (4,5%) untuk kampanye ini berasal dari pelanggan dalam kelompok pengujian yang memiliki keterkinian tertinggi kuintil (kode kekinian = 1). Perhatikan bahwa rata-rata tingkat respons pelanggan yang dihitung untuk kelima kelompok tidak lain adalah tingkat respons aktual sebesar 2,02% yang dicapai oleh kampanye, yaitu $(4,50\% + 2,80\% + 1,50\% + 1,05\% + 0,25\%)/5 = 2,02\%$.

Di akhir latihan pengkodean keterkinian ini, kami akan menetapkan nilai keterkinian $r = 1$ hingga 5 untuk kelompok pelanggan, bergantung pada kuintil mereka.

Pengodean Frekuensi

Proses pengkodean frekuensi sama dengan proses pengkodean keterkinian yang baru saja dibahas. Namun, untuk mengurutkan kelompok pengujian yang terdiri dari 40.000 pelanggan berdasarkan metrik frekuensi, kita perlu mengetahui jumlah rata-rata pembelian yang dilakukan oleh seorang pelanggan per bulan. Tentu saja, pilihan jangka waktu yang tepat bergantung pada frekuensi pembelian yang biasa dilakukan (misalnya minggu, bulan, kuartal, tahun, dan sebagainya). Dalam hal ini, pelanggan dengan jumlah pembelian per bulan tertinggi dikelompokkan di bagian atas, sedangkan pelanggan dengan jumlah pembelian per bulan lebih rendah dicantumkan di bawah. Di sini sekali lagi, daftar yang diurutkan dikelompokkan menjadi lima kuintil. Yang di atas diberi kode 1 dan yang di bawah diberi kode 5. Tingkat respons masing-masing kuintil yang diurutkan berdasarkan frekuensi digambarkan pada O Gambar 6.2.

Analisis terhadap data respons pelanggan dari kampanye mailer dan pengelompokan berbasis frekuensi menunjukkan bahwa kampanye mailer menerima tingkat respons tertinggi dari pelanggan yang dikelompokkan dalam kode frekuensi 1, diikuti oleh pelanggan yang dikelompokkan dalam kode 2 (2,22%), dan seterusnya. Pada akhir pengkodean frekuensi kami akan menetapkan nilai frekuensi $f = 1$ hingga 5 untuk kelompok pelanggan di lima kuintil frekuensi.

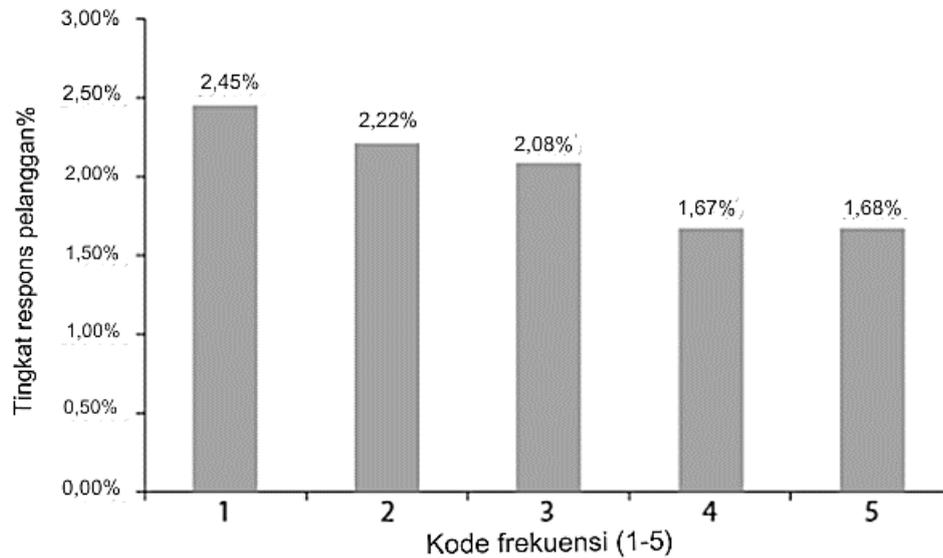
Pengkodean Nilai Moneter

Proses pengkodean nilai moneter sama persis dengan proses pengkodean terkini dan frekuensi. Namun, untuk mengurutkan kelompok uji yang terdiri dari 40.000 pelanggan berdasarkan metrik nilai moneter, kita perlu mengetahui jumlah rata-rata pembelian per bulan. Seperti halnya keterkinian dan frekuensi, data pelanggan diurutkan, dikelompokkan, dan diberi kode 1 hingga 5.

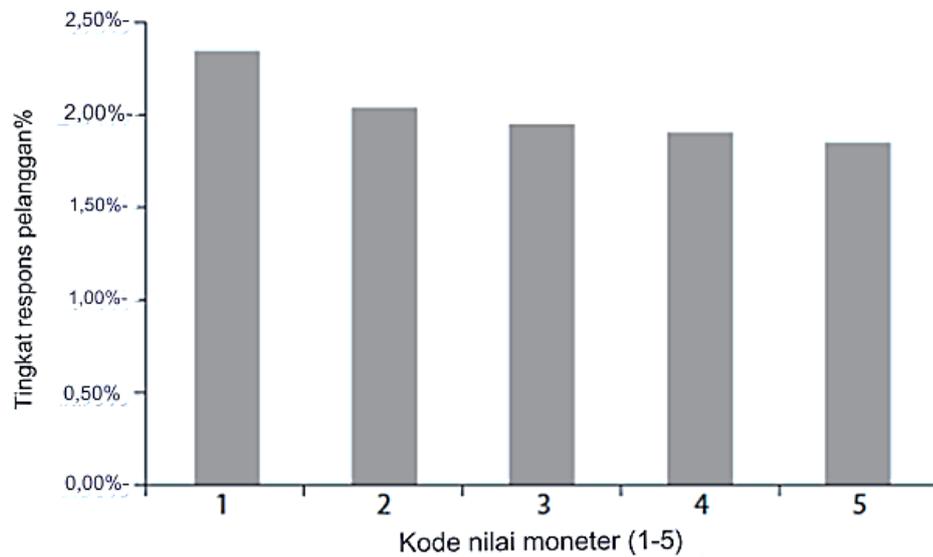
Seperti dapat dilihat pada Gambar 6.3, tingkat respons tertinggi (2,35%) untuk kampanye berasal dari pelanggan dalam kelompok uji yang memiliki kuintil nilai moneter tertinggi (kode nilai moneter = 1). Dengan demikian, menunjukkan bahwa nilai moneter juga merupakan metrik penting untuk analisis perilaku pelanggan.

Di akhir latihan pengkodean nilai moneter ini, kami akan menetapkan nilai moneter $m = 1$ hingga 5 untuk kelompok pelanggan, bergantung pada kuintil di mana mereka berada. Setelah melakukan tiga langkah (R, F, dan M), Anda akan mendapatkan skor R, F, dan M

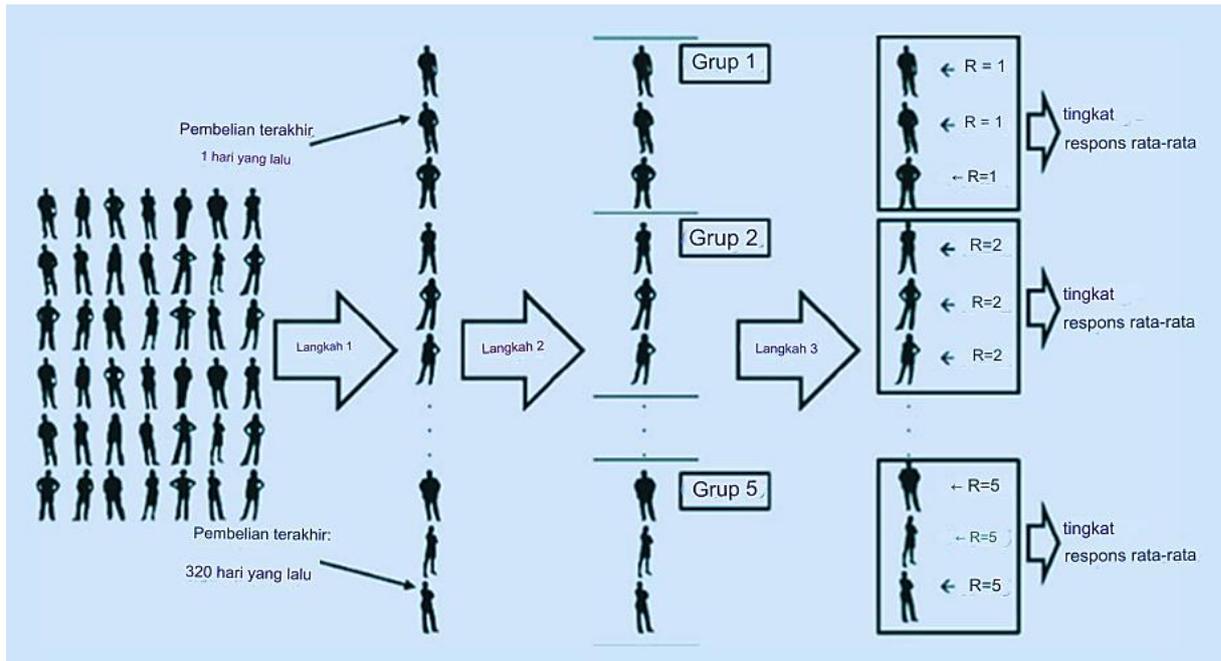
individual untuk setiap pelanggan. Setiap pelanggan akan ditugaskan ke salah satu dari 125 grup seperti 111, 233, 432,..., 555, berdasarkan kode RFM masing-masing. Gambaran umum prosedur RFM diberikan pada Gambar 6.4.



Gambar 6.2 Respon dan frekuensi



Gambar 6.3 Respon dan nilai moneter



Gambar 6.4 Prosedur RFM

Keterbatasan

Metode ini secara independen menghubungkan data respons pelanggan dengan nilai R, F, dan M, lalu mengelompokkan pelanggan yang termasuk dalam kode RFM tertentu. Namun, metode ini mungkin tidak menghasilkan jumlah pelanggan yang sama pada setiap sel RFM. Hal ini karena masing-masing metrik R, F, dan M cenderung berkorelasi. Misalnya, seseorang yang membelanjakan lebih banyak (M tinggi) rata-rata juga cenderung membeli lebih sering (F tinggi). Namun, untuk tujuan praktis, diinginkan untuk memiliki jumlah individu yang sama persis di setiap sel RFM. Teknik pengurutan yang memastikan jumlah yang sama di setiap sel RFM dijelaskan sebagai berikut.

Teknik Penyortiran Sel RFM

Pendekatan alternatif untuk menerapkan RFM secara berurutan ke kumpulan data awal adalah pengurutan sel RFM. Ini adalah teknik penyortiran yang lebih canggih yang membantu mendapatkan kode RFM untuk setiap pelanggan dan memastikan pengelompokan jumlah pelanggan yang sama di bawah setiap kode RFM. Gambar 6.5 menggambarkan diagram skema logika di balik penyortiran sel RFM. Pertimbangkan daftar 40.000 pelanggan kelompok uji. Daftar tersebut pertama-tama diurutkan berdasarkan keterkinian dan dikelompokkan ke dalam lima kelompok yang sama yang terdiri dari 8000 pelanggan. Oleh karena itu, grup 1 akan memiliki 8000 pelanggan, begitu pula grup lainnya melalui grup 5. Sekarang, ambil 8000 pelanggan di setiap grup dan urutkan berdasarkan frekuensi dan bagilah mereka menjadi lima grup sama besar yang masing-masing beranggotakan 1600 orang. Di akhir tahap ini, Anda akan mendapatkan kode RF mulai dari 11 hingga 55, dengan setiap grup memiliki 1600 pelanggan. Pada tahap terakhir, masing-masing kelompok RF diurutkan lebih lanjut berdasarkan nilai moneter dan dibagi menjadi lima kelompok sama besar yang masing-masing terdiri dari 320 pelanggan. Sekali lagi, kita akan memiliki kode RFM mulai dari 111

hingga 555, masing-masing memiliki 320 pelanggan. Mengingat setiap kode RFM sebagai sebuah sel, kita akan memiliki 125 sel (5 divisi keterkinian * 5 divisi frekuensi * 5 divisi nilai moneter = 125 kode RFM).

Nilai Impas (BE)

Untuk sampai pada keputusan pelanggan mana (lebih tepatnya: “sel” pelanggan mana) yang akan ditargetkan, penting untuk menentukan titik batas kampanye pemasaran. Titik batas ini harus didasarkan pada profitabilitas pelanggan. Nilai titik impas (BE) memberikan metrik penghitungan yang sederhana untuk tujuan ini. Dalam literatur pemasaran, titik impas mengacu pada fakta bahwa laba bersih dari promosi pemasaran sama dengan biaya yang terkait dengan pelaksanaan promosi. BE didefinisikan sebagai

$$BE = \frac{\text{Harga satuan}}{\text{Laba bersih satuan}}$$

Jika rasio untuk promosi tertentu adalah 1, maka promosi tersebut hanya mencapai titik impas dan tidak menghasilkan keuntungan bersih apa pun. Rasio ini juga menghitung tingkat respons minimum yang diperlukan untuk mengimbangi biaya promosi sehingga tidak menimbulkan kerugian. Oleh karena itu, kami juga menyebut BE sebagai tingkat respons titik impas.

Contoh (Lanjutan)

Perhatikan contoh pengiriman kupon diskon Rp.150.000. Misalkan biaya pengiriman setiap barang adalah satu dolar, dan laba bersih (setelah semua biaya) adalah Rp.45.000, maka nilai titik impas atau tingkat respons titik impas yang diperlukan dapat dihitung sebagai $BE = \text{Rp.15.000}/\text{Rp.45.000} = 0,333$, atau 3,33%. Nilai ini dapat dihitung dan kemudian dibandingkan dengan tingkat respons aktual setiap sel RFM.

Untuk menyederhanakan perbandingan, tingkat respons titik impas yang baru saja dihitung dapat digunakan dalam menghitung indeks titik impas (BEI) untuk setiap sel RFM. BEI dihitung menggunakan rumus berikut.

$$BEI = \left(\frac{(\text{Rata-rata respon aktual} - BE)}{BE} \right)$$

Nilai BEI yang positif menunjukkan adanya keuntungan yang diperoleh dari transaksi tersebut. Nilai BEI 0 menandakan transaksi baru saja mencapai titik impas, dan nilai BEI negatif menunjukkan transaksi tersebut mengalami kerugian.

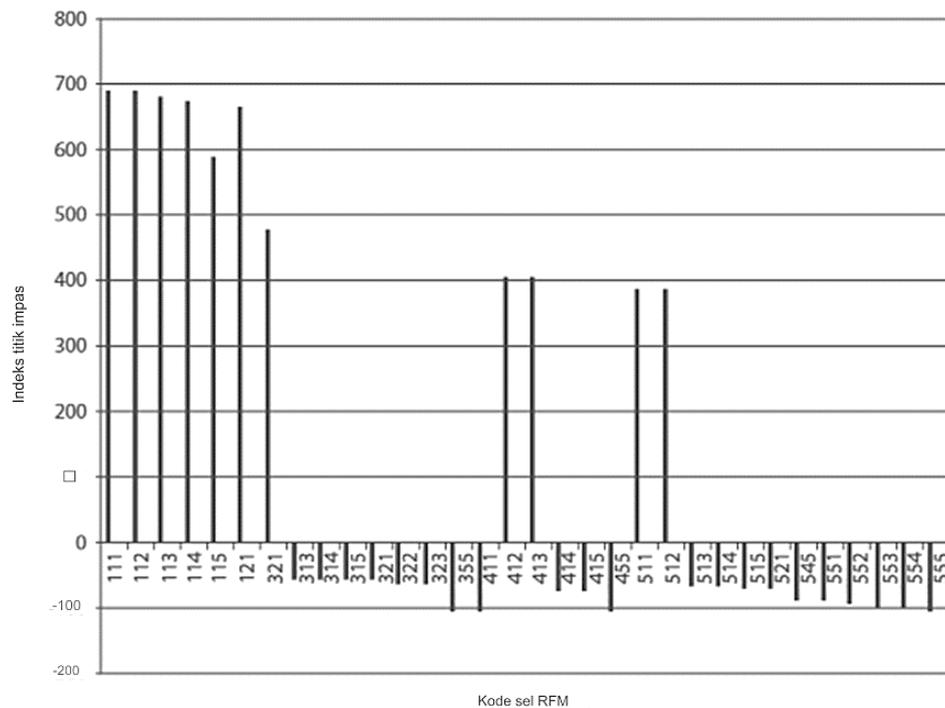
Contoh (Lanjutan)

Oleh karena itu, dalam contoh di atas, jika tingkat respons aktual sel RFM tertentu adalah 3,5%, maka $BEI = ([3,5\% - 2,22\%]/2,22\%) \times 100 = 57,66$. Tabel 6.2 menunjukkan kutipan dari perhitungan BEI untuk 35 sel RFM. Tabel lengkapnya terdapat pada Lampiran III bab ini. Sel RFM dengan nilai BEI positif adalah kelompok pelanggan yang harus ditargetkan oleh

kampanye pemasaran, dan semua sel RFM dengan nilai BEI negatif adalah pelanggan yang harus dihindari untuk promosi ini.

Menarik untuk dicatat bahwa dari 125 sel, hanya pelanggan dalam 56 sel yang memiliki peluang lebih tinggi untuk menawarkan profitabilitas kepada perusahaan, dan sisanya tidak! Oleh karena itu, menjadi jelas bahwa suatu perusahaan dapat mencapai penghematan yang signifikan dengan hanya berfokus pada pelanggan yang berpotensi menguntungkan dan tidak menargetkan sisanya.

Gambar 6.6 memplot kode sel RFM dan nilai BEI yang sesuai. Nilai-nilai BEI yang positif bagi pelanggan harus dipilih dan sisanya tidak dipertimbangkan. Perhatikan bahwa pelanggan dengan nilai RFM yang lebih tinggi cenderung memiliki nilai BEI yang lebih tinggi. Namun, pada saat yang sama, pelanggan dengan nilai keterkinian yang lebih rendah namun nilai F dan M yang relatif lebih tinggi juga cenderung memiliki nilai BEI yang positif dan oleh karena itu harus dipertimbangkan untuk dijadikan target pengiriman surat.



Gambar 6.6 Kode RFM versus BEI

Tabel 6.1 Menggabungkan kode RFM, kode titik impas, indeks titik impas

No	Kode RFM	Biaya tiap Mail (Rp. Ribuan)	Laba Bersih penjualan (Rp. Ribuan)	Titik Impas (%)	Respon actual (%)	Indeks titik Impas
1	111	1	45.00	2.22	17.55	690
2	112	1	45.00	2.22	17.45	685
3	113	1	45.00	2.22	17.35	681
4	114	1	45.00	2.22	17.25	676
5	115	1	45.00	2.22	17.15	672

6	121	1	45.00	2.22	17.05	667
7	122	1	45.00	2.22	16.95	663
8	123	1	45.00	2.22	16.85	658
9	124	1	45.00	2.22	16.75	654
10	125	1	45.00	2.22	16.65	649
11	131	1	45.00	2.22	16.55	645
12	132	1	45.00	2.22	16.45	640
13	133	1	45.00	2.22	16.35	636
14	134	1	45.00	2.22	16.25	631
15	135	1	45.00	2.22	16.15	627
16	141	1	45.00	2.22	16.05	622
17	142	1	45.00	2.22	15.95	618
18	143	1	45.00	2.22	15.85	613
19	144	1	45.00	2.22	15.75	609
20	145	1	45.00	2.22	15.65	604
21	151	1	45.00	2.22	15.55	600
22	152	1	45.00	2.22	15.45	595
23	153	1	45.00	2.22	15.35	591
24	154	1	45.00	2.22	15.25	586
25	155	1	45.00	2.22	15.15	582
26	211	1	45.00	2.22	15.65	604
27	212	1	45.00	2.22	15.55	600
28	213	1	45.00	2.22	15.45	595
29	214	1	45.00	2.22	15.35	591
30	215	1	45.00	2.22	15.25	586
31	221	1	45.00	2.22	15.15	582
32	222	1	45.00	2.22	15.05	577
33	223	1	45.00	2.22	14.95	573
34	224	1	45.00	2.22	14.85	568
35	225	1	45.00	2.22	14.75	564

Urutan Pentingnya R, F, dan M Paling sering bisnis menggunakan teknik RFM dalam urutan terkini, frekuensi, dan nilai moneter. Namun, pesannya berbeda-beda untuk segmen industri yang berbeda. Meskipun pesanan RFM biasanya dapat diterima, urutan pengkodean yang lebih akurat akan bergantung pada kecepatan penurunan tingkat respons pelanggan. Metrik (R, F, atau M) dimana tingkat respon pelanggan menurun lebih cepat kemungkinan besar merupakan prediktor terbaik dari respon pelanggan di masa depan dan, oleh karena itu, harus diberi kode terlebih dahulu. Setelah metrik dengan pengaruh tertinggi ditentukan, metode pengukuran yang sama dapat digunakan untuk menentukan urutan metrik yang tersisa.

Mengacu pada Gambar 6.1, 6.2, dan 6.3 Perlu diperhatikan bahwa tingkat respons pelanggan turun lebih cepat untuk metrik keterkinian dibandingkan dua metrik lainnya.

Demikian pula, tingkat respons pelanggan untuk metrik frekuensi turun lebih cepat dibandingkan metrik nilai moneter. Oleh karena itu, orde R, F, dan M berlaku dalam kasus ini.

Tabel 6.2 Perbandingan keuntungan untuk uji kampanye penargetan

	Tes	Basis pelanggan penuh	Seleksi RFM
Tingkat respons rata-rata	2,02%	2,02%	15,25%
Jumlah tanggapan	808	8808	2372.8
Laba/penjualan bersih rata-rata	Rp.450.000	Rp.450.000	Rp.450.000
Pendapatan bersih	Rp.36.360.000	Rp.363.600.000	Rp.122.976.000
Jumlah surat yang dikirim	40.000	400.000	17.920
Biaya per surat	Rp.10,000	Rp.10,000	Rp.10,000
Biaya pengiriman	Rp.40,000.000	Rp.400,000.000	Rp.17.920,000
Keuntungan	(-Rp.364.000,00)	(-Rp.364.000,000)	Rp.105.056,000

Contoh (Lanjutan)

Tabel 6.2 membandingkan keuntungan yang diperoleh dengan menargetkan semua pelanggan vs. menggunakan RFM untuk menargetkan pelanggan terpilih. Jelas bahwa perusahaan akan mendapatkan keuntungan yang jauh lebih besar dengan mengirimkan surat ke pelanggan tertentu dalam sel RFM yang dipilih, dibandingkan dengan mengirimkannya ke seluruh basis pelanggan mereka. Kerugian sebesar Rp.36.400.000 yang timbul dalam melakukan pengujian diimbangi dengan keuntungan yang dihasilkan dengan mengirimkan surat ke pelanggan terpilih RFM.

Pentingnya Relatif R, F, dan M

Dalam kasus paling sederhana, nilai RFM ditetapkan untuk setiap pelanggan dengan pengurutan berurutan berdasarkan metrik RFM. Namun, ada metode alternatif yang menggunakan teknik regresi untuk menghitung bobot relatif dari metrik R, F, dan M, dan bobot relatif ini digunakan untuk menghitung poin kumulatif setiap pelanggan. Bobot yang telah dihitung sebelumnya untuk R, F, dan M, berdasarkan sampel uji, digunakan untuk menetapkan skor RFM untuk setiap pelanggan (lihat Lampiran II). Semakin tinggi skor yang dihitung, semakin besar kemungkinan pelanggan mendapatkan keuntungan di masa depan. Berbeda dengan metode sebelumnya, metode ini lebih fleksibel dan dapat disesuaikan dengan situasi bisnis masing-masing.

Contoh (Aaker, Kumar, & Day, 2003)

Tiga pelanggan memiliki riwayat pembelian yang dihitung selama periode 12 bulan (Tabel 6.3, 6.4, 6.5, dan 6.6). Untuk setiap pelanggan, poin numerik telah ditetapkan untuk setiap transaksi berdasarkan rumus RFM yang diturunkan secara historis. Bobot relatif berdasarkan kepentingan yang diberikan pada masing-masing ketiga variabel, R, F, dan M

berdasarkan analisis yang dilakukan terhadap transaksi pelanggan masa lalu adalah sebagai berikut:

Recency=5, Frequency=2, Monetary=3

Tabel 6.3 Skor kekinian

Pelanggan	Nomor pembelian	Terkini (bulan)	Poin yang ditugaskan	Poin tertimbang
Jono	1	2	20	100
	2	4	10	50
	3	9	3	15
Supri	1	6	5	25
Martina	1	2	20	100
	2	4	10	50
	3	6	5	25
	4	9	3	15

Poin untuk keterkinian: 20 poin jika dalam 2 bulan terakhir, 10 poin jika dalam 4 bulan terakhir, 5 poin jika dalam 6 bulan terakhir, 3 poin jika dalam 9 bulan terakhir, 1 poin jika dalam 12 bulan terakhir, bobot relatif = 5

Tabel 6.4 Skor frekuensi

Pelanggan	Nomor pembelian	Frekuensi	Poin yang ditugaskan	Poin tertimbang
Jono	1	1	3	6
	2	1	3	6
	3	1	3	6
Supri	1	2	6	12
Martina	1	1	3	6
	2	1	3	6
	3	2	6	12
	4	1	3	6

Poin untuk frekuensi: 3 poin untuk setiap pembelian dalam 12 bulan, maksimum = 15 poin, bobot relatif = 2

Tabel 6.5 Skor nilai moneter

Pelanggan	Nomor pembelian	Nilai pembelian (Rp)	Poin yang ditugaskan	Poin tertimbang
Jono	1	40.000	4	12

	2	120.000	12	36
	3	60.000	6	18
Supri	1	400.000	25	75
Martina	1	90.000	9	27
	2	70.000	7	21
	3	80.000	8	24
	4	40.000	4	12

Skor kumulatif yang dihasilkan, 249 untuk Jono, 112 untuk Supri, dan 308 untuk Martina, menunjukkan potensi preferensi terhadap martina. Dalam hal ini, Jono tampaknya juga merupakan prospek yang bagus, namun mengirim surat ke Supri mungkin merupakan upaya pemasaran yang salah arah. Contoh ini mengilustrasikan penerapan sederhana teknik RFM. Namun dalam praktiknya, jumlah pelanggan yang akan dianalisis bisa mencapai jutaan. Teknik regresi sering digunakan untuk mendapatkan bobot relatif RFM.

Tabel 6.6 Skor kumulatif RFM

Pelanggan	Nomor pembelian	Total poin tertimbang	Poin kumulatif
Jono	1	118	118
	2	92	210
	3	39	249
Supri	1	112	112
Martina	1	133	133
	2	77	210
	3	61	271
	4	37	308

Evaluasi

Teknik RFM membantu organisasi secara signifikan, tidak hanya dalam mengidentifikasi dan menargetkan pelanggan berharga yang memiliki peluang pembelian sangat tinggi, namun juga dalam menghindari komunikasi dan kampanye yang mahal kepada pelanggan yang memiliki kemungkinan pembelian lebih rendah. Sebaliknya, hal ini membantu untuk mengidentifikasi hanya pelanggan yang memiliki kemungkinan pembelian yang tinggi dan untuk menargetkan strategi pemasaran dan komunikasi perusahaan berdasarkan hal tersebut. Keterbatasannya adalah teknik RFM hanya dapat diterapkan pada data historis pelanggan yang tersedia dan bukan pada data prospek.

Nilai Pelanggan Masa Lalu

Nilai pelanggan masa lalu (PCV) adalah metrik yang mengasumsikan hasil transaksi masa lalu merupakan indikator kontribusi pelanggan di masa depan. Nilai seorang pelanggan ditentukan berdasarkan total kontribusi (terhadap keuntungan) yang diberikan pelanggan di masa lalu. Teknik pemodelan ini mengasumsikan bahwa kinerja pelanggan di masa lalu

menunjukkan tingkat profitabilitas di masa depan. Karena produk atau jasa dibeli pada titik waktu yang berbeda selama masa hidup pelanggan, semua transaksi harus disesuaikan dengan nilai waktu uang.

$$PVC \text{ dari pelanggan } i = \sum_{t=0}^T GC_{i(t_0-t)} \times (1 + \delta)^t$$

Di mana

i = pelanggan

t = indeks waktu

δ = tingkat diskonto yang berlaku (misalnya 1,25% per bulan)

t_0 = periode waktu saat ini

T = jumlah periode waktu sebelum periode berjalan yang harus dipertimbangkan

GC_{it} = kontribusi bruto transaksi pelanggan i periode t

Contoh

Jika kita memiliki data mengenai produk yang dibeli oleh pelanggan selama periode waktu tertentu, nilai pembelian, dan margin kontribusi, kita dapat menghitung nilai yang dihasilkan oleh pelanggan dengan menghitung semua transaksi dalam nilai sekarang. Dengan asumsi margin kontribusi sebesar 0,3, tingkat diskonto bulanan $r = 1,25\%$, dan pola pengeluaran seperti yang diilustrasikan pada Tabel 6.7, PCV dihitung sebagai:

Tabel 6.7 Pola pembelian seorang pelanggan

	Januari	Februari	Maret	April	Mei
Jumlah pembelian (Rp)	800	50	50	30	20
GC	240	15	15	9	6

Kontribusi kotor (GC) = jumlah pembelian \times margin kontribusi

$$\begin{aligned} PCV_i &= 6(1 + 0.0125)^0 + 9(1 + 0.0125)^1 + 15(1 + 0.0125)^2 + 15(1 + 0.0125)^3 + 240(1 + 0.0125)^4 = \\ &= 302.01486 \end{aligned}$$

Pelanggan ini bernilai Rp.302,001 yang dinyatakan dalam nilai sekarang bersih dalam dolar bulan Mei.

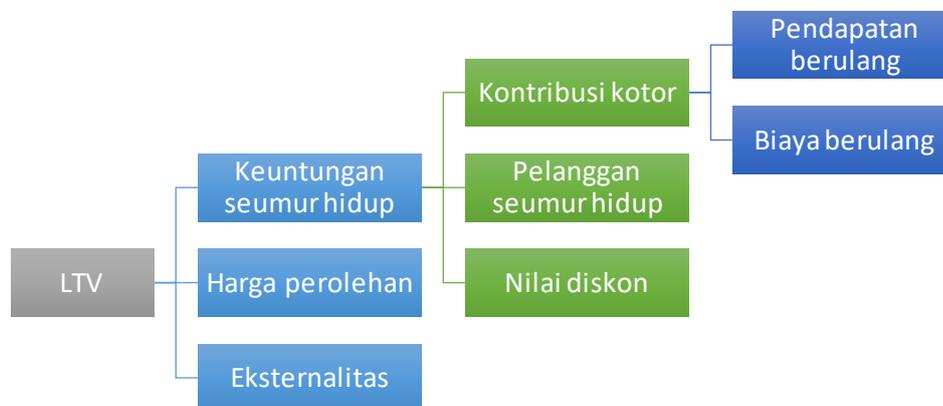
Evaluasi

Dengan membandingkan PCV sekelompok pelanggan, kami sampai pada prioritas untuk mengarahkan upaya pemasaran di masa depan. Asumsi yang mendasarinya adalah bahwa kontribusi pelanggan di masa lalu merupakan prediktor yang baik atas kontribusinya di masa depan. Pelanggan dengan nilai yang lebih tinggi biasanya adalah mereka yang berhak mendapatkan sumber daya pemasaran yang lebih besar. Metode ini, meskipun sangat berguna, tidak memasukkan informasi lain yang dapat membantu menyempurnakan proses pemilihan pelanggan yang menguntungkan. Misalnya, ini tidak mempertimbangkan apakah pelanggan akan aktif di masa depan. Hal ini juga tidak memperhitungkan biaya yang

diharapkan untuk mempertahankan pelanggan di masa depan. Kesimpulannya, ini masih merupakan metrik yang melihat ke belakang.

Metrik Nilai Seumur Hidup

Mengevaluasi nilai ekonomi jangka panjang pelanggan bagi perusahaan telah menunjukkan peningkatan minat yang dramatis. Ini adalah akibat langsung dari peralihan dari pemasaran transaksional ke pemasaran relasional. Jika seorang manajer ingin mengevaluasi rencana alokasi sumber daya pemasaran yang ditargetkan untuk meningkatkan nilai pelanggan jangka panjang, tindakan pengendalian yang sesuai harus dilakukan. Melihat keuntungan per transaksi saja tidak cukup. Manajer ingin mengetahui bagaimana nilai klien telah berkembang seiring berjalannya waktu. Istilah umum yang digunakan untuk menggambarkan nilai ekonomi jangka panjang seorang pelanggan adalah nilai seumur hidup (LTV), juga disebut sebagai nilai seumur hidup pelanggan (CLV). Dalam istilah yang sangat sederhana, ini adalah evaluasi multi periode atas nilai pelanggan bagi perusahaan dalam nilai sekarang bersih. Namun, istilah LTV bukannya tanpa kontroversi. Meskipun ini adalah Holy Grail bagi sebagian orang, yang lain menyebutnya sebagai “sebuah fiksi rumit yang dianggap presisi” (Jackson, 1992). Pada bagian berikut kami menyajikan beberapa cara paling umum untuk menghitung LTV. Meskipun demikian, pembaca harus menyadari bahwa ada banyak rumusan khusus.² Penting untuk menyajikan prinsip sedemikian rupa sehingga pembaca dapat menyesuaikan perhitungan dengan kebutuhan mereka sendiri. Secara konseptual, prinsip perhitungan LTV disajikan pada Gambar 6.7.



Gambar 6.7 Prinsip perhitungan LTV

Seperti yang dapat dilihat dengan mudah, tidak ada satu cara pun untuk mencapai setiap komponen. Misalnya, apakah biaya berulang hanya terdiri dari biaya produk langsung atau juga biaya pemasaran, penjualan, dan layanan? Bergantung pada banyak faktor, seperti sifat produk, ketersediaan data, dan kemampuan statistik, masukan untuk perhitungan LTV berubah. Apakah ini bermasalah? Bukan itu. Pertama dan terpenting, penting untuk memahami prinsipnya. Berdasarkan prinsip umum, selanjutnya dapat mulai menyesuaikan perhitungan dengan data yang tersedia. Selain itu, formulasinya juga perlu disesuaikan dengan konteks industri dan perusahaan. Misalnya, memiliki durasi seumur hidup yang terbatas (seperti untuk hubungan kontraktual seperti berlangganan TV kabel) membuat

formulasinya berbeda dengan memiliki hubungan yang tidak terbatas (seperti untuk hubungan non-kontraktual seperti membeli dari supermarket).

Setelah membahas formulasi dasar, kami akan menyoroti isu-isu utama yang harus dipertimbangkan ketika menggunakan model tersebut. Pada pembahasan berikut ini, kami akan memaparkan formulasi berbeda dari prinsip yang sama.

Model LTV Dasar

Dalam definisi yang paling sederhana, nilai seumur hidup seorang pelanggan i adalah jumlah dari kontribusi kotor yang didiskontokan selama jangka waktu pengamatan masing-masing T .

$$LTV_i = \sum_{t=1}^T GC_{it} \left(\frac{1}{1 + \delta} \right)^t$$

Di mana

i = pelanggan

t = periode waktu

δ = tingkat bunga (atau diskon).

GC_{it} = kontribusi kotor pelanggan i pada waktu t

T = horizon waktu pengamatan

LTV_i = nilai seumur hidup pelanggan individual i dalam nilai sekarang bersih pada saat itu

$t = 0$

LTV yang dihasilkan adalah ukuran nilai satu pelanggan bagi perusahaan. Tentu saja, kontribusi kotor (GC) dapat bervariasi antar pelanggan dan waktu. Rumusan ini terutama digunakan untuk tujuan pedagogi dan konseptual. Hal ini biasanya didasarkan pada perilaku pelanggan di masa lalu dan mungkin memiliki nilai diagnostik yang terbatas untuk pengambilan keputusan di masa depan.

Catatan peringatan: Jika satuan waktu berbeda dengan basis tahunan, tingkat bunga δ perlu disesuaikan. Misalnya, jika tingkat bunga tahunan adalah 15%, maka tingkat bunga triwulanan adalah 3,56%.

LTV dengan Pendapatan dan Biaya Dibagi

Pada tingkat berikutnya, kontribusi bruto dapat dipecah menjadi unsur-unsur penyusunnya.

$$LTV_i = \sum_{t=1}^T ((S_{it} - DC_{it}) - MG_{it}) \left(\frac{1}{1 + \delta} \right)^t$$

Di mana

i = pelanggan

t = periode waktu

T = horizon waktu pengamatan

δ = tingkat bunga (atau diskon).

S_{it} = nilai penjualan kepada pelanggan i pada waktu t

DC_{it} = biaya langsung produk yang dibeli pelanggan i pada waktu t

MC_{it} = biaya pemasaran yang ditujukan kepada pelanggan i pada waktu t

LTV_i = nilai umur pelanggan individu i dalam nilai sekarang bersih pada waktu $t = 0$

Elemen biaya dalam contoh ini dipecah menjadi biaya langsung terkait produk dan biaya pemasaran. Tergantung pada ketersediaan data, hal ini dapat ditingkatkan dengan memasukkan biaya terkait layanan, biaya pengiriman, atau elemen biaya relevan lainnya.

LTV Termasuk Probabilitas Retensi Pelanggan

Sejauh ini, asumsinya adalah bahwa semua pelanggan yang diselidiki tetap aktif sepenuhnya selama periode yang diminati. Namun, pada kenyataannya, semakin banyak pelanggan yang menghentikan hubungan mereka dengan perusahaan seiring berjalannya waktu. Oleh karena itu, langkah berikutnya adalah mempertimbangkan kemungkinan retensi pelanggan. Hal ini berkaitan dengan fakta bahwa pelanggan cenderung tetap menjalin hubungan hanya dengan probabilitas tertentu yang diperkirakan dengan tingkat retensi rata-rata R_r . Selain itu, AC kini dikurangkan dari nilai pelanggan.

$$LTV_i = \left(\left(\sum_{t=1}^T \left(\prod_{k=1}^K Rr_k \right) GC_{it} \left(\frac{1}{1+\delta} \right)^t \right) \right) - AC_i$$

Di mana

i = pelanggan

t = periode waktu

T = jangka waktu yang dipertimbangkan

δ = tingkat bunga (atau diskon).

Rr_t = tingkat retensi rata-rata pada waktu t (dimungkinkan untuk menggunakan probabilitas retensi tingkat individu

Benar tapi biasanya ini sulit didapat;

GC_{it} = kontribusi kotor pelanggan i pada waktu t .

AC_i = biaya perolehan pelanggan i (biaya akuisisi).

Perhatikan bahwa dalam persamaan ini istilah $\prod_{k=1}^t Rr_k$ sebenarnya adalah tingkat kelangsungan hidup SRT

Patut dicatat juga, bahwa jika tingkat retensi konstan sepanjang waktu (yakni, tidak berubah sepanjang waktu sehingga $Rr_k = R_r$ untuk semua k) maka persamaannya dapat disederhanakan menggunakan identitas:

$$\prod_{k=1}^t Rr_k = (R_r)^t$$

Meskipun asumsi ini umum, namun sebagian besar tidak realistis, seperti yang telah dibahas sebelumnya.

LTV dengan Tingkat Retensi Konstan dan Kontribusi Kotor

Dengan asumsi bahwa $T \rightarrow \infty$, sehingga laju retensi (Rr) konstan sepanjang waktu, dan GC tidak berubah seiring waktu, (6.6) dapat disederhanakan menjadi rumus berikut:

$$LTV_i = GC_i \left(\frac{Rr}{1 - Rr + \delta} \right) - AC_i$$

Kami menyebutnya istilah itu

$$\frac{Rr}{1 - Rr + \delta}$$

pengganda margin.

Formulasi ini mudah diterapkan untuk penghitungan cepat dan, kecuali jika tingkat retensinya sangat tinggi, akan memberikan hasil yang sangat mendekati formulasi yang lebih tepat. Kita hanya perlu mengalikan GC dengan pengganda margin ($Rr/[1 - Rr + \delta]$) dan mengurangi biaya akuisisi.

Berapa Lama Durasi Seumur Hidup?

Kata seumur hidup, dalam banyak situasi, harus dianggap remeh. Meskipun istilah ini tidak masuk akal untuk pembelian satu kali (misalnya, rumah), rasanya aneh juga membicarakan LTV seorang pembeli bahan makanan. Jelasnya, ada nilai seumur hidup yang sebenarnya dari seorang pembelanja bahan makanan. Namun, mengingat rentang waktunya yang lama, nilai sebenarnya ini tidak praktis. Untuk semua tujuan praktis, durasi seumur hidup adalah durasi jangka panjang yang digunakan secara manajerial (lihat 7 Bagian 5.4.4). Misalnya, dalam konteks pemasaran langsung barang dagangan umum, manajer tidak melihat lebih dari rentang waktu 4 tahun. Selain itu, penghitungan dan prediksi apa pun mungkin menjadi sulit karena banyak faktor yang tidak dapat dikendalikan (misalnya, perpindahan pelanggan, pesaing baru memasuki pasar, dan sebagainya). Oleh karena itu, penting untuk membuat penilaian yang cerdas mengenai jangka waktu yang masuk akal dalam konteks pengambilan keputusan.

Memasukkan Eksternalitas dalam LTV

Nilai yang diberikan pelanggan kepada perusahaan tidak hanya terdiri dari aliran pendapatan yang dihasilkan dari pembelian barang dan jasa. Di era teknologi telekomunikasi modern dan pesatnya pertumbuhan komunitas sosial online (misalnya, Facebook, Twitter), situs pemeringkatan produk, dan weblog, penyampaian pendapat pribadi tentang suatu produk atau merek dapat berkontribusi besar terhadap nilai seumur hidup seorang pelanggan. Contohnya adalah rujukan pelanggan yang menghasilkan akuisisi pelanggan baru atau postingan ulasan produk negatif yang mengalihkan calon pelanggan untuk membeli suatu produk. Kami menggolongkan semua aktivitas ini ke dalam istilah *word of mouth* (WOM).

Mengukur dan Menggabungkan WOM

Langkah pertama dalam mengukur WOM adalah dengan melihat pengaruhnya terhadap pendapatan dan beban. Dapat diharapkan bahwa WOM mempunyai dampak langsung terhadap akuisisi pelanggan baru melalui pengurangan (atau dalam kasus peningkatan WOM negatif) AC. Untuk memasukkan nilai WOM dalam perhitungan LTV kita perlu menentukan penghematan AC per pelanggan karena rujukan (penghematan AC: ACS) dan jumlah akuisisi pelanggan baru (n_i) yang timbul karena rujukan pelanggan Saya.

$$LTV_i = \left(\left(\sum_{t=1}^T \left(\prod_{k=1}^K Rr_k \right) GC_{it} + n_{it} ACS_t \left(\frac{1}{1 + \delta} \right)^t \right) \right) - AC_i$$

Di mana

saya = pelanggan

t = periode waktu

T = jangka waktu yang dipertimbangkan

δ = tingkat bunga (atau diskon).

Rrt = tingkat retensi rata-rata pada waktu t

GCit = kontribusi kotor pelanggan i pada waktu t

nit = jumlah akuisisi baru pada waktu t jatuh tempo

untuk referensi pelanggan i

ACSt = rata-rata penghematan biaya akuisisi per pelanggan yang diperoleh melalui rujukan pelanggan i pada waktu t

ACi = biaya perolehan pelanggan i (biaya akuisisi)

Persamaan diatas menjelaskan fakta bahwa ada pemimpin opini yang memiliki pengaruh lebih kuat terhadap rekan-rekan mereka dan perbedaan dalam ukuran jaringan sosial pelanggan melalui tingkat individu. Kekurangannya adalah nomor ini sulit didapat. Survei dan kuesioner dapat digunakan namun mahal, memakan waktu, dan seringkali tidak dapat diandalkan. Sebaliknya metrik sentralitas jaringan seperti sentralitas derajat atau keterhubungan dapat membantu memperkirakan jumlah rujukan. Namun, hal ini mengabaikan perbedaan GC pelanggan yang diperoleh melalui rujukan.

Cara Alternatif untuk Memperhitungkan Eksternalitas

Situasi menjadi lebih kompleks, ketika mengakui bahwa WOM tidak hanya mengurangi AC tetapi juga berdampak pada frekuensi pembelian, volume pembelian, dan pembelian silang dan juga LTV pelanggan yang diperoleh karena referensi. Masalah utamanya adalah kepada siapa harus memperhitungkan nilai tambahan dari pelanggan j jika GC-nya meningkat karena WOM oleh pelanggan i. Untuk menghindari pertanyaan tersebut, nilai rujukan pelanggan dapat dipisahkan dari LTV, misalnya dengan menghitung nilai rujukan pelanggan (CRV) secara terpisah untuk setiap pelanggan. Evaluasi gabungan atas kedua metrik tersebut membantu manajemen untuk memilih dan menentukan cara mengembangkan pelanggannya

(Tabel 6.8). Penghitungan CRV yang terpisah dari LTV juga memungkinkan untuk mengetahui fakta bahwa pelanggan yang Anda peroleh karena referensi memiliki GC yang berbeda.

Bagaimana Memacu Referensi Positif

Kampanye agen WOM, pemasaran viral, program pemimpin opini, atau program penghargaan rujukan adalah aktivitas yang dapat dimulai oleh perusahaan untuk mendorong pelanggannya agar membuat lebih banyak rujukan. Namun perusahaan perlu mengingat bahwa investasi dalam inisiatif ini hanya akan membuahkan hasil jika pelanggan merasa puas dengan penawaran produk atau layanan yang mereka berikan.

Dari Mana Informasinya Berasal?

Informasi mengenai GC, penjualan, biaya langsung, dan biaya pemasaran berasal dari catatan internal perusahaan. Masalah utamanya adalah informasi ini harus diketahui per pelanggan. Pengetahuan ini belum tentu umum di banyak perusahaan. Semakin banyak perusahaan yang menerapkan skema penetapan biaya berbasis aktivitas (ABC). Metode ABC digunakan untuk mencapai alokasi biaya pelanggan dan proses spesifik yang tepat. Cakrawala pengamatan (durasi hubungan pelanggan) T diperoleh dari penilaian manajer atau berasal dari data pembelian aktual. Tingkat retensi dapat dihitung dari catatan internal dan pelacakan pelanggan. Tingkat bunga merupakan fungsi dari biaya modal perusahaan dan dapat diperoleh dari departemen akuntansi keuangan. Informasi mengenai eksternalitas seperti jumlah rujukan atau WOM dapat diperoleh dari analisis jaringan sosial atau survei pelanggan.

Evaluasi

LTV (atau CLV) adalah metrik berwawasan ke depan yang memungkinkan pengambilan keputusan jangka panjang. Ini merupakan tindakan fleksibel yang harus disesuaikan dengan konteks bisnis spesifik suatu industri. Setiap pelanggan individu dievaluasi berdasarkan kontribusi yang diharapkan kepada perusahaan. Namun, kita harus ingat bahwa semua perkiraan mempunyai ketidakpastian. Mewaspadaai asumsi (terutama untuk prediksi tingkat retensi dan GC) penting untuk interpretasi LTV yang benar dan dalam penerapan tindakan yang tepat. LTV berguna dalam berbagai situasi, misalnya untuk mengevaluasi pengaruh program loyalitas (atau investasi pada kepuasan pelanggan) terhadap laba. Penerapan lainnya mencakup diskriminasi harga terhadap pelanggan dengan LTV rendah, perlakuan yang lebih baik terhadap pelanggan LTV tinggi (misalnya, Anggota Kartu Lufthansa Gold) atau keputusan mengenai berapa banyak yang harus dibayar untuk klik-tayang dari iklan banner internet untuk akuisisi pelanggan baru.

Tabel 6.8 Matriks nilai pelanggan

		Rata-rata CRV setelah 1 tahun	
		Rendah	Tinggi
LTV rata-rata setelah 1 tahun	Tinggi	Orang kaya	Juara
	Rendah	kikir	Advokat

Ekuitas Pelanggan

Berdasarkan definisi LTV, kami dapat menggabungkan ukuran LTV di seluruh pelanggan. Kuantitas yang dihasilkan adalah ekuitas pelanggan (CE).

Metrik ini merupakan indikator seberapa besar nilai perusahaan pada suatu waktu tertentu sebagai hasil dari upaya manajemen pelanggan perusahaan.

$$CE = \sum_{i=1}^I LTV_i$$

Di mana

i = pelanggan

I = seluruh pelanggan suatu perusahaan (atau kelompok atau segmen pelanggan tertentu)

LTV_i = nilai seumur hidup pelanggan i

CE adalah jumlah nilai seumur hidup individu dari basis pelanggan dalam nilai sekarang bersih. Dalam hal ini, ukuran CE memberikan nilai ekonomi dari seluruh kelompok atau segmen pelanggan. Karena CE didasarkan pada LTV, metrik ini memerlukan alokasi pendapatan dan biaya pada tingkat pelanggan individual. Batasan ini dapat dilonggarkan dengan menghitung LTV rata-rata pelanggan dan mengambil jumlah LTV rata-rata tersebut.

Pangsa Ekuitas Pelanggan (CES)

Metrik alternatif untuk MS yang memperhitungkan nilai seumur hidup pelanggan adalah pangsa ekuitas pelanggan (CES). CES untuk merek j dapat dihitung dengan menggunakan rumus berikut:

$$CES_j = \frac{CE_j}{\sum_{k=1}^K CE_k}$$

Di mana

j = merek fokus

K = semua merek yang ditawarkan perusahaan

CE_j = ekuitas pelanggan merek j

Dari Mana Informasinya Berasal?

- Pada dasarnya diperlukan informasi yang sama dengan LTV.

Evaluasi

CE mewakili nilai basis pelanggan bagi perusahaan. Oleh karena itu, metrik ini dapat dilihat sebagai tautan ke nilai pemegang saham suatu perusahaan. Selain elemen inti LTV (tingkat retensi dan GC), faktor penting yang mempengaruhi CE adalah proporsi pelanggan yang menguntungkan dan tidak menguntungkan. Untuk meningkatkan CE, upaya harus fokus pada peningkatan jumlah pelanggan yang sangat menguntungkan sekaligus mengurangi

jumlah pelanggan yang tidak menguntungkan. CES adalah ukuran relatif dari nilai suatu merek dalam suatu perusahaan.

Contoh Komprehensif

Contoh berikut mengilustrasikan beberapa aspek model LTV dan ekuitas pelanggan yang diperkenalkan sebelumnya (Tabel 6.9). Horizon pengamatan pada contoh ini adalah 5 tahun (kolom 1). Sebuah perusahaan menargetkan daftar 10.000 alamat yang dibeli dengan kampanye akuisisi. Perusahaan memperoleh 1000 pelanggan melalui surat target; dengan demikian, tingkat akuisisi adalah 10%. Pada akhir periode pertama hanya tersisa 400 dari 1000 pelanggan. Setelah diakuisisi, pelanggan menghasilkan rata-rata Rp.120.000 dalam penjualan (kolom 2). Sederhananya, tingkat penjualan ini diasumsikan konstan sepanjang masa hidup pelanggan. Margin perusahaan adalah 30% (kolom 3), menghasilkan margin kotor yang konstan (kolom 4). Biaya pemasaran dan jasa selama hidup juga konstan (kolom 5). Tingkat retensi pada periode pertama adalah 40% dan kemudian meningkat seiring waktu, seiring dengan tetapnya pelanggan setia. Jumlah pelanggan yang tersisa di setiap periode ditunjukkan pada kolom 8. Laba per pelanggan (kolom 9) dihitung dengan mengurangi biaya pemasaran dan layanan dari margin kotor. Kontribusi perperiode ini didiskontokan menjadi nilai kini dengan tarif tahunan sebesar 15% (kolom 10).

Terakhir, keuntungan diskon tahunan dikalikan dengan jumlah pelanggan yang tersisa setiap tahunnya. Kemudian nilai-nilai ini dijumlahkan dengan total ekuitas pelanggan dari kelompok atau kelompok pelanggan ini (kolom 11).

Tabel 6.9 Contoh penghitungan ekuitas pelanggan

Tahun sejak akuisisi	Penjualan per pelanggan	Margin produsen	Kontribusi kotor pabrikan	Biaya pemasaran dan pelayanan	Tingkat retensi aktual	Tingkat kelangsungan hidup	Jumlah pelanggan aktif yang diharapkan	Keuntungan perpelanggan perperiode dibagi produsen	Keuntungan yang didiskon perpelanggan perperiode kepada produsen	Total keuntungan yang didiskon perperiode untuk produsen
0	120	0.3	36	20	0.4	0.4	400	16	16	6400
1	120	0.3	36	20	0.63	0.25	250	16	14	3500
2	120	0.3	36	20	0.75	0.187	187	16	12	2244
3	120	0.3	36	20	0.82	0.153	153	16	11	1683
4	120	0.3	36	20	0.85	0.131	131	16	9	1179
Total ekuitas pelanggan										15.009

6.2 STRATEGI PEMILIHAN PELANGGAN POPULER

Strategi pemilihan pelanggan diterapkan ketika perusahaan ingin menargetkan pelanggan individu atau kelompok pelanggan. Alasan menargetkan pelanggan ini bisa bermacam-macam, misalnya untuk mengirimkan promosi atau mengundang mereka ke acara khusus. Menemukan target yang tepat untuk alokasi sumber daya pemasaran adalah inti dari setiap strategi CRM. Penargetan yang cerdas memungkinkan perusahaan menggunakan sumber daya secara bijaksana dan memungkinkan pelanggan menerima pesan yang relevan bagi mereka.

Tindakan penargetan yang tidak pengertian akan merusak nilai melalui pembelanjaan yang berlebihan atau kurang dari sudut pandang perusahaan dan dengan memberikan pesan-pesan yang tidak diinginkan (junk mail). Salah satu langkah dalam keberhasilan penerapan CRM adalah penerapan metodologi penargetan yang cerdas untuk memaksimalkan manfaat bagi perusahaan dan pelanggan.

Secara khusus kita akan membahas teknik pembuatan profil, pohon klasifikasi biner, dan regresi logistik yang semuanya dapat diterapkan pada variabel hasil biner (yaitu 0/1). Untuk memeriksa performa masing-masing model ini, biasanya dua pertiga dari data yang tersedia digunakan untuk menghitung model dan sepertiga sisanya digunakan sebagai sampel sementara untuk validasi. Di akhir bab ini kami memperkenalkan tingkat kesalahan klasifikasi dan analisis peningkatan, yang merupakan teknik sederhana untuk membandingkan kinerja dua atau lebih model alternatif.

Ini adalah contoh di mana sebuah perusahaan menggabungkan keterampilan analitis, penilaian yang bijaksana, pengetahuan tentang perilaku konsumen, dan penargetan pelanggan yang cermat. Hal ini juga menunjukkan bahwa penargetan selalu terjadi dalam konteks bisnis dan bukan merupakan aktivitas mekanis.

Pembuatan Profil

Pendekatan intuitif terhadap pemilihan pelanggan adalah dengan mengasumsikan bahwa pelanggan yang paling menguntungkan memiliki karakteristik yang sama (yaitu, pelanggan yang menguntungkan serupa satu sama lain). Berdasarkan asumsi ini perusahaan harus mencoba menargetkan pelanggan dengan profil serupa dengan pelanggan yang paling menguntungkan saat ini. Tergantung pada tujuan yang dimaksudkan (misalnya, akuisisi pelanggan atau promosi surat langsung ke pelanggan yang sudah ada) “paling menguntungkan” dapat memiliki arti yang berbeda, misalnya pelanggan yang paling mungkin menanggapi promosi surat langsung. Dalam kasus terakhir, RFM digunakan secara luas dalam praktik untuk pembuatan profil. Alternatifnya adalah dengan menggunakan demografi yang tersedia dibandingkan dengan keterkinian, frekuensi, atau nilai moneter untuk menyortir dan mengelompokkan basis pelanggan. Untuk identifikasi variabel yang paling mencirikan pelanggan yang menguntungkan, pohon klasifikasi atau model regresi dapat digunakan. Kerugian dari pembuatan profil adalah hanya pelanggan yang dipertimbangkan untuk penargetan yang serupa dengan yang sudah ada. Segmen pelanggan menguntungkan yang tidak sesuai dengan basis pelanggan saat ini mungkin terlewatkan.

Contoh

Misalnya saja sebuah bank yang ingin mendapatkan nasabah baru yang menguntungkan. Pembuatan profil terdiri dari mengidentifikasi nasabah yang menguntungkan di segmen pasar massal bank saat ini dan kemudian menargetkan profil serupa di kumpulan prospek.

Karena tujuannya adalah untuk mendapatkan calon pelanggan yang mungkin merupakan nasabah bernilai tinggi, bank harus mengandalkan karakteristik nasabah yang umum bagi nasabah saat ini (dasar untuk menetapkan profil penting) dan calon pelanggan (yang dinilai berdasarkan profil mereka). Prosesnya ditunjukkan pada Gambar 6.8.

Katakanlah variabel respon untuk pelanggan saat ini adalah GC (bidang A). Perusahaan mengurutkan pelanggan berdasarkan GC dan memilih untuk membuat profil 20% pelanggan teratas. Informasi transaksi (bidang B) tidak tersedia untuk prospek. Inilah sebabnya mengapa bank harus mengandalkan informasi yang tersedia baik bagi nasabah maupun calon nasabah. Salah satu jenis informasinya adalah data geodemografi, seperti status sosial ekonomi suatu wilayah, rata-rata umur, jenis perumahan, dan lain sebagainya. Data ini disediakan dari agen pemasaran langsung yang berspesialisasi dalam pengumpulan geodemografi. Mereka dapat dibeli dan kemudian ditambahkan ke catatan individual pelanggan yang sudah ada. Artinya, bergantung pada nama atau kode pos, data geodemografi ditambahkan ke catatan pelanggan yang ada. Model tersebut mencoba memprediksi GC sebagai variabel dependen dengan informasi geodemografi sebagai variabel independen. Alasan di balik proses ini adalah untuk menemukan profil yang paling mencirikan klien bernilai tinggi, yang kemudian diterapkan pada informasi calon pelanggan. Terakhir, prospek dengan ekspektasi GC yang tinggi ditargetkan untuk kampanye akuisisi.

Contoh Praktik CRM 1:

Kroger Co

Kroger, jaringan toko kelontong Amerika, memiliki program loyalitas yang sangat sukses, Kartu Kroger Plus. Mayoritas pembeli Kroger melakukan pembelian menggunakan kartu loyalitas yang menjadikan program loyalitas Kroger dinilai salah satu yang tertinggi di Amerika Serikat. Program loyalitasnya memungkinkan perusahaan untuk lebih memahami perilaku belanja pelanggannya. Selanjutnya, mereka menyesuaikan kupon secara individual untuk pelanggan berdasarkan riwayat pembelian mereka.

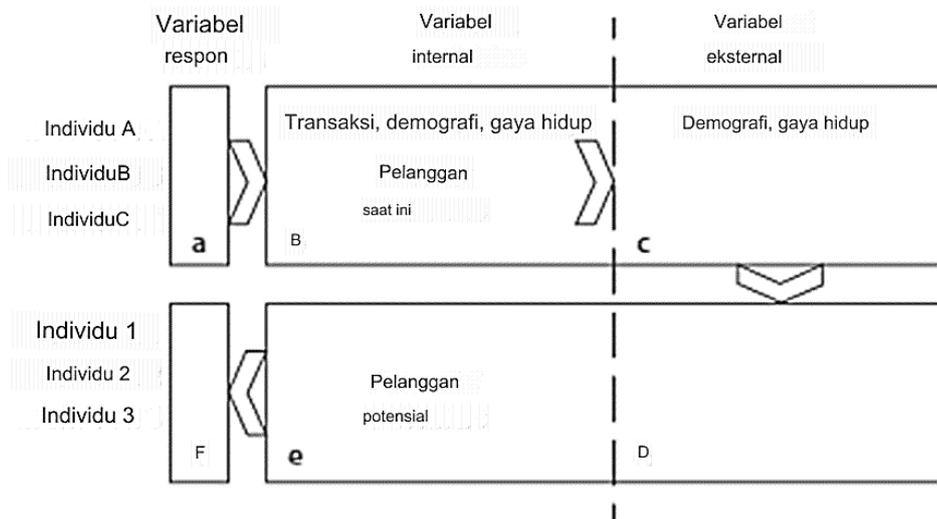
Kroger memanfaatkan Dunhumby, sebuah perusahaan analisis data, untuk melacak kebiasaan belanja pelanggan. Karena sebagian besar transaksi mereka melibatkan Kartu Kroger Plus, Kroger menggunakan alat berharga ini untuk mengumpulkan data yang dianalisis Dunhumby. Setiap gesekan yang dilakukan pelanggan menggunakan kartu loyalitas memberikan lebih banyak wawasan tentang pembelanja tersebut dan pembelanja mana pun yang memiliki kebiasaan serupa. Kroger kemudian mencatat pembelian tersebut ke dalam database, dan membuat profil pelanggan berdasarkan pembelian pelanggan sebelumnya. Setelah data dikirim ke database, perusahaan kemudian dapat menganalisis pembelian dan terlibat dalam target pemasaran. Target pemasaran Kroger melibatkan pemantauan perilaku belanja pelanggan individu, menganalisis data, dan menindaklanjuti temuan dengan menawarkan kupon yang sesuai dengan kebiasaan belanja pelanggan.

Kroger tidak menawarkan kupon yang tidak sejalan dengan kebiasaan pembelian pelanggan di masa lalu karena mereka menemukan bahwa tingkat penukaran kupon lebih tinggi bila promosi mencakup item yang diminati pelanggan. Taktik Kroger untuk memberikan kupon berdasarkan pelanggan individu telah menghasilkan peningkatan belanja pelanggan. Pada tahun 2013, Kroger melaporkan bahwa pemasaran bertarget mereka menghasilkan pendapatan Rp.10 miliar. Pada tahun 2015, Kroger memperoleh laba Rp.1,7 miliar dari

penjualan Rp.108,5 miliar. Kartu loyalitas Kroger menjadi salah satu alasan mengapa Kroger mampu bertahan di pasar yang kompetitif saat ini.

Pohon Klasifikasi Biner

Penggunaan pohon klasifikasi (atau keputusan) adalah metodologi yang dapat digunakan untuk menemukan prediktor terbaik dari variabel terikat 0/1. Misalnya, sebuah perusahaan ingin mengetahui perbedaan karakteristik demografi antara anggota program loyalitas dan bukan anggota. Pohon klasifikasi sangat berguna ketika terdapat sejumlah besar prediktor potensial untuk suatu model. Dalam kasus seperti ini, mungkin sulit untuk menentukan prediktor mana yang paling penting atau apa hubungan antara prediktor dan variabel target (terikat). Algoritme pohon klasifikasi dapat digunakan untuk menelusuri data secara berulang untuk mengetahui prediktor mana yang paling baik memisahkan dua kategori variabel target biner (atau lebih umum kategoris).



Gambar 6.8 Menggunakan profiling untuk akuisisi pelanggan baru

Tabel 6.10 Klasifikasi calon pembeli peralatan hoki

	Pria		Perempuan		Total	
	Membeli hoki	Tidak membeli hoki	Membeli hoki	Tidak membeli hoki	Membeli hoki	Tidak membeli hoki
Membeli peralatan selam	60	1140	50	1550	110	2690
Tidak membeli scuba	1540	2860	80	1320	1620	4180
Total	1600	4000	130	2870	1730	6870

Algoritma Pohon Klasifikasi

Asumsikan bahwa Y adalah variabel hasil biner, yaitu $Y \in \{0,1\}$, dijelaskan oleh sekumpulan variabel penjelas X_1, \dots, X_p yang juga biner. Algoritmanya berjalan sebagai berikut: (1) Untuk mengetahui variabel penjelas X_i yang mana yang paling baik dalam menjelaskan hasil Y , hitung jumlah kesalahan klasifikasi (yaitu jumlah hasil prediksi yang tidak tepat, misalnya jika Anda ingin memprediksi kepemilikan kartu kredit dan menggunakan gender sebagai variabel prediktor, maka tingkat kesalahan klasifikasi adalah jumlah laki-laki yang tidak memiliki kartu kredit ditambah jumlah perempuan yang memiliki kartu kredit) untuk setiap variabel prediktor X_i . (2) Gunakan variabel X_i dengan tingkat kesalahan klasifikasi terendah untuk memisahkan basis pelanggan. (3) Proses ini dapat diulangi untuk setiap subsegmen, hingga tingkat kesalahan klasifikasi turun di bawah ambang batas yang dapat ditoleransi atau semua prediktor telah diterapkan pada model.

Contoh

Pertimbangkan data pelanggan untuk pembelian peralatan hoki dari katalog perlengkapan olahraga. Untuk mempermudah, hanya ada dua variabel prediktor yang diberikan, gender dan apakah pelanggan pernah membeli peralatan selama sebelumnya (Tabel 6.10). Total ada 8600 pelanggan. 1730 membeli peralatan hoki, 3000 perempuan dan 5600 laki-laki. Diketahui juga bahwa dari 8.600 pelanggan, 2.800 orang pernah membeli peralatan selama dan 5.800 belum membeli peralatan selama.

Langkah 1

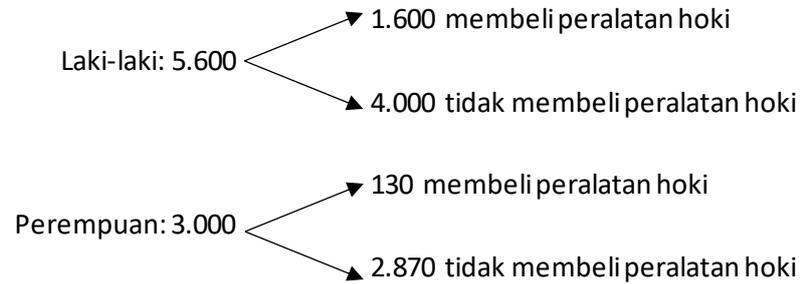
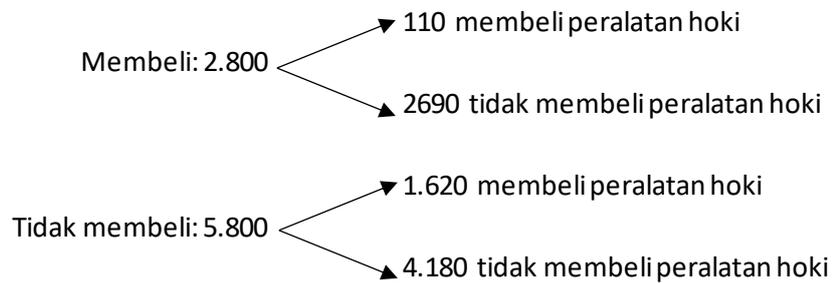
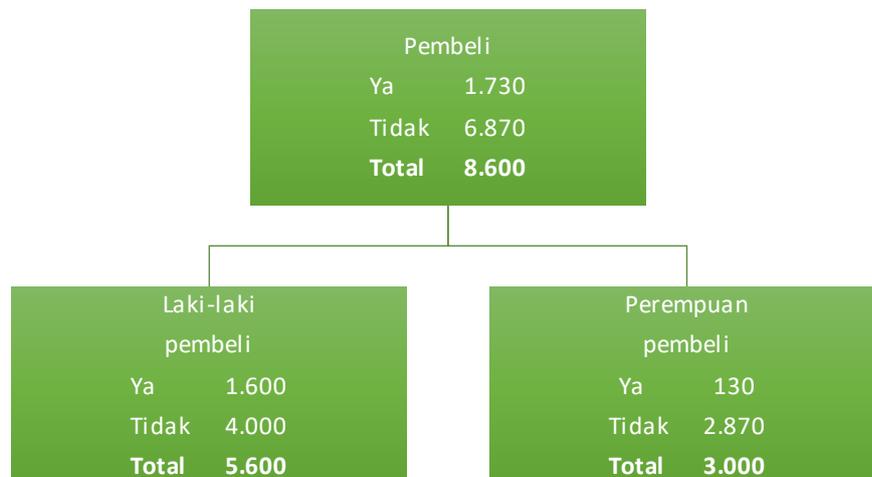
Untuk menentukan pendekatan optimal dalam memisahkan pelanggan, kami menghitung jumlah kesalahan klasifikasi untuk kedua variabel prediktor (gender dan peralatan selama; Gambar 6.9). Dengan menggunakan gender sebagai prediktor penjualan hoki, kami berasumsi bahwa semua laki-laki membeli peralatan hoki, sedangkan perempuan tidak membeli. Untuk variabel prediktor jenis kelamin diperoleh tingkat kesalahan klasifikasi $(4000 + 130)/8600 = 0,48$. Bila menggunakan variabel prediktor peralatan scuba (setiap orang yang membeli peralatan scuba akan membeli peralatan hoki) kita memperoleh $(2690 + 1620)/8600 = 0,50$. Oleh karena itu, memisahkan pelanggan berdasarkan gender adalah langkah awal yang optimal.

Langkah 2

Kami membagi basis pelanggan berdasarkan gender untuk mendapatkan pohon klasifikasi seperti yang digambarkan pada Gambar 6.10.

Langkah 3

Jika variabel prediktor lebih lanjut tersedia selain indikator scuba, kita dapat terus mengidentifikasi prediktor optimal untuk pemisahan di setiap sub-segmen dan memulai kembali dengan langkah 1. Misalnya, kita dapat menemukan bahwa yang terbaik adalah memisahkan pelanggan perempuan berdasarkan status perkawinan dan pelanggan laki-laki - berdasarkan apakah mereka telah membeli peralatan selama. Pohon yang dihasilkan akan terlihat seperti Gambar 6.11. Ketika proses ini selesai, sebuah pohon telah berkembang di mana segmen-segmennya bersarang di dalam segmen-segmen tersebut. Segmen yang menguntungkan kemudian dapat diidentifikasi untuk digunakan sebagai pasar sasaran.

Pembagian menurut jenis kelamin**Pemisahan dengan pembelian peralatan scuba****Gambar 6.9** Kemungkinan pemisahan calon pembeli peralatan hoki**Gambar 6.10** Klasifikasi pembeli hoki berdasarkan gender**Evaluasi**

Salah satu masalah dengan pendekatan pohon keputusan adalah pendekatan ini rentan terhadap overfitting, yaitu segmen disesuaikan menjadi segmen yang sangat kecil, (berdasarkan kumpulan data yang digunakan untuk membuat pohon) dan akibatnya, model yang dikembangkan tidak akan memiliki kinerja yang hampir sama. baik pada kumpulan data terpisah. Sampel yang tersisa (biasanya 1/3 dari kumpulan data, tidak digunakan untuk kalibrasi model) dapat digunakan untuk validasi model. Jika hasilnya menunjukkan ketidaksesuaian yang besar dengan apa yang diharapkan, maka model tersebut perlu dievaluasi kembali. Jika hasilnya berada dalam kisaran yang diperkirakan dari model, kemungkinan besar model tersebut cocok.

Regresi Logistik

Regresi linier dimulai dengan spesifikasi variabel terikat dan variabel bebas. Misalnya jumlah orang yang memasuki toko pada hari Sabtu merupakan variabel terikat minat dan jumlah uang yang dikeluarkan toko untuk beriklan pada hari Jumat merupakan variabel bebas. Kami berharap untuk melihat hubungan linier antara kedua variabel. Analisis regresi menghasilkan perkiraan koefisien yang mewakili pengaruh iklan terhadap lalu lintas toko. Dalam situasi ini kami mencatat bahwa lalu lintas toko (variabel terikat) dapat mempunyai rentang nilai yang besar. Namun, dalam pemasaran kita sering menjumpai situasi dimana variabel terikatnya adalah biner. Misalnya, dalam situasi di mana kita tertarik pada apakah pelanggan membeli suatu produk atau tidak, kita menetapkan nilai 0 pada variabel ini ketika pelanggan tidak membeli, dan nilai 1 ketika pelanggan membeli. Model regresi yang memungkinkan adanya struktur data seperti itu adalah model probabilitas linier, model probit, dan model logit. Model logit yang juga disebut sebagai regresi logistik adalah metode yang paling sering diterapkan ketika variabel dependen berbentuk biner dan hanya mengasumsikan dua nilai diskrit. Misalnya:

- Apakah pelanggan merespons kampanye pemasaran atau tidak.
- Apakah seseorang membeli mobil atau tidak.



Gambar 6.11 Pohon klasifikasi pembeli peralatan hoki

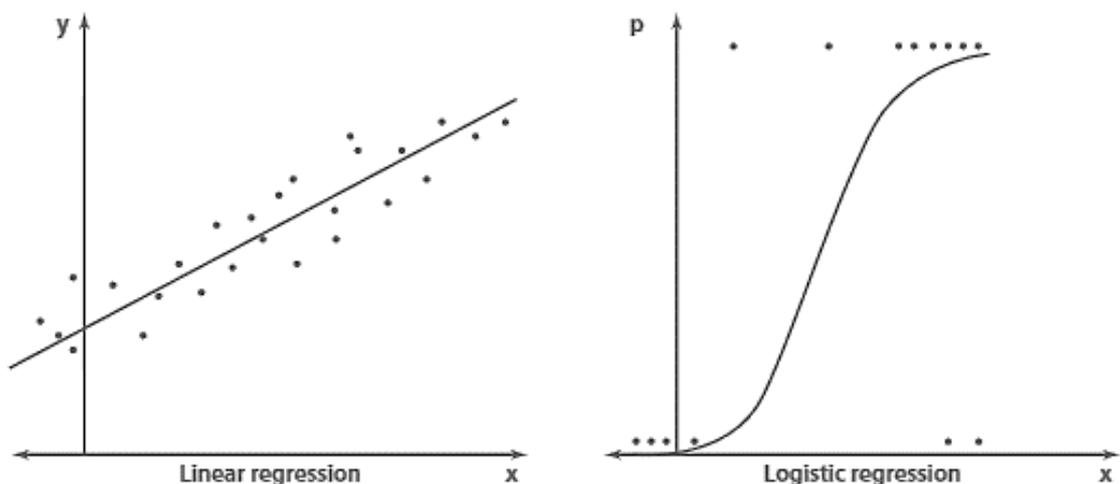
Nilai observasi untuk variabel dependen ini hanya mengambil dua nilai dan biasanya direpresentasikan menggunakan variabel dummy 0–1. Rata-rata variabel dummy 0–1 sama dengan proporsi observasi yang bernilai 1, dan dapat diinterpretasikan sebagai probabilitas. Selain itu, nilai prediksi dalam regresi logistik berada di antara 0 dan 1 dan juga diinterpretasikan sebagai probabilitas. Misalnya, kepemilikan rumah sebagai fungsi

pendapatan dapat dimodelkan dimana kepemilikan digambarkan dengan angka 1 dan non kepemilikan dengan 0. Nilai prediksi berdasarkan model diartikan sebagai probabilitas bahwa individu tersebut adalah pemilik rumah. Dengan adanya korelasi positif antara peningkatan pendapatan dan peningkatan probabilitas kepemilikan, kita dapat mengharapkan untuk melihat hasil dimana prediksi probabilitas kepemilikan adalah, misalnya, 0,22 untuk seseorang dengan pendapatan Rp.35.000, dan 0,95 untuk seseorang dengan pendapatan Rp.250.000.

Contoh

Pertimbangkan peningkatan kartu kredit. Regresi logistik dapat digunakan untuk mengidentifikasi target potensial untuk memasarkan penawaran kartu kredit kepada nasabah bank yang sudah ada.

- Variabel terikat – apakah pelanggan atau tidak tomer mendaftar untuk tawaran kartu emas.
- Variabel prediktor – layanan bank lain yang digunakan nasabah ditambah informasi keuangan dan demografi nasabah.



Gambar 6.12 Perbandingan regresi linier dan logistik

Tujuannya adalah untuk memperkirakan regresi logistik pada sampel pelanggan yang ditawarkan kartu emas. Dengan memasukkan nilai variabel prediktor untuk setiap calon pelanggan sasaran, model logistik akan menghasilkan prediksi probabilitas bagi pelanggan sasaran untuk mendaftar penawaran kartu emas. Pelanggan dengan probabilitas prediksi yang tinggi dapat dipilih untuk menerima tawaran tersebut karena mereka tampaknya lebih cenderung memberikan respons positif.

Titik-titik mewakili pengamatan terhadap variabel terikat y . Dalam kasus regresi linier, y dapat mengambil nilai apa pun sedangkan dalam kasus regresi logistik, y adalah 0 atau 1. Kurva regresi logistik mencerminkan probabilitas prediksi p dari kejadian y pada tingkat x tertentu. Secara matematis, regresi linier berbentuk:

$$y = \alpha + \beta x + \varepsilon$$

Di mana

y = variabel terikat

x = variabel prediktor

α = konstanta (yang diperkirakan dengan regresi linier dan sering disebut intersep)

β = pengaruh x terhadap y (juga diperkirakan dengan regresi linier)

ε = istilah kesalahan.

Proses Transformasi

Dalam regresi semacam ini, y dapat mengambil nilai apa pun antara tak terhingga negatif dan tak terhingga positif. Namun, seperti yang kami catat sebelumnya, dalam banyak kasus kami hanya mengamati aktivitas biner yang diwakili oleh 0 atau 1. Plot sampel observasi dengan kurva regresi linier dan logistik diilustrasikan pada Gambar 6.12. Oleh karena itu, jika variabel terikat yang benar-benar diamati harus dibatasi antara 0 dan 1 untuk menunjukkan kemungkinan suatu peristiwa terjadi, maka diperlukan transformasi. Transformasi ini adalah dasar dari regresi logistik. Langkah-langkah transformasi diberikan sebagai berikut:

Langkah 1

Jika p mewakili probabilitas suatu peristiwa terjadi, pertimbangkan rasio $\frac{p}{1-p}$. Karena p adalah besaran positif yang kurang dari 1, maka rentang ekspresi ini adalah 0 hingga tak terhingga.

Langkah 2

Ambil logaritma dari rasio ini

$$\log \frac{p}{1-p}$$

Transformasi ini memungkinkan kisaran nilai ekspresi ini berada di antara tak terhingga negatif dan tak terhingga positif.

Langkah 3

Nilai

$$z = \log \frac{p}{1-p}$$

sekarang dapat dianggap sebagai variabel terikat. Hubungan linier nilai ini dengan variabel prediktor berupa $z = \alpha + \beta x + \varepsilon$ dapat dituliskan. Koefisien α dan β dapat diperkirakan dengan kemungkinan maksimum yang diterapkan dalam paket perangkat lunak standar.

Langkah 4

Untuk mendapatkan probabilitas prediksi p , diperlukan transformasi balik berikut:

Sejak

$$\log \frac{p}{1-p} = z = \alpha + \beta x + \varepsilon$$

kita bisa menulis

$$\frac{p}{1-p} = e^z$$

Hal ini memungkinkan kita menghitung probabilitas p suatu peristiwa terjadi, variabel yang diminati, sebagai

$$p = \left(\frac{e^z}{1 + e^z} \right) = \left(\frac{1}{1 + e^{-z}} \right)$$

Interpretasi Koefisien

Kehati-hatian harus diberikan ketika menafsirkan koefisien. Penafsiran koefisien berbeda dengan regresi linier sederhana. Jika koefisien regresi logit $\beta = 2,303$ maka log odds rasionya adalah

$$e^\beta = e^{2.303} = 10$$

yang menyatakan bahwa ketika variabel bebas x bertambah satu satuan, peluang bahwa variabel terikat sama dengan 1 bertambah 10 kali lipat, sehingga semua variabel lain tetap konstan. Biasanya, selain koefisien, “peluang” juga dilaporkan, yaitu,

$$\frac{p}{1 - p} = e^z$$

disebut sebagai “peluang” dan mewakili peluang terjadinya suatu peristiwa dan peluang tidak terjadinya peristiwa tersebut, dengan p adalah peluang terjadinya peristiwa tersebut.

Tabel 6.11 Contoh data perpanjangan kontrak dan penjualan

Perpanjangan kontrak	Jumlah panggilan penjualan
1	2
1	4
0	6
0	2
1	4
1	8
0	3
0	0
0	2
0	5
0	0
1	2
1	8
1	4

Contoh

Pertimbangkan perpanjangan kontrak layanan dalam pengaturan B2B. Perusahaan jasa ingin mengetahui kemungkinan klien memperpanjang kontraknya yang sudah ada. Oleh

karena itu, ia melacak jumlah panggilan penjualan dan apakah klien memperpanjang kontraknya (Tabel 6.11).

Mereka memperkirakan bahwa panggilan penjualan akan berdampak pada kemungkinan perpanjangan kontrak. Jadi, ini memperkirakan model:

$$\text{Kemungkinan (kontrak tambahan)} = \frac{1}{1 + e^{-\alpha - \beta(\text{Penjualan})}}$$

Estimasi yang dihasilkan adalah $\alpha = -1,37$ dan $\beta = 0,39$. Peluang dan kemungkinan perpanjangan diilustrasikan dalam Tabel 6.12. Dalam contoh ini peluang mewakili kemungkinan relatif bahwa pelanggan akan memperpanjang kontraknya dan tidak memperpanjang kontraknya. Jika tidak ada panggilan penjualan yang dilakukan, peluangnya adalah 0,253 dan jika ada panggilan penjualan, peluangnya adalah 0,375. Log-oddsnya adalah $e^{0,39} = 1,477$ artinya untuk setiap penjualan tambahan, sebutlah peluang perpanjangan kontrak berubah dengan faktor 1,477. Probabilitas perpanjangan kontrak masing-masing adalah 0,202 dan 0,273 untuk tidak ada dan untuk satu panggilan penjualan. Jadi, perbedaan probabilitas perpanjangan kontrak untuk melakukan satu panggilan penjualan dibandingkan tidak melakukan panggilan adalah 0,07. Perhatikan bahwa perbedaan panggilan penjualan tambahan tidaklah konstan. Misalnya, melakukan empat panggilan penjualan, bukannya tiga, mengubah probabilitas perpanjangan kontrak sebesar 0,098.

Tabel 6.12 Contoh peluang regresi logistik

	Panggilan penjualan = 0	Panggilan penjualan = 1
Peluang ($\exp(\alpha + \beta \times \text{panggilan penjualan})$)	0,253	0,375
Kemungkinan perpanjangan kontrak	0,202	0,273
Perbedaan probabilitas	0,071	

Evaluasi

Berbeda dengan regresi linier yang mana pengaruh perubahan satu satuan pada variabel bebas terhadap variabel terikat diasumsikan konstan yang diwakili oleh kemiringan garis lurus, pada regresi logistik pengaruh kenaikan satu satuan pada variabel prediktor bervariasi. sepanjang kurva berbentuk s (lihat Gambar 6.12). Artinya pada titik ekstrim perubahan satu satuan mempunyai pengaruh yang sangat kecil, namun pada titik tengah perubahan satu satuan mempunyai pengaruh yang cukup besar. Dalam kasus contoh pendapatan versus kepemilikan rumah, perbedaan kemungkinan seseorang memiliki rumah mungkin tidak banyak berubah ketika pendapatan meningkat dari Rp.100.000 menjadi Rp.300.000 atau dari Rp.1.000.000 menjadi Rp.1.020.000, namun dapat meningkat secara signifikan jika pendapatan meningkat dari Rp.50.000 menjadi Rp.70.000.

6.3 TEKNIK MENGEVALUASI STRATEGI PEMILIHAN PELANGGAN ALTERNATIF

Langkah penting untuk memutuskan model mana yang akan digunakan untuk memilih dan menargetkan pelanggan potensial adalah dengan mengevaluasi strategi pemilihan alternatif. Ketika beberapa model alternatif tersedia untuk dipilih pelanggan, kita perlu membandingkan kualitas prediksi relatifnya. Untuk membandingkan kemampuan prediktif model, kami biasanya membagi data menjadi kumpulan data pelatihan (kalibrasi) (2/3 dari data) dan sampel ketidaksepakatan (pengujian) (1/3 dari data). Model diperkirakan berdasarkan kumpulan data pelatihan. Dengan menggunakan perkiraan ini, prediksi dibuat untuk data ketidaksepakatan. Kami kemudian dapat membandingkan kinerja prediktif model-model tersebut. Beberapa model akan memiliki kekuatan prediksi yang lebih besar dibandingkan model lainnya, dan kami akan memilih model yang dapat melakukan generalisasi terbaik dari data pelatihan hingga data pengujian.

Cara paling umum untuk menilai performa model adalah dengan membandingkan tingkat kesalahan klasifikasi yang diperoleh pada set pengujian. Metode alternatif untuk mendapatkan gambaran tentang performa model adalah analisis peningkatan.

Tingkat Kesalahan Klasifikasi

Untuk memperoleh tingkat kesalahan klasifikasi, kami memperkirakan model yang berbeda pada dua pertiga dari data yang tersedia dan menghitung tingkat kesalahan klasifikasi pada sepertiga sisanya untuk memeriksa kinerja model. Tingkat kesalahan klasifikasi adalah jumlah prediksi yang salah dibagi dengan jumlah total prediksi yang dibuat.

Tingkat kesalahan klasifikasi atau matriks kebingungan dapat terlihat seperti Tabel 6.13. Banyaknya prediksi yang salah adalah jumlah entri di luar diagonal ($56 + 173 = 229$). Jadi, tingkat kesalahan klasifikasi dalam contoh ini adalah $229/1459 = 15,7\%$.

Analisis LIFT

Bagan peningkatan menunjukkan seberapa baik performa model saat ini dibandingkan dengan hasil yang diharapkan jika tidak ada model yang digunakan (model dasar). Hal ini memberikan ukuran dasar seberapa bagus model tersebut. Sebagai contoh, bayangkan 1000 prospek, 100 di antaranya telah membeli. Model prediktif yang baik membantu meningkatkan jumlah relatif pembeli dalam kelompok terpilih: pemilihan 100 prospek secara acak akan berisi sekitar 10 pembeli, sedangkan pemilihan 100 prospek berdasarkan model dapat menghasilkan 30 pembeli. Inilah yang membantu memvisualisasikan diagram peningkatan. Model dengan lift tertinggi akan menjadi kandidat seleksi akhir.

Tabel 6.13 Matriks kebingungan

		Diprediksi		
		1	0	Total
Diamati	1	726	56	782
	0	173	504	677
Total		899	560	1459

Lift dapat digunakan untuk membandingkan dua atau lebih model alternatif, melacak performa model dari waktu ke waktu, atau untuk membandingkan performa model pada sampel yang berbeda. Untuk menghitung peningkatan untuk desil data yang berbeda, kami memerlukan informasi berikut tentang model yang berkaitan dengan kumpulan data pelanggan.

- Jumlah pelanggan kumulatif: Jumlah total pelanggan hingga dan termasuk desil tersebut.
- Persentase kumulatif pelanggan: Persentase total pelanggan hingga dan termasuk desil tersebut.
- Jumlah pembeli kumulatif: Jumlah pembeli sampai dengan dan termasuk desil tersebut.
- Tingkat respons aktual untuk setiap desil: Dihitung dengan membagi jumlah pembeli dengan jumlah pelanggan untuk setiap desil.
- ATAU prediksi tingkat respons berdasarkan model untuk setiap desil: Dihitung dengan membagi prediksi jumlah pembeli dengan jumlah pelanggan untuk setiap desil.

Dengan informasi ini kita dapat menghitung:

$$\text{Peningkatan}\% = (\text{tingkat respon untuk setiap desil}) \div (\text{tingkat respon keseluruhan}) * 100$$

Dan

$$\text{Komulatif lift}\% = (\text{tingkat respon komulatif}) \div (\text{tingkat respon keseluruhan}) * 100$$

Di mana

$$\text{Tingkat respons kumulatif} = \text{Jumlah kumulatif pembeli} \div \text{Jumlah pelanggan per desil.}$$

Contoh komprehensif diberikan pada Tabel 6.14.

Tabel 6.14 Lift dan lift kumulatif

Jumlah desil	Jumlah pelanggan	Jumlah pembeli	Tingkat respons (%)	Mengangkat	Peningkatan kumulatif
1	5000	1759	35.18	3.09	3.09
2	5000	1126	22.52	1,98	5.07
3	5000	998	19.96	1.75	6.82
4	5000	554	11.08	0,97	7.80
5	5000	449	8.98	0,79	8.59
6	5000	337	6.74	0,59	9.18
7	5000	221	4.42	0,39	9.57
8	5000	113	2.26	0,20	9.76
9	5000	89	1.78	0,16	9.92
10	5000	45	0,90	0,08	10.00
Total	50.000	5691	11.38		

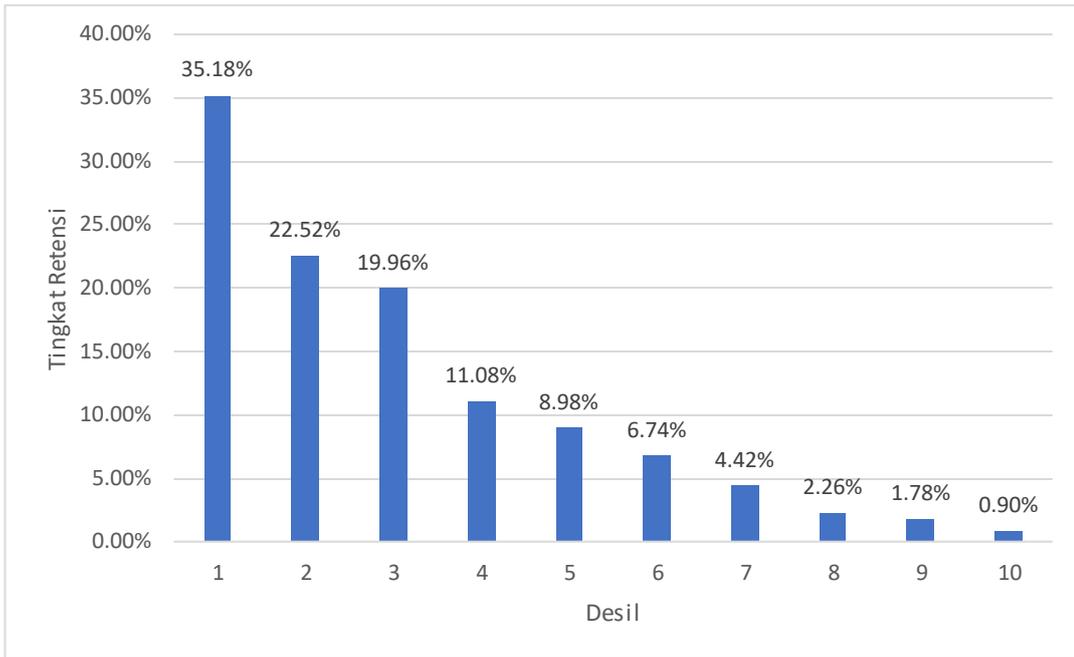
Ilustrasi Kinerja Angkat

Awalnya, model (seperti RFM, atau regresi logistik) yang ingin dievaluasi perlu dijalankan dan basis pelanggan harus diurutkan sesuai dengan itu. Berdasarkan daftar pelanggan yang diurutkan, pelanggan didistribusikan ke dalam 10 kelompok yang berukuran sama (Tabel 6.14). Dalam model yang berkinerja baik, pelanggan di desil pertama menunjukkan tingkat respons tertinggi dan tingkat respons terus menurun seiring dengan berjalannya waktu di desil. (Gambar 6.13).

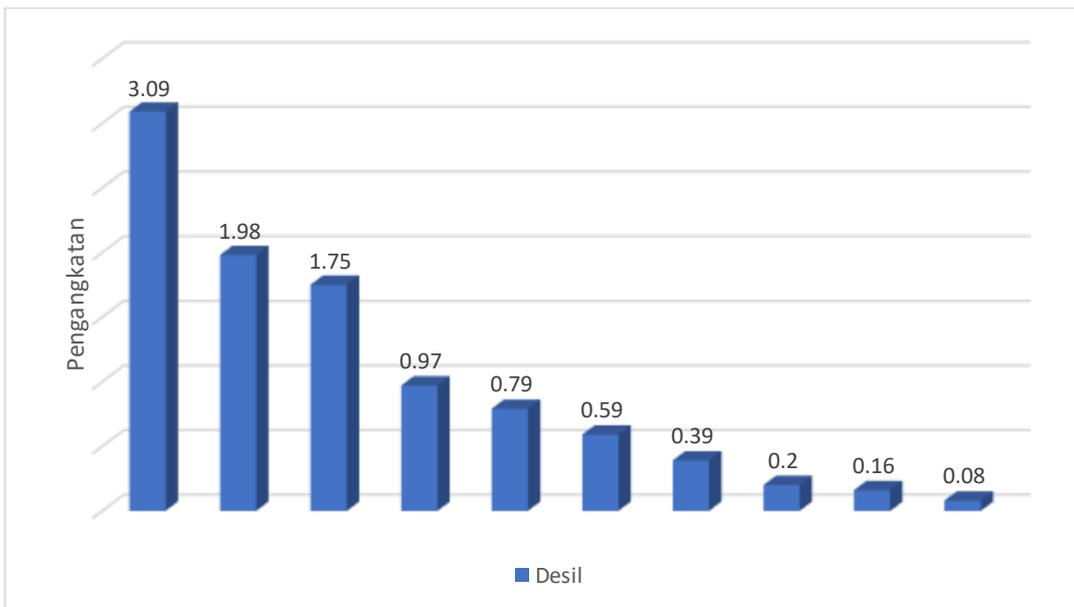
Untuk desil teratas dalam hal ini, liftnya adalah 3,09 (Gambar 6.14). Hal ini menunjukkan bahwa dengan hanya menargetkan pelanggan-pelanggan ini, kami berharap dapat menghasilkan 3,09 kali lipat jumlah pembeli yang ditemukan dengan mengirimkan secara acak sejumlah pelanggan yang sama. Sebaliknya, desil terakhir (desil 10) hanya menarik 0,08 kali jumlah pembeli dibandingkan dengan sampel acak berukuran sama. Peningkatan yang melebihi 1 menunjukkan kinerja yang lebih baik daripada rata-rata pada desil tersebut, dan peningkatan yang kurang dari 1 menunjukkan kinerja yang lebih buruk dari rata-rata. Perlu diingat juga bahwa peningkatan adalah indeks relatif terhadap ukuran dasar, dalam hal ini tingkat respons rata-rata untuk keseluruhan sampel.

Peningkatan kumulatif untuk model pada Gambar 6.15 menunjukkan proporsi responden yang dapat kita peroleh dengan menargetkan persentase pelanggan tertentu yang menggunakan model tersebut. Jika kita memilih pelanggan dari tiga desil teratas (yaitu, 30% pelanggan teratas), kita akan memperoleh 68% dari total responden. Semakin besar jarak antara model dan tidak ada garis model, maka model tersebut semakin kuat atau bertenaga. Kemiringan kurva gaya angkat kumulatif mencerminkan gaya angkat. Singkatnya, lift dapat digunakan untuk membandingkan dua atau lebih model alternatif, melacak performa model dari waktu ke waktu, atau untuk membandingkan performa model pada sampel yang berbeda.

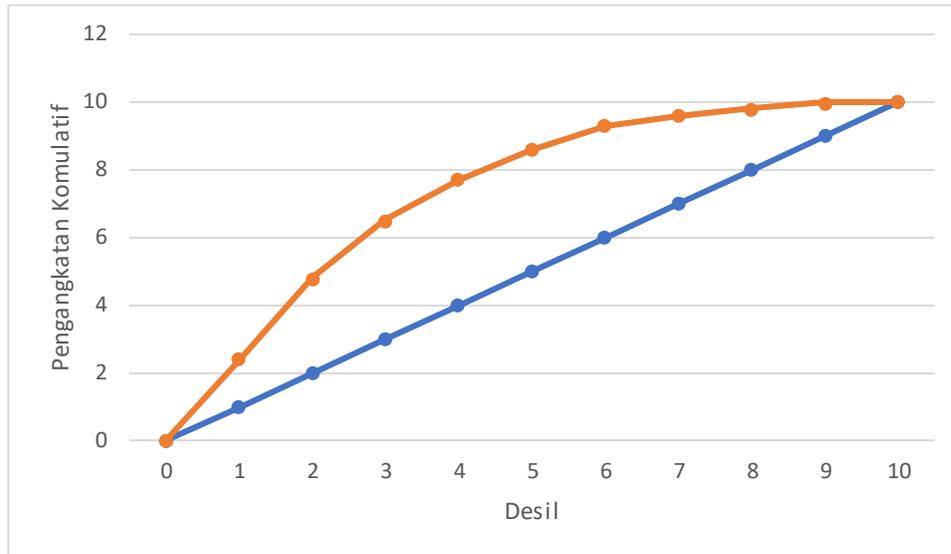
Pengalaman masa lalu menunjukkan bahwa model logistik cenderung memberikan kinerja pengangkatan terbaik ketika digunakan sebagai alat pemilihan pelanggan. Hal ini terlihat dari kurva paling atas pada grafik lift pada Gambar 6.16. Model ini lebih mampu mengidentifikasi pelanggan terbaik dan mengelompokkannya dalam beberapa desil pertama. Pendekatan nilai pelanggan masa lalu memberikan kinerja terbaik berikutnya, sedangkan pendekatan RFM tradisional, meskipun tidak mubazir, menunjukkan kinerja yang paling buruk.



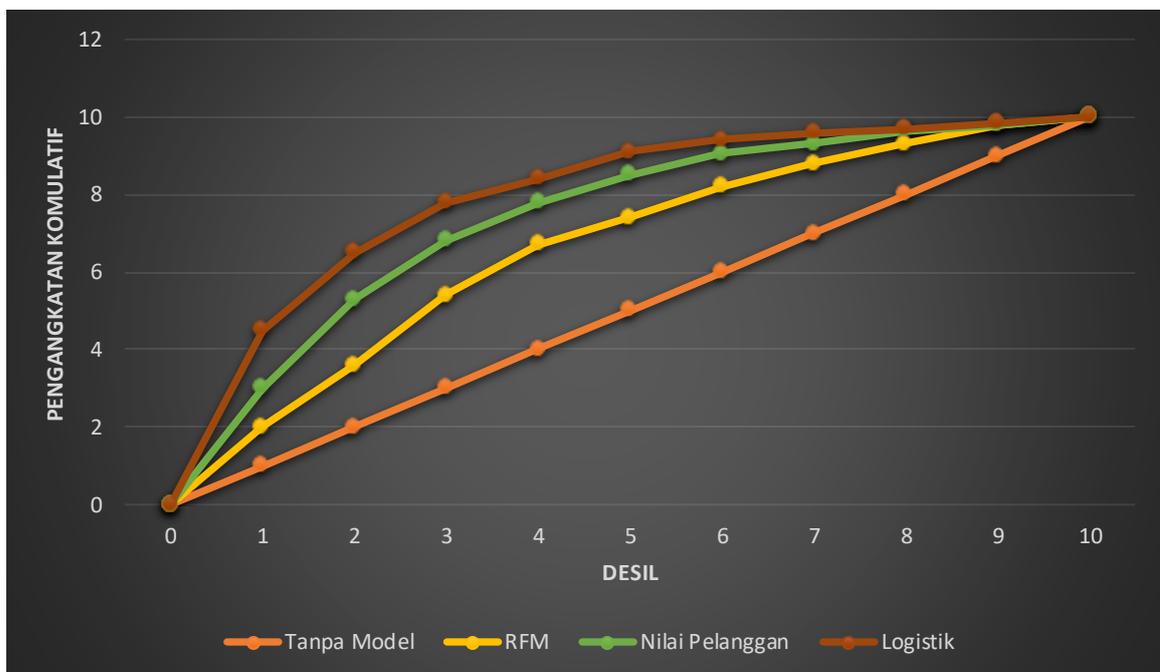
Gambar 6.13 Analisis desil



Gambar 6.14 Analisis pengangkatan



Gambar 6.15 Analisis peningkatan kumulatif



Gambar 6.16 Perbandingan model menggunakan analisis lift

Studi kasus:

Membedakan Layanan Pelanggan Menurut Nilai Pelanggan di United Parcel Service (UPS). UPS, yang berkantor pusat di Atlanta, Georgia, adalah salah satu perusahaan pengiriman paket terbesar di dunia. UPS—kadang-kadang disebut sebagai “Big Brown”—telah berkembang pesat dibandingkan dengan layanan kurir sepeda yang didirikan pada tahun 1907. Saat ini, UPS adalah pemimpin global dalam bidang logistik. Selama bertahun-tahun, UPS telah mengakuisisi lebih dari 40 perusahaan yang memungkinkan mereka melakukan penetrasi ke sektor-sektor seperti pelayaran ritel, angkutan udara, dan layanan bisnis. Kini melayani lebih dari 220 negara di seluruh dunia, akuisisi ini juga memberikan UPS kesempatan untuk mengembangkan hubungan yang kuat dengan banyak pelanggan di seluruh dunia.

Dalam upaya mencapai tujuan ekspansi mereka, UPS memutuskan untuk menciptakan tingkat layanan untuk mengelola produk perawatan kesehatan yang sensitif terhadap suhu. Tingkat layanan ini merupakan tambahan pada portofolio Temperature True yang sudah ada. Perubahan ini memungkinkan perusahaan layanan kesehatan untuk memilih tingkat layanan berjenjang berdasarkan tingkat pengendalian suhu yang diperlukan. Tingkat layanannya adalah sebagai berikut: Portofolio Layanan Suhu UPS yang Sebenarnya:

- **UPS Temperature True Plus:** Tingkat layanan tertinggi yang ideal untuk pengiriman angkutan udara yang memerlukan rentang suhu yang sangat ketat dalam perjalanan. Layanan UPS yang ada mencakup proses pengelolaan pengiriman dengan tingkat mitigasi risiko tertinggi. Selain itu, tingkat layanan ini mencakup pemantauan seluruh proses pengiriman.
- **UPS Temperature True Standard:** Penawaran ideal untuk pengiriman yang memerlukan tingkat pemantauan dalam perjalanan yang lebih rendah, namun tetap membantu perusahaan layanan kesehatan menjaga kepatuhan produk dan ketenangan pikiran.
- **UPS Temperature True Saver:** Solusi angkutan laut terstandar untuk pengiriman yang sensitif terhadap suhu. Opsi ini ideal untuk pengiriman volume besar yang mengutamakan manajemen biaya dan kepatuhan terhadap peraturan.

Perluasan portofolio global UPS Temperature True menawarkan serangkaian layanan yang menyediakan solusi pengiriman yang lebih baik bagi industri perawatan kesehatan untuk produk perawatan kesehatan yang sensitif terhadap suhu. Layanan seperti dukungan jaminan kualitas dan pemantauan menara kendali 24/7 dapat disesuaikan berdasarkan kebutuhan perusahaan. Selain itu, pilihan layanannya mencakup layanan konsultasi pengemasan untuk produk-produk yang sensitif terhadap suhu serta teknologi terbaik di kelasnya, layanan pemantauan dan intervensi proaktif, manajemen risiko dan perencanaan kontinjensi serta keahlian kepatuhan terhadap peraturan yang mendalam.

UPS memutuskan untuk menawarkan tingkat layanan ini setelah menerima masukan dari pelanggan di industri kesehatan. Pelanggan menyuarakan kebutuhan pengiriman produk perawatan kesehatan mereka, dan UPS memenuhi kebutuhan tersebut dengan meningkatkan layanan yang ditawarkan oleh solusi yang ada dan memungkinkan pelanggan untuk menyesuaikan berdasarkan kebutuhan mereka. Sumber: UPS Pressroom (2013, 2017); Berman (2013).

Pertanyaan tentang Studi kasus:

1. Bagaimana sebuah organisasi menghitung profitabilitas tingkat klien?
2. Jenis sistem dan proses apa yang diperlukan untuk mendokumentasikan profitabilitas klien secara sistematis dan berkelanjutan?
3. Bagi pelanggan yang sudah terbiasa dengan sistem pengiriman sebelumnya, bagaimana UPS dapat mendorong mereka untuk mengadopsi tingkatan layanan baru yang mungkin berarti peningkatan biaya pengiriman tergantung pada kebutuhan pelanggan?
4. Jelaskan skenario dunia nyata yang serupa dengan kasus ini. Jika Anda seorang manajer, bagaimana Anda menyelaraskan penawaran bisnis Anda dengan kebutuhan pelanggan tanpa merugikan keuntungan perusahaan?

Ringkasan

Karena manajemen nilai pelanggan melibatkan pengalokasian sumber daya secara berbeda untuk masing-masing pelanggan berdasarkan nilai ekonominya, memahami kontribusi nilai dari masing-masing pelanggan kepada perusahaan sangatlah penting. Ketersediaan data tingkat pelanggan membantu perusahaan memanfaatkan serangkaian metrik baru di luar metrik pemasaran tradisional dan populer yang diperkenalkan di Bab. 5. Metrik strategis berbasis pelanggan ini memungkinkan pemberian nilai kepada masing-masing pelanggan.

Metrik nilai strategis berbasis pelanggan yang populer adalah RFM, nilai pelanggan masa lalu, nilai seumur hidup, dan ekuitas pelanggan. RFM adalah skor gabungan dari keterkinian, frekuensi, dan nilai moneter. Dua metode yang digunakan untuk menghitung dan menerapkan RFM adalah teknik pengurutan dan penghitungan bobot relatif untuk R, F, dan M. Dalam teknik pengurutan nilai RFM ditetapkan untuk setiap pelanggan dengan pengurutan berurutan berdasarkan metrik RFM dan kemudian digunakan untuk mengelompokkan pelanggan, milik kode RFM tertentu. Namun, metode ini mungkin tidak menghasilkan jumlah pelanggan yang sama di setiap sel RFM. Teknik pengurutan hierarki memastikan jumlah yang sama di setiap sel RFM. Hal ini dilakukan dengan terlebih dahulu mengurutkan daftar pelanggan berdasarkan keterkinian dan membaginya ke dalam kelompok yang sama. Masing-masing kelompok tersebut kemudian diurutkan berdasarkan frekuensinya dan dibagi menjadi kelompok-kelompok dengan ukuran yang sama. Masing-masing subkelompok ini diurutkan berdasarkan nilai moneter dan dibagi menjadi kelompok-kelompok dengan ukuran yang sama. Dengan cara ini, setiap sel RFM akan memiliki jumlah pelanggan yang sama. Metode alternatif untuk metrik RFM menggunakan regresi linier untuk mendapatkan bobot relatif metrik R, F, dan M, dan bobot relatif ini digunakan untuk menghitung skor RFM setiap pelanggan. Semakin tinggi skor RFM yang dihitung, kemungkinan besar pelanggan akan semakin diuntungkan di masa depan. Keunggulan metode ini adalah bersifat fleksibel, sehingga dapat disesuaikan dengan situasi bisnis masing-masing. Untuk menentukan sel RFM mana yang akan ditargetkan, nilai impas (BE) dan indeks impas (BEI) dapat dihitung untuk setiap sel RFM. Sehubungan dengan promosi, titik impas mengacu pada fakta bahwa laba bersih dari promosi pemasaran sama dengan biaya yang terkait dengan pelaksanaan promosi. BE dapat digunakan dalam menghitung BEI, dihitung sebagai Indeks titik impas (BEI) = $([\text{Tingkat respons aktual} - \text{BE}]/\text{BE}) \times 100$. BEI positif menunjukkan sejumlah keuntungan yang diperoleh dari transaksi tersebut. Nilai BEI sebesar 0 menunjukkan transaksi hanya mencapai titik impas, dan nilai BEI negatif menunjukkan transaksi tersebut mengalami kerugian.

Metrik berbasis pelanggan penting lainnya adalah nilai pelanggan masa lalu (PCV), di mana nilai pelanggan ditentukan berdasarkan total kontribusi (terhadap keuntungan) yang diberikan oleh pelanggan di masa lalu setelah disesuaikan dengan nilai waktu uang. Sebaliknya, nilai seumur hidup (LTV) mencerminkan nilai ekonomi jangka panjang pelanggan dan dihitung sebagai jumlah diskon margin kontribusi yang diharapkan selama jangka waktu pengamatan masing-masing. Margin kontribusi dapat dihitung dengan mengetahui nilai

penjualan, biaya langsung, dan biaya pemasaran. Jumlah nilai umur seluruh pelanggan suatu perusahaan mewakili ekuitas pelanggan (CE) suatu perusahaan. Ini adalah indikator seberapa besar nilai perusahaan pada suatu waktu tertentu sebagai hasil dari upaya manajemen pelanggan perusahaan. Oleh karena itu, metrik ini dapat dilihat sebagai tautan ke nilai pemegang saham suatu perusahaan.

Perusahaan menggunakan strategi pemilihan pelanggan yang berbeda untuk menargetkan pelanggan yang tepat. Beberapa strategi pemilihan pelanggan yang populer adalah pembuatan profil, pohon klasifikasi biner, dan regresi logistik. Pembuatan profil didasarkan pada asumsi bahwa pelanggan yang menguntungkan memiliki karakteristik yang sama. Pembuatan profil terdiri dari mengidentifikasi pelanggan yang menguntungkan di basis pelanggan yang ada dan kemudian menargetkan pelanggan serupa dari kumpulan prospek. Konstruksi pohon klasifikasi biner bergantung pada algoritma partisi rekursif yang digunakan untuk menemukan prediktor yang paling baik memisahkan dua kategori variabel dependen biner (0/1). Untuk menghindari overfitting, pencarian ini dilakukan pada dua pertiga dari data yang tersedia dengan sepertiga data dicadangkan untuk menguji model akhir yang akan dikembangkan. Regresi logistik adalah alat statistik untuk memprediksi probabilitas hasil biner menggunakan variabel prediktor.

Untuk mengevaluasi strategi pemilihan alternatif, perusahaan dapat menggunakan teknik seperti tingkat kesalahan klasifikasi dan analisis peningkatan. Tingkat kesalahan klasifikasi adalah jumlah prediksi yang salah dibagi dengan jumlah total prediksi yang dibuat. Peningkatan menunjukkan seberapa baik performa suatu model dibandingkan tidak ada model atau performa rata-rata, dan dihitung sebagai $(\text{Tingkat respons untuk setiap desil}) / (\text{Tingkat respons keseluruhan}) \times 100$. Berdasarkan peningkatan, kita dapat melakukan analisis desil. Oleh karena itu, pelanggan diurutkan berdasarkan model yang akan dievaluasi dan dikelompokkan ke dalam desil. Untuk model yang baik, pelanggan di desil pertama memiliki tingkat respons yang jauh lebih tinggi. Peningkatan kumulatif dihitung sebagai $(\text{Tingkat respons kumulatif}) / (\text{Tingkat respons keseluruhan}) * 100$. Angka ini menunjukkan proporsi responden yang dapat kita peroleh dengan menargetkan persentase pelanggan tertentu yang menggunakan model tersebut.

Soal Latihan

1. Sebuah jaringan hotel ingin menganalisis basis pelanggannya dengan RFM. Jelaskan bidang data (variabel) dalam database yang diperlukan untuk melakukan ini.
2. Apa pun yang dapat dilakukan oleh analisis RFM, analisis regresi juga dapat dilakukan. Evaluasi pernyataan ini.
3. Bagaimana Anda menggunakan diagram peningkatan untuk menentukan tindakan pemasaran di masa depan?
4. Jelaskan tiga situasi bisnis di mana Anda akan mempertimbangkan penggunaan regresi logistik sebagai teknik pilihan untuk analisis dan pengambilan keputusan.
5. Apa hubungan antara nilai seumur hidup pelanggan dan profitabilitas suatu organisasi?

BAB 7

PENAMBANGAN DATA

Cara perusahaan berinteraksi dengan pelanggannya telah berubah secara dramatis selama beberapa tahun terakhir. Harapan pelanggan meningkat dan semakin sulit untuk memuaskan mereka. Pelanggan memiliki akses terhadap berbagai produk alternatif untuk dipilih dan loyalitas mereka sulit diperoleh. Pada saat yang sama, perusahaan perlu mempertahankan pelanggan yang menguntungkan agar berhasil dalam pasar yang kompetitif dan dinamis. Akibatnya, perusahaan menyadari bahwa mereka perlu memahami pelanggan mereka dengan lebih baik, dan merespons keinginan dan kebutuhan mereka dengan lebih cepat. Jangka waktu untuk melakukan respons ini telah menyusut. Lebih banyak pelanggan, lebih banyak produk, lebih banyak pesaing, dan lebih sedikit waktu untuk bereaksi berarti memahami pelanggan kini jauh lebih sulit untuk dilakukan.

Agar berhasil, perusahaan harus proaktif dan mengantisipasi keinginan pelanggan. Banyak perusahaan telah menyadari hal ini dan mengumpulkan informasi tentang pelanggan dan preferensi mereka. Perusahaan mengumpulkan, menyimpan, dan memproses sejumlah besar informasi yang sangat rinci tentang pelanggan, pasar, produk, dan proses melalui berbagai program. Penambangan data informasi ini memberikan kemampuan bagi bisnis untuk membuat keputusan bisnis strategis berdasarkan pengetahuan untuk membantu memprediksi tren dan perilaku masa depan serta menciptakan peluang baru. Penambangan data dapat membantu dalam memilih target pelanggan yang tepat atau dalam mengidentifikasi segmen pelanggan (yang sebelumnya tidak diketahui) dengan perilaku dan kebutuhan serupa.

Bab ini menjelaskan pentingnya dan manfaat data mining dan memberikan gambaran rinci tentang proses yang mendasarinya. Prosedur penambangan data dipecah menjadi lima subbagian: menentukan tujuan bisnis, mendapatkan data mentah, mengidentifikasi variabel yang relevan, mendapatkan wawasan pelanggan, dan bertindak. Pembahasan langkah-langkah ini akan membantu pembaca memahami keseluruhan proses data mining. Langkah-langkah prosesnya diilustrasikan dengan studi kasus Credite Est (nama disamarkan), sebuah bank kelas menengah Perancis. Terakhir, studi kasus, “Yapi Kredi—Kampanye cross-sell Berbasis Model Prediktif,” menunjukkan penerapan data mining yang komprehensif.

7.1 KEBUTUHAN AKAN PENAMBANGAN DATA

Saat ini, sebagian besar perusahaan tidak mengalami kekurangan data tentang pelanggan, produk, transaksi, dan pasar mereka. Sebaliknya, banjir data merupakan masalah di banyak perusahaan. Hal ini merupakan tantangan tersendiri bagi bisnis yang padat informasi, seperti perbankan, telekomunikasi, dan e-commerce, dimana data dalam jumlah besar dapat dengan mudah dicatat. Bagi banyak orang, banyaknya data mentah merupakan hambatan dalam menggunakannya untuk menggali pengetahuan dan mengambil keputusan

bisnis yang penting. Secara default, tebakan yang cerdas menjadi alat pengambilan keputusan utama. Tidak harus seperti itu.

Ketersediaan komputer dan penyimpanan massal, metode statistik dan analisis data, platform pelaporan yang canggih, dan titik kontak online dengan pelanggan, kini memberi perusahaan akses ke aset yang kuat: informasi. Data telah menjadi aset perusahaan yang paling penting—dan dalam banyak kasus, belum dimanfaatkan. Untuk mengekstrak intelijen dan nilai pelanggan dari data tersebut, perusahaan harus menerapkan prosedur penambangan data standar. Infrastruktur penambangan data yang sukses terdiri dari teknologi, keterampilan manusia, dan integrasi yang erat dengan operasi perusahaan untuk memungkinkan transformasi pengetahuan baru menjadi tindakan dan nilai bisnis. Penting untuk melakukan standarisasi proses penambangan data untuk menjamin kualitas hasil yang diperlukan, menjadikannya proses yang dapat diulang, memelihara dan menyimpan pengetahuan di dalam perusahaan dengan lebih baik, serta melatih karyawan baru dengan lebih cepat.

7.2 NILAI BISNIS DATA MINING

Dalam konteks manajemen pelanggan, data mining dapat membantu untuk mendapatkan pemahaman yang lebih baik tentang pelanggan dan kebutuhan mereka. Pemasaran masih sering dikaitkan hanya dengan kreatif dan soft skill. Namun dengan meningkatkan penargetan secara ilmiah, kita dapat memperoleh pengurangan biaya dan pertumbuhan pendapatan yang lebih mengesankan dibandingkan dengan hanya bekerja pada aspek pemasaran yang kreatif. Penambangan data dapat membantu dalam memilih pelanggan sasaran yang tepat atau dalam mengidentifikasi segmen pelanggan (yang sebelumnya tidak diketahui) dengan perilaku dan kebutuhan serupa. Daftar target yang baik yang dikembangkan dengan menggunakan teknik data mining kemungkinan besar akan meningkatkan tingkat pembelian dan berdampak positif pada pendapatan.

Penerapan data mining meliputi hal-hal berikut:

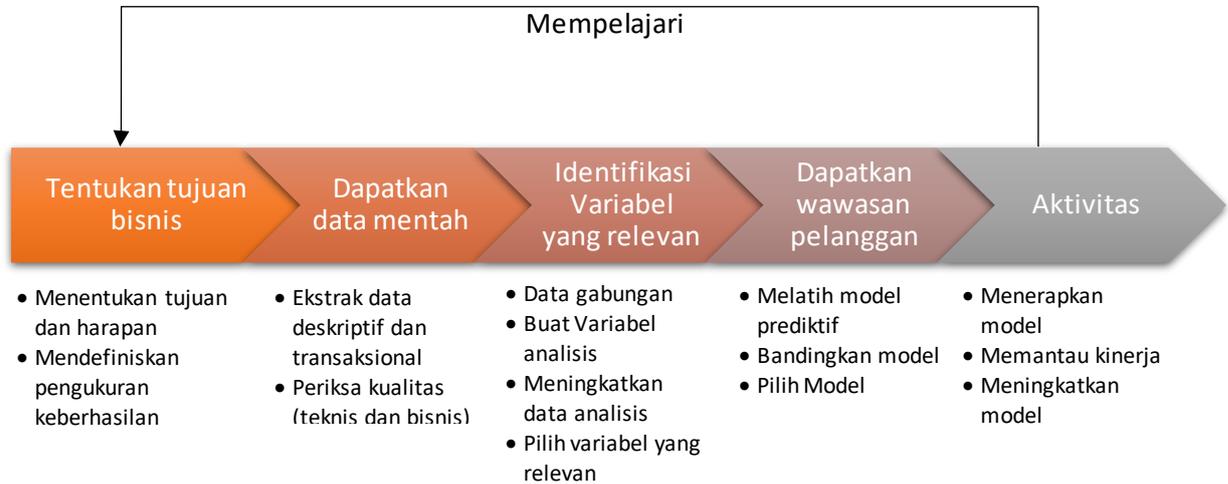
- ✚ Mengurangi churn dengan bantuan model prediktif (lihat Ringkasan), yang memungkinkan identifikasi awal pelanggan yang kemungkinan akan berhenti berbisnis dengan perusahaan Anda.
- ✚ Meningkatkan profitabilitas pelanggan dengan mengidentifikasi pelanggan dengan potensi pertumbuhan yang tinggi.
- ✚ Mengurangi biaya pemasaran dengan penargetan yang lebih selektif.

Bab ini memperkenalkan pendekatan sistematis terhadap proyek penambangan data.

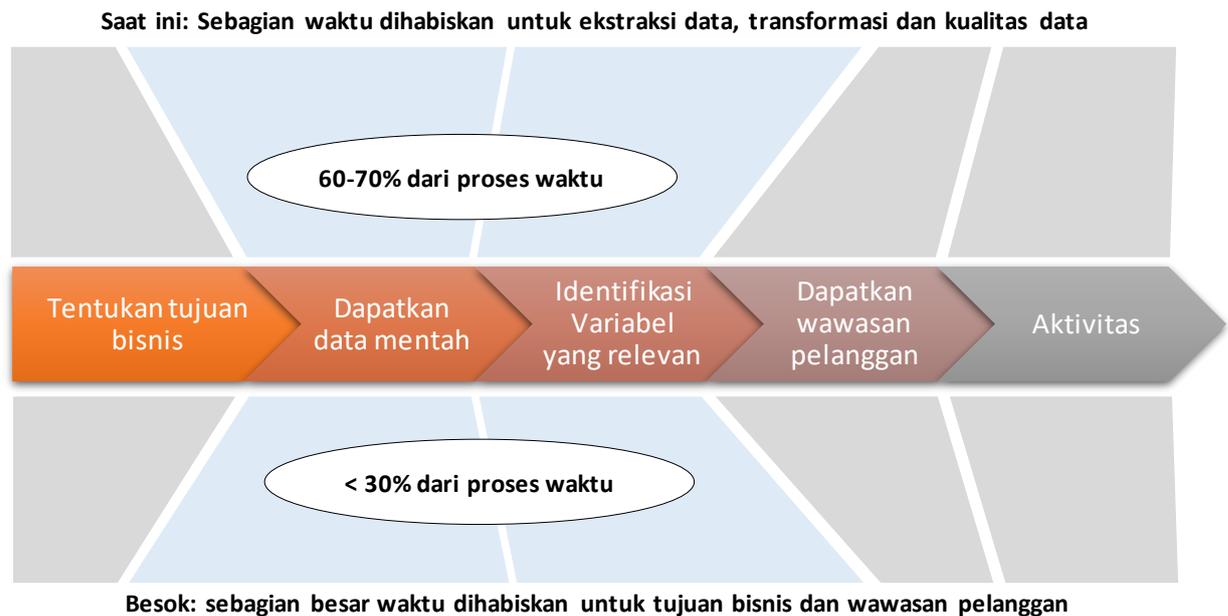
7.3 PROSES PENAMBANGAN DATA

Proses penambangan data yang lengkap tidak hanya terdiri dari pembuatan model analitis menggunakan teknik seperti regresi logistik. Hal ini mencakup penilaian dan penentuan tujuan bisnis, sumber data, transformasi, pembuatan variabel analitis, pemilihan variabel yang relevan, pelatihan model prediktif, pemilihan model yang paling sesuai, dan tindakan berdasarkan temuan. Aktivitas ini dapat dikelompokkan menjadi lima langkah

proses, yaitu menentukan tujuan bisnis, mendapatkan data mentah, mengidentifikasi variabel yang relevan, mendapatkan wawasan pelanggan, dan mengambil tindakan. Gambar 7.1 menyajikan gambaran proses data mining.



Gambar 7.1 Gambaran umum proses data mining



Gambar 7.2 Alokasi waktu untuk langkah-langkah proses data mining

Dalam banyak contoh proyek penambangan data saat ini, kami menemukan langkah-langkah persiapan data dengan mudah memakan waktu 60% hingga 70% dari total waktu proyek. Hal ini bukan disebabkan oleh kelemahan metodologi data mining tertentu. Hal ini disebabkan oleh permasalahan mengenai tidak tersedianya variabel relevan yang menggambarkan perilaku pelanggan. Contohnya adalah sulitnya akses terhadap sistem sumber data lama yang dikelola oleh departemen berbeda yang tidak memiliki pandangan yang berpusat pada pelanggan yang diperlukan untuk proyek penambangan data. Departemen-departemen ini

lebih cenderung diarahkan pada transaksi, produk, kontrak, atau jenis pandangan lain yang lebih sesuai untuk memenuhi kebutuhan sistem operasional mereka saat ini. Grafik yang ditunjukkan pada Gambar 7.2 membantu untuk memahami kerangka waktu dari masing-masing langkah proses penambangan data.

Penting untuk mengotomatiskan ekstraksi dan manipulasi data yang memakan waktu, serta langkah-langkah pemantauan dan peningkatan kualitas data. Untuk mencapai tujuan ini, pengetahuan data perlu dikodekan secara berurutan dan sistematis ke dalam program yang dapat dijalankan, misalnya, dalam mode batch. Hal ini akan memberikan waktu luang bagi para analis data kuantitatif (penambang data) yang berkualifikasi tinggi untuk berkonsentrasi pada tugas-tugas yang menghasilkan nilai seperti definisi tujuan bisnis yang tepat, ekstraksi wawasan pelanggan, dan tindakan efektif berdasarkan pengetahuan yang diperoleh.

Keterlibatan Sumber Daya

Biasanya, departemen fungsional berbeda terlibat dalam proyek penambangan data. Kelompok utama adalah kelompok bisnis (misalnya pemasaran, manajemen produk), penambangan data, dan TI. Kelompok bisnis terutama terlibat dalam menentukan tujuan bisnis, dan memimpin penerapan wawasan baru ke dalam tindakan perusahaan. Kelompok data mining harus memahami tujuan bisnis dan mendukung kelompok bisnis dalam menyempurnakan dan terkadang memperbaiki ruang lingkup proyek dan menyelaraskan harapan mereka agar sesuai dengan keterbatasan yang ditimbulkan oleh data yang tersedia. Kelompok data mining paling aktif selama tahap pemilihan variabel dan pemodelan. Hal ini akan membagi wawasan pelanggan yang diperoleh dengan kelompok bisnis, yang sangat terlibat pada saat ini untuk memeriksa masuk akal dan masuk akalnya solusi tersebut dalam konteks bisnis. Sumber daya TI diperlukan untuk sumber dan ekstraksi data yang diperlukan yang digunakan untuk pemodelan. Gambar 7.3 menunjukkan sejauh mana keterlibatan tiga kelompok utama yang berpartisipasi dalam proyek penambangan data — bisnis, penambangan data, dan TI selama langkah-langkah proses yang berbeda.

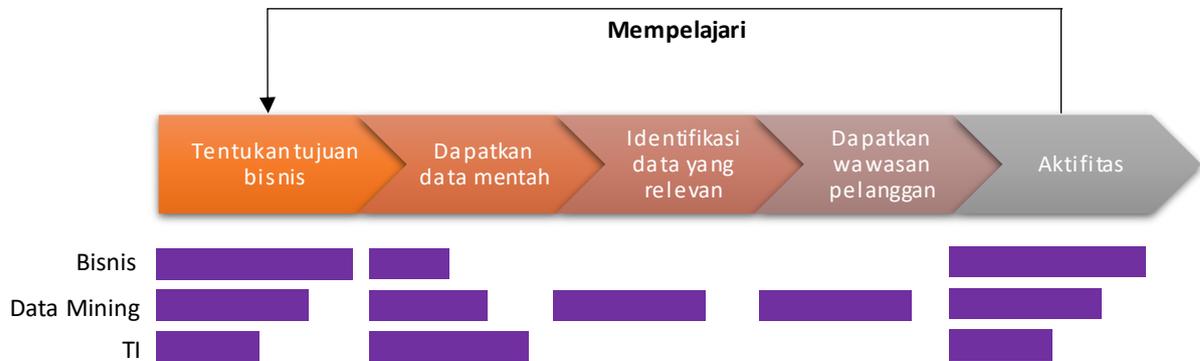
Manipulasi Data

Saat kita menjalani proses penambangan data, dimensi data yang digunakan dapat berubah secara dramatis. Dalam tabel data dua dimensi yang sederhana kita menganggap kolom sebagai variabel deskriptif dan baris sebagai pengamatan tunggal, masing-masing berkaitan dengan kumpulan variabel tentang objek utama yang sama (misalnya, nomor identifikasi pelanggan, identifikasi transaksi, nomor).

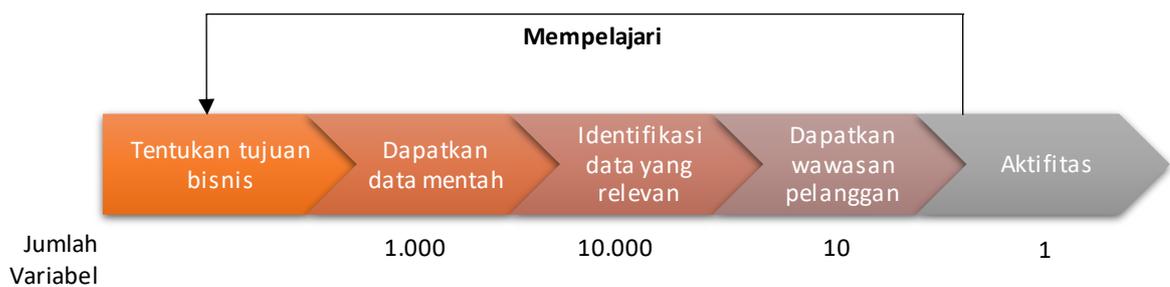
Manipulasi pada kolom dapat dilakukan dalam beberapa bentuk:

- Transformasi: Ubah tanggal lahir menjadi usia.
- Derivasi: Buat variabel baru berdasarkan variabel yang sudah ada (misalnya, hitung keuntungan bulanan dari informasi penjualan dan biaya).
- Eliminasi: Seluruh variabel dapat dikecualikan dari pemrosesan lebih lanjut karena berbagai kemungkinan alasan (misalnya, variabel yang tidak membantu dalam memprediksi atau variabel yang berkorelasi dengan satu atau lebih variabel yang sudah ada dalam model dapat dihilangkan).

Jumlah variabel yang digunakan berubah secara drastis selama proses data mining. Gambar 7.4 mengilustrasikan contoh umum perubahan jumlah variabel yang digunakan pada setiap langkah.



Gambar 7.3 Tingkat keterlibatan bisnis, data mining, dan sumber daya TI dalam proyek data mining pada umumnya



Gambar 7.4 Jumlah variabel pada langkah proses yang berbeda

Jika kita juga mempertimbangkan bahwa kita biasanya bekerja hingga beberapa juta baris, menjadi jelas bahwa skalabilitas dan metode pengambilan sampel yang baik sangat penting untuk lingkungan penambangan data apa pun.

Ada juga beberapa jenis manipulasi baris, yang paling umum dapat diklasifikasikan menjadi:

- *Agregasi*: Contohnya mencakup jumlah, rata-rata, dan deviasi standar jumlah transaksi jenis tertentu selama periode waktu tertentu, untuk pelanggan tertentu, jenis produk, dan banyak lagi.
- *Deteksi perubahan*: Ini digunakan untuk mendeteksi kapan dan apakah variabel tertentu mengubah nilainya seperti kode pos domisili pelanggan, atau peringkat kreditnya.
- *Deteksi nilai hilang*: Biasanya data mentah disertai dengan banyak bidang data yang hilang total atau ada beberapa nilai yang hilang. Alasannya mungkin karena kolom input yang tidak wajib di sistem kantor depan, migrasi data yang tidak lengkap dari satu sistem ke sistem lainnya, dan sebagainya. Ada berbagai cara untuk memperlakukan variabel dengan nilai yang hilang, termasuk menghilangkan seluruh baris dari pemrosesan lebih lanjut ketika nilai yang hilang terdeteksi, mengganti nilai yang hilang dengan nilai konstan, atau menggantinya dengan nilai yang dihasilkan secara acak berdasarkan distribusi. nilai yang tidak hilang dari bidang data ini atau berdasarkan korelasi dengan: bidang data lainnya.1

- *Deteksi outlier*: Dalam beberapa kasus, pengamatan mungkin berisi variabel dengan nilai ekstrim, artinya nilai tersebut jauh dari sebagian besar nilai lain untuk variabel yang berbeda. Terkadang hal-hal aneh ini nyata; terkadang hal ini disebabkan oleh kualitas data yang buruk. Deteksi outlier dalam bentuk sederhananya adalah univariat: kita hanya melihat satu variabel dan mencoba menemukan nilai yang menonjol. Dalam bentuknya yang lebih canggih, kita melihat banyak variabel pada saat yang sama dan mewaspadaikan outlier multivariat (suatu titik data mungkin terlihat seperti outlier dalam kasus univariat namun tidak dalam kasus multivariat). Pencilaan dapat dipetakan ke nilai lain atau baris terkait dan dikecualikan dari pemrosesan lebih lanjut.

Saat mempersiapkan data untuk pemodelan, biasanya dilakukan pengambilan sampel dan membagi data yang masuk ke dalam berbagai aliran untuk tujuan berbeda:

- *Set kereta*: Digunakan untuk membuat model.
- *Set pengujian*: Digunakan untuk pengujian kualitas model di luar sampel dan untuk memilih kandidat model akhir.
- *Data penilaian*: Digunakan untuk prediksi berbasis model. Biasanya, kumpulan data ini berukuran besar jika dibandingkan dengan kumpulan data sebelumnya.

Kumpulan data harus diperiksa dan dirancang secara cermat untuk menjamin signifikansi statistik dari hasil yang diperoleh.

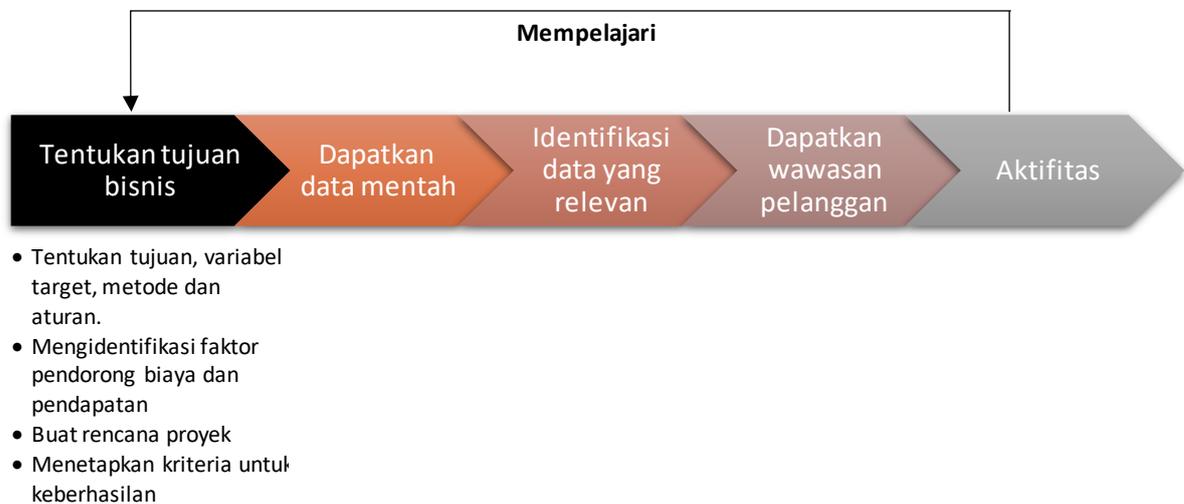
Menentukan Tujuan Bisnis

Penambahan data dapat diterapkan dalam banyak situasi. Akuisisi pelanggan yang menguntungkan memerlukan pemodelan potensi pelanggan yang diharapkan, untuk menargetkan akuisisi pelanggan yang akan menghasilkan keuntungan selama masa hubungan bisnis (mereka mungkin tidak menguntungkan pada awalnya dan kemudian berubah menjadi pelanggan yang sangat menguntungkan—misalnya, seorang mahasiswa kedokteran). Dalam model cross-selling atau up-selling, kami memodelkan ketertarikan pelanggan dengan serangkaian produk atau layanan yang diterjemahkan ke dalam kemungkinan pembeliannya. Dalam manajemen churn, sangat penting untuk membuat model yang tepat tentang kemungkinan pelanggan melakukan kesalahan berdasarkan perilaku masa lalu. Beberapa aplikasi memerlukan prediksi tidak hanya siapa yang akan membeli produk atau layanan tertentu, namun juga perkiraan jumlah pengeluaran untuk transaksi tersebut (O Gambar 7.5).

Setelah teridentifikasi perilaku pelanggan mana yang harus diprediksi, kita perlu mendefinisikan secara matematis variabel target ini (variabel terikat). Misalnya, saat menjual kartu kredit platinum kepada pelanggan yang sudah memiliki kartu kredit standar, kita mungkin menemukan beberapa jenis kartu standar dan kartu platinum. Faktanya, tujuan bisnisnya mungkin hanya untuk menjual kartu platinum jenis P2 dan P3 kepada pelanggan yang belum memiliki kartu tersebut, atau mereka yang sudah memiliki kartu standar jenis S1, S3, dan S4. Variabel target harus mencerminkan kondisi ini ketika dihitung. Hal ini nantinya berdampak langsung pada proses pemodelan.

Untuk menyiapkan kumpulan data pemodelan, kita akan mencari dua jenis pelanggan di database pelanggan dan menetapkan nilai variabel target yang sesuai:

- Untuk semua pelanggan yang (pertama kali membeli kartu standar tipe S1, S3 atau S4 dan kemudian membeli kartu platinum tipe P2 atau P3) atau (segera membeli kartu platinum tipe P2 atau P3) menetapkan variabel target = 1.
- Untuk semua pelanggan lainnya tetapkan variabel target = 0.
- Setelah pembatasan dan pertimbangan ini diterapkan pada data, model akan dilatih untuk membedakan antara pelanggan dengan variabel target sama dengan nol dan pelanggan dengan variabel target sama dengan satu (misalnya menggunakan regresi logistik). Setelah pelatihan, model tersebut akan diterapkan untuk memprediksi apakah pelanggan tertentu kemungkinan akan membeli kartu platinum. Kelompok usaha harus menetapkan tingkat ambang batas kemungkinan yang melebihi ambang batas yang menurut mereka harus diikutsertakan oleh calon pelanggan dalam kampanye pemasaran.



Gambar 7.5 Proses penambangan data: menentukan tujuan bisnis

Aspek lain dari kampanye yang harus didefinisikan pada tahap proyek ini adalah seperangkat aturan bisnis atau pemilihan untuk kampanye. Aturan menentukan pelanggan yang harus dikecualikan atau dimasukkan dalam kelompok sasaran: produk atau layanan tertentu mungkin tidak tersedia untuk kelompok pelanggan tertentu. Misalkan di negara tertentu hanya pelanggan berusia di atas 18 tahun yang berhak membeli kartu kredit. Produk kredit pada umumnya mempunyai batasan terhadap rating kredit nasabah. Perusahaan memiliki “daftar hitam” yang berisi pelanggan yang tidak boleh menerima penawaran baru, baik karena indikator utang buruk (mereka tidak memiliki peringkat kredit yang baik) atau orang yang secara eksplisit meminta untuk tidak dihubungi untuk tujuan pemasaran. Beberapa negara mempunyai daftar yang dikelola secara terpusat yang berisi semua orang yang tidak ingin menerima surat langsung atau panggilan tidak sah. Sebaliknya, mungkin juga ada kelompok pelanggan yang harus dilibatkan dalam kampanye dengan cara apa pun—misalnya, karena isu-isu strategis seperti kebutuhan untuk mendapatkan pangsa pasar di wilayah tertentu atau kelompok tertentu. Dalam kasus tersebut, tidak relevan jika anggota kelompok tersebut memperoleh skor model yang tinggi; mereka tetap disertakan.

Untuk memastikan proyek sukses, pada titik ini kita perlu mendefinisikan rincian pelaksanaannya. Oleh karena itu, kita harus membuat rencana proyek yang menentukan, misalnya, tanggal mulai dan pengiriman proses penambangan data, serta sumber daya yang bertanggung jawab untuk setiap tugas. Untuk pemilihan model akhir, kelompok bisnis harus bersedia meninjau hasil penambangan data, melakukan pemeriksaan konsistensi dengan kelompok penambangan data, dan membuat keputusan akhir tentang model yang dipilih untuk diterapkan. Tanggal pengiriman untuk model atau skor akhir juga perlu ditentukan, bersama dengan tanggal mulai dan akhir kampanye yang didukung.

Kita perlu secara hati-hati menentukan rancangan eksperimen yang dipilih untuk kampanye ini; ini penting untuk mengevaluasi keberhasilannya dengan benar nanti. Sangat disarankan untuk menghabiskan banyak waktu untuk melakukan hal ini dengan benar. Biasanya, kami membagi kelompok sasaran menjadi beberapa sel. Dalam kasus paling sederhana hanya akan ada dua sel:

1. Kelompok kontrol hanya berisi pelanggan yang dipilih secara acak: Kelompok ini diperlukan untuk mengukur efek dasar (yaitu, perilaku normal pelanggan tanpa pengaruh kampanye).
2. Sel lainnya hanya akan berisi pelanggan terbaik menurut model yang digunakan: Pengaturan sederhana ini memungkinkan pengukuran kinerja pemilihan berbasis model sehubungan dengan perilaku pelanggan rata-rata.

Penyiapan yang lebih halus dapat menghasilkan lebih dari dua sel. Sebagai contoh, ambillah kelompok kontrol dan dua kelompok sasaran yang menjadi sasaran komunikasi kami mengenai konten yang berbeda tentang penawaran yang sama selama kampanye. Hal ini akan menunjukkan dampak konten komunikasi terhadap perilaku pembelian.

Untuk memasukkan konteks bisnis ke dalam proyek penambangan data, jelaskan sifat bisnis yang melibatkan proyek penambangan data, serta pendorong biaya dan pendapatan bisnis tersebut. Pengetahuan ini akan mempengaruhi pemilihan model akhir dan kelompok sasaran. Akan berguna untuk menentukan matriks biaya/pendapatan yang menggambarkan bagaimana mekanisme bisnis akan bekerja dalam kampanye yang didukung dan bagaimana hal ini akan mempengaruhi proses penambangan data. Sebagai contoh, pertimbangkan kampanye pusat panggilan untuk menjual kontrak telepon seluler. Tabel 7.1 menunjukkan contoh matriks biaya/pendapatan yang terkait.

Di sini, kami mengasumsikan biaya rata-rata per panggilan adalah Rp.15.000. Setiap responden positif (pembeli) akan menimbulkan biaya tambahan termasuk pekerjaan administrasi yang diperlukan untuk mendaftarkannya sebagai pelanggan baru dan biaya pengiriman handset telepon, katakanlah, Rp.1.000.000. Pelanggan yang merespons positif akan menghasilkan pendapatan rata-rata Rp.10.000.000 per tahun. Menggabungkan semua faktor ini akan menentukan matriks keputusan biaya/pendapatan, yang selanjutnya akan berdampak pada pilihan parameter model seperti titik batas untuk skor model yang dipilih. Ini juga akan memberikan tabel yang dapat langsung ditafsirkan kepada pengguna bisnis.

Tabel 7.1 Matriks biaya/pendapatan

Matriks biaya/pendapatan	Prospek tidak membeli		Prospek memang membeli	
	Model memperkirakan prospek tidak akan membeli (tidak dihubungi)	Biaya:	Rp.0	Kehilangan peluang bisnis sebesar + Rp895
	Pendapatan tahun pertama:	Rp.0		
	Total:	Rp.0		
Model memprediksi prospek akan membeli (dihubungi)	Biaya:	-Rp.50.000	Biaya:	-Rp.105.000
	Pendapatan tahun pertama:	Rp.0	Pendapatan tahun pertama:	+Rp.100.000
	Total:	-Rp.50.000	Total:	+Rp.895.000

Terakhir, kita perlu menetapkan kriteria untuk mengevaluasi keberhasilan kampanye. Ini adalah aspek kunci keberhasilan atau kegagalan keseluruhan proyek. Seringkali terdapat kesalahpahaman di kedua belah pihak bisnis dan pemodel sehubungan dengan apa yang layak dilakukan dari sudut pandang bisnis dan statistik. Mendefinisikan ekspektasi dengan jelas akan membantu. Jika, misalnya, memperoleh pangsa pasar lebih penting daripada memperoleh tingkat pembelian yang tinggi, maka ukuran keberhasilan akan berubah dari “persentase kartu yang terjual per pelanggan yang dihubungi” menjadi “jumlah absolut kartu yang terjual selama kampanye.” Dalam konteks ini, penting untuk menentukan bagaimana hasil kampanye akan dilacak dan dianalisis. Bergantung pada jenis bisnis, bagaimana strukturnya menjadi segmen pelanggan, wilayah, produk, dan lainnya, kita mungkin tertarik untuk mengukur tingkat pembelian per wilayah, per saluran penjualan, per jenis produk, dan seterusnya sebagai fungsi waktu. Ketika kita mempertimbangkan situasi di mana kita telah menetapkan berbagai kelompok sasaran untuk konten komunikasi atau penawaran produk yang berbeda dalam satu kampanye, ada baiknya kita mengukur tingkat pembelian untuk setiap kelompok.

Terkadang ada gunanya mencari tolok ukur untuk membandingkan hasil yang diperoleh di masa lalu untuk persiapan kampanye yang sama atau serupa menggunakan metode penargetan tradisional dan bukan model prediktif. Kita harus berhati-hati ketika membandingkan hasil dari metode lama dan metode baru karena mungkin ada perbedaan tersembunyi karena kondisi bisnis (pasar) yang berbeda, perubahan dalam produk atau layanan, dll. Dalam bab ini, kita akan membahas perusahaan Perancis Credite Est, bank daerah yang menerapkan proses data mining. Contoh berikut memperlihatkan bagaimana Credite Est mendefinisikan tujuan bisnisnya.

Contoh Praktik CRM 1:

Mendefinisikan Tujuan Bisnis di Credite Est

Credite Est (nama disamarkan) adalah bank tingkat menengah regional di Perancis, yang melayani sekitar 600.000 nasabah. Perusahaan yang telah berkembang secara organik sejak didirikan pada tahun 1965 ini memiliki pendekatan kuantitatif dalam operasionalnya. Oleh karena itu, penggunaan metode kuantitatif dalam pemasaran melalui penambangan data sudah menjadi kebiasaan perusahaan.

Contoh berikut menyoroti proyek penambangan data spesifik bank.

Seperti umumnya operasi jasa keuangan, bank memiliki kelompok nasabah yang sangat beragam dalam hal profitabilitas nasabah. Selain menggunakan skema segmentasi berdasarkan karakteristik perilaku (misalnya, kepemilikan produk), perusahaan memiliki sistem penetapan biaya berdasarkan aktivitas yang memungkinkan margin kontribusi tingkat pelanggan individu dapat diidentifikasi. Proyek yang dimaksud mempunyai tujuan bisnis untuk memperoleh prospek baru dengan menggunakan teknik profiling.

Secara khusus, tujuannya adalah untuk mengidentifikasi karakteristik pelanggan yang menguntungkan di segmen pasar massal Credite Est. Setelah karakteristik ini teridentifikasi lebih dekat, maka profil serupa di kumpulan prospek dapat secara efisien ditargetkan. Sifat proyek ini mengharuskan bank untuk tidak hanya menggunakan data tingkat perusahaan karena menurut definisi, data perilaku (transaksi) tidak tersedia untuk prospek. Karena perusahaan mengerjakan semua proyek penambangan data sendiri, perusahaan ini memiliki banyak pengalaman dalam manajemen proses proyek semacam itu.

Mendapatkan Data Mentah

Sekarang setelah kita memperoleh pemahaman yang jelas tentang tujuan bisnis, kita perlu menerjemahkannya ke dalam persyaratan data (yaitu, data manakah yang tersedia yang menggambarkan masalah dengan tepat dan akurat sehingga memungkinkan kita untuk memodelkan perilaku yang ditargetkan?) Setelah kebutuhan tersebut terpenuhi, data telah diidentifikasi, data tersebut harus diekstraksi dan dikonsolidasikan dalam database (sering disebut data analitik mart) sehingga siap tersedia untuk manipulasi data dan langkah penambangan data selanjutnya. Langkah penting lainnya adalah memeriksa kualitas data mentah analitis. Hal ini mencakup pemeriksaan teknis serta memastikan data masuk akal dalam konteks bisnis tertentu dan bahwa kesimpulan yang benar dapat diperoleh.

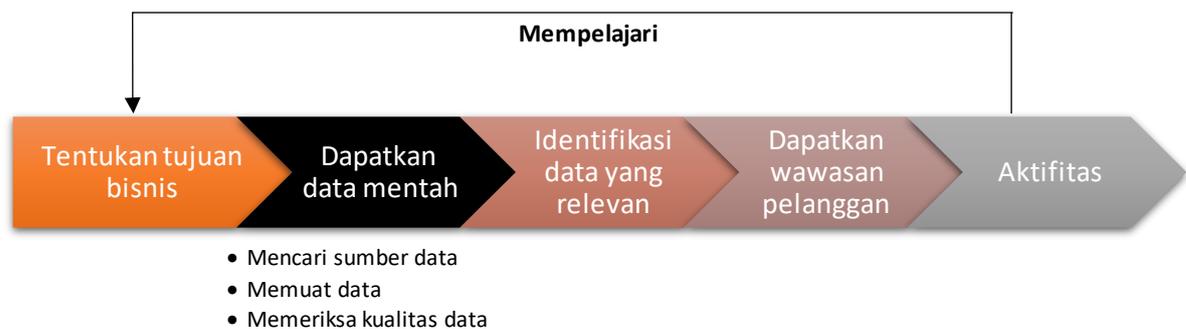
Selama fase proyek ini (Gambar 7.6), administrator basis data dan profesional TI yang memiliki pengetahuan tentang sistem sumber data akan diminta untuk mengekstrak dan menyediakan semua bidang data yang diperlukan untuk proyek penambangan data. Hal ini dilakukan melalui kerja sama yang erat dengan para penambang data untuk memastikan data yang diekstraksi sesuai dengan persyaratan awal. Kemudian, kita juga perlu melibatkan sumber daya bisnis untuk memastikan dan melakukan cross-check kualitas data.

Langkah 1: Mencari Sumber Data

Untuk memulai akuisisi data mentah, kami mempertimbangkan sumber data, yaitu proses campuran dari atas ke bawah dan dari bawah ke atas yang didorong oleh persyaratan bisnis (atas) dan batasan teknis (bawah). Tujuan utamanya adalah mencari sumber data yang

tersedia di perusahaan Anda (atau eksternal) yang menjelaskan masalah yang dihadapi. Ketersediaan gudang data terkadang dapat mempercepat proses ini. Pertentangan dan kualitas alamat serta informasi demografis lainnya yang buruk sering terjadi. Misalnya, Anda mungkin menemukan bidang informasi yang sama atau serupa berada di berbagai sistem sumber, namun dengan konten yang bertentangan (misalnya, dalam satu database, kode gender untuk pelanggan tertentu adalah «laki-laki» dan di database lain adalah perempuan untuk pelanggan yang sama). Infrastruktur gudang data dengan proses pembersihan data tingkat lanjut dapat membantu memastikan Anda bekerja dengan data berkualitas tinggi. Ada baiknya juga untuk meminta sedikit contoh ekstraksi data dari sumber untuk memeriksa apakah informasi tersebut mewakili apa yang Anda pikirkan. Pastikan Anda berbicara dengan banyak orang dari bisnis dan manajemen data untuk memahami sumber data mana yang umum digunakan dalam konteks tertentu, namun juga untuk mendeteksi kemungkinan sumber baru yang mungkin berisi informasi berharga. Kumpulkan semua metadata yang tersedia untuk memahami sepenuhnya tipe data, rentang nilai, dan struktur kunci utama/asing.

Setelah ada pemahaman yang lebih baik tentang sumber data yang perlu dimuat, buatlah model data relasional (sederhana) yang ke dalamnya sumber data akan dipetakan. Model ini harus dibuat sesederhana dan sedekat mungkin dengan model data bisnis. Meskipun model data ini mungkin tidak cocok untuk penambangan dan analisis data, semua kelompok yang terlibat harus memiliki pemahaman yang jelas tentang data. Nantinya dalam proses ini kami akan mendenormalisasi (meratakan) model untuk memudahkan analisis data dan pemodelan prediktif.



Gambar 7.6 Proses penambangan data: mendapatkan data mentah

Langkah 2: Memuat Data

Setelah menentukan di mana dan bagaimana data yang diperlukan akan diambil, kita masih perlu menentukan batasan kueri lebih lanjut karena kita mungkin ingin memodelkan subkumpulan data lengkap saja (misalnya, segmen pelanggan tertentu, wilayah geografis, periode waktu, dll.). Kemudian tiba waktunya untuk meminta manajemen data (TI) untuk menyampaikan kebutuhan data yang ditentukan.² Tim TI akan menyiapkan kueri data yang diperlukan, yang akan dieksekusi selama jangka waktu yang telah ditentukan dalam mode batch (seperti setiap malam di tengah malam atau setiap malam). Minggu setelah selesainya proses batch akuntansi).

Bergantung pada kebutuhan penambang data, mereka mungkin juga mendapatkan akses asinkron langsung ke data sehingga mereka dapat menjalankan ekstraksi bila diperlukan. Data yang diekstraksi kemudian dikirim ke lingkungan penambangan data dalam format yang telah ditentukan seperti tabel database dalam format asli, atau hanya file datar dalam format ASCII atau XML (teks) dengan panjang rekaman tetap atau variabel. Faktanya, file datar masih menjadi format yang paling umum digunakan untuk penambangan data karena kesederhanaannya, peningkatan definisi batas sistem, dan antarmuka. Penambang data menentukan bagaimana data akan diimpor ke lingkungan penambangan data. Pengiriman menggunakan protokol ftp adalah hal biasa, atau data juga dapat dimasukkan ke server file umum untuk diakses langsung melalui jaringan. Jika DB-link lebih disukai, koneksi database langsung dari sistem data mining ke sistem sumber (atau sebaliknya) akan dibuat. Setelah data dikirim ke area pendaratan yang ditentukan, data tersebut akan diproses lebih lanjut dan digunakan untuk mengisi model data yang telah ditentukan sebelumnya di lingkungan data mining. Langkah-langkah yang terlibat adalah bagian dari proses ETL (Extract-Transform-Load) yang didukung oleh paket perangkat lunak khusus. Beberapa alat penambangan data juga menawarkan utilitas yang cukup canggih dan komprehensif untuk ETL.

Langkah 3: Memeriksa Kualitas Data

Seringkali kita meremehkan betapa buruknya kualitas data dapat mempengaruhi keputusan bisnis. Menurut Olson (2003) kerugian akibat kualitas data yang buruk diperkirakan mencapai 15-25% dari laba operasional, misalnya karena kesalahan dalam mengambil kesimpulan mengenai sikap pelanggan, kehilangan pelanggan karena layanan yang buruk, atau keterlambatan penyampaian data kepada pengambil keputusan. Kita perlu memastikan bahwa setelah data untuk proyek penambangan data dimuat, kita menilai dan memahami keterbatasannya akibat aspek kualitas yang melekat (baik atau buruk). Kita harus membuat database analitis yang membuat semua pihak yang terlibat (bisnis, data mining, TI) merasa nyaman, karena database ini merupakan dasar untuk analisis selanjutnya. Hanya dengan demikian wawasan pelanggan yang dihasilkan dapat dipercaya dan diterapkan dalam praktik dengan keyakinan maksimal mengenai pengaruhnya terhadap organisasi.

Kualitas data sangat bergantung pada tujuan penggunaan dan data itu sendiri. Aspek kualitas data yang relevan adalah:

- Akurasi (konsistensi dan validitas)
- Relevansi
- Kelengkapan
- Keandalan

Yaitu, ketika memeriksa kualitas data, kami fokus tidak hanya pada aspek teknis data (kunci utama, catatan duplikat, nilai yang hilang, dll.) tetapi juga pada masalah kualitas yang terkait dengan konteks bisnis (pelanggan tidak boleh berusia 200 tahun atau memiliki tanggal lahir di masa depan, pelanggan tidak boleh membeli produk yang sudah tidak ada atau kadaluwarsa, dll.).

Penilaian kualitas data awal dilakukan untuk memastikan tingkat kualitas data yang dikirimkan dapat diterima dan untuk memastikan tim penambangan data memiliki pemahaman yang jelas tentang bagaimana menafsirkan data dalam istilah bisnis. Semua pihak bisnis, penambangan data, dan TI dilibatkan dalam tugas penting ini. Oleh karena itu, data yang tersedia untuk proyek pertambangan harus dianalisis untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan berikut: (1) Apakah data tersebut sesuai dengan persyaratan sumber asli? (2) Apakah kualitasnya memadai? dan (3) Apakah kita memahami datanya?

Beberapa iterasi ekstraksi data mungkin diperlukan untuk memenuhi kebutuhan data. Penambang data mewakili hubungan antara tuntutan bisnis dan TI. Miskomunikasi antara bisnis dan TI dapat menyebabkan ekstraksi data yang salah.

Seperti telah disebutkan, data harus mempunyai kualitas yang memadai untuk mencapai tujuan proyek. Bidang data tidak selalu memiliki arti yang jelas (walaupun metadata yang tersedia pada awalnya mungkin memberi Anda kesan tersebut). Terkadang informasi yang dibawanya berbeda dengan keterangan resminya. Hal ini merupakan konsekuensi dari akumulasi perubahan sistem yang tidak terdokumentasi selama bertahun-tahun. Masalah umum lainnya adalah data hilang, yang berarti bahwa dalam beberapa kasus (misalnya, untuk beberapa catatan) kolom data tidak terisi. Kami mungkin juga menemukan informasi yang salah atau bertentangan dalam bidang data.

Terakhir, penambang data harus menunjukkan bahwa mereka memahami data. Untuk mencapai tujuan ini, ada baiknya jika mereka melakukan beberapa latihan penafsiran dan agregasi data dasar yang menunjukkan dua hal: (1) kualitas data dan (2) kemampuan untuk menafsirkan data dengan benar. Sebagai contoh interpretasi data sederhana, pertimbangkan untuk menghitung dengan benar jumlah pelanggan per wilayah, segmen pelanggan, kepemilikan produk, total volume transaksi per periode waktu, dll. Pilih untuk menyertakan agregasi yang familiar bagi grup bisnis dan dapat diperiksa silang dengan mudah.

Karena tujuannya adalah untuk memperoleh prospek yang mungkin merupakan pelanggan bernilai tinggi, *Credite Est* harus mengandalkan karakteristik pelanggan yang umum bagi pelanggan (dasar untuk menetapkan profil penting) dan prospek (yang dinilai berdasarkan profil mereka).

Identifikasi Variabel Prediktif yang Relevan

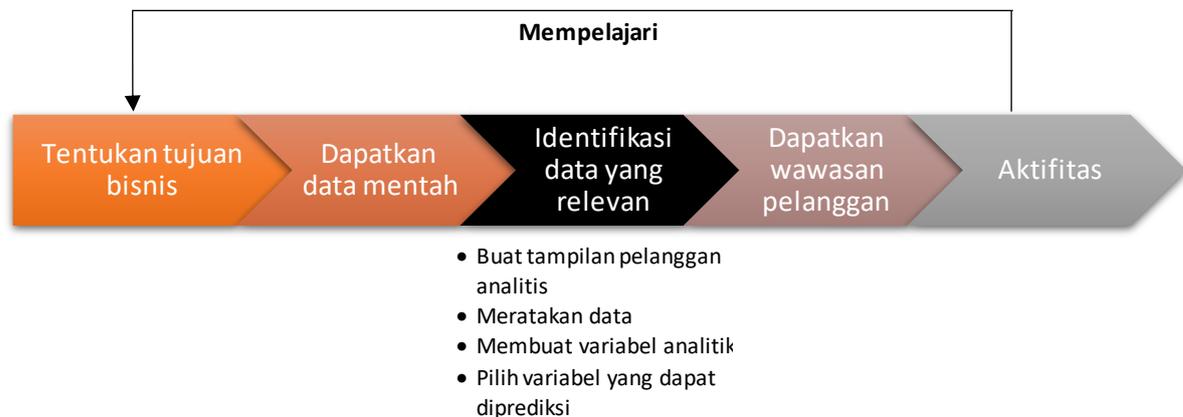
Data mentah, yang kini tersedia untuk dianalisis, belum memiliki format yang sesuai untuk pemodelan prediktif yang kuat. Hal ini disebabkan oleh aspek format data, karena data yang bersumber masih dalam format relasional, dan belum mewakili pandangan yang berpusat pada pelanggan. Selama langkah ini (Gambar 7.7), kita akan (1) membuat tampilan datar dari data mentah yang diekstraksi yang menggabungkan semua fakta tentang perilaku pelanggan dari waktu ke waktu dalam satu observasi (juga disebut catatan atau baris). Selain itu, merupakan praktik yang baik untuk memasukkan pengetahuan bisnis apriori dengan (2) menciptakan variabel analitis baru yang mungkin memiliki kekuatan prediktif. Bagian ini memerlukan imajinasi dan partisipasi dari kelompok usaha. Hasilnya, kita mungkin mendapatkan ribuan variabel yang menggambarkan setiap pelanggan. Analisis lebih lanjut kemungkinan besar akan mengungkapkan bahwa sebagian besar variabel tidak memiliki

kekuatan prediksi sama sekali. Oleh karena itu, kami akan (3) mengidentifikasi dan memilih hanya beberapa variabel yang memiliki kekuatan penjelas yang cukup untuk perilaku target yang dimodelkan.

Langkah 1: Buat Tampilan Pelanggan Analitik: Meratakan Data

Dalam konteks CRM, seringkali pelanggan individu merupakan objek utama yang dianalisis melalui data mining. Semua data yang tersedia untuk pelanggan individu harus dikumpulkan dan dikonsolidasikan karena pelanggan individu merupakan unit pengamatan untuk analisis data dan pemodelan prediktif. Perilaku historis pelanggan diperoleh dari kueri data yang sesuai dalam database transaksi relasional yang berorientasi pada rangkaian waktu.

Biasanya, kami memilih model data datar yang sederhana sebagai dasar pemodelan prediktif. Dalam representasi ini semua data yang berkaitan dengan pelanggan individu terkandung dalam satu pengamatan (baris, catatan). Kolom individual (variabel, bidang) mewakili kondisi pada titik waktu tertentu atau ringkasan selama seluruh periode. Membuat tampilan pelanggan seperti itu memerlukan denormalisasi struktur data relasional asli (perataan). Tugas ini akan melibatkan penambang data untuk menentukan detail proses perataan dan menggunakan sumber daya TI untuk mendapatkan bentuk data yang ditargetkan.



Gambar 7.7 Identifikasi variabel yang relevan

Tujuan bisnis proyek penambangan data menentukan fitur catatan pelanggan mana yang perlu dikumpulkan dari data mentah analitis dan bagaimana caranya. Tingkat detail untuk menghitung jumlah yang dikelompokkan (misalnya, jumlah penarikan tunai bulanan dari rekening bank) dan penghitungan (misalnya, jumlah perubahan alamat dalam tahun tertentu) perlu ditentukan. Hal ini mencakup spesifikasi rincian temporal rangkaian waktu dalam tabel data yang diratakan. Statistik deskriptif seperti jumlah, mean, median, dan deviasi standar akan digunakan untuk menangkap fitur-fitur deret waktu terkait. Sebagai contoh, pertimbangkan data mentah yang menggambarkan transaksi pelanggan selama 1 tahun dan buat empat variabel baru yang berisi rata-rata volume transaksi per kuartal. Berbagai jenis transformasi global, kombinasi, atau operasi aritmatika juga dapat diterapkan pada variabel tertentu seperti penghitungan nilai tukar mata uang, faktor penskalaan, transformasi logaritmik, dan sebagainya. Banyak variabel baru akan dibuat melalui jenis operasi ini,

sehingga menghasilkan tabel data yang sangat luas. Nantinya, kita akan menggunakan variabel yang baru dibuat selain variabel data mentah sebagai prediktor selama langkah pemodelan prediktif.

Variabel kunci lain yang harus dibuat pada langkah ini adalah variabel target atau dependen. Definisi yang benar sangat penting untuk pemodelan prediktif. Dalam contoh pemodelan pembelotan pelanggan, nilai target ditetapkan sebesar nol jika pelanggan masih mempertahankan hubungan bisnis dan nilai target ditetapkan sebesar satu jika pelanggan telah mengakhiri hubungan bisnis. Definisi variabel target tidak selalu semudah kelihatannya. Pada contoh sebelumnya, kita juga dapat menganggap pelanggan yang tidak aktif sejak jangka waktu tertentu sebagai pelanggan hilang. Mungkin ada banyak aturan bisnis yang menentukan kondisi di mana variabel targetnya adalah satu atau nol. Setelah kita menemukan definisi variabel target yang memuaskan, nilainya harus dihasilkan untuk semua pelanggan dan ditambahkan ke tabel data yang ada.

Langkah 2: Buat Variabel Analitik

Kumpulan variabel dasar yang dihasilkan dari perataan sebelumnya mungkin tidak cukup untuk sepenuhnya mengeksplorasi potensi data untuk pemodelan prediktif. Kami mungkin ingin memperkenalkan variabel tambahan yang berasal dari variabel asli. Misalnya, pertimbangkan variabel yang dihasilkan dari produk usia pelanggan dan gaji. Hal ini sering disebut sebagai istilah interaksi. Mentransformasi variabel adalah operasi lain yang mungkin menghasilkan variabel baru dan lebih prediktif. Kita dapat mengubah tanggal lahir pelanggan menjadi usia, atau menggunakan jumlah hari antara dua transaksi pelanggan, bukan tanggal absolut setiap transaksi. Variable binning (atau kategorisasi) juga sering dijumpai. Di sini kita mengambil variabel yang sangat skewed (seperti gaji) dan memetakan distribusinya ke beberapa kelas terpisah seperti gaji rendah, sedang, dan tinggi, yang masing-masing ditentukan oleh nilai batasnya. Metode yang lebih halus membantu meningkatkan normalitas distribusi variabel, yang pada gilirannya membantu proses pelatihan model prediktif. Banyak alat penambangan data memberikan dukungan untuk meningkatkan normalitas variabel analitik. Terakhir, pengelolaan nilai yang hilang adalah kunci untuk meningkatkan kualitas kumpulan data.

Banyak metode yang tersedia, termasuk menghapus setiap baris dengan setidaknya satu nilai yang hilang (strategi yang paling tidak disukai), mengganti bidang yang hilang dengan nilai konstan, secara acak menghasilkan nilai berdasarkan distribusi variabel, dan secara acak menghasilkan nilai berdasarkan pada korelasi variabel dengan variabel lain (seperti algoritma maksimalisasi ekspektasi).

Langkah 3: Pilih Variabel Prediktif

Pada titik ini, kita mempunyai banyak variabel yang menggambarkan perilaku pelanggan; mungkin terlalu banyak untuk memasuki fase pemodelan berikutnya dari proyek penambangan data. Kita sekarang perlu mengurangi dimensi (yaitu mengecualikan variabel) untuk mendapatkan model yang lebih pelit. Menyajikan semua variabel prediktor ke jaringan saraf, misalnya, mungkin membuat fase pemodelan sangat memakan waktu dan terkadang mengakibatkan overfitting, yaitu model memberikan hasil yang baik pada data pelatihan

(dalam sampel) namun gagal untuk memberikan hasil yang baik pada data pelatihan (dalam sampel) secara umum. berlaku untuk data yang sebelumnya tidak terlihat (di luar sampel). Pengecualian variabel biasanya dapat dilakukan tanpa menurunkan daya prediksi model yang diperoleh karena banyak variabel yang tidak memiliki daya prediksi sama sekali. Untuk tujuan ini kami memeriksa statistik deskriptif dari seluruh distribusi univariat yang terkait dengan semua variabel yang tersedia. Kita dapat segera mengecualikan variabel-variabel tersebut, yang hanya mempunyai satu nilai (yaitu, variabel tersebut adalah sebuah konstanta), karena variabel-variabel tersebut tentu saja tidak mempunyai daya prediksi. Kami mungkin juga mengecualikan variabel yang sebagian besar nilainya hilang. Tingkat jumlah nilai ambang batas yang hilang harus ditentukan, di atasnya bidang tersebut akan dikecualikan dari analisis lebih lanjut.

Variabel yang secara langsung atau tidak langsung mengidentifikasi pelanggan individual mewakili jenis kandidat lain yang akan dikecualikan. Contohnya adalah kunci utama seperti nomor ID pelanggan atau kolom nama dan alamat. Nantinya, ketika menerapkan model prediktif (yaitu, ketika menilai pelanggan), pengidentifikasi biasanya diperlukan. Jika tidak, Anda tidak akan tahu kepada siapa harus menyampaikan penawaran. Dalam beberapa kasus, variabel prediktif kolinear dapat berdampak negatif pada konvergensi dan kinerja proses estimasi jenis model tertentu seperti regresi logistik. Kolinearitas ini harus diidentifikasi dan masing-masing variabel dikeluarkan sebelum melanjutkan. Terakhir, kami juga mengecualikan variabel yang menunjukkan sedikit korelasi dengan variabel target. Untuk mengidentifikasinya, kita dapat melakukan uji chi-kuadrat berpasangan, analisis korelasi linier, atau regresi linier sederhana berpasangan. Teknik lain yang sering digunakan untuk mendukung proses pemilihan variabel adalah histogram, plot sebar, plot kotak, dan tabel frekuensi.

Perhatikan juga bahwa mengecualikan variabel dari pemrosesan lebih lanjut tidak secara otomatis berarti bahwa kolom terkait dihapus dari kumpulan data. Ini hanya berarti menandai kolom masing-masing untuk diabaikan sementara untuk analisis lebih lanjut. Pengecualian tersebut harus mudah dibalik agar dapat dengan mudah menguji pilihan skenario variabel lainnya.

Sebelum menyimpulkan langkah pemilihan variabel, kita harus memeriksa dengan cermat apakah semua variabel telah dipetakan ke tipe data yang sesuai. Beberapa bidang data mungkin mewakili data dalam format yang tidak sesuai (misalnya, kode pos yang disimpan sebagai variabel bilangan bulat numerik sebaiknya bersifat kategorikal (atau nominal) untuk tujuan penambangan data, kecuali Anda memiliki ukuran jarak berbasis kode pos yang terkait untuk analisis Anda). Contoh berikut membahas masalah ini.

Contoh Praktik CRM 2

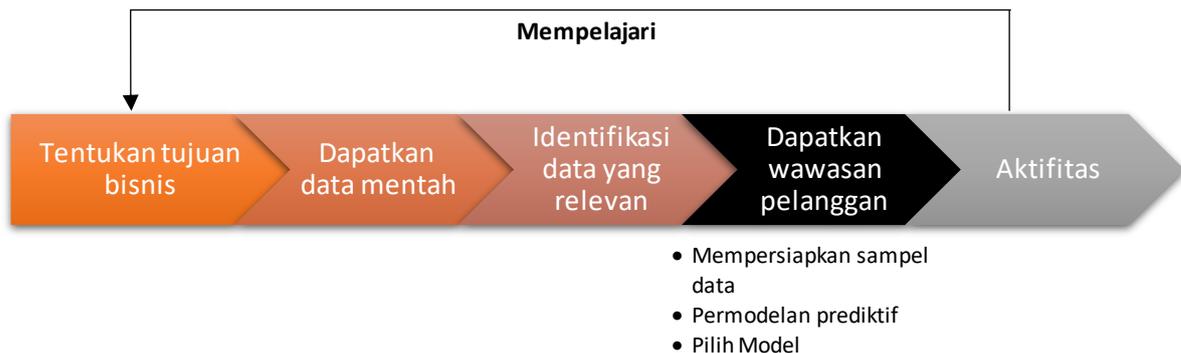
Mengidentifikasi Variabel yang Relevan di Credite Est

Setelah membuat satu file data termasuk semua informasi tambahan, langkah selanjutnya adalah memulai dengan analisis eksplorasi. Masalah utama dengan data tambahan adalah jumlah informasi yang berpotensi hilang. Semua variabel yang ditambahkan

memiliki hampir 50% data yang hilang. Langkah selanjutnya adalah menilai apakah data yang hilang dapat digantikan secara bermakna. Operasi ini meningkatkan tingkat nilai yang hilang secara keseluruhan dari 42% menjadi 21%. Langkah selanjutnya adalah menyelidiki statistik univariat (rata-rata, deviasi standar, frekuensi, outlier) untuk semua variabel guna memastikan variabel yang disertakan memiliki integritas yang memadai.

Langkah ini menyebabkan pengurangan variabel dari 65 menjadi 54. Langkah berikutnya adalah menghitung semua korelasi bivariat (atau analisis rata-rata dalam kasus variabel kategori) dari variabel independen yang ada dengan variabel dependen—nilai pelanggan. Ini adalah proses berulang di mana variabel independen mengalami transformasi dan variabel baru dibuat.

Misalnya, ada tiga variabel yang menunjukkan apakah suatu rumah tangga memiliki anak dalam kelompok usia 0–4 tahun, 5–11 tahun, dan 12–18 tahun. Dari situ, terciptalah variabel baru yang merupakan indikator dummy sederhana: anak versus tidak punya anak. Pada akhirnya proses evaluasi data ini menghasilkan total 17 variabel yang memiliki korelasi wajar dengan variabel dependen. Ini dipertahankan untuk langkah berikutnya, model respons.



Gambar 7.8 Proses penambangan data: mendapatkan wawasan pelanggan

Mendapatkan Wawasan Pelanggan

Setelah kami memperoleh kumpulan data deskriptif yang kredibel dan berkualitas baik (yaitu, kami telah menyiapkan sampel data), langkah selanjutnya adalah mengekstraksi pengetahuan tentang perilaku pelanggan dan/atau properti lain yang diperlukan untuk melaksanakan kampanye yang direncanakan melalui metode prediktif, pemodelan (Gambar 7.8).

Seringkali, kita membedakan berbagai jenis model prediktif yang diperoleh melalui paradigma pemodelan yang berbeda: pemodelan yang diawasi dan tidak diawasi. Dalam kasus di mana kita ingin memprediksi kemungkinan pelanggan membeli produk tertentu, kita akan membangun model prediktif pada set pengujian yang telah ditentukan sebelumnya yang berisi pelanggan yang sudah membeli produk dan pelanggan yang belum. Dalam hal ini, kami menerapkan paradigma pembelajaran terawasi, karena untuk setiap pelanggan dalam kumpulan data pemodelan kami mengetahui jawaban yang benar atas pertanyaan tersebut, yaitu apakah pelanggan membeli atau tidak?

Membangun model berarti menemukan hubungan yang tepat antara variabel-variabel yang menggambarkan pelanggan untuk memprediksi kemungkinan keanggotaan kelompok masing-masing: pembeli atau non-pembeli. Hal ini biasanya juga disebut sebagai penilaian (misalnya antara 0 dan 1). Karena kita mengetahui perilaku pembelian untuk setiap pelanggan di rangkaian rangkaian, kita juga dapat mengukur kualitas prediksi model, yaitu tingkat kesalahan klasifikasi. Situasi yang berbeda muncul dalam konteks, misalnya, masalah segmentasi pelanggan. Misalkan Anda ingin mengidentifikasi kelompok pelanggan yang memiliki perilaku umum serupa, tidak hanya dalam kaitannya dengan perilaku pembelian. Pada awalnya Anda tidak tahu kelompok mana yang akan diidentifikasi. Ini adalah proses yang murni didorong oleh data dan hubungan antar variabel.

Di sini, kami akan menerapkan pemodelan tanpa pengawasan dimana keanggotaan kelompok tidak diketahui sebelumnya. Kami mencari pola baru dan tidak terduga. Contoh umum model statistik dalam konteks ini adalah jaringan saraf yang mengatur dirinya sendiri (jaringan Kohonen) dan algoritma pengelompokan.

Keluaran dari fase proyek ini dapat terdiri dari model prediktif itu sendiri, yang kemudian diterapkan dalam lingkungan produksi online (yaitu, untuk memprediksi rekomendasi produk berikutnya bagi pelanggan yang menghubungi pusat panggilan), atau secara langsung dalam skor pelanggan. nilai (misalnya, untuk memilih semua pelanggan dengan nilai skor di atas 90% kemungkinan pembelian dan mengirim mereka surat langsung).

Langkah 1: Mempersiapkan Sampel Data

Sebelum kita mulai membuat (atau melatih) model, kita perlu menganalisis apakah tersedia cukup data untuk memperoleh hasil yang signifikan secara statistik. Ada beberapa kasus di mana data yang tersedia hanya sedikit, seperti ketika memodelkan perilaku pembelian untuk produk yang baru diperkenalkan, dan hingga saat ini hanya sedikit pelanggan yang membeli produk tersebut. Jika kami memiliki cukup data, kami membagi data menjadi dua sampel: set kereta agar sesuai dengan model dan set pengujian untuk memeriksa performa model pada observasi yang belum digunakan untuk membangunnya. Hal ini akan memberikan penilaian obyektif terhadap kemampuan generalisasi model—yang merupakan persyaratan penting sebelum meluncurkan produk atau kampanye.

Langkah 2: Pemodelan Prediktif

Ada dua langkah pemodelan prediktif:

- ✓ Aturan (atau model analitik linier/nonlinier) dibangun berdasarkan kumpulan pelatihan.
- ✓ Aturan-aturan ini kemudian diterapkan pada kumpulan data baru untuk menghasilkan jawaban yang diperlukan untuk kampanye.

Berdasarkan set pelatihan, kami mengembangkan model prediktif yang meminimalkan kesalahan prediksi. Selama proses ini diperoleh sekumpulan parameter model optimal. Biasanya, beberapa model alternatif dilatih bersama, menerapkan metodologi statistik yang berbeda seperti jaringan saraf, regresi linier atau logistik, analisis kelangsungan hidup, analisis komponen utama, analisis faktor, pohon keputusan, atau pengelompokan.

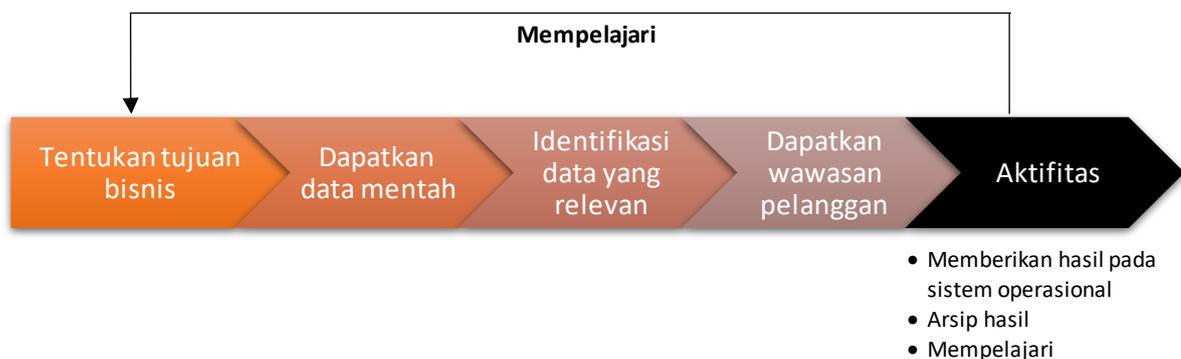
Langkah 3: Pilih Model

Ketika semua model alternatif telah dilatih, kami mulai membandingkan kualitas prediksi relatifnya dengan membandingkan tingkat kesalahan klasifikasi masing-masing yang diperoleh pada set pengujian atau dengan melakukan analisis peningkatan. Beberapa model akan memiliki kekuatan prediksi yang lebih besar dibandingkan model lainnya, dan kami akan memilih model yang menurut kami paling baik digeneralisasikan mulai dari pelatihan hingga data pengujian.

Kami juga akan memasukkan implikasi ekonomi dari suatu model dengan menerapkan matriks biaya/pendapatan yang telah ditentukan sebelumnya. Model prediktif, misalnya, memberikan nilai skor, atau kemungkinan, bagi setiap pelanggan untuk menunjukkan perilaku target yang dimodelkan (misalnya, pembelian kartu kredit). Meskipun demikian, menentukan skor tingkat ambang batas yang akan digunakan untuk kampanye tertentu merupakan keputusan bisnis. Mungkin Anda ingin menetapkannya ke titik impas, atau Anda mungkin memiliki anggaran tetap untuk kampanye yang ingin Anda gunakan sepenuhnya. Hal ini mungkin menyebabkan penurunan ambang batas sampai pada titik di mana biaya Anda sama dengan anggaran. Kami terus melihat masalah ini dalam contoh berikut.

Aktifitas/Tindakan

Tujuan akhir dari proyek penambangan data adalah untuk menindaklanjuti hasilnya (Gambar 7.9). Terkadang kami juga menyebut ini sebagai penerapan hasil. Hal ini penting untuk keberhasilan keseluruhan proyek. Tahap perencanaan proyek harus sudah membahas masalah penerapan hasil proyek ke dalam proses bisnis masing-masing. Rencana proyek harus memperkirakan keterlibatan dan ketersediaan sumber daya TI yang diperlukan untuk memasukkan hasil penambangan data kembali ke dalam proses yang mendukung sistem TI (database, situs Web, pusat panggilan, dll.). Dalam praktiknya, penerapan dapat memiliki banyak penerapan: pemilihan pelanggan berdasarkan skor yang akan dituju melalui kampanye pengiriman surat langsung, rekomendasi produk berikutnya berdasarkan skor pada situs web e-commerce, optimalisasi belanja pemasaran sesuai dengan model yang ada, berdasarkan prediksi nilai seumur hidup pelanggan, pilihan saluran komunikasi yang sesuai untuk setiap pelanggan, dan sebagainya. Secara khusus, aktifitas dapat dibagi lagi menjadi penyampaian hasil ke sistem operasional, pengarsipan hasil, dan pembelajaran.



Gambar 7.9 Proses penambangan data: tindakan

Contoh Praktik CRM 3

Mendapatkan Wawasan Pelanggan di Credite Est

Metodologi yang dipilih oleh para pemodel adalah regresi logistik. Karena tujuannya adalah untuk menargetkan atau tidak menargetkan individu tertentu dalam kumpulan prospek, maka mengklasifikasikan variabel dependen sebagai 0/1 adalah tepat. Pada langkah sebelumnya, hanya variabel-variabel yang dipertahankan dengan tingkat korelasi bivariat minimum. Namun, kini isu multikolinearitas mulai mengemuka. Multikolinearitas terjadi ketika dua variabel menyampaikan informasi yang pada dasarnya sama, sehingga salah satu variabel menjadi mubazir. Oleh karena itu, langkah penting adalah melakukan eliminasi variabel-variabel yang sangat kolinear tersebut berdasarkan teori. Model akhir dipilih atas dasar kemampuan prediktif dan mengandung sejumlah kecil nilai yang hilang. Isinya lima prediktor nilai pelanggan: klaster borjuis, klaster teknologi, indeks anak, indeks nilai rumah, dan posisi pekerjaan manajerial. Kemampuan model untuk mengklasifikasikan dengan benar adalah 75,5% pada sampel estimasi dan 69,8% pada sampel ketidaksepakatan, yaitu sekitar 20% poin lebih tinggi dibandingkan berdasarkan kebetulan saja. Hasil ini dianggap berhasil, sehingga diputuskan untuk menggunakan model ini untuk kampanye pencarian calon pembeli.

Langkah 1: Memberikan Hasil ke Sistem Operasional

Tujuan akhir dari pemodelan prognostik dalam konteks CRM adalah memilih subkelompok pelanggan untuk kampanye guna menentukan pelanggan mana yang lebih cenderung responsif dibandingkan yang lain. Untuk mengidentifikasi subset ini, kami menerapkan model yang dipilih ke seluruh basis pelanggan (kecuali pembatasan telah ditentukan sebelumnya yang membatasi total pelanggan yang dimodelkan dan ditargetkan, seperti wilayah geografis, subkumpulan segmen pelanggan, dll.) Nilai skor yang diperoleh untuk setiap pelanggan dan nilai ambang batas yang ditentukan akan menentukan apakah pelanggan terkait memenuhi syarat untuk berpartisipasi dalam kampanye. Kita dapat menerapkan skor pelanggan atau, alternatifnya, model penilaian itu sendiri, yang menyiratkan bahwa model tersebut diterapkan sesuai permintaan—misalnya, ketika pelanggan menelepon pusat panggilan atau mengunjungi situs web perusahaan.

Sebelum menilai pelanggan kita perlu menyiapkan kumpulan data skor yang berisi informasi terkini yang tersedia untuk setiap pelanggan dengan variabel yang dibutuhkan oleh model. Hal ini menyiratkan bahwa variabel kumpulan skor melalui proses transformasi, derivasi, dan seleksi variabel yang sama persis seperti yang dilakukan kumpulan data pelatihan dan pengujian yang digunakan untuk membangun model. Keterkinian data merupakan persyaratan penting karena jika tidak, kami akan menilai pelanggan berdasarkan informasi lama, yang pada gilirannya dapat menghasilkan kesimpulan yang salah.

Bayangkan kita mencetak pelanggan untuk kampanye surat langsung untuk menjual kartu kredit kepada semua pelanggan yang belum memilikinya. Jika data penilaian tidak cukup terkini, kami mungkin akan menilai pelanggan meskipun mereka baru saja membeli kartu kredit dan berpotensi (jika model bekerja dengan baik) memasukkan mereka ke dalam

kelompok sasaran Anda. Akibatnya, kami akhirnya menawarkan produk yang baru saja mereka beli kepada pelanggan tersebut, sehingga memberikan gambaran buruk tentang seberapa banyak yang diketahui perusahaan kami tentang pelanggannya.

Terakhir, saat mengirimkan hasil ke sistem operasional, pastikan juga memberikan pengidentifikasi pelanggan yang diperlukan oleh sistem tersebut untuk secara jelas menghubungkan informasi skor model ke pelanggan yang benar.

Langkah 2: Arsipkan Hasil

Grup data mining bertanggung jawab untuk mengarsipkan semua informasi yang terkait dengan setiap proyek data mining yang dijalankannya. Ini adalah nasihat yang penting dan sering kali diabaikan atau tidak diikuti dengan baik. Perusahaan yang tidak mengarsipkan modelnya tidak bisa berharap untuk belajar dari pengalaman masa lalu secepat perusahaan yang melakukan hal tersebut. Setiap proyek penambangan data akan menghasilkan sejumlah besar informasi:

- ◆ Data mentah yang digunakan
- ◆ Transformasi untuk setiap variabel
- ◆ Rumus untuk membuat variabel turunan
- ◆ Latih, uji, dan nilai kumpulan data
- ◆ Perhitungan variabel target
- ◆ Model dan parameterisasinya
- ◆ Tingkat ambang batas skor
- ◆ Pilihan target pelanggan akhir

Mengetahui informasi ini dan menyediakannya membantu dalam memahami anomali dalam kinerja model, dan dalam mempelajari apa yang berhasil dengan baik dan apa yang tidak (dan mengapa). Hal ini juga berguna untuk menjaga detail model ketika penilaian telah dilakukan. Model yang sama mungkin digunakan untuk menilai kumpulan data berbeda yang diperoleh pada waktu berbeda.

Langkah 3: Belajar

Belajar dari proyek penambangan data merupakan bagian integral dari proses. Hal ini juga kadang-kadang disebut sebagai penutupan loop. Artinya belajar dari tindakan yang telah Anda lakukan untuk meningkatkan kinerja di waktu berikutnya. Untuk belajar dari proyek penambangan data, pertama-tama kita harus mendapatkan fakta yang menggambarkan kinerja dan dampak bisnisnya. Idealnya, kami akan memberikan angka laba atas investasi untuk proyek penambangan data yang ada.

Biasanya fakta-fakta tersebut diperoleh dengan memantau kinerja kampanye ketika sedang berjalan dan dari analisis akhir kinerja kampanye setelah kampanye berakhir. Pemantauan kampanye merupakan kemampuan penting yang harus disediakan oleh kelompok data mining, karena kelompok ini menghindari uji coba buta terhadap kampanye sampai akhir, tanpa umpan balik kinerja perantara. Dalam lingkungan yang berubah dengan cepat, hal ini juga diperlukan untuk mendeteksi kapan suatu model harus dilatih ulang. Biasanya, pemantauan memberikan beberapa indikator kinerja utama, seperti respons dan/atau tingkat pembelian berdasarkan wilayah, segmen pelanggan, produk, dan

sebagainya. Parameter ini akan memberikan indikasi awal mengenai ketidakteraturan yang tidak diinginkan dalam kinerja model dan memungkinkan intervensi dini. Analisis kinerja kampanye akhir akan menghasilkan indikator kinerja serupa dengan fungsi pemantauan. Perbedaan utamanya adalah bahwa ia lebih lengkap dan mempunyai jangka waktu pengaruh yang ditentukan. Hal ini diperlukan untuk memastikan pengukuran yang benar mengenai sebab dan akibat suatu kampanye. Misalnya, tidak realistis untuk mengaitkan iklan secara positif dengan perilaku pelanggan ketika pelanggan membeli produk 1 tahun setelah melihat iklan kampanye surat langsung.

Contoh pembelajaran dari evaluasi kampanye dapat berupa:

- Mengungkapkan bahwa tingkat pembelian tergantung pada pilihan saluran komunikasi.
- Menemukan bahwa surat langsung dengan brosur produk yang penuh warna dan detail terjual lebih sedikit dibandingkan dengan brosur satu halaman hitam putih.

Oleh karena itu, langkah pembelajaran memerlukan penambang data untuk menghasilkan fakta tentang kinerja kampanye, dan sumber daya bisnis untuk menempatkannya dalam konteks agar dapat ditafsirkan dengan benar. Studi kami terhadap Credite Est diakhiri dengan contoh berikut, yang menunjukkan bagaimana perusahaan bertindak berdasarkan informasi yang diperolehnya dalam proses penambangan data.

Contoh Praktik CRM 3

Bertindak berdasarkan Informasi di Credite Est

Model terakhir diluncurkan secara berurutan kepada calon audiens sasaran. Tujuannya adalah untuk menyempurnakan model secara berulang di putaran mendatang. Sebagai langkah pertama, Credite Est membeli alamat dari daftar broker yang memiliki nilai yang tidak hilang untuk setidaknya tiga dari lima variabel dalam model akhir. Prospek dinilai dengan model tersebut dan kemudian diberi peringkat berdasarkan kemungkinan menjadi pelanggan bernilai tinggi. Dari 10.000 prospek yang dihasilkan, setengahnya ditargetkan dengan produk pasar uang, dan setengahnya lagi dengan produk pinjaman. Tujuannya adalah untuk menilai penerimaan kedua sampel terhadap produk masing-masing. Selain itu, skenario dasar dilakukan dimana kampanye pencarian calon pelanggan yang sama dilakukan terhadap sampel rumah tangga secara acak. Meskipun kedua target pengiriman surat secara signifikan lebih berhasil dibandingkan skenario dasar, hal ini hanyalah langkah pertama dalam penyempurnaan model dan penawaran lebih lanjut. Secara khusus, selain menilai tingkat respons, kini penting untuk melacak dan mendokumentasikan nilai pelanggan yang diperoleh yang merupakan tujuan awal proyek.

Contoh komprehensif penerapan data mining diberikan dalam studi kasus, yaitu melihat Yapi Kredi, sebuah perusahaan yang menggunakan alat data mining untuk membuat kampanye cross-selling.

Contoh Praktik CRM 4

Yapi Kredi—Kampanye Cross-Selling Berbasis Model Prediktif

Didirikan pada tahun 1944 sebagai bank swasta pertama di Turki, Yapi Kredi selalu menjadi pionir di sektor keuangan Turki. Bank ini memiliki lebih dari 860 cabang dalam negeri dan berbagai anak perusahaan lainnya, serta perusahaan afiliasi yang aktif di bidang leasing, anjak piutang, asuransi perbankan investasi, pialang, dan perusahaan ekonomi baru. Yapi Kredi diposisikan sebagai bank komersial swasta terbesar keempat berdasarkan ukuran aset di Turki, dengan posisi terdepan dalam kartu kredit, aset yang dikelola, anjak piutang, dana pensiun swasta, dan asuransi jiwa dan non-jiwa. Pada tahun 2010, perusahaan ini melayani sekitar enam juta pelanggan.

Tantangan

Untuk melanjutkan perkembangan Yapi Kredi sebagai bank ritel dengan pertumbuhan tercepat di Turki, dalam hal aset yang dikelola dan profitabilitas ritel, Yapi Kredi menargetkan untuk memelihara hubungan perbankan yang erat dengan segmen nasabah teratas untuk sepenuhnya mengeksplorasi potensi 5+ juta nasabahnya. dasar, dan untuk meningkatkan rasio kontrak per pelanggan menjadi lima.

Untuk mencapai hal ini, Yapi Kredi memperkenalkan pendekatan perbankan ritel modern yang memungkinkan melayani seluruh nasabah sesuai kebutuhan spesifik mereka melalui paket produk individual. Kemampuan yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan tersebut adalah sebagai berikut:

- Segmentasi pelanggan analitis tingkat lanjut.
- Penawaran bundel produk khusus segmen.
- Konversi pelanggan ke segmen yang lebih menguntungkan melalui kampanye bertarget menggunakan alat CRM canggih seperti pemodelan prediktif.

Solusi

Untuk meningkatkan rasio produk per pelanggan, untuk menarik uang baru dari pelanggan, dan untuk menunjukkan keefektifan metode CRM analitis baru, Yapi Kredi memutuskan untuk melaksanakan serangkaian proyek percontohan untuk penjualan silang produk perbankan konsumen. Pengurangan pilihan pelanggan sasaran dengan kecenderungan tinggi untuk memberikan respons positif akan dimasukkan dalam kampanye dua langkah multichannel. Untuk mengilustrasikan metodologinya, kami menjelaskan secara singkat hasil dari berbagai tahapan proyek.

Tentukan Tujuan Bisnis

Berbagai lokakarya lintas departemen diadakan untuk menentukan tujuan bisnis, aspek operasional pelaksanaan kampanye, dasar-dasar ketersediaan data yang relevan, dan untuk mengukur keberhasilan kampanye.

Langkah pertama adalah menemukan produk mana yang paling cocok untuk cross-selling dari sudut pandang pelanggan dan bank. Setelah melihat potensi produk yang ditawarkan pada kampanye cross-selling berbasis model prediktif yang pertama ini, diputuskan untuk memilih reksa dana tipe B Yapi Kredi yang bercirikan instrumen investasi berisiko rendah berbasis efek pendapatan tetap. Dana ini dapat dengan mudah dibeli melalui ATM, Web, dan saluran telepon.

Cross-selling reksa dana ini dinilai mempunyai dampak positif bisnis ganda. Tujuannya adalah untuk mendapatkan uang baru dari nasabah, bahkan nasabah yang memindahkan investasinya dari produk Yapi Kredi lainnya ke reksa dana (efek kanibalisasi) masih dianggap menguntungkan bank. Diputuskan untuk menawarkan produk ini kepada kedua kelompok pelanggan:

- Nasabah telah melakukan investasi pada reksa dana tipe B untuk merangsang peningkatan aset.
- Nasabah belum memiliki dana tipe B untuk membantu meningkatkan rasio produk dan menarik uang baru.

Setelah memperbaiki detail produk, harus ditentukan bagaimana kampanye akan dilakukan. Lokakarya ini membantu menentukan tanggal mulai dan berakhirnya kampanye: durasi total 5 minggu dianggap tepat. Saluran komunikasi untuk menawarkan produk telah disepakati. Pendekatan dua saluran dianggap layak karena Yapi Kredi baru saja menyelesaikan implementasi proyek yang mengintegrasikan call center dan jaringan cabang bank. Ini dianggap sebagai saluran yang tepat untuk kampanye.

Mengingat karakter proyek percontohan kampanye dan sumber daya yang tersedia, telah diputuskan untuk menghubungi 3000 pelanggan berdasarkan panggilan keluar dan pemasaran aktif selama kunjungan cabang pelanggan. Sebanyak 16 cabang di wilayah Istanbul dipilih untuk berpartisipasi dalam kampanye ini. Selain itu, 1200 target pelanggan harus dihubungi oleh call center.

Diputuskan untuk menjalankan kampanye dua langkah, di mana nasabah pertama kali dihubungi dengan penawaran reksa dana tipe B. Kemudian, responden yang positif menerima panggilan tindak lanjut jika mereka tidak membeli 1 minggu setelah respons positif awal mereka. Respon dan tingkat pembelian melalui saluran kontak (cabang atau call center) dipilih sebagai ukuran keberhasilan kampanye.

Dapatkan Data Mentah

Data mart dikembangkan untuk mendukung aktivitas departemen CRM. Untuk tujuan ini, data diekstraksi dari lebih dari 50 tabel sistem sumber. Sekitar 20 tabel database diproduksi dengan ruang disk 30 gigabyte untuk tahap proyek awal. Data mart mencakup data yang paling dibutuhkan untuk aktivitas bisnis dengan prioritas tinggi (seperti kampanye percontohan) dan meyakinkan bahwa data tersebut tersedia dalam jangka waktu singkat untuk manipulasi data dan langkah penambangan data selanjutnya.

Identifikasi Variabel yang Relevan

Berbagai agregasi dan transformasi diperlukan untuk mendapatkan format data yang berpusat pada pelanggan yang tepat sesuai kebutuhan untuk analisis dan pemodelan prediktif. Pemeriksaan silang kualitas data dasar dilakukan untuk menjamin validitas data dan kesesuaiannya untuk aktivitas penambangan data lebih lanjut.

Berbagai jenis atribut ditemukan relevan dan digunakan untuk memperoleh gambaran lengkap tentang perilaku dan preferensi pelanggan. Ini termasuk atribut pelanggan berikut:

- *Demografi*: Usia, jenis kelamin, status perkawinan, keanggotaan kelompok, alamat, profesi, dan karakteristik pengenalan lainnya termasuk dalam kategori ini.

- *Kepemilikan produk*: Hal ini berkaitan dengan portofolio produk yang dimiliki oleh masing-masing pelanggan, tanggal pembukaan/penutupan, variabel turunan terkait masa kerja pelanggan seperti masa pakai maksimum produk yang dimiliki, dan sebagainya.
- *Penggunaan produk*: Variabel terkait dengan frekuensi penggunaan pelanggan seperti jumlah rata-rata transaksi perbankan.
- *Penggunaan saluran*: Variabel terkait dengan perilaku pembayaran otomatis pelanggan, jumlah rata-rata pembayaran otomatis, rasio penggunaan saluran yang berbeda, dan sebagainya.
- *Aset* : Variabel yang berhubungan dengan produk tabungan dan investasi seperti rata-rata saldo yang ditanamkan pada surat berharga, deposito, giro, dan lain sebagainya.
- *Kewajiban*: Variabel berkaitan dengan penggunaan pinjaman seperti saldo rata-rata pinjaman, saldo rata-rata kartu kredit, dan sebagainya.
- *Profitabilitas*: Untuk proyek percontohan, indeks profitabilitas dibuat, karena profitabilitas tidak tersedia untuk semua pelanggan pada saat itu. Indeks ini digunakan untuk memeringkat pelanggan berdasarkan profitabilitas mereka tanpa memberikan nilai absolutnya.

Dapatkan Wawasan Pelanggan

Berdasarkan data historis nasabah selama 6 bulan, lima model prediktif berbeda dikembangkan untuk memperkirakan kecenderungan nasabah untuk berinvestasi pada reksa dana tipe B selama periode 3 bulan berikutnya. Model terbaik ditemukan adalah regresi logistik yang menghasilkan nilai peningkatan sebesar 2,9 untuk desil pelanggan teratas. Nilai peningkatan mengukur pengaruh model prediktif, dan menyatakan fakta bahwa dalam kasus ini regresi logistik mencapai 2,9 kali lebih banyak responden untuk desil pelanggan teratas dibandingkan pilihan acak dengan ukuran yang sama.

Semua pelanggan kemudian diberi skor menggunakan model ini, dan 4.200 pelanggan dengan kecenderungan membeli tertinggi dipilih sebagai kelompok sasaran untuk kampanye percontohan.

Bertindak

Untuk meluncurkan kampanye melalui call center dan cabang, setiap saluran harus mengetahui secara pasti pelanggan mana yang harus dihubungi. Setiap saluran memerlukan penugasan yang jelas mengenai target pelanggannya masing-masing. Sejumlah 3000 pelanggan ditugaskan ke 16 cabang yang bertanggung jawab atas hubungan masing-masing. 1.200 pelanggan sisanya ditugaskan ke pusat panggilan. Daftar target dengan penetapan saluran yang sesuai kemudian tersedia untuk sistem manajemen kampanye. Setelah menyiapkan skrip panggilan dan melatih staf yang terlibat dalam pelaksanaannya, kampanye dapat dimulai.

Tabel berikut merangkum hasilnya (Tabel 7.2). Tingkat respons yang mengesankan, masing-masing sebesar 6,5% dan 12,2%, diperoleh dari kampanye berbasis cabang dan pusat panggilan. Kampanye percontohan ini dapat memperoleh lebih dari Rp. 1 Miliar ke dalam reksa dana tipe B.

Tabel 7.2 Tingkat respon dan jumlah dana yang terjual

	Tingkat respons (%)	Jumlah dana yang terjual (Rp. 000)
Ranting	6.5	582.000
Pusat panggilan	12.2	452.000
Total	8.2	1.034.000

Menarik untuk diamati bahwa meskipun cabang memperoleh tingkat respons yang lebih rendah dibandingkan call center, mereka masih memperoleh investasi yang jauh lebih besar pada dana tersebut. Hal ini mencerminkan keuntungan dari hubungan pelanggan berbasis cabang yang lebih pribadi. Sebagai konsekuensi dari keberhasilan kampanye percontohan ini, peluncuran skala besar ke sebagian besar pelanggan Yapi Kredi tampak sangat menjanjikan.

Ringkasan

Data mining dapat membantu dalam memilih target pelanggan yang tepat atau dalam mengidentifikasi pelanggan yang sebelumnya tidak dikenal dengan perilaku dan kebutuhan serupa. Daftar target yang baik kemungkinan besar akan meningkatkan tingkat pembelian dan berdampak positif pada pendapatan. Proses penambangan data yang lengkap terdiri dari penilaian dan penentuan tujuan bisnis, sumber data, transformasi dan pembuatan variabel analitis, serta pembuatan model analitik menggunakan teknik seperti regresi logistik atau jaringan saraf. Jumlah variabel yang digunakan berubah secara drastis selama proses data mining. Jenis manipulasi baris meliputi agregasi, perubahan, nilai yang hilang, dan deteksi outlier. Akuisisi pelanggan yang menguntungkan memerlukan pemodelan potensi pelanggan yang diharapkan selama masa hubungan bisnis. Dalam model cross-selling atau up-selling, kami mencoba memprediksi ketertarikan pelanggan dengan serangkaian produk atau layanan yang diterjemahkan ke dalam kemungkinan pembelian pelanggan.

Aspek lain dari kampanye yang harus didefinisikan adalah seperangkat aturan bisnis atau seleksi untuk kampanye, yang menentukan pelanggan yang harus dikecualikan atau dimasukkan dalam kelompok sasaran. Untuk mengukur bagaimana kinerja pemilihan berbasis model sehubungan dengan perilaku pelanggan rata-rata, kelompok target dapat dibagi menjadi beberapa sel seperti kelompok kontrol— hanya berisi pelanggan yang dipilih secara acak dan sel lain yang hanya berisi pelanggan terbaik menurut model yang diterapkan. Akan sangat membantu jika menentukan matriks biaya/pendapatan yang menjelaskan bagaimana mekanisme bisnis akan bekerja dalam kampanye yang didukung dan bagaimana hal ini akan berdampak pada proses penambangan data.

Setelah data yang diperlukan telah diidentifikasi, diekstraksi, dan dikonsolidasikan, sehingga data dalam database (sering juga disebut data analitik mart) tersedia untuk manipulasi data dan langkah penambangan data selanjutnya. Langkah penting lainnya adalah memeriksa kualitas data mentah analitis. Infrastruktur gudang data dengan proses pembersihan data tingkat lanjut dapat membantu memastikan Anda bekerja dengan data berkualitas tinggi. Manajemen nilai yang hilang adalah elemen kunci untuk meningkatkan

kualitas data. Penilaian kualitas data awal dilakukan untuk memastikan tingkat kualitas yang baik dari data yang dikirimkan, dan bahwa tim penambangan data memiliki pemahaman yang jelas tentang bagaimana menafsirkan data dalam istilah bisnis.

Penting untuk mengidentifikasi dan memilih hanya variabel-variabel yang memiliki kekuatan penjelas yang baik (kekuatan prediksi yang relevan) untuk perilaku target yang dimodelkan. Metode yang berbeda digunakan untuk memilih variabel prediktor. Metode ini membantu kita menghilangkan variabel kolinear dan variabel yang korelasinya sangat rendah dengan variabel target. Dalam konteks Manajemen Pelanggan, sering kali pelanggan individual merupakan objek utama yang dianalisis melalui metode data mining. Biasanya model data datar yang sangat sederhana dipilih sebagai dasar pemodelan prediktif.

Dalam representasi ini, seluruh data yang berkaitan dengan pelanggan individual terkandung dalam satu observasi (baris). Kolom individual (variabel, bidang) mewakili kondisi pada titik waktu tertentu atau ringkasan selama seluruh periode. Statistik deskriptif seperti jumlah, mean, median, dan deviasi standar akan digunakan untuk menangkap fitur-fitur deret waktu terkait. Variabel kunci lain yang harus dibuat pada langkah ini adalah variabel target atau dependen, yang diperlukan untuk pemodelan prediktif. Setelah definisi variabel target yang memuaskan tercapai, nilainya akan dihasilkan untuk semua pelanggan dan ditambahkan ke tabel data yang ada. Banyak alat penambangan data memberikan dukungan untuk meningkatkan normalitas variabel analitis.

Langkah selanjutnya adalah memilih model terbaik untuk memprediksi variabel dependen. Performa berbagai model pesaing dibandingkan menggunakan tabel klasifikasi dan analisis peningkatan (lihat Sub bab 6.3). Langkah terakhir dalam proyek penambangan data adalah bertindak berdasarkan hasil akhir.

Pada langkah ini, pelanggan dan prospek dinilai dan diberi peringkat untuk mengidentifikasi pelanggan dan prospek yang tepat untuk ditargetkan. Mengarsipkan dan membandingkan hasil bisnis dengan tujuan awal yang ditetapkan untuk proyek merupakan aktivitas penting dari proses penambangan data untuk mendapatkan pembelajaran untuk proyek penambangan data di masa depan.

BAB 8

MENGGUNAKAN DATABASE

Film blockbuster Stephen Spielberg tahun 2002, *Minority Report*, menunjukkan masa depan di mana pemasaran dilakukan secara instan dan sangat dipersonalisasi. Dalam salah satu rangkaian film yang paling tak terhapuskan, karakter Tom Cruise sedang berjalan melalui pusat perbelanjaan di mana iklan-iklan tersebut memanggilnya dengan nama dan memamerkan produk-produk spesifik sesuai preferensi pribadinya (CRM Technology dalam film *Minority Report*, 2002). Meskipun kita masih jauh dari interaktivitas dalam pemasaran, premis ini merupakan dasar bagi Manajemen Hubungan Pelanggan yang mampu memprediksi secara akurat perilaku pembelian pelanggan dan memanfaatkan informasi tersebut untuk menciptakan efisiensi dalam pengeluaran pemasaran.

Lompatan besar ke depan yang membuat skenario yang sebelumnya tidak terbayangkan, seperti ini, menjadi mungkin terjadi adalah kemampuan database yang terus berkembang dan kekuatan analitisnya yang luas. Saat ini, perusahaan mengumpulkan informasi tentang pelanggan mereka, menyimpannya dalam database, menganalisis data, membuat keputusan pemasaran, dan menerapkan program pemasaran berdasarkan hasil analisis data pada skala yang sebelumnya hanya mungkin dilakukan dalam fiksi ilmiah.

Pada tahun 2011 Watson, komputer super yang dikembangkan oleh IBM, mengalahkan dua *Jeopardy!* juara dalam acara kumulatif tiga hari. Arti penting dari prestasi ini terletak pada relevansinya dengan manajemen basis data. Bayangkan seseorang yang dapat menyimpan data dalam jumlah yang hampir tak terbatas, menyimpannya selamanya, dan mengingatnya kembali secara instan. Sesuai ekspektasi awal, penerapan Watson dalam bisnis sudah mulai muncul dengan penerapan komersial pertama yang dilembagakan oleh Memorial Sloan-Kettering Cancer Center di New York di bidang pengobatan kanker paru-paru (Upbin, 2013). Aplikasi terbaru Watson lainnya mencakup pemantauan cuaca untuk The Weather Company/WU (Jancer, 2016), dan layanan persiapan pajak untuk Blok H&R (Moscaritolo, 2017). Penerapan Watson di masa depan cukup menjanjikan di hampir setiap industri di mana database digunakan.

Perusahaan yang memanfaatkan teknologi seperti Watson akan menemukan sumber keunggulan kompetitif yang luar biasa, dibandingkan dengan pesaing mereka yang gagal mengadopsi teknologi tersebut. Dengan basis data yang terus berkembang, penambangan dan analisis data yang efisien akan terus menjadi katalis keunggulan kompetitif.

Dalam bab ini, kami memberikan gambaran umum tentang berbagai jenis database dan perbedaannya dalam hal fungsi, informasi yang disertakan, dan teknologi. Kami juga mengilustrasikan bagaimana perusahaan menggunakan berbagai jenis basis data dan bagaimana mereka mendapat manfaat dari penggunaan basis data yang berbeda secara efektif.

8.1 JENIS BASIS DATA

Jenis dan sifat database bergantung pada kriteria yang kita gunakan untuk mengelompokkan database. Jika kita tidak membatasi pembahasan pada database pemasaran atau pelanggan, database yang digunakan di perusahaan dapat dikategorikan terlebih dahulu berdasarkan fungsi bisnis utamanya. Dengan melakukan itu kita akan mendapatkan hal berikut:

- Basis data yang mengelola operasi bisnis (misalnya, basis data hutang, basis data akuntansi biaya, basis data pemrosesan pesanan, basis data penggajian).
- Basis data yang mendukung aktivitas pengambilan keputusan (misalnya, basis data pemasaran, basis data pengembangan produk, basis data periklanan/promosi).

Basis data juga dapat dikategorikan berdasarkan kriteria berikut:

1. Informasi dimasukkan ke dalam database
2. Sifat dasar kegiatan pemasaran
3. Teknologi basis data

Kategorisasi Berdasarkan Informasi yang Disertakan dalam Basis Data

Ada empat jenis database:

1. Basis data pelanggan
2. Database prospek
3. Basis data cluster
4. Peningkatan database

Mari kita lihat satu per satu.

8.2 BASIS DATA PELANGGAN

Basis data pelanggan adalah inti dari basis data pemasaran apa pun dan merupakan aset yang sangat berharga bagi perusahaan mana pun. Pemasar biasanya menggunakan database pelanggan untuk mengidentifikasi dan membuat profil pelanggan yang paling berharga dan berkomunikasi dengan mereka dengan cara yang mungkin dapat memperoleh tanggapan pelanggan. Pikirkan hal ini saat berikutnya Anda menggunakan kartu loyalitas di toko kelontong. Pembelian Anda disimpan dalam database besar dan informasi tersebut digunakan untuk menargetkan kupon yang dicetak di bagian belakang tanda terima Anda! Secara umum, informasi berikut dapat dimasukkan dalam database pelanggan:

- Informasi dasar: Nama, alamat, kode pos, dan nomor telepon.
- Informasi demografi: Usia, jenis kelamin, status perkawinan, pendidikan, jumlah anggota rumah tangga, pendapatan, dan sebagainya.
- Informasi psikografis: Nilai, aktivitas, minat, preferensi, dll.
- Riwayat transaksi: Transaksi apa saja yang pernah dilakukan pelanggan? Seberapa sering mereka membeli? Berapa banyak yang mereka habiskan? Bagaimana cara mendapatkannya?
- Informasi relevan lainnya: Pertanyaan dan rujukan, kepuasan, loyalitas.

Selain perusahaan yang mengumpulkan data pada saat pembelian, beberapa perusahaan membeli data dalam jumlah besar dari afiliasi pihak ketiga. Beberapa perusahaan mengumpulkan dan menjual data dari sumber publik dan swasta di seluruh Amerika Serikat. Data ini memungkinkan perusahaan (yang membelinya) untuk memasarkan produknya ke segmen pelanggan tertentu untuk mencapai kontribusi pemasaran bersih yang lebih tinggi. Beberapa perusahaan yang menjual database dan solusi database adalah Acxiorn, D&B, dan Prizm. Contoh database pelanggan berikut memberikan wawasan tentang bagaimana bisnis di dunia nyata menggunakan data:

- D&B Hoovers: Solusi analitik ini membantu perusahaan meningkatkan penjualan dan wawasan terkait. Solusi ini mengintegrasikan intelijen bisnis, penjualan, dan informasi investasi pemasaran real-time untuk mengidentifikasi prospek. Kemudian solusi tersebut membantu perusahaan dalam menargetkan prospek penjualan potensial dengan mengintegrasikannya ke dalam platform CRM. Beberapa informasi yang dilacak oleh basis data global solusi ini antara lain mencakup ringkasan prospek, pesaing, perkembangan industri, tren bisnis, keuangan perusahaan.

InfoBase® Consumer Enhancement dari Acxiom: Solusi ini berisi informasi demografis dan perilaku mendalam tentang konsumen di Australia. Beberapa data yang dilacak antara lain mencakup pendapatan, kekayaan bersih, produk dan layanan yang digunakan. Manfaat menggunakan solusi ini mencakup analisis pelanggan, maksimalisasi ROI, perolehan prospek penjualan, pembuatan pesan pemasaran yang optimal, dan memaksimalkan profitabilitas pelanggan. Studi penelitian seperti Kumar, Zhang, dan Luo (2014) dan Shah, Kumar, Kim, dan Choi (2017) telah memasukkan data dari Acxiom (selain kumpulan data asli) terkait dengan demografi pelanggan, sosio-demografi, dan kebiasaan penggunaan online pelanggan untuk menambah kedalaman wawasan yang dihasilkan. CRM di Tempat Kerja 8.1 menyoroti bagaimana perangkat lunak pemblokiran iklan dapat memengaruhi kampanye pemasaran pelanggan.

Contoh Praktik CRM 1

Tolong Tanpa Iklan!

Menjangkau pelanggan adalah tantangan yang dihadapi setiap pemasar. Meningkatnya penggunaan perangkat lunak adblock menambah kekhawatiran bagi pemasar dalam hal ini. Survei terbaru terhadap lebih dari 4000 pengguna internet di AS yang dilakukan oleh PageFair menunjukkan bahwa praktik pemblokiran iklan tidak menunjukkan tanda-tanda melambat, meskipun ada migrasi ke penelusuran seluler. Survei tersebut menemukan bahwa laki-laki di AS 34% lebih mungkin menggunakan perangkat lunak adblock di komputer dibandingkan perempuan. Selain itu, pengguna internet di pinggiran kota dan perkotaan memiliki kemungkinan 17% lebih besar untuk menggunakan perangkat lunak adblock di desktop mereka dibandingkan pengguna di wilayah pedesaan.

Mengapa pemblokiran iklan terjadi? Survei tersebut menemukan bahwa masalah keamanan dan konten yang mengganggu menjadi penyebab utama praktik ini. Lebih lanjut, hampir 65% pengguna yang disurvei mengatakan bahwa mereka mengetahui tentang

perangkat lunak pemblokiran iklan melalui teman/keluarga/rekan kerja (37%), dan internet/media (28%).

Perusahaan telah menyadari masalah ini, dan telah menciptakan “dinding adblock” yang melarang pengguna adblock memasuki situs web kecuali mereka menonaktifkan perangkat lunak adblock. Survei menemukan bahwa hampir 90% pengguna adblock yang disurvei pernah menemui tembok seperti itu. Dari jumlah tersebut, 74% pengguna mengatakan mereka meninggalkan situs web ketika menemui tembok seperti itu. Hal ini sepertinya menunjukkan bahwa konten yang disediakan oleh situs web yang menggunakan dinding adblock tidak cukup unik untuk membuat pengguna menonaktifkan perangkat lunak pemblokiran iklan. Artinya, pengguna cenderung menemukan informasi tersebut di tempat lain, dan dengan demikian terus menggunakan perangkat lunak adblock.

Kita harus mencatat bahwa tidak hanya pelanggan aktif, tetapi juga pelanggan tidak aktif harus dimasukkan dalam database pelanggan. Data dari pelanggan aktif membantu pemasar mempelajari apa yang telah dilakukan dengan baik di masa lalu, dan data dari pelanggan tidak aktif membantu mengidentifikasi apa yang perlu ditingkatkan. Bagi pelanggan yang tidak aktif, informasi tambahan berikut ini penting untuk didokumentasikan:

- Sudah berapa lama pelanggan tidak aktif?
- Berapa lama mereka aktif?
- Bagaimana pola pembelian mereka saat aktif?
- Berapa banyak yang mereka habiskan?
- Bagaimana cara memperolehnya pada awalnya?
- Mengapa mereka tidak aktif?

8.3 BASIS DATA PROSPEK

Prospek adalah non-pelanggan dengan profil serupa dengan pelanggan yang sudah ada. Basis data prospek harus mencakup informasi tentang prospek sebanyak yang dilakukan basis data pelanggan tentang pelanggan. Namun, untuk alasan yang jelas, database prospek tidak berisi data riwayat transaksi apa pun. Pemasar dapat menggunakan database prospek untuk merancang kampanye pemasaran guna menargetkan prospek dengan tujuan memperoleh mereka sebagai pelanggan baru. Pemasar harus hati-hati menganalisis saluran yang digunakan calon pelanggan untuk menerima informasi, apakah mereka pembaca surat kabar/majalah, pemirsa TV, pendengar radio, atau pembeli katalog. Dengan melakukan hal ini, pemasar dapat secara efektif memanfaatkan semua media periklanan untuk mencapai tingkat respons yang lebih tinggi.

Untuk mencapai tingkat respons terbaik, pemasar juga perlu melakukan segmentasi prospek seperti halnya mereka melakukan segmentasi pelanggan, sehingga mereka dapat memposisikan produk-produk perusahaan yang terdiferensiasi sesuai dengan kebutuhan spesifik calon pelanggan. Promosi skala besar kepada semua prospek harus dilaksanakan hanya setelah daftar prospek diuji secara eksperimental dan terbukti menjanjikan.

Contoh beberapa database prospek yang digunakan dalam industri adalah sebagai berikut:

- Daftar InfoBase: Perusahaan yang tertarik untuk memasarkan produknya kepada calon pelanggan baru akan merasakan manfaatnya. Daftar InfoBase menawarkan kumpulan data konsumen AS yang tersedia dalam satu sumber untuk persewaan daftar yang mencakup 126 juta rumah tangga dan 190 juta individu.
- Harris Selectory Online: Ini adalah database prospek dari D&B yang membantu perusahaan menemukan pelanggan baru. Basis data seperti itu memungkinkan perusahaan untuk:
 - ✓ Kualifikasi pengembangan prospek penjualan.
 - ✓ Hubungi pengambil keputusan yang paling cocok untuk mendengarkan promosi penjualan mereka.
 - ✓ Teliti peluang potensial.

8.4 BASIS DATA KLASTER

Database cluster mencakup informasi tentang cluster yang relatif kecil. Cluster ini dapat didefinisikan berdasarkan kelompok referensi geografis (seperti wilayah kode pos), kelompok afinitas (misalnya klub dan asosiasi), dan kelompok referensi gaya hidup. Orang-orang dalam kelompok yang sama cenderung memiliki minat, sikap, kebiasaan membeli, dan preferensi yang sama atau serupa. Berdasarkan proporsi pelanggan yang ada di masing-masing cluster tersebut, perusahaan dapat mengidentifikasi cluster mana yang menjadi calon pelanggannya. Selain itu, tergantung pada keanggotaan calon pelanggan dalam kelompok tertentu, perusahaan dapat menyesuaikan komunikasi pemasaran mereka, sehingga meningkatkan efisiensi upaya pemasaran. Prizm adalah contoh yang baik dari database cluster.

Basis data Prizm mengelompokkan setiap lingkungan di AS menjadi 62 wilayah berbeda. Perusahaan dapat menggunakan database ini untuk mengidentifikasi calon pelanggan masa depan mereka, menemukan mereka, dan menentukan cara menjangkau mereka dengan cara yang paling efektif. Setiap database Prizm dikategorikan ke dalam kelompok, masing-masing kelompok memiliki beberapa cluster. Beberapa grup dalam database Prizm adalah sebagai berikut:

- **S1 (Elite Suburbs):** Lima cluster di grup S1 adalah masyarakat Sosial paling makmur di negara ini.
- **UI (Urban uptown):** Kelompok ini mencakup para eksekutif dan profesional dengan konsentrasi tinggi.
- **CI (Masyarakat Kota):** Tiga kelompok kelompok CI menjadikan lapisan atas kota-kota satelit dan kedua di Amerika.
- **T1 (Landed Gentry):** Klaster dalam kelompok ini terdiri dari keluarga multi-penghasilan yang memiliki anak usia sekolah dan dipimpin oleh para eksekutif dan profesional yang berpendidikan tinggi. Ini adalah kelompok paling makmur keempat di Amerika Serikat.

Contoh Praktik CRM 2

American Express dan Pengelompokan Basis Data

American Express adalah contoh bagus untuk pengelompokan basis data. Luangkan waktu sejenak untuk memikirkan jenis data yang dikumpulkan oleh perusahaan kartu kredit Anda. Perilaku pembelian Anda tersebar di banyak produk berbeda, digabungkan ke dalam satu database menciptakan peluang besar untuk pengelompokan dengan menggunakan teknik pengirisan database yang efisien. Misalnya, pertimbangkan kasus Brian seorang yang rajin bepergian. Dia telah menggunakan Kartu Emas American Express miliknya untuk membeli semua tiket pesawatnya. Semua tiketnya ditujukan untuk perjalanan pulang pergi, dan di kelas bus.

Berdasarkan informasi demografisnya dan atribut terkait pembelian lainnya, American Express telah mengkategorikan Brian ke dalam kelompok “wisatawan hemat”. Setelah beberapa tahun, pendapatan Brian meningkat dan dia memutuskan untuk membeli tiket kelas satu. Segera setelah pembelian ini, American Express meninjau kembali informasi pelanggannya dan menentukan bahwa perilakunya mungkin berada di ambang perubahan.

Oleh karena itu, mereka menawarinya undangan untuk mengajukan Kartu Platinum. Hasil dari undangan ini akan membantu American Express menentukan apakah perilakunya terkait dengan transisi perilaku atau hanya pembelian satu kali saja. Jika Brian mendaftar untuk mendapatkan kartu platinum, American Express menentukan bahwa dia telah berubah dari cluster “budget traveller” menjadi cluster “premium traveler”. Setelah bertransisi ke cluster baru ini, Brian kemungkinan akan diberikan beberapa penawaran cross-selling untuk layanan premium lainnya dari American Express.

Pengelompokan basis data yang akurat adalah asimilasi informasi satu bagian dan adaptasi informasi satu bagian. Penting bagi pemasar untuk memahami bahwa basis data pelanggan berkembang seiring waktu, dan bahwa pelanggan akan berpindah di antara berbagai kelompok sebagaimana ditentukan oleh perilaku pembelian mereka. Mereka yang percaya bahwa cluster pelanggan ada dalam isolasi statis pasti akan menyalahgunakan clustering database. Sebaliknya, sistem pengelompokan yang berkembang dan bergerak memungkinkan pelanggan untuk bergerak bebas masuk dan keluar dari kluster sebagaimana dijamin oleh perilaku pembelian mereka.

Sumber: Rust, Moorman, & Bhalla (2010).

8.5 BASIS DATA PENINGKATAN

Basis data peningkatan digunakan untuk mentransfer informasi tambahan tentang pelanggan dan prospek. Proses overlay digunakan untuk menghilangkan duplikasi. Peningkatan dapat mencakup data demografis dan psikografis, riwayat transaksi, perubahan alamat, perubahan tingkat pendapatan, status privasi, dan kategori produk baru yang dibeli baru-baru ini.

Misalnya, InfoBaseR Enhanced-InfoBaseR menyediakan banyak koleksi informasi pelanggan AS seperti data telepon dan alamat, milis termasuk file hotline, data email, dan sebagainya dalam satu sumber. InfoBaseR Enhanced memberikan kemampuan untuk

menambahkan data demografi, sosial ekonomi, dan gaya hidup terbaru ke database pelanggan internal Anda yang sudah ada. Perusahaan barang konsumen dapat menggunakan data ini untuk menargetkan kampanye periklanan dan pemasarannya dengan lebih baik, memperluas jangkauan merek, meningkatkan tingkat akuisisi dan retensi, serta meningkatkan profitabilitas.

Contoh Praktik CRM 3

Basis Data Peningkatan County Drain

County Drains adalah perusahaan layanan drainase yang berkembang pesat yang telah membangun model bisnisnya berdasarkan kekuatan hubungan pelanggannya dan berupaya memperkuat hubungan tersebut, memberikan landasan pertumbuhan untuk pertumbuhan di masa depan.

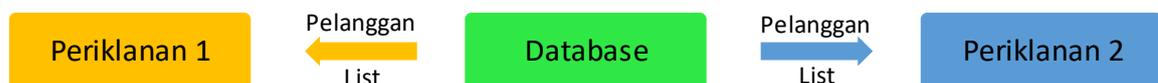
Meskipun County Drains selalu membanggakan diri atas layanan pelanggannya yang patut dicontoh, basis pelanggannya berkembang sedemikian pesat sehingga sistem spreadsheet dan proses manualnya mulai ditinggalkan hingga zaman kuno.

County Drain membutuhkan database adaptif yang memungkinkannya melanjutkan layanan pelanggan premiumnya bahkan dengan pertumbuhan luar biasa yang dialami perusahaan tersebut. Tujuan dari sistem basis data adalah:

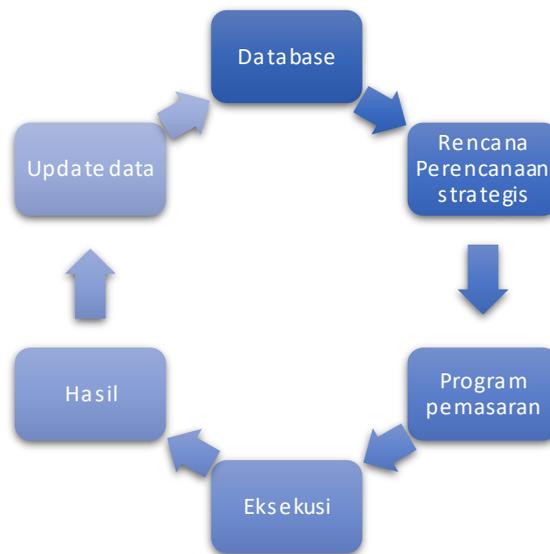
- Penciptaan sumber data terpusat.
- Sistem yang mudah dan logis yang akan segera diadopsi oleh staf.
- Perbaiki semua data; bersejarah, terkini dan baru.

Program CRM yang dipilih untuk proyek ini adalah GoldMine Premium Edition, yang memungkinkan mereka mencapai tiga tujuan yang telah ditetapkan. Sistem ini tidak hanya memungkinkan County Drain untuk melanjutkan layanan pelanggan premiumnya, tetapi juga memungkinkan perusahaan untuk lebih proaktif dalam memberikan layanan yang lebih relevan kepada pelanggannya sekaligus meningkatkan pendapatan mereka; win-win solution bagi pelanggan dan perusahaan.

Sumber: Konsentris (2017).



Gambar 8.1 Basis data pasif



Gambar 8.2 Basis data aktif

8.6 BASIS DATA PEMASARAN PASIF

Basis data pemasaran pasif melibatkan pembuatan daftar pelanggan dan kemudian menyimpan daftar ini dalam basis data. Upaya pemasaran di masa depan menargetkan pelanggan yang sama dalam daftar. Basis data hanyalah sebuah milis yang secara pasif menyimpan informasi tentang pelanggan yang diperoleh, dan tidak memiliki pengaruh aktif terhadap keputusan pemasaran strategis perusahaan. Basis data pasif sering digunakan di perusahaan kecil yang kekurangan sumber daya untuk secara aktif melacak pelanggan dan memperbarui basis data. Sebaliknya, perusahaan-perusahaan ini secara berkala membeli milis pihak ketiga dari vendor data. Gambar 8.1 mengilustrasikan tata letak database pasif.

Seperti yang ditunjukkan pada Gambar 8.1, database menggunakan daftar pelanggan yang sama untuk kampanye pemasaran yang berbeda. Basis data pelanggan mana pun dapat digunakan sebagai basis data pasif dimana perusahaan terus membeli basis data pelanggan baru dan diperbarui setiap kali membutuhkan informasi pelanggan untuk kampanye. Hasil kampanye dari kampanye sebelumnya tidak mempunyai arti penting dalam kasus ini.

Basis Data Pemasaran Aktif

Sebaliknya, pemasar dapat menggunakan database aktif untuk mengembangkan rencana pemasaran strategis. Setiap program pemasaran individu yang dirancang untuk melaksanakan rencana tersebut kemudian akan berbasis data. Setelah program pemasaran dijalankan, hasilnya digunakan untuk memperbarui database. Basis data yang diperbarui kemudian dapat digunakan untuk membantu pemasar menyesuaikan atau mendesain ulang rencana pemasaran strategis. Gambar 8.2 mengilustrasikan tata letak database aktif. Basis data aktif memungkinkan segmentasi dan pengelompokan pelanggan karena pembaruan terus-menerus.

Contoh Praktik CRM 4

Basis Data Athena Best Buy

Best Buy terus memperbarui basis data pelanggan internalnya yang disebut Athena, yang diambil dari nama dewi Kebijaksanaan Yunani. Seperti semua database yang dirancang dengan baik, pemutakhiran difokuskan untuk menjadikannya relevan, sehingga pesan yang ditargetkan dan disesuaikan dapat dikirim ke pelanggannya, dibandingkan melalui surat massal. Pesan yang ditargetkan dimungkinkan oleh pelacakan akurat perilaku pembelian sebelumnya/riwayat penelusuran pelanggan mereka. Dampak dari database Athena terlihat selama musim kembali ke sekolah tahun 2015.

Secara tradisional, pengecer telah mengirimkan pesan umum yang mempromosikan segala sesuatu mulai dari selimut, alat tulis, hingga lemari es untuk seluruh basis data pelanggan.

Namun, Athena membantu Best Buy mengidentifikasi siswa, calon siswa, dan orang tua calon siswa berdasarkan interaksi online dan offline. Segmen pelanggan yang teridentifikasi ini kemudian dikirim email promosi kembali ke sekolah dengan item yang telah diidentifikasi untuk promosi. Dengan kata lain, pelanggan yang tidak termasuk dalam salah satu dari ketiga kelompok tersebut tidak akan menerima email promosi khusus ini, atau bahkan tidak mengetahui adanya obral kembali ke sekolah. Kampanye promosi serupa diterapkan pada periode kembali ke perguruan tinggi dan Hari Buruh untuk kelompok pelanggan yang ditargetkan secara jelas. Intinya, kampanye dilakukan secara paralel, bukan hanya satu kampanye massal.

Berkat kampanye yang dipikirkan dengan matang, pengecer tersebut menyadari peningkatan sebesar 17% dalam penjualan toko online selama kuartal kedua tahun 2015. Selain itu, perusahaan tidak menghabiskan uang yang seharusnya mereka keluarkan untuk iklan TV atau cetak dan menginvestasikannya kembali ke dalam pengelolaan dan meningkatkan Athena. Penghematan dan peningkatan telah memungkinkan mereka menggunakan Athena untuk rencana masa depan mereka termasuk mendesain ulang program pendaftaran pernikahan mereka.

Sumber: Berg (2015).

Kategorisasi Berdasarkan Teknologi Basis Data

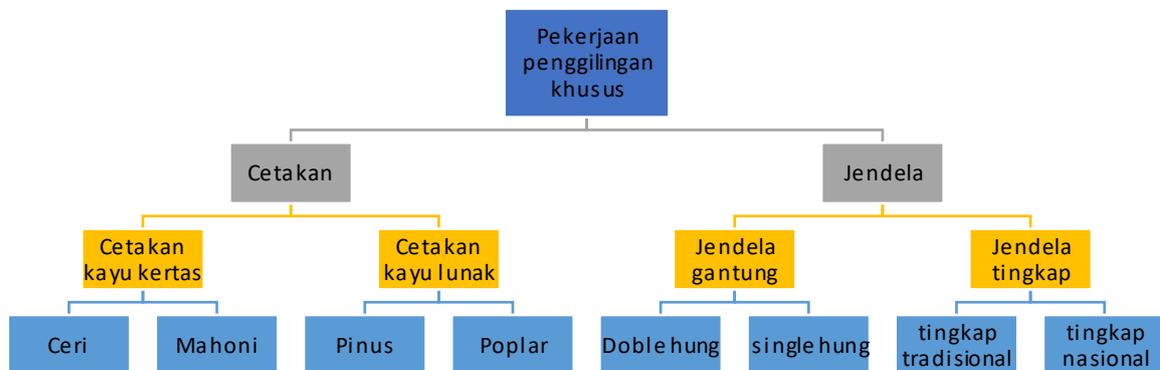
Basis data juga dapat dikategorikan menurut teknologi yang mendasarinya. Perlu diketahui bahwa istilah database, dalam konteks ini tidak hanya mengacu pada database pemasaran.

Basis Data Hierarki

Basis data hierarki berguna ketika permintaan pencarian bersifat standar dan rutin, namun memerlukan pemrosesan berkecepatan tinggi. Basis data hierarki lebih disukai di industri perbankan, maskapai penerbangan, dan hotel. Dalam database hierarki, semua informasi yang berkaitan dengan pelanggan akan berada dalam catatan master. Oleh karena itu, referensi silang dari sumber data lain tidak diperlukan.

Basis data hierarki disusun dalam struktur seperti pohon, mirip dengan pohon keluarga. Faktanya, berbagai tingkat hierarki bahkan disebut sebagai hubungan orang

tua/anak. Gambar 8.3 memberikan visualisasi konsep ini untuk bisnis pabrik penggilingan khusus. Seperti yang diilustrasikan pada Gambar 8.3, bisnis pabrik penggilingan khusus dapat memilih untuk merancang dan memelihara basis datanya sesuai dengan penawaran produknya. Dalam hal ini, bisnis pabrik penggilingan telah merancang basis datanya dengan tiga tingkatan dalam hierarkinya. Tingkat pertama adalah tentang sifat pekerjaan penggilingan pekerjaan cetakan atau jendela. Tingkat kedua adalah tentang jenis pekerjaan cetakan atau jendela. Tingkat terakhir adalah tentang pilihan kayu dan desain pada pekerjaan penggilingan mereka. Di sini, kueri penelusuran seperti “cetakan kayu keras mahoni” atau “jendela tingkap Prancis” kemungkinan akan mengembalikan catatan pelanggan yang berkaitan dengan produk ini dengan waktu pemrosesan yang sangat singkat. Tergantung pada sifat, ukuran dan ruang lingkup bisnis, bisnis pabrik penggilingan dapat memilih untuk menambahkan lebih banyak tingkatan ke dalam hierarki untuk secara akurat menangkap informasi mengenai pelanggan mereka.



Gambar 8.3 Contoh database hierarki

Basis data yang digunakan dalam teknologi mainframe biasanya adalah basis data hierarki. Ukurannya sangat besar dan masih digunakan sebagai database yang mendukung aplikasi penting di beberapa perusahaan menengah hingga besar.

Basis Data Terbalik

Basis data terbalik cocok untuk aplikasi pemasaran langsung karena memiliki kecepatan basis data hierarkis dan juga fleksibilitas untuk merespons pertanyaan tak terduga. Juga mudah untuk menambahkan elemen baru ke database terbalik ketika informasi terbaru diperoleh. Beberapa sistem file terbalik yang umum digunakan adalah Model 204, Adabas, dan Datacom/DB Computer Associates. Ini bervariasi dalam kecepatan pemrosesan dan fleksibilitas dalam lingkungan implementasi.

Basis Data Relasional

Basis data relasional terdiri dari banyak tabel sederhana. Pengguna dapat membuat kueri untuk mengekstrak informasi dari tabel ini dan menggabungkannya kembali. Kemampuan ini berarti jika dibandingkan dengan jenis database lainnya, database relasional memiliki fleksibilitas paling besar. Namun, fleksibilitas ini juga berarti kecepatan pemrosesan menjadi lebih lambat. Basis data seperti Oracle, SQL Server, dan Microsoft Access semuanya merupakan basis data relasional. Masing-masing memiliki antarmuka dan kapasitas yang

berbeda. Penggunaannya dalam organisasi saat ini bergantung pada ukuran inisiatif pemasaran basis data. Oracle dan SQL Server mampu menangani program pemasaran berskala menengah hingga besar di seluruh perusahaan, sementara Microsoft Access digunakan untuk inisiatif pemasaran basis data berukuran lebih kecil.

8.7 MANFAAT DATABASE PEMASARAN

Perusahaan yang menggunakan database pemasarannya secara efisien dapat memperoleh manfaat berikut.

Kemampuan Melakukan Segmentasi yang Menguntungkan

Pelanggan dapat diklasifikasikan ke dalam kelompok yang berbeda, bergantung pada perilaku pembelian mereka. Pembeli tetap perlu diperlakukan berbeda dibandingkan pembeli sesekali. Pengguna pertama kali harus didekati secara berbeda dibandingkan pembeli berulang. Basis data pemasaran memungkinkan kita menganalisis pelanggan dan mengklasifikasikannya ke dalam kelompok berbeda. Program pemasaran yang berbeda kemudian dapat dilaksanakan dan diterapkan untuk kelompok atau segmen yang berbeda.

Pelanggan Tetap dan Bisnis Berulang

Mempertahankan pelanggan yang sudah ada telah menjadi salah satu tujuan penting dari praktik pemasaran banyak perusahaan. Basis data pemasaran memungkinkan pemasar untuk menentukan faktor-faktor penting yang mempengaruhi tingkat kepuasan pelanggan; dan untuk mengembangkan kampanye yang efektif untuk mempertahankan sebanyak mungkin pelanggan yang ada dengan biaya serendah mungkin.

Kemampuan Menemukan Pelanggan yang Berpotensi Menguntungkan

Dengan database pemasaran, perusahaan dapat membuat profil pelanggannya sendiri, dan kemudian menggunakan daftar dan survei media untuk menemukan pelanggan potensial dengan profil yang sama, dan oleh karena itu diharapkan memberikan kontribusi yang signifikan terhadap pendapatan perusahaan karena tingkat respons dan kemauan mereka yang lebih tinggi. kebutuhan untuk membeli produk premium.

8.8 PENGGUNAAN DATABASE PEMASARAN

Penggunaan yang Secara Langsung Mempengaruhi Hubungan Pelanggan

- Identifikasi dan profil pelanggan terbaik: Dengan melacak data transaksi pelanggan, pemasar dapat melakukan analisis terkini, frekuensi, dan nilai moneter (RFM) atau mengembangkan model canggih untuk mengidentifikasi pelanggan yang memiliki nilai terbesar bagi perusahaan.
- Mengembangkan pelanggan baru: Berbekal profil pelanggan terbaik perusahaan, perusahaan dapat menemukan pelanggan baru dengan karakteristik pelanggan terbaik. Pemasar dapat menargetkan tidak hanya pengguna baru produk/layanan tetapi juga pelanggan pesaing yang sudah ada.
- Menyampaikan pesan yang disesuaikan dengan penggunaan produk/layanan: Dengan data riwayat transaksi pelanggan dan data layanan pelanggan, pemasar dapat melacak umpan balik pelanggan terhadap produk dan layanan tertentu, dan mencari tahu apa yang

membuat mereka senang atau tidak. Kemudian, perusahaan dapat merancang pesan pemasaran yang disesuaikan secara khusus dan konsisten dengan produk/jasanya untuk mempromosikan produk dan atau jasanya.

- Kirim pesan tindak lanjut kepada pelanggan untuk penguatan pasca pembelian: Penjualan silang produk/layanan. Perusahaan dapat mengidentifikasi kebutuhan pelanggan lainnya berdasarkan demografi, gaya hidup, dan karakteristik perilaku mereka, dan kemudian menjual produk/layanan lain yang memenuhi kebutuhan mereka.
- Pastikan komunikasi hemat biaya dengan pelanggan: Basis data pemasaran memungkinkan pemasar mengklasifikasikan pelanggan ke dalam kelompok berpotensi tinggi, berpotensi menengah, dan berpotensi rendah. Setelah mengevaluasi nilai moneter dari potensi pelanggan ini, pemasar akan dapat menentukan berapa banyak perusahaan harus berinvestasi dalam berkomunikasi dengan pelanggan tersebut.
- Meningkatkan hasil promosi: Pemasar: dapat mencapai hasil promosi yang lebih baik dengan menargetkan kelompok pelanggan yang paling mungkin merespons (misalnya loyalis, prospek dengan profil pelanggan terbaik).
- Personalisasikan layanan pelanggan: Mengetahui kapan, di mana, dan apa yang dibeli pelanggan, perusahaan dapat berkomunikasi dengan pelanggan untuk mendapatkan umpan balik mereka, dan kemudian mempersonalisasi layanan pelanggan yang diberikan kepada mereka.
- Komunikasi sembunyi-sembunyi dengan pelanggan. Basis data pemasaran memberikan peluang komunikasi satu lawan satu dengan setiap pelanggan tanpa sepengetahuan pesaing.

Penggunaan yang Secara Langsung Mempengaruhi Operasi Bisnis Lainnya

- Mengevaluasi dan menyempurnakan praktik pemasaran yang ada: Dengan menganalisis data pelanggan, pemasar dapat menilai efektivitas semua aspek praktik pemasaran yang ada, termasuk strategi, perencanaan, penganggaran, desain kampanye, implementasi, komunikasi pelanggan, dan sebagainya untuk mengidentifikasi kekurangannya dan menyarankan perbaikan.
- Mempertahankan ekuitas merek: Mencocokkan merek dengan pelanggan yang sesuai dengan profil merek dan terus berkomunikasi dengan pelanggan tersebut menggunakan pesan pembangunan merek yang dirancang khusus.
- Meningkatkan efektivitas saluran distribusi: Data transaksi pelanggan dan data layanan pelanggan dapat mengetahui cara kerja saluran distribusi yang ada dan cara menjadikannya lebih efektif.
- Melakukan riset produk dan pasar: Dalam perusahaan yang berpusat pada pelanggan, riset produk dan pasar harus fokus pada kebutuhan pelanggan. Basis data pemasaran menyediakan sumber informasi unik tentang kebutuhan pelanggan.
- Mengintegrasikan program pemasaran: Database pemasaran yang lengkap dan integral dapat melacak semua upaya pemasaran terhadap pelanggan. Pemasar akan dapat menghindari komunikasi duplikat, tambahan, dan salah arah. Hal ini juga membantu

pemasar menentukan adanya tumpang tindih antara program pemasaran yang ditargetkan pada kelompok pelanggan yang berbeda.

- Ciptakan sumber daya manajemen baru yang berharga: Basis data pemasaran dapat digunakan untuk mendukung tidak hanya praktik pemasaran tradisional, namun juga berbagai fungsi bisnis lainnya seperti periklanan, penelitian dan pengembangan produk, distribusi, layanan pelanggan, dan sebagainya.

Ringkasan

Analisis database yang efektif penting untuk keberhasilan CRM. Basis data dapat dikategorikan berdasarkan fungsi bisnis utamanya, yaitu basis data yang mengelola bisnis dan basis data yang mendukung aktivitas pengambilan keputusan. Selain itu, database juga dapat dikategorikan berdasarkan informasi yang disertakan dalam database, sifat aktivitas pemasaran yang mendasarinya, dan teknologi database. Berdasarkan informasi yang disertakan dalam database, database dapat diklasifikasikan menjadi database pelanggan, prospek, cluster, dan peningkatan.

Basis data pelanggan mengidentifikasi dan membuat profil pelanggan terbaik dan berkomunikasi dengan pelanggan tersebut untuk memperoleh tanggapan. Data ini memungkinkan perusahaan untuk memasarkan produknya ke segmen pelanggan tertentu untuk mencapai kontribusi pemasaran bersih yang lebih tinggi. Data dari pelanggan aktif dan tidak aktif penting untuk memastikan fungsi pemasaran yang efisien. Basis data prospek mencakup informasi tentang non-pelanggan dengan profil serupa dengan pelanggan yang sudah ada. Hal ini dapat digunakan oleh pemasar untuk merancang kampanye pemasaran untuk menargetkan prospek dengan tujuan memperoleh mereka sebagai pelanggan baru.

Hal ini dilakukan setelah menganalisis secara cermat saluran-saluran yang digunakan calon pelanggan untuk menerima informasi. Basis data kluster mencakup informasi tentang kluster kecil berdasarkan kelompok referensi geografis, kelompok afinitas, dan kelompok referensi gaya hidup. Basis data peningkatan digunakan untuk mentransfer informasi tambahan tentang pelanggan dan prospek untuk menghindari duplikasi.

Berdasarkan sifat kegiatan pemasaran yang mendasarinya, database pemasaran dikategorikan menjadi aktif dan pasif. Basis data pasif adalah milis pelanggan yang secara pasif menyimpan informasi tentang pelanggan yang diperoleh untuk menargetkan upaya pemasaran di masa depan, dan tidak memiliki pengaruh aktif terhadap keputusan pemasaran strategis perusahaan. Basis data aktif digunakan oleh pemasar untuk mengembangkan rencana pemasaran strategis. Setelah program pemasaran dijalankan, hasilnya digunakan untuk memperbarui database. Basis data yang diperbarui dapat digunakan untuk membantu pemasar menyesuaikan atau mendesain ulang rencana pemasaran strategis.

Basis data juga dapat dikategorikan ke dalam basis data hierarki, terbalik, dan relasional. Basis data hierarki berguna untuk kueri rutin dan standar yang memerlukan pemrosesan berkecepatan tinggi. Ini memiliki semua informasi yang berkaitan dengan pelanggan dalam catatan master dan biasanya digunakan dalam teknologi mainframe.

Basis data terbalik cocok untuk aplikasi pemasaran langsung karena kecepatan, fleksibilitas, dan kemudahan pembaruannya. Basis data relasional memiliki fleksibilitas terbesar tetapi kecepatan pemrosesan lebih rendah. Basis data pemasaran memungkinkan pemasar menganalisis pelanggan dan mengklasifikasikannya ke dalam kelompok yang berbeda dan, karenanya, menerapkan program pemasaran yang berbeda untuk setiap kelompok.

Basis data ini juga memungkinkan pemasar untuk menentukan faktor-faktor penting yang mempengaruhi kepuasan pelanggan dan mengambil tindakan untuk mempertahankan pelanggan yang sudah ada dengan biaya terendah. Mereka juga membantu pemasar dalam mengidentifikasi pelanggan yang berpotensi menguntungkan menggunakan daftar dan survei media. Dengan menggunakan database pemasaran, pemasar dapat mengidentifikasi pelanggan individu yang memiliki nilai terbesar bagi perusahaan. Kegunaan lain dari database pemasaran termasuk mengembangkan pelanggan baru, menyampaikan pesan yang disesuaikan dengan penggunaan produk/layanan, dan berkomunikasi secara efektif dengan pelanggan dalam bentuk umpan balik mengenai pembelian, promosi, komunikasi tersembunyi, dan sebagainya. Mempertahankan ekuitas merek, meningkatkan efektivitas saluran distribusi, serta melakukan riset produk dan pasar adalah kegunaan lain dari database pemasaran yang secara langsung mempengaruhi operasi bisnis.

Soal Latihan

1. Apa sajakah cara untuk mengkategorikan database?
2. Bagaimana klasifikasi database berdasarkan informasi yang dikandungnya? Apakah kelas-kelas database yang berbeda ini saling melengkapi atau menggantikan?
3. Asumsikan Anda adalah manajer pemasaran untuk bank lokal AS di Texas. Tugas Anda adalah menargetkan prospek di Oklahoma (usaha kecil dan menengah). Kunjungi situs web Axiom (<http://www.axiom.com>) atau Dun&Bradstreet (<http://www.dnb.com>) dan menentukan biaya untuk memperoleh sepuluh variabel informasi firmografi pada perusahaan-perusahaan ini.
4. Sebutkan beberapa kegunaan utama database pemasaran. Berikan contoh untuk masing-masingnya.

BAGIAN IV

CRM OPERASIONAL

BAB 9

ALAT PERANGKAT LUNAK DAN DASBOR

Harapan pasti tinggi ketika sebuah perusahaan memutuskan untuk menerapkan sistem CRM. Mengapa tidak demikian? CRM telah dipuji sebagai revolusi berikutnya dalam manajemen pelanggan, memberikan perusahaan kemampuan untuk mengelola pelanggan mereka pada tingkat individu. Tingkat pemasaran individual ini dikatakan menurunkan pengeluaran pemasaran secara keseluruhan sekaligus meningkatkan efektivitas pemasaran secara keseluruhan. Harapan-harapan ini memang layak, namun perusahaan sering kali merasa khawatir dengan penerapan sistem CRM. Ada banyak kasus kegagalan implementasi CRM yang berdampak buruk pada perusahaan, manajemen, dan pemangku kepentingannya.

Meskipun kegagalan implementasi CRM adalah sebuah kenyataan, pemeriksaan yang cermat terhadap pilihan-pilihan sebagai awal implementasi dapat meniadakan banyak risiko yang melekat dalam implementasi CRM. Perusahaan mempunyai persyaratan dan kompetensi yang berbeda dan harus memastikan bahwa metode penerapannya memenuhi persyaratan dan menonjolkan kompetensinya. Dengan kesabaran dan pemeriksaan ekspektasi dan kompetensi yang cermat, manajemen dapat memilih sistem CRM dan strategi implementasi terkait yang paling sesuai dengan kebutuhan mereka, sehingga menghasilkan alat manajemen pelanggan yang sangat berharga.

9.1 OPSI IMPLEMENTASI CRM

Perusahaan dapat memilih salah satu atau kombinasi dari tiga cara berbeda untuk menerapkan solusi CRM: mengembangkan perangkat lunak sendiri, membeli perangkat lunak berlisensi, atau melakukan outsourcing pembuatan perangkat lunak.

Mengembangkan Perangkat Lunak In-House

Membangun dan mengelola solusi CRM secara internal mengharuskan perusahaan untuk menentukan semua persyaratannya, membayar pengembangan perangkat lunak, dan menanggung semua biaya penelitian dan pengembangan secara internal. Perusahaan yang memilih untuk mengembangkan perangkat lunak sendiri harus berinvestasi besar dalam penyimpanan, perangkat lunak aplikasi, dan perangkat keras, yang semuanya menambah biaya overhead secara signifikan. Pengeluaran awal perangkat keras dan perangkat lunak hanya merupakan sebagian kecil dari total biaya, yang sebagian besar ditentukan oleh tuntutan pemeliharaan, terutama yang timbul dari perubahan persyaratan di dalam organisasi. Hal ini dapat dilakukan dengan atau tanpa bantuan konsultasi eksternal, meskipun bantuan eksternal akan berguna karena pengumpulan data, pengelolaan sistem terkait, dan mendorong nilai dari data bukanlah kompetensi inti sebagian besar bisnis.

Analogi yang baik untuk jalur ini adalah membangun waralaba olahraga profesional dengan pemain muda atau tidak dikenal. Para pemain muda dapat menyesuaikan diri dengan skema yang Anda kembangkan tetapi tidak memiliki pengalaman seperti pemain veteran yang lebih berpengalaman. Oleh karena itu, diperlukan lebih banyak pengawasan, pelatihan, dan manajemen untuk memastikan keberhasilan tim yang menanggung biaya di muka dan juga dalam jangka panjang. Meskipun biaya dimuka dari pilihan ini mungkin tidak sebesar biaya untuk memperoleh veteran berpengalaman, biaya peluang dan biaya jangka panjang hampir pasti lebih besar.

Pada tahun 2015, Wall Street Journal dilaporkan oleh kepala informasi Facebook, Timothy Campos, bahwa produktivitas Facebook dikelola melalui pengembangan perangkat lunak berpemilik. Perusahaan tidak ingin memasukkan kebutuhan mereka ke dalam anggaran, atau melakukan outsourcing apa yang bisa mereka lakukan sendiri untuk membantu meningkatkan produktivitas tenaga kerja. Mereka juga tidak mau dipaksa untuk menyesuaikan produk eksternal dengan kebutuhan mereka. Perangkat lunak CRM dibuat secara internal di Facebook, jadi, misalnya, ketika pengiklan menghubungi Facebook jika ada masalah, Facebook akan segera mengetahui semua informasi tentang perusahaan tersebut dan dapat menangani masalah tersebut dengan tepat dan cepat (Rosenbush, 2015).

Keuntungan

Perusahaan mengembangkan solusi yang disesuaikan dengan kebutuhan dan struktur mereka. Mereka mengembangkan sumber daya dan keterampilan internal yang memungkinkan mereka mengembangkan sistem setiap kali kebutuhan perusahaan berubah. Dengan melakukan hal ini, mereka dapat menghindari ketergantungan pada vendor perangkat lunak CRM dan rilis atau pengembangan perangkat lunak baru. Karena solusi ini dibuat khusus agar sesuai dengan praktik bisnis mereka saat ini, perusahaan yang memilih jalur ini tidak diharuskan untuk menyesuaikan praktik bisnis mereka dengan perangkat lunak tertentu. Kemandirian dalam tidak terlalu bergantung pada perangkat lunak sering kali menghasilkan transisi yang lebih lancar bagi sebagian besar karyawan yang menggunakan sistem.

Kekurangan

Ini biasanya merupakan pilihan yang paling mahal karena perusahaan harus memelihara, mengoperasikan, dan meningkatkan sistemnya sendiri. Biasanya, sangat sulit untuk menarik dan mempertahankan karyawan yang dibutuhkan untuk mengatasi tantangan data warehousing. Komitmen waktu yang biasanya diberikan adalah 1–2 tahun, yang mungkin merupakan waktu yang lama jika dibandingkan dengan solusi out-of-the-box lain yang ada di pasar.

Membeli Perangkat Lunak CRM Berlisensi

Perusahaan yang memilih untuk membeli perangkat lunak CRM berlisensi juga memerlukan sumber daya TI yang ekstensif. Bahkan dengan solusi perangkat lunak CRM berlisensi, perusahaan masih perlu mengembangkan infrastruktur TI dan mengintegrasikan perangkat lunak baru dengan aplikasi yang sudah ada. Solusi ini dapat dijual sebagai satu blok (dapat terdiri dari modul berbeda yang disesuaikan dengan masing-masing aplikasi kantor

depan) atau dapat dijual sebagai modul independen (misalnya, perusahaan hanya membeli modul otomasi penjualan atau modul manajemen kontak) .

Meskipun vendor CRM harus memberikan pengetahuan dan pelatihan untuk sistem baru, upaya besar masih perlu diinvestasikan untuk mengembangkan keahlian dan keterampilan internal untuk menjalankan solusi CRM baru secara efektif. Selain itu, setiap kali vendor CRM merilis versi perangkat lunak baru atau yang ditingkatkan, perusahaan harus melalui proses peningkatan sistem, pembelian modul tambahan, dan penyelesaian masalah terkait lainnya. Oracle adalah salah satu vendor perangkat lunak CRM terbesar, menawarkan rangkaian produk, termasuk CX Cloud Suite, yang membantu perusahaan dalam pemasaran, penjualan, perdagangan, sosial, dan CPQ (konfigurasi, harga, penawaran). Perangkat lunak ini membantu meningkatkan produktivitas penjualan dan menghasilkan informasi pelanggan secara real-time. Salah satu pelanggan terbesar Oracle adalah DIRECTV, yang menurut Eric Walters, manajer proyek operasi penjualan DIRECTV, “memungkinkan mereka menghabiskan lebih sedikit waktu bekerja dengan kami dan lebih banyak waktu dengan pelanggan, menjual persaingan yang sangat besar keuntungan» (Oracle, 2009).

Keuntungan

Banyak dari paket perangkat lunak ini mempunyai catatan keberhasilan yang terbukti, dan perusahaan dapat merasa yakin bahwa solusi ini juga berhasil untuk perusahaan lain. Biasanya, paket perangkat lunak dikembangkan menggunakan serangkaian “praktik terbaik” dan terus diperbarui seiring dengan berkembangnya praktik tersebut. Hal ini memastikan bahwa sistem CRM akan berfungsi dengan baik. Konsep dan pengembangan TI akan diimplementasikan dengan bantuan vendor CRM dan perusahaan hanya perlu menyesuaikan struktur TI untuk mengintegrasikan solusi baru.

Kekurangan

Ini juga merupakan pilihan yang mahal dan mungkin memerlukan waktu beberapa bulan untuk diintegrasikan dengan operasi perusahaan. Biaya awal dan biaya perizinan biasanya tinggi. Perusahaan sering kali dikenakan biaya untuk memperbarui izinnya setiap tahun. Biaya pemeliharaan diperlukan selama masa pakai perangkat lunak, dan setiap kali versi baru keluar, perusahaan harus membayarnya. Jika perusahaan memilih untuk menyesuaikan solusi dengan kebutuhannya, perusahaan harus membayar layanan konsultasi, yang umumnya sangat mahal. Dalam situasi ketika perusahaan beralih ke paket perangkat lunak CRM baru, mereka mungkin juga menghadapi penolakan dari karyawan dalam hal beradaptasi dengan sistem/proses baru. Bahkan program yang dapat menghemat waktu dan tenaga karyawan dapat dianggap mengganggu dan rumit dalam jangka pendek, jika paket perangkat lunak baru merupakan perubahan yang signifikan dari perangkat lunak CRM yang digunakan sebelumnya. Dalam hal ini, pemeriksaan yang cermat terhadap sumber daya manusia perusahaan akan sangat penting dalam pengambilan keputusan mengenai pilihan paket perangkat lunak CRM.

Mengalihdayakan Layanan Terkelola

Perusahaan dapat melakukan outsourcing solusi CRM dari perusahaan pihak ketiga. Perusahaan outsourcing menyediakan perangkat keras, perangkat lunak, dan sumber daya manusia dengan imbalan biaya bulanan. Implementasinya memakan waktu lebih sedikit karena aplikasi sudah dibangun dan beroperasi dan perusahaan outsourcing mempunyai insentif untuk menjalankan sistem sehingga dapat memulai layanan dan biaya. American Express, misalnya, mengalihdayakan sebagian kebutuhan CRM-nya ke Salesforce.com, yang melacak data melalui berbagai saluran termasuk seluler, Apple Pay, dan kartu kredit. Melalui Salesforce, American Express berfokus pada penjualan, akun, pengembangan, pelayanan, pemasaran, dan komunikasi secara real-time dengan pelanggan untuk membantu memecahkan dan memperbaiki masalah segera setelah masalah tersebut terjadi. Hal ini juga membantu mempertahankan hubungan pelanggan, yang mana American Express dikenal dapat membinanya secara efektif (Salesforce, 2016).

Keuntungan

Biaya di muka lebih rendah dibandingkan dua pendekatan lainnya. Perusahaan tidak perlu membayar untuk lisensi perangkat lunak dan sistem perangkat keras. Perusahaan tidak perlu merekrut atau mengembangkan keterampilan TI internal untuk mengelola solusi CRM baru. Perusahaan dapat mengadopsi pendekatan bayar sesuai pemakaian, artinya perusahaan dapat memulai proses pembayaran saat hasil CRM sudah terlihat, alih-alih membayar biaya di muka serta biaya perizinan dan pemeliharaan.

Khususnya bagi perusahaan kecil yang memiliki anggaran pemasaran dan TI terbatas, pendekatan ini memungkinkan perusahaan untuk memanfaatkan program CRM yang tidak tersedia karena biaya tinggi. Pendekatan ini sering disebut sebagai Software as a Service (Dubey & Wagle, 2007) (SaaS) atau Software on Demand.

Contoh perangkat lunak jenis ini adalah 7 Salesforce.com atau 7 Pipeline.com, yang menyediakan otomatisasi tenaga penjualan tanpa lisensi atau pengembangan perangkat lunak yang mahal.

Kekurangan

Setiap kali perusahaan perlu menyesuaikan solusinya dengan persyaratan baru, perusahaan harus menghubungi perusahaan outsourcing dan membayar pengembangannya. Perusahaan tidak memiliki keterampilan dan pengetahuan yang diperlukan untuk mengelola solusi CRM, dan berisiko kehilangan investasi solusi CRM jika perusahaan outsourcing tersebut gulung tikar. Perusahaan pelaksana sepenuhnya bergantung pada perusahaan outsourcing, sehingga pemilihan platform menjadi lebih penting. Opsi ini mungkin tidak cocok untuk perusahaan yang sangat besar atau terspesialisasi yang memerlukan persyaratan khusus dalam paket CRM mereka.

Proses Keputusan untuk Implementasi

Saat memutuskan penerapan proyek CRM, organisasi mengikuti proses hierarki terstruktur (Gambar 9.1).



Gambar 9.1 Proses pengambilan keputusan untuk implementasi

Dalam kasus tertentu dimana perusahaan memilih untuk membeli solusi CRM, pemasok middleware integrasi dan layanan konsultasi di tingkat manajemen, teknis, dan sistem informasi sering kali digunakan, meskipun hal tersebut tidak selalu diperlukan. Tergantung pada jenis permohonannya, layanan ini mungkin disertakan dalam kontrak awal.

9.2 PERANGKAT LUNAK DAN APLIKASI CRM

Pada bagian ini kita akan fokus pada pilihan di mana perusahaan memilih untuk membeli perangkat lunak CRM berlisensi atau melakukan outsourcing solusi CRM.

Implementasi Tahap-Bijaksana Versus Solusi CRM di Seluruh Perusahaan

Industri CRM menawarkan berbagai jenis solusi berdasarkan kebutuhan dan proses perusahaan. Solusi perangkat lunak CRM dapat dilihat dalam dua cara berbeda:

1. Perangkat lunak CRM ditawarkan dalam modul berbeda dan independen, yang disesuaikan dengan kebutuhan departemen tertentu (misalnya, perusahaan membeli perangkat lunak otomasi penjualan dan modul manajemen kontak dari penyedia berbeda).
2. Solusi CRM tingkat perusahaan terdiri dari modul berbeda dari penyedia yang sama. Modul-modul ini dapat disesuaikan dengan kebutuhan masing-masing departemen, namun diimplementasikan secara keseluruhan dengan menghubungkan modul-modul yang berbeda dan database yang ada. Komponen individual mungkin lebih lemah dibandingkan produk terbaik; namun, organisasi mengetahui bahwa komponen-komponen yang berbeda sepenuhnya kompatibel.

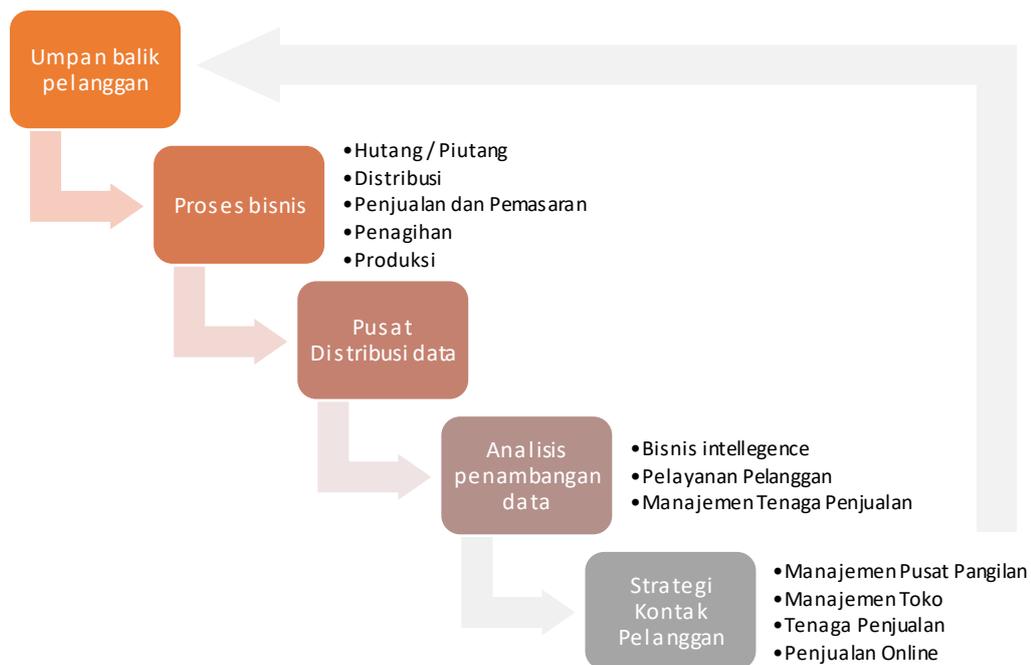
Terkadang solusi CRM di seluruh perusahaan tidak disesuaikan dengan kebutuhan spesifik. Hal ini dapat menyebabkan biaya konsultasi lebih lanjut di masa depan. Kondisi pasar saat ini dan persaingan telah mengakibatkan vendor CRM kini menyesuaikan masing-masing modul dengan kebutuhan perusahaan.

Idealnya, semua solusi perangkat lunak CRM harus mengintegrasikan informasi dan database dari pemasaran, penjualan, layanan pelanggan, e-bisnis, pusat panggilan, dan sumber lainnya. Solusi CRM total terdiri dari serangkaian perangkat keras dan komponen perangkat lunak yang berbeda. Komponen-komponen ini mungkin berasal atau tidak berasal

dari pemasok yang berbeda dan dapat dijalankan pada platform yang berbeda. Merupakan keputusan perusahaan, berdasarkan persyaratan preseden, untuk memilih antara penerapan modul CRM secara bertahap atau solusi CRM di seluruh perusahaan.

Hubungan dan Alur Antar Modul CRM

Seperti yang dinyatakan sebelumnya, modul CRM dapat diimplementasikan secara mandiri secara bertahap atau bersama-sama dalam solusi global. Dalam kedua kasus tersebut, yang penting adalah mengintegrasikan modul sehingga perusahaan dapat memiliki pandangan pelanggan yang terintegrasi. Semua informasi yang diperoleh dari pelanggan disimpan dalam data warehouse yang akan digunakan untuk melakukan analisis, pemodelan, dan data mining. Akibatnya informasi analisis akan digunakan dengan cara yang berbeda oleh masing-masing departemen untuk berinteraksi dengan pelanggan di masa depan, melalui saluran komunikasi yang tersedia. Untuk mengilustrasikan adaptasi ini, Gambar. 9.2 representasi bergambar dari solusi CRM terintegrasi di tempat kerja. Ini mewakili implementasi umum dengan ruang untuk penyesuaian sesuai kebutuhan masing-masing industri.



Gambar 9.2 Contoh konfigurasi CRM terintegrasi

Tren baru yang muncul dalam industri CRM adalah kemitraan pemasok strategis. Ini terdiri dari kemitraan antara perusahaan yang mengimplementasikan CRM dan pemasok perangkat lunak dan layanan. Tujuannya bukan hanya untuk menyesuaikan penawaran CRM dengan kebutuhan perusahaan, namun juga untuk memastikan bahwa perusahaan pemasok mengambil bagian dalam proses implementasi. Hal ini merupakan respons terhadap tuntutan pembeli yang semakin menuntut proposisi pembagian risiko dari pemasok. Artinya penjual alat tersebut memiliki dampak menarik yang dijanjikan pada saat penjualan.

Ringkasan

CRM memiliki dualitas yang aneh. Di satu sisi, hal ini dapat memberikan kemampuan bagi perusahaan untuk mengoptimalkan anggaran pemasaran mereka dan meningkatkan pendapatan. Namun, perencanaan yang buruk pada tahap implementasi dapat menyebabkan kebingungan dalam operasional dan merugikan perusahaan jutaan dolar, atau lebih buruk lagi, mengasingkan pelanggannya. Bab ini membahas strategi yang terkait dengan implementasi CRM, meskipun ada berbagai tingkat penyesuaian yang mungkin dilakukan pada setiap strategi.

Strategi pertama adalah mengembangkan perangkat lunak in-house. Ini adalah pilihan yang paling mahal dan hanya boleh dilakukan oleh perusahaan yang mempunyai kompetensi dalam pengembangan perangkat lunak. Karena perangkat lunak ini dikembangkan sendiri, perangkat lunak ini memungkinkan penyesuaian dan memungkinkan perusahaan untuk menyesuaikan sistem dengan proses dan budaya bisnis saat ini.

Strategi kedua adalah membeli perangkat lunak berlisensi dari vendor pihak ketiga. Strategi ini sering kali lebih murah dibandingkan pengembangan perangkat lunak internal, namun dapat menimbulkan biaya yang sangat besar dalam implementasi dan penolakannya. Kustomisasi dimungkinkan dalam strategi ini, namun menimbulkan biaya tambahan saat meningkatkan ke perangkat lunak yang lebih baru. Praktik default dan pengendalian dalam sistem dianggap sebagai “praktik terbaik” karena merupakan produk penelitian di sejumlah besar perusahaan. Meskipun praktik dan pengendalian ini dianggap sebagai yang terdepan dalam industri, hal tersebut mungkin tidak sejalan dengan budaya perusahaan yang menerapkan sistem tersebut dan dapat menimbulkan keragu-raguan yang besar di kalangan karyawan untuk menerapkan sistem tersebut.

Opsi terakhir adalah melakukan outsourcing ke layanan terkelola. Perusahaan seperti Salesforce.com telah membuat kemampuan CRM tersedia bahkan untuk usaha kecil dan menengah dan telah menghilangkan banyak kekhawatiran dalam penerapannya, karena tidak ada yang terlibat. Layanan ini disediakan dengan sistem bayar untuk bermain, yang berarti biaya lebih rendah dibandingkan dua opsi lainnya. CRM Outsourcing semakin populer di kalangan perusahaan dari semua ukuran. Namun, kekhawatiran utama dengan outsourcing CRM adalah terbatasnya kendali bagi perusahaan pelaksana dari penyedia. Selain itu, sedikit atau tidak adanya pilihan penyesuaian dari penyedia layanan kemungkinan besar akan menimbulkan kekhawatiran bagi perusahaan pelaksana.

Dalam setiap strategi terdapat pertanyaan tentang bagaimana menerapkannya. Ada dua pilihan:

implementasi secara bertahap dan berdasarkan perusahaan. Penerapan secara bertahap sering kali membutuhkan waktu lebih lama, namun memungkinkan perusahaan untuk melakukan penerapan “selangkah demi selangkah” dan belajar dari kesalahan mereka seiring kemajuan mereka. Hal ini sering dianggap sebagai pendekatan yang lebih aman. Penerapan sistem secara luas jauh lebih berisiko, namun memungkinkan perusahaan untuk mulai mengambil keuntungan dari seluruh manfaat sistem lebih cepat sejak sistem diterapkan ke seluruh unit bisnis secara bersamaan.

CRM adalah sumber daya berharga bagi perusahaan mana pun yang ingin mendapatkan wawasan tentang perilaku pelanggan. Hal ini dapat memangkas biaya, meningkatkan pendapatan, dan memberikan dampak signifikan terhadap produktivitas perusahaan. Saat melaksanakan sistem CRM dapat membuktikan bahwa ladang ranjau berada dalam bahaya, dengan pertimbangan yang cermat atas pilihan-pilihan yang tersedia dan manajemen masalah yang cermat, ladang ranjau dapat dinegosiasikan dengan aman, yang mengarah pada keberhasilan penerapan sistem CRM.

Soal Latihan

1. Mempraktikkan CRM tanpa teknologi tidak mungkin dilakukan. Apakah Anda setuju dengan pernyataan ini?
2. Apa sajakah cara untuk menerapkan CRM? Apa kelebihan dan kekurangannya?
3. Jelaskan beberapa aplikasi perangkat lunak CRM utama dan fungsinya.

BAB 10

PROGRAM LOYALITAS: DESAIN DAN EFEKTIVITAS

Untuk mempertahankan pelanggan, banyak perusahaan fokus pada peningkatan tingkat kepuasan pelanggan. Dan tingkat kepuasan pelanggan adalah ukuran utama. Namun sejauh mana kepuasan pelanggan mengarah pada loyalitas dan profitabilitas masih merupakan isu penting untuk dikaji. Secara tradisional, kepuasan pelanggan diharapkan dapat meningkatkan retensi atau loyalitas, sehingga menghasilkan keuntungan yang lebih besar, seperti yang kami perkenalkan di Bab. 2. Meskipun kepuasan dan loyalitas pelanggan merupakan mediator utama keuntungan, namun hal ini tidak dapat dianggap sebagai alat prediksi yang sederhana. Dari sudut pandang bisnis, lebih penting lagi untuk mengidentifikasi dan membina hubungan khususnya dengan pelanggan yang menguntungkan. Di sinilah program loyalitas berperan.

Program loyalitas (LP) mewakili alat CRM penting yang dapat mengidentifikasi, memberi penghargaan, dan berhasil mempertahankan pelanggan yang menguntungkan. Kami juga mengilustrasikan kegagalan LP dalam memberikan wawasan tentang apa yang membedakan program yang sukses dan program yang tidak berhasil. Dengan meninjau karakteristik LP, kita juga dapat menyelidiki secara sistematis hasil dan faktor penentu keberhasilan LP dan memberikan pedoman untuk merancang program yang optimal. Dimensi utama desain LP, seperti penghargaan dan sponsorship, dijelaskan secara rinci dan diilustrasikan menggunakan studi kasus yang relevan.

Bagian kedua dari bab ini kemudian membahas efektivitas program loyalitas. Dalam dua dekade terakhir, banyak perusahaan telah membentuk beberapa jenis LP pelanggan. Biasanya, program ini menawarkan imbalan finansial dan/atau hubungan kepada pelanggan.

Dalam kebanyakan kasus, tujuannya adalah untuk meningkatkan pendapatan penjualan dengan meningkatkan tingkat penggunaan/pembelian atau melakukan up- dan cross-selling. Program loyalitas juga menjanjikan hubungan yang lebih kuat dengan pelanggan. Tapi itu bukannya tanpa biaya untuk penyedia. Sebelum perusahaan mana pun mendirikan LP, perusahaan tersebut harus bertanya: Berapa efektivitas biaya dari program ini? Apa yang membedakan LP efektif dengan LP tidak efektif?

Apa pendorong utama yang memastikan efektivitas program loyalitas? Memahami tujuan dan karakteristik desain merupakan sarana penting untuk mengembangkan dan menerapkan program loyalitas yang efektif. Sama pentingnya, jika tidak lebih penting, untuk memahami dan memantau fitur-fitur yang membuat LP efektif; kami menyarankan empat driver tersebut. Oleh karena itu, setelah kami menyajikan beberapa bukti empiris tentang kinerja LP di berbagai segmen industri, kami menggunakan dua studi kasus untuk mengungkapkan bagaimana perusahaan dapat menciptakan keunggulan kompetitif melalui program loyalitas yang diarahkan untuk mencapai keuntungan dan penyelarasan nilai. Dengan informasi ini, kami memperoleh tujuh poin daftar periksa untuk keberhasilan desain dan implementasi program loyalitas.

10.1 APA ITU LOYALITAS? LOYALITAS PERILAKU VERSUS SIKAP

Pelanggan yang loyal menghasilkan lebih banyak bisnis yang berulang, mengembangkan toleransi yang lebih besar terhadap kenaikan harga, dan lebih menguntungkan bagi perusahaan. Kebijakan konvensional ini telah lama diterima, namun seperti yang telah kami tunjukkan, hal ini tidak selalu benar. Pelanggan yang sangat setia mungkin menghabiskan banyak sekali sumber daya perusahaan dengan menuntut layanan dan diskon. Namun para pemasar ingin mencari dan menarik pelanggan baru yang menghasilkan keuntungan, sekaligus menemukan strategi yang tepat untuk mengidentifikasi dan mungkin melepaskan pelanggan yang tidak menguntungkan.

Dalam Bab. 1, kami mencatat konsep nilai pelanggan, yang didefinisikan sebagai nilai ekonomi (Rp-metrik) dari hubungan pelanggan dengan perusahaan, yang dinyatakan sebagai margin kontribusi atau laba bersih. Sebagai metrik pemasaran, nilai pelanggan memberikan bantuan keputusan yang penting, di luar kemampuannya untuk mengevaluasi efektivitas pemasaran. Sebuah perusahaan dapat mengukur dan mengoptimalkan upaya pemasarannya dengan memasukkan konsep nilai pelanggan ke dalam inti proses pengambilan keputusannya.

Meskipun loyalitas pelanggan terhadap suatu produk atau layanan, yang diwujudkan dalam pembelian berulang, mungkin disebabkan oleh kepuasan alami dan preferensi terhadap fitur dan manfaat produk, loyalitas juga dapat dipicu melalui rencana dan program pemasaran. Misalnya, layanan telepon seluler nirkabel memerlukan hubungan kontrak selama 1–2 tahun dengan pelanggan sebuah cara tidak langsung untuk memastikan transaksi berulang dan menguntungkan dalam jangka waktu yang dapat diprediksi.

Baik berdasarkan kontrak atau dimotivasi melalui insentif, keberhasilan atau kegagalan LP pada akhirnya bergantung pada profitabilitas pelanggan. Jangka panjang hubungan juga tidak secara otomatis menghasilkan keuntungan yang nyata. Sebaliknya, berbagai program loyalitas pelanggan berfungsi untuk mengidentifikasi, memberi penghargaan, dan mempertahankan pelanggan yang secara khusus menguntungkan.

Sebelum meninjau struktur berbagai program loyalitas ini, penting untuk memahami perbedaan signifikan antara loyalitas perilaku dan sikap. Secara umum, loyalitas perilaku mengacu pada tindakan yang diamati yang ditunjukkan pelanggan terhadap produk atau layanan tertentu. Loyalitas sikap mengacu pada persepsi dan sikap pelanggan terhadap produk atau layanan tertentu. Idealnya, harus ada korelasi yang kuat antara sikap dan perilaku pelanggan, meskipun dalam beberapa kasus, perilaku pelanggan berbeda secara radikal dari persepsi sikap mereka terhadap produk atau layanan.

Contoh Kasus

Anggota frequent flyer maskapai penerbangan ABC mungkin melanjutkan hubungan hanya karena dia telah memperoleh banyak poin dan ingin menukarkan miles-nya. Meskipun preferensinya adalah bepergian dengan maskapai penerbangan XYZ, karena kualitas layanan dan pengalamannya yang unggul, dia merasa terdorong untuk terus bertransaksi dengan ABC. Dalam situasi ini, hubungannya dengan ABC mencerminkan loyalitas perilaku yang kuat, sementara persepsi negatifnya terhadap ABC mencerminkan loyalitas sikap yang buruk. Loyalitas sikap sangatlah penting; Pelanggan yang tidak loyal secara sikap kemungkinan besar

akan mengakhiri hubungan sedini mungkin. Seperti yang akan kita temukan, tidak semua program loyalitas tertarik untuk menciptakan loyalitas sikap dengan target pelanggan.

10.2 APA ITU PROGRAM LOYALITAS? DEFINISI DAN TUJUAN UTAMA

Dalam beberapa tahun terakhir, banyak perusahaan telah memperkenalkan program loyalitas (LP), program penghargaan berkala, majalah pelanggan, komunitas dan blog online, atau klub pelanggan (Kreutzer, 2016). LP terdiri dari proses pemasaran yang menghasilkan imbalan bagi pelanggan, berdasarkan pembelian berulang atau keterlibatan mereka dengan merek. Saat kami menggunakannya, istilah LP mencakup berbagai bentuk program penghargaan. Oleh karena itu, kami menyadari bahwa konsumen yang memasuki LP kemungkinan besar lebih banyak bertransaksi dengan perusahaan fokus dan melepaskan sebagian dari pilihan bebas yang mereka miliki. Sebagai imbalan atas pemusatan pembelian dan interaksi relasional mereka dengan perusahaan fokus, mereka mengumpulkan aset (misalnya poin), yang dapat mereka tukarkan dengan produk dan layanan, biasanya yang terkait dengan perusahaan fokus. Karena karakteristik ini, LP menawarkan alat CRM penting yang digunakan pemasar untuk mengidentifikasi, memberikan penghargaan, dan mempertahankan pelanggan yang menguntungkan.

Hal ini tidak berarti bahwa hal-hal tersebut merupakan tambahan baru dalam perangkat pemasar hubungan. Arsip Sainsbury (Inggris) menunjukkan bahwa pada tahun 1970an, manajernya menulis surat kepada pelanggan yang tidak melakukan perjalanan belanja seperti biasanya, dalam upaya untuk mendorong dan mempertahankan dukungan mereka. Kemudian, toko tersebut menggunakan inisiatif Stempel Hijau, yang dinikmati oleh pelanggan, meskipun ada permintaan agar mereka menempelkan prangko tersebut ke banyak buku sebelum menerima hadiah apa pun (Passingham, 1998).

Secara keseluruhan, tujuan utama memperkenalkan piringan hitam terdiri dari empat kategori:

1. Membangun loyalitas (sikap dan perilaku) yang sejati
2. Efisiensi keuntungan
3. Efektivitas keuntungan
4. Penyelarasan nilai

Program loyalitas apa pun yang diterapkan oleh perusahaan dapat mencapai semua atau hanya sebagian dari tujuan tersebut pada saat yang bersamaan.

Membangun Loyalitas Sejati

LP bertujuan untuk membangun komitmen pelanggan yang lebih besar terhadap produk atau organisasi dengan mengumpulkan loyalitas sejati, yang menggabungkan unsur-unsur loyalitas sikap dan perilaku. Menurut logika ini, pelanggan menunjukkan loyalitas perilaku (yaitu, membeli suatu produk berulang kali) karena beberapa alasan, termasuk kenyamanan atau harga, serta rasa loyalitas. Loyalitas perilaku mungkin dihasilkan dari loyalitas sikap, namun bisa juga didorong oleh faktor-faktor lain.

Selain itu, meskipun banyak LP mempunyai tujuan untuk “membuat pelanggan lebih loyal,” hasil dari loyalitas sejati komitmen yang lebih besar, promosi dari mulut ke mulut yang

lebih luas, dan sebagainya sulit untuk diamati. Menegakkan loyalitas dengan memikat pelanggan dengan imbalan dan bonus tidak mungkin menciptakan loyalitas sejati, karena loyalitas sejati merupakan fungsi dari nilai yang diberikan kepada pelanggan. Hal ini mencakup berbagai faktor: Tingkat keterlibatan dalam kategori produk, visibilitas penggunaan produk, atau sifat ekspresi nilai produk, dan masih banyak lagi. Taksatu pun dari aspek-aspek ini dapat dikendalikan oleh perusahaan. Ambil contoh, kategori dengan keterlibatan rendah belanja bahan makanan. Mendorong loyalitas sejati bagi pembeli bahan makanan adalah sebuah proposisi yang sulit, karena pembelian mereka hampir selalu didorong oleh pertimbangan nyata, seperti nilai uang.

Efisiensi Keuntungan

Efisiensi keuntungan dihasilkan dari perubahan perilaku pembelian pelanggan, yang disebabkan oleh LP. Perubahan perilaku ini dapat diukur dengan beberapa cara:

- Ukuran keranjang
- Percepatan frekuensi pembelian
- Sensitivitas harga
- Bagian persyaratan kategori (SCR) atau bagian dompet
- Retensi
- Durasi seumur hidup

Ukuran loyalitas perilaku yang paling banyak digunakan adalah SCR, yang menggambarkan sejauh mana pembelian dalam suatu kategori yang dilayani oleh merek atau pengecer fokus. Keuntungan efisiensi setelah dikurangi biaya LP. LP yang berupaya menghasilkan keuntungan efisiensi bekerja dengan asumsi bahwa pelanggan menimbulkan biaya peralihan ketika mereka mengumpulkan aset berbasis loyalitas. Akumulasi ini mendorong mereka untuk melupakan pilihan bebasnya, karena imbalan yang diharapkan membuat pengurangan ini tampak bermanfaat.

Ada dua kritik utama terhadap sudut pandang ini. Pertama, agar pelanggan dapat menggunakan LP, utilitas secara keseluruhan karena berada dalam LP harus lebih tinggi dibandingkan utilitas jika tidak berada dalam LP. Biaya yang harus dikeluarkan perusahaan untuk menarik pelanggan agar mengubah perilakunya mungkin lebih tinggi dibandingkan tanpa LP. Carlos Criado-Perez, yang pernah menjadi CEO Safeway (1999–2004), kemudian menukar keuntungannya: «Menghapus skema kartu loyalitas ABC Safeway (Inggris) menghemat Rp.50 juta tahun ini, uang yang akan diinvestasikan dalam pemotongan harga .

Kedua, tujuan efisiensi keuntungan menyiratkan bahwa segmen pelanggan yang paling mungkin bergabung dengan LP terdiri dari mereka yang benar-benar loyal, sehingga bisnis mereka sudah berpeluang. Dalam hal ini timbul pertanyaan apakah LP benar-benar mengubah perilaku pembelian. Mungkin tindakan tersebut tidak mengubah perilaku sebanyak memperkuat perilaku yang sudah ada, namun menimbulkan kerugian yang jauh lebih besar bagi perusahaan. Misalnya saja, kartu loyalitas dikritik karena memberikan imbalan atas pembelanjaan besar-besaran dibandingkan loyalitas sejati. Segmen yang paling tertarik dengan rencana ini cenderung adalah kelompok kaya yang mampu mengumpulkan poin, meskipun mereka memiliki kartu dari lebih dari satu toko.

Namun, meskipun ada kesulitan dalam mencapai keuntungan efisiensi, banyak piringan hitam yang diperkenalkan hanya dengan tujuan ini. Namun, tren LP yang akan datang untuk memberi penghargaan kepada pelanggan atas perilaku keterlibatan mereka dengan merek dan bukan hanya perilaku pembelian, akan menumbuhkan loyalitas sikap.

Efektivitas Keuntungan

Efektivitas keuntungan mengacu pada konsekuensi keuntungan jangka menengah dan panjang yang diwujudkan melalui pengembangan pengetahuan yang lebih baik tentang preferensi pelanggan. LP dirancang untuk mengumpulkan informasi tentang individu, perilaku mereka, dan preferensi mereka dan kemudian memperoleh pengetahuan dari informasi ini. Proses pembelajaran ini memungkinkan perusahaan untuk meningkatkan pengetahuannya mengenai preferensi pelanggan dan menawarkan proposisi nilai yang semakin disesuaikan dengan lebih baik kepada berbagai pelanggan. Peningkatan proposisi nilai terjadi melalui penawaran produk dan komunikasi yang efektif. Keuntungan yang efektif melebihi jenis hasil LP lainnya kemungkinan besar akan menghasilkan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan dan menghasilkan keuntungan tertinggi dalam jangka panjang.

Mencapai Efektivitas Keuntungan di Toko Kelontong

Efektivitas keuntungan memerlukan strategi berbasis informasi yang mengumpulkan dan menganalisis informasi tentang setiap transaksi. Misalnya, dalam penjualan eceran bahan makanan, sistem harus mengumpulkan informasi tentang setiap barang yang dibeli, hingga warna tinta pena, waktu, cuaca, dan bahkan nama operator kasir. Penggalan data semacam itu dapat menghasilkan promosi dan rekomendasi yang dipersonalisasi sehingga seorang vegetarian tidak pernah menerima promosi steak. Pengetahuan bahwa seorang pelanggan adalah seorang vegetarian mungkin berasal dari survei atau perilaku pembelian sebelumnya. Jika komputer toko mengenali bahwa pelanggan tidak pernah membeli daging, maka komputer tersebut dapat memperkirakan bahwa pelanggan tersebut adalah seorang vegetarian, dan bukan bahwa ia membeli dagingnya di tempat lain.

Meskipun asumsi ini bisa saja salah, sebuah toko lebih memilih untuk tidak mengganggu pelanggan dengan promosi yang mahal untuk kategori dimana pelanggan tersebut belum pernah membeli apapun. Penerapan program loyalitas seluler mendorong proses pengumpulan informasi ke era baru, memungkinkan komunikasi dua arah secara real-time. Misalnya, dengan menggunakan teknologi baru, misalnya «geo-fencing», pengecer dapat mengidentifikasi anggota LP seluler di sekitar toko dan mengirimkan promosi yang dipersonalisasi untuk meningkatkan lalu lintas toko dan pembelian.

Promosi produk baru bergantung pada daftar ide, yang diisi oleh peluncuran baru dan produk yang sudah ada yang menurut algoritma penambangan data mungkin diinginkan oleh pelanggan tertentu. Misalnya, jika pelanggan membeli banyak California Chardonnay, daftar tersebut mungkin menyarankan bahwa dia cenderung mencoba Burgundy putih pada promosi khusus, karena terbuat dari anggur yang sama. Staples atau Safeway menggunakan akumulasi pengetahuan pelanggan mereka dengan menargetkan anggota LP dengan kupon digital dan penawaran yang dipersonalisasi. Strategi penggunaan LP untuk mempelajari preferensi pelanggan dapat menghasilkan nilai, serta keuntungan yang mengesankan, baik bagi

pelanggan maupun organisasi. Pelanggan mendapatkan lebih banyak dari apa yang sebenarnya mereka inginkan; perusahaan menghindari latihan pemasaran massal yang mahal. Namun suatu strategi pembelajaran menuntut kecanggihan proses yang relatif tinggi dalam pelaksanaannya. Pengumpulan data dalam jumlah besar mungkin menjadi lebih mudah, namun menganalisis, mempelajari, dan menerapkan kesimpulan yang diperoleh jauh lebih sulit. Hanya sedikit perusahaan yang menguasai kemampuan strategis ini hingga tingkat yang memuaskan.

Penyelarasan Nilai

Terakhir, penyelarasan nilai bertujuan untuk mencocokkan biaya untuk melayani pelanggan tertentu dengan nilai yang diberikan orang tersebut kepada perusahaan. Konsep yang mendasarinya menyatakan bahwa untuk industri apa pun, pelanggan memiliki nilai moneter yang berbeda bagi perusahaan, dan mereka juga memiliki biaya layanan yang berbeda-beda. Misalnya, jika penyedia layanan nirkabel mengurutkan pelanggannya dari nilai tertinggi hingga terendah, mereka mungkin mendapati bahwa pengguna bisnis menghasilkan tagihan telepon yang lebih tinggi dibandingkan pengguna biasa dan sesekali. Demikian pula, jika perusahaan mengatur pelanggan yang sama berdasarkan biaya untuk melayani mereka, maka akan terlihat bahwa beberapa pelanggan mudah untuk dipuaskan, sedangkan yang lainnya terus-menerus memanfaatkan fungsi layanan pelanggan. Jika perusahaan mengejar penyelarasan nilai, perusahaan hanya berupaya menyelaraskan keuntungan yang diterimanya dari pelanggan tertentu dengan biaya yang dikeluarkan untuk melayani pelanggan tersebut. Jelasnya, tidak setiap pelanggan diperlakukan sama – sebuah gagasan yang dianggap tidak nyaman oleh sebagian manajer. Namun, diferensiasi ini memungkinkan perusahaan untuk memastikan bahwa pelanggan terbaik mereka mendapatkan layanan terbaik. Tujuan penyelarasan nilai sangat penting ketika terdapat heterogenitas yang besar dalam nilai dan biaya pelayanan pelanggan, seperti di industri penerbangan, perhotelan, atau jasa keuangan.

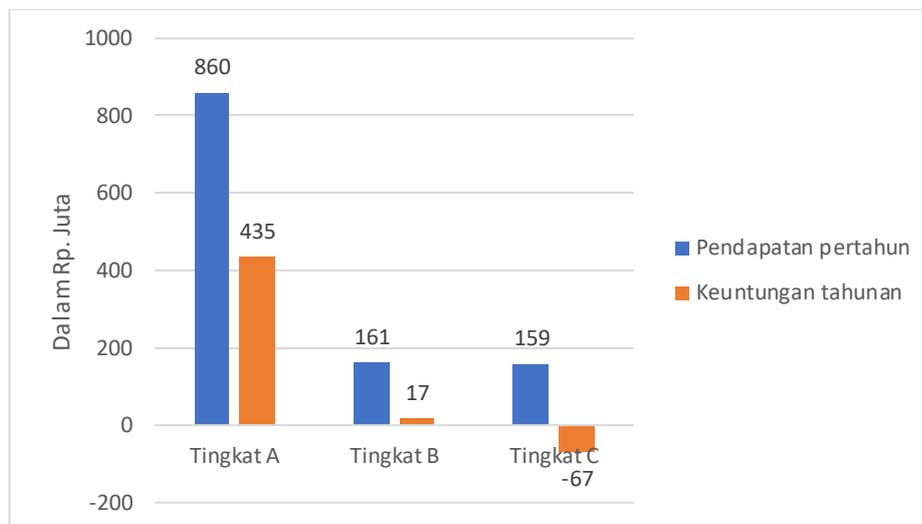
Contoh

Gambar 10.1 mengilustrasikan contoh perusahaan dengan basis pelanggan yang sangat heterogen. Hal ini menunjukkan profitabilitas suatu bank, yang diperoleh dari tiga profil nasabah yang sangat berbeda: Tingkat A mewakili 31% basis nasabah, sedangkan Tingkat B mencakup 42%, dan Tingkat C mencakup 27% basis nasabah. Lebih dari seperempat nasabah tersebut tidak memperoleh keuntungan dan harus disubsidi oleh nasabah yang sangat menguntungkan – suatu kondisi yang tidak jarang terjadi di bank.

Jika bank ini mendirikan LP, bank tersebut mungkin akan mencapai empat tujuan LP yang berbeda. Jika lembaga tersebut memilih tujuan tertentu, bagaimana lembaga tersebut dapat mencapai hasil tersebut dengan paling efektif? Penilaian seperti ini memerlukan pemahaman yang lebih rinci mengenai dampak dari faktor pendorong keberhasilan LP. Artinya, untuk mencapai tujuan LP, ada gunanya memahami beberapa karakteristiknya, termasuk kesesuaian tujuan, struktur biaya, tantangan yang ada, dan tingkat keunggulan kompetitif yang diciptakan, seperti yang dirangkum dalam Tabel 10.1.

10.3 PROGRAM LOYALITAS: POPULARITASNYA MENINGKAT

Minat terhadap program loyalitas meledak pada akhir tahun 1990an. Dengan berlandaskan premis bahwa memasarkan produk ke konsumen yang sudah ada lebih murah dibandingkan memperoleh konsumen baru, perusahaan-perusahaan di berbagai industri berlomba-lomba menerapkan beberapa bentuk skema loyalitas. Oleh karena itu, pertumbuhan penggunaan LP sangat mencengangkan. Pada tahun 2012, program loyalitas di AS melebihi 2,65 miliar, meningkat sebesar 26,7% sejak tahun 2010 (Berry, 2013) dan rata-rata rumah tangga di AS memiliki 22 kartu program loyalitas, yang secara aktif menggunakan 10 dari keanggotaan tersebut (BCG, 2014).



Gambar 10.1 Pendapatan dan profitabilitas pelanggan

Tabel 10.1 Karakteristik utama program loyalitas

Tujuan LP	Komitmen, WOM, membangun komunitas (loyalitas sejati)	Efisiensi keuntungan	Keuntungan efektivitas	Penyelarasan nilai
Paling cocok untuk...	Semua produk bermerek (meskipun merek yang lebih besar memiliki lebih banyak kesulitan dalam membedakan merek mereka secara unik dan mengelola interaksi pelanggan)	Banyak industri	Perusahaan dengan akses ke banyak informasi. Perusahaan yang berkomunikasi langsung dengan pengguna akhir	Semua industri dengan distribusi nilai pelanggan yang tidak seimbang. Dalam kelas ini, industri yang produknya mudah rusak (maskapai penerbangan, perhotelan, persewaan mobil)

				merupakan industri yang sangat cocok
Biaya LP dapat dikurangi dengan	–	Kontribusi dari produsen (promosi) Koalisi dengan mitra LP lainnya	Kontribusi dari produsen (promosi)	Biaya imbalan marginal yang rendah
Tantangan utama	Memberikan nilai yang berarti untuk menciptakan diferensiasi di benak konsumen	Memberikan insentif yang dapat diterima kepada pelanggan sekaligus mengendalikan biaya	Kemampuan untuk menangani, menganalisis, belajar dari, dan menyebarkan pengetahuan dari database besar	Menerapkan skema diferensiasi pelanggan (deployment otomatisasi)
	Membangun merek	Diferensiasi program	Integrasi platform teknologi baru yang memungkinkan pertukaran internal (antar divisi bisnis) dan eksternal (dengan pelanggan LP) yang lebih baik	Memiliki hubungan yang adil dan setara namun memastikan bahwa pelanggan terbaik diperlakukan dengan sebaik-baiknya
Tingkat keunggulan kompetitif	Tinggi (basis pelanggan yang benar-benar setia sulit dan mahal untuk ditiru, karena hanya dapat dibangun seiring berjalannya waktu)	Rendah (mudah untuk mereplikasi manfaat, dan biaya program menimbulkan tantangan besar)	Tinggi (kemampuan belajar dari perilaku pelanggan dan menggunakannya sangat sulit untuk ditiru dan unik untuk konteks perusahaan)	Rendah-menengah (LP telah menjadi praktik standar industri)

Beberapa contoh kuantitatif dan ringkasannya membuktikan pertumbuhan ini:

- Pada tahun 2015, «PAYBACK», program loyalitas dan platform kupon terbesar di Jerman, mendokumentasikan 28 juta akun keanggotaan dan 10 juta unduhan aplikasi seluler. Delapan dari sepuluh orang Jerman mengetahui merek Payback.
- Pada tahun 2002, terdapat lebih dari 120 juta maskapai frequent flyer di seluruh dunia, dengan sebagian besar berada di Amerika Serikat (74 juta), Eropa (24 juta), dan Asia (21

juta) (Webflyer, 2011). Dari tahun 2002 hingga 2006 jumlah frequent flyer maskapai penerbangan meningkat sebesar 60 juta pengguna di seluruh dunia. 180 pengguna menunjukkan 10 triliun miles yang beredar (Webflyer, 2016).

- «American Advantage» adalah program frequent flyer terbesar di dunia. Pada bulan Desember 2009, daftar keanggotaannya mencapai lebih dari 64 juta anggota (AMR Corporation, 2009).
- Dengan 56 juta anggota di seluruh dunia, yang menyumbang Rp.6,5 miliar dalam pendapatan kamar, «Priority Club» Rewards dari IHG (InterContinental Hotels Group) adalah salah satu program loyalitas tamu pertama, terbesar, dan paling cepat berkembang di industri perhotelan. Program ini menambah 600.000 anggota setiap bulannya dan menawarkan poin untuk menginap di 4.300 hotel di hampir 100 negara di seluruh dunia. Anggota dapat menukarkan poin untuk menginap di hotel di masa depan, miles maskapai penerbangan di lebih dari 40 maskapai mitra, persewaan mobil, sertifikat hadiah, atau ratusan produk yang tersedia dalam katalog hadiah (IHG, 2010).
- Dalam industri ritel Inggris yang sangat kompetitif, Tesco berhasil melipatgandakan pendapatannya dengan mengambil pangsa pasar dari pesaingnya seperti Sainsbury's. Keberhasilannya berkat program loyalitas pelanggannya yang populer, yang memungkinkan pembeli memperoleh poin dan menukarkannya pada kunjungan berikutnya atau dengan maskapai penerbangan (ABC, 2003). Tesco memperoleh posisi sebagai pemimpin pasar – dengan pangsa pasar lebih dari 30 persen (Ruddick, 2014).
- Pengecer Perancis E. Leclerc menghabiskan sekitar Rp.23,5 juta setiap tahun untuk pemasaran dan manajemen LP (Meyer-Waarden, 2007).³
- Menurut VSS Communications Industry Forecast, perusahaan-perusahaan AS menghabiskan Rp.2,18 miliar untuk program loyalitas pada tahun 2008 (Odell, 2009). Beberapa tahun yang lalu, pada tahun 2003, analis Gartner Adam Sarnier menyatakan bahwa perusahaan-perusahaan AS menghabiskan lebih dari Rp.1,2 miliar untuk program loyalitas pelanggan (Young & Stepanek, 2003). Pertumbuhan yang sangat besar ini mencerminkan betapa populernya program loyalitas.
- Setelah mengubah program loyalitas pada tahun 2015, Wyndham Hotel Group menunjuk 7 juta orang untuk bergabung dalam program hadiah, yang mencerminkan peningkatan keanggotaan sebesar 17 persen. Anggota LP menerima bonus imbalan sebesar 13,6 persen pada tingkat pengeluaran mereka (McCartney, 2016).
- Amazon dikembangkan sebagai standar emas dalam e-niaga. Dengan program loyalitas Amazon Prime, pengecer online memberikan manfaat berharga bagi konsumennya dengan mengirimkan produk dengan cepat dan gratis. Selain manfaat utama ini, Amazon menawarkan berbagai manfaat seperti layanan streaming film dan musik, layanan cloud, dan akses awal ke penawaran tertentu. Pada gilirannya, pelanggan ini juga memberikan manfaat bagi perusahaan. Pelanggan utama membelanjakan 150 persen lebih banyak di Amazon setelah menjadi anggota utama (Tuttle, 2013).

Contoh paling terkenal dari program loyalitas adalah program frequent flyer. American Airlines adalah maskapai pertama yang meluncurkan program “Advantage” pada tahun 1981. Selama tahun 1990an, jaringan supermarket dan pengecer barang dagangan umum mengikuti jejak tersebut dan mendirikan program loyalitas, seperti program “Carte de Fidélité” yang ditawarkan oleh jaringan ritel Prancis Carrefour atau «Kartu Klub» di Tesco. Bentuk terbaru dari program loyalitas melibatkan skema pengumpulan poin yang diprakarsai oleh pihak ketiga (misalnya Webmiles, PAYBACK), di mana pengguna mengumpulkan poin di seluruh jaringan perusahaan anggota. Prosedur pengumpulan difasilitasi oleh aplikasi LP seluler, yang menyediakan fitur tambahan (misalnya fungsi pembayaran, kupon digital) yang meningkatkan nilai LP bagi pelanggan.

Contoh Praktik CRM 1

Program Penumpang

Dalam industri penerbangan, lima faktor utama yang mendorong pilihan pelanggan terhadap penyedia layanan: cakupan pasar, harga, jadwal, program frequent flyer, dan atribut produk. Selama bertahun-tahun, kepercayaan umum dalam industri penerbangan adalah bahwa pelanggan setia akan lebih mendapatkan keuntungan, sehingga dengan memberikan penghargaan kepada pelanggan berdasarkan jarak tempuh penerbangan, maskapai penerbangan dapat meningkatkan loyalitas mereka. Namun ada beberapa kelemahan serius dalam pendekatan ini. Dengan memberikan penghargaan yang sama kepada semua penumpang, maskapai ini gagal memaksimalkan nilai bagi pelanggannya yang paling menguntungkan. Kelas kursi dan jenis tarif diabaikan dalam sistem penghargaan. Ketika menyadari kelemahan ini, industri penerbangan beralih dari mendasarkan imbalan pada jarak tempuh; Airlines, United, Continental, dan USAir semuanya mengalikan mil yang diterbangkan oleh pelanggan dengan koefisien yang diperoleh dari jenis kelas kursi yang dibayar pelanggan untuk diterima.

Penumpang bersedia membayar untuk meningkatkan ke kelas bisnis atau kelas satu sehingga memperoleh lebih banyak miles dan mendapatkan imbalan lebih cepat dan lebih sering. Sebaliknya, pelanggan yang mencari penawaran dan membeli tiket dengan potongan harga jauh di muka atau di menit-menit terakhir memperoleh miles yang jauh lebih sedikit dibandingkan mereka yang membayar tarif penuh. Praktik ini masuk akal secara konseptual: pelanggan yang berburu barang murah cenderung lebih loyal dalam mencari penawaran dibandingkan dengan program kartu hadiah atau maskapai penerbangan tertentu. Dengan meningkatkan imbalan yang diberikan kepada penumpang yang bersedia membayar lebih banyak per kursi dibandingkan penumpang rata-rata, maskapai penerbangan memaksimalkan manfaat bagi pelanggan mereka yang paling menguntungkan dan meminimalkan imbalan bagi para pencari barang murah.

Pertimbangkan program hadiah Southwest Airlines. Awalnya didasarkan pada jumlah penerbangan yang dilakukan setiap penumpang, dan delapan penerbangan pulang pergi memberi orang tersebut penerbangan pulang pergi gratis. Dalam hal imbalan, penerbangan dari Providence, Rhode Island, ke Baltimore, Maryland, bernilai sama dengan penerbangan

dari Baltimore ke Las Vegas, Nevada – meskipun jaraknya sangat jauh. Secara konseptual, hal ini mungkin masuk akal, karena biaya pengoperasian pesawat sebagian besar tidak bergantung pada jarak terbang; awak pesawat, meja bandara, dan biaya penanganan bagasi semuanya konstan. Namun pelanggan yang terbang dengan jarak lebih jauh cenderung membayar lebih, karena tarif mencerminkan jarak. Pendapatan tambahan ini diimbangi dengan biaya bahan bakar tambahan yang digunakan selama penerbangan dan lebih sedikit penerbangan per hari untuk pesawat dengan rute yang lebih panjang. Namun argumen konseptualnya tidak cukup meyakinkan.

Oleh karena itu, Southwest meluncurkan kembali program frequent flyernya sebagai «All-New Rapid Rewards» pada bulan Maret 2011, mendasarkan imbalannya pada dolar yang dibelanjakan pada penerbangan oleh pelanggan. Mirip dengan program maskapai penerbangan lainnya, LP ini memperhitungkan jenis tarif yang berbeda. Hal ini juga memungkinkan penumpang memperoleh poin dengan mitra di industri ritel, penginapan, makan, persewaan mobil, dan perbankan.

Terakhir, program baru ini memiliki sistem empat tingkat yang membedakan pelanggan Standar, A-List, A-List Preferred, dan Companion Status. Untuk mencapai Status A-List, seorang penerbang harus melakukan 25 penerbangan satu arah yang memenuhi syarat atau memperoleh 35.000 Poin Kualifikasi Tingkat dalam satu tahun kalender. Anggota ini kemudian menikmati keuntungan seperti prioritas naik pesawat, bonus penghasilan 25%, dan saluran telepon khusus A-List untuk layanan pelanggan. Status Pendamping (dicapai dengan 100 penerbangan satu arah yang memenuhi syarat atau 110.000 Poin Kualifikasi Tingkat dalam satu tahun kalender) memungkinkan anggota untuk menunjuk pendamping dan menerima tiket gratis untuk pendamping tersebut pada setiap penerbangan yang dilakukan anggota sepanjang tahun. Dengan revisi ini, Southwest menarik bisnis pelanggan bernilai tinggi yang cenderung terbang setidaknya sekali seminggu. Sumber: Barat Daya (2011).

Meskipun LP telah menjadi sangat populer, masih belum jelas apakah LP benar-benar membantu perusahaan dalam menciptakan loyalitas pelanggan yang lebih besar dan keuntungan yang lebih tinggi, sebagian karena besarnya biaya yang terkait dengan pengelolaan LP, dan sebagian lagi karena pengelolaannya bisa sangat komersial. - rumit.

Contoh Program Loyalitas

- Program pembeli tetap: Inisiatif paling sederhana didasarkan pada kartu punch yang menawarkan produk gratis dan gratis. City Bagels, jaringan ritel sandwich, menawarkan pelanggan sandwich kesepuluh gratis, setelah mereka mengumpulkan sembilan prangko dari pembelian sebelumnya. Tujuannya adalah untuk meningkatkan konsumsi sandwich dan retensi pelanggan. Toko seperti BigY, Kroger, dan CVS menawarkan diskon pada barang dagangan toko tertentu kepada pemegang kartu, untuk memastikan loyalitas dan retensi mereka.
- Volkswagen Club and Card: Konsep Volkswagen Club and Card berupaya membangun hubungan langsung dengan pelanggan akhir. Pelanggan mengumpulkan poin saat Volkswagen (VW) menyervis mobilnya atau jika mereka membeli aksesoris VW, serta dari mitra, seperti perusahaan persewaan mobil dan operator tur. Poin dapat ditukarkan

dengan layanan dealer, pengurangan harga pembelian mobil, atau katalog merchandise. Tujuannya adalah untuk membangun komunikasi yang lebih baik antara dealer VW dan pelanggan, untuk mengikat mereka lebih dekat dengan merek tersebut. Program frequent flyer 5 Star Alliance: Star Alliance adalah grup yang terdiri dari 28 maskapai penerbangan di seluruh benua yang melakukan cross-list penerbangan, berbagi fasilitas, dan mengakui program frequent flyer masing-masing. Penerbangan apa pun pada maskapai Star Alliance mana pun diperhitungkan dalam program frequent flyer anggota. Dengan lebih dari 1300 bandara di 190 negara di seluruh dunia, Star Alliance telah menjadi salah satu jaringan maskapai penerbangan terbesar di dunia.

- Starbucks Rewards Plus: Starbucks merevolusi cara pelanggan berinteraksi dengan perusahaan dengan mengintegrasikan LP ke dalam aplikasi seluler, pelanggan dapat menemukan toko terdekat, membayar pembelian mereka dan mengumpulkan poin bonus untuk pembelian dan kunjungan toko. Transaksi yang dilakukan oleh aplikasi seluler mencapai lebih dari 20 persen (PYMNTS, 2016).
- Payback: Program loyalitas dan platform kupon terbesar di Jerman, memperkenalkan aplikasi pembayaran seluler. Aplikasi ini bukan hanya kartu loyalitas digital, namun fungsi pembayarannya menghasilkan nilai tambah bagi pemegang kartu Payback dengan tingkat kenyamanan transaksi yang lebih tinggi. Aplikasi ini telah diunduh oleh 8,5 juta anggota dan menghasilkan 3,5 juta transaksi per hari (Fuchs, 2016).
- Neiman Marcus: Pengecer barang mewah yang berbasis di Dallas, Texas, Neiman Marcus menawarkan LP «InCircle» kepada semua pelanggannya. Dengan menggunakan kartu belanja, pelanggan mengumpulkan poin yang dapat ditukarkan dengan hadiah eksklusif.

10.4 MASALAH DENGAN PROGRAM LOYALITAS

Meskipun piringan hitam telah tersebar luas dan populer, manfaatnya tidak selalu jelas. Di satu sisi, banyak perusahaan, seperti ANZ Bank, menginvestasikan jutaan dolar ke dalam alat CRM ini, hanya untuk menemukan bahwa alat tersebut menghabiskan banyak sumber daya tanpa hasil yang nyata. Di sisi lain, menurut Hlavinka & Sullivan (2011) 85 persen pelanggan yang mengikuti program loyalitas sudah tidak dihubungi lagi oleh perusahaan. Dari sudut pandang konsumen, lamanya waktu dan jumlah poin yang diperlukan untuk penukaran hadiah adalah salah satu alasan untuk meninggalkan program loyalitas (Bond Loyalty Report, 2016). Contoh seperti ini mungkin menandai awal dari sebuah tren, di mana perusahaan-perusahaan besar yang telah menghabiskan jutaan dolar pemasaran untuk piringan hitam mengevaluasi biaya mereka dengan cermat dan menyesuaikan program imbalan dengan lebih akurat untuk mencapai profitabilitas yang lebih baik.

Sebagian besar perusahaan perlu meninjau kembali model bisnis mereka, tidak hanya untuk merefleksikan dampak program loyalitas terhadap keuntungan mereka, namun juga untuk menentukan bagaimana inisiatif layanan pelanggan menambah nilai dan memastikan aliran pendapatan di masa depan. Bagi beberapa perusahaan, penilaian ulang ini mengarah pada keputusan untuk menghilangkan investasi lebih lanjut dalam program loyalitas.

Tes LP yang dijalankan oleh jaringan Supermarket ASDA di Inggris (dibeli oleh Walmart pada tahun 1999) menelan biaya £8 juta dalam 1 tahun. Perusahaan memilih untuk tidak berinvestasi dalam peluncuran penuh, yang akan menelan biaya £60 juta (Direct Marketing, 2011). Menurut juru bicara ASDA, “Kami memutuskan bahwa kami tidak perlu berinvestasi pada poin dan plastik untuk membuat pelanggan kami setia.” Dan penilaian ini nampaknya akurat: Pada saat mereka menguji LP percontohnya, pangsa pasar ASDA adalah 17,2%. Setahun kemudian, angkanya meningkat menjadi 17,6%.

Contoh Praktik CRM 2

Bank ANZ

Pada bulan Mei 2003, ANZ Bank (bank terbesar ketiga di Australia) menaikkan biaya tahunan sebesar Rp.500.000 untuk kartu kredit yang terkait dengan program hadiahnya. Peningkatan ini terutama disebabkan oleh meningkatnya perolehan poin oleh frequent flyer dan potensi pengurangan biaya transaksi kartu kredit antar bank (Moneymanager, 2011). Secara khusus, Bank ANZ berencana menaikkan biaya bagi pemegang kartu kredit yang membayar saldonya setiap bulan (memanfaatkan periode bebas bunga). Hal ini merupakan sebuah peringatan bagi perusahaan-perusahaan yang telah menginvestasikan uang pemasarannya pada LP (Kjellerup, 2003), karena alasan utama kenaikan harga adalah untuk membendung kerugian yang ditimbulkan oleh biaya menjalankan program hadiah terkait kartu kredit. Biaya yang dikeluarkan telah meningkat sehingga program-program tersebut tidak lagi berkelanjutan. Oleh karena itu, bank perlu memilih: mengurangi manfaat program penghargaan atau menaikkan biaya tahunan untuk membebaskan sebagian biaya kepada nasabah.

Safeway menghentikan LP-nya pada bulan April 2000, sehingga menghemat biaya LP tahunan perusahaan sebesar Rp.85 juta.4 Alasan rantai ini adalah bahwa “Orang-orang telah kehilangan minat terhadap poin (kartu loyalitas) dan tidak menganggapnya memberi nilai. Yang sangat mereka hargai adalah penawaran produk langsung dengan harga menarik,” menurut CEO Carlos Criado-Perez pada Mei 2000.

Beberapa tahun yang lalu, Continental Airlines menurunkan kebijakan upgrade yang liberal karena terlalu mahal. Perusahaan memperkirakan kerugian pendapatan sebesar Rp.100 juta akibat frequent flyer yang kecewa. Gugatan class action juga menyusul. Apa yang awalnya dirancang sebagai LP pelanggan ternyata mengalami kegagalan yang mengecewakan.

Meskipun popularitasnya luar biasa, aspek-aspek yang membedakan LP yang sukses dan yang tidak sukses masih belum jelas. Oleh karena itu, pembahasan kita pada bagian selanjutnya meninjau beberapa karakteristik LP untuk menyelidiki hasil dan faktor penentu keberhasilan LP secara sistematis, dan dengan demikian memberikan pedoman untuk merancang program yang optimal.

10.5 KARAKTERISTIK DESAIN PROGRAM LOYALITAS

Banyaknya piringan hitam membuktikan berbagai pilihan diskresi yang muncul bagi para perancang program semacam itu. Selain itu, piringan hitam berbeda secara substansial

baik di dalam maupun antar industri. Manajer dapat menerapkan kebijaksanaan mengenai komposisi dan pilihan dimensi untuk disertakan dalam desain LP mereka, serta bobot terkait yang diberikan pada setiap dimensi. Dalam hal ini, kami mengkarakterisasi piringan hitam berdasarkan dimensi utama berikut, yang harus didefinisikan ketika merancang sebuah program:

- ❖ Mekanisme penghargaan
- ❖ Struktur penghargaan
 - Imbalan keras versus imbalan lunak
 - Dukungan proposisi produk (pilihan hadiah)
 - Nilai aspirasional dari imbalan
 - Tingkat imbalan
 - Tingkatan imbalan
 - Waktu pemberian hadiah
 - Hadiah berdasarkan kriteria tertentu
- ❖ Persyaratan partisipasi
 - Pendaftaran sukarela atau otomatis
 - LP terbuka versus tertutup
 - Akumulasi poin otomatis atau manual
- ❖ Fungsi pembayaran
- ❖ Sponsorship (keberadaan jaringan mitra, eksternalitas jaringan)
 - LP tunggal versus multibentuk
 - LP dalam versus lintas sektor
 - Kepemilikan (perusahaan fokus versus perusahaan lain)
- ❖ Biaya dan pendapatan LP

Mekanisme Penghargaan: Berbasis Transaksi versus Berbasis Keterlibatan

Mekanisme penghargaan mendorong konsumen untuk terlibat secara aktif dengan merek. Mekanisme imbalan yang dominan adalah pemberian penghargaan kepada konsumen atas pembelian yang dilakukan berdasarkan transaksi. Namun, dengan meningkatnya transformasi digital, konsumen menerima imbalan berdasarkan perilaku keterlibatan mereka. Penghargaan berbasis keterlibatan tidak mengharuskan konsumen untuk menyelesaikan transaksi, namun memberikan penghargaan kepada konsumen atas keterlibatannya dalam menulis ulasan, mengunduh aplikasi LP seluler, berkomunikasi di media sosial, atau check-in di dalam toko (Taylor, Buvat, Nambiar, Singh, & Radhakrishnan, 2015). Misalnya, Walgreens memperkenalkan «Balance Rewards», yang memberikan insentif kepada konsumen karena menghubungkan aplikasi seluler Walgreens dengan pelacak kesehatan digital. Untuk setiap anggota program loyalitas aktivitas gaya hidup sehat diberikan poin. Hadiah Lancôme adalah pelanggan tidak hanya atas pembelian mereka, tetapi juga karena terhubung dengan Lancôme dan berbagi konten.

Struktur Penghargaan

Motivasi utama konsumen untuk mendaftar di LP adalah untuk memperoleh manfaat dari imbalan dari transaksi pembelian mereka dari waktu ke waktu. Dari sudut pandang konsumen, imbalan yang diperoleh melalui keanggotaan LP adalah manfaat desain utama.

Imbalan Keras Versus Lunak

Imbalan finansial atau nyata (keras) berbeda dengan imbalan yang didasarkan pada manfaat psikologis atau emosional (lunak). Imbalan keras mulai dari pengurangan harga, promosi, produk gratis, hingga perlakuan pilihan. Misalnya, anggota program frequent flyer KLM *“Flying Dutchman”* dapat menerima tiket penerbangan gratis untuk perjalanan di Eropa setelah mengumpulkan 20.000 miles sebuah hadiah yang besar. Sebaliknya, imbalan lunak dikaitkan dengan pengakuan khusus terhadap pembeli, yang menawarkan manfaat psikologis karena diperlakukan dengan cara khusus atau memiliki status khusus. Misalnya, banyak pelancong yang sering bepergian dengan status Perak atau Emas menganggap keanggotaan mereka dalam kategori tersebut sebagai sesuatu yang istimewa (sering disebut efek lencana). Tentu saja, pengakuan psikologis terhadap status loyalitas sering kali memberikan manfaat nyata, seperti layanan pelanggan pilihan (misalnya, nomor telepon layanan khusus).

Dukungan Proposisi Produk

Imbalan dari program loyalitas mungkin terkait dengan penawaran produk perusahaan atau sama sekali tidak terkait. Waralaba bagel AS, Finagle-A-Bagel, mengoperasikan LP yang memungkinkan peserta menukarkan akumulasi poin bonus mereka hanya untuk produk perusahaan itu sendiri sandwich dan minuman. Dengan demikian, penghargaan tersebut secara langsung mendukung proposisi produk perusahaan. LP lain memungkinkan anggota untuk menukarkan poin dengan produk yang sama sekali tidak terkait dengan penawaran perusahaan fokus, seperti program BP, di mana pengguna dapat menukarkan poin yang diperoleh dari pembelian terkait bensin untuk barang dagangan seperti kotak P3K, cangkir kopi, atau boneka Barbie.

Nilai Aspirasi dari Imbalan

Dari waktu ke waktu, konsumen terlibat dalam konsumsi produk hedonis yang terutama diasosiasikan dengan kesenangan dan kesenangan. Penelitian psikologi konsumen mengungkapkan bahwa konsumen lebih menyukai barang hedonis dibandingkan barang utilitarian ketika menerima hadiah. Konsumen lebih mudah menikmati konsumsi barang mewah ketika mereka mendapatkan “sesuatu secara cuma-cuma,” seperti dalam kasus hadiah atau hadiah LP. Oleh karena itu, penerbangan gratis ke destinasi eksotik mungkin lebih bernilai bagi pembeli (setidaknya secara persepsi) dibandingkan voucher supermarket lokal, meskipun nilai nominalnya sama. Perusahaan mencoba membedakan piringan hitam mereka dengan menonjolkan nilai inspiratif atau hedonis dari penghargaan mereka. Misalnya, hotel Marriott memberikan penghargaan kepada pelanggan setianya dengan menawarkan beragam acara budaya untuk dipilih. Anggota LP dapat diberi hadiah dengan menerima tiket pertunjukan Broadway terbaik. LP Mercedes-Benz memungkinkan untuk mengubah titik menjadi penerbangan di pesawat tempur MIG 29. Pengecer barang mewah Neiman Marcus

membuat katalog daftar hadiah yang “wow dan keren” setiap tahunnya – seperti meminta fotografer terkenal dunia mengunjungi rumah pelanggan untuk mengambil foto keluarga.

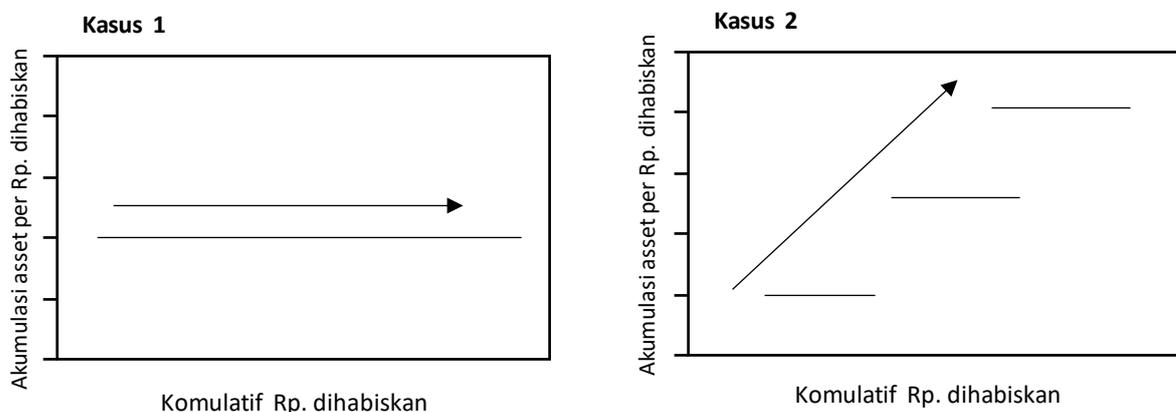
Tingkat Hadiah

Tingkat imbalan mengacu pada rasio nilai imbalan terhadap volume transaksi (keduanya dalam istilah moneter). Dengan kata lain, ini memberi tahu Anda berapa banyak yang diperoleh konsumen sebagai imbalan karena memusatkan pembeliannya. Konsumen lebih menyukai tingkat imbalan yang lebih tinggi, namun penukaran imbalan merupakan faktor biaya utama bagi perusahaan yang menjalankan LP. Tingkat imbalan adalah salah satu, jika bukan yang utama, pendorong pendaftaran LP dan penggunaan aktif.

Tingkatan Hadiah

Imbalan mengikuti fungsi respons akumulasi aset, yang menggambarkan bagaimana aset atau imbalan diakumulasikan sebagai fungsi dari perilaku belanja. Program penghargaan berjenjang mungkin mengikuti fungsi yang konstan, hierarkis, terkait penawaran, atau siklus. Dengan imbalan yang konstan, pelanggan menerima insentif yang bertahan lama dan stabil (Lihat kasus 1, O Gambar 10.2), namun imbalan yang bersifat hierarkis atau bertingkat meningkat seiring dengan tingkat pembelanjaan yang lebih besar (kasus 2). Dalam hal aset terkait penawaran, pelanggan menerima imbalan yang eksklusif untuk penawaran khusus tertentu, seperti kupon poin 10 kali PAYBACK yang hanya dapat digunakan selama periode waktu tertentu. Terakhir, penghargaan siklus mendorong konsistensi tertentu dalam perilaku, seperti ketika penyedia LP menggunakan acara-acara khusus seperti Natal atau ulang tahun pelanggan untuk mengungkapkan penghargaan dalam bentuk hadiah.

Gambar 10.2 menggambarkan dua fungsi respons yang berbeda. Dalam kasus 1 di sebelah kiri, pembeli menerima jumlah imbalan yang sama per dolar yang dibelanjakan, berapa pun tingkat pembelanjannya. Dalam kasus 2 di sebelah kanan, pembeli menerima lebih banyak imbalan per dolar yang dibelanjakan seiring dengan meningkatnya tingkat pengeluarannya. Oleh karena itu, program dalam kasus 2 relatif lebih menarik bagi mereka yang mempunyai pembelanjaan tinggi; banyak program maskapai penerbangan, serta program Bloomingdale, mengikuti pola ini.



Gambar 10.2 Perubahan belanja kumulatif untuk dua fungsi respon

Contoh Praktik CRM 3

Program Imbalan Plus Nordstorm

Program Imbalan Nordstorm terdiri dari empat tingkatan yang tingkat imbalannya kepada pelanggan bervariasi sesuai dengan tingkat pembelanjaan tahunan mereka.

Terlepas dari tingkat pembelanjaan, semua anggota dengan kartu kredit atau debit Nordstorm menerima manfaat dari program «Level 1»: mendapatkan catatan Nordstorm, mendapatkan lebih banyak poin untuk pembelian selama acara poin bonus khusus, mendapatkan akses awal penjualan hari jadi, menerima hadiah pribadi tiga poin hari, mendapat penggantian untuk perubahan Nordstorm. Tingkat kedua, «Level 2» diperuntukkan bagi anggota yang membelanjakan lebih dari Rp.200 juta per tahun. Pelanggan ini menerima hadiah yang sama seperti anggota Level 1, serta undangan ke pesta belanja liburan pribadi. Tingkat ketiga, «Level 3» memberi manfaat bagi pemegang kartu yang menghabiskan lebih dari Rp.500 juta per tahun dengan pengalaman luar biasa dua kali per tahun.

Puncaknya adalah pemegang kartu «Level 4». Pelanggan ini membelanjakan lebih dari Rp100 juta setiap tahun dan dengan demikian secara eksklusif ditawarkan beberapa hadiah terbaik, termasuk manfaat VIP eksklusif: pengalaman spa atau pengalaman bersantap untuk anggota Level 4 dan seorang tamu. Anggota Level 4 dan tamunya juga memiliki akses eksklusif ke acara belanja mode musim gugur pribadi. Dengan menawarkan program penghargaan yang berbeda ini, Nordstorm berupaya mendistribusikan penghargaan terbesar kepada pelanggan terbaiknya. Sistem rabat secara efektif membayar dirinya sendiri dengan menghasilkan pendapatan dari pelanggan yang mempunyai saldo di kartu mereka.

Waktu Pemberian Hadiah

Waktu penukaran hadiah merupakan fitur desain yang penting. Akan lebih menarik bagi perusahaan untuk membuat aturan penebusan yang mendukung periode akumulasi yang lama, untuk memastikan retensi pelanggan dari waktu ke waktu. Efek ini juga disebut lock-in. Pelanggan membangun aset seiring berjalannya waktu, yang berfungsi sebagai biaya peralihan bagi mereka. Pelanggan lebih menyukai imbalan langsung atau periode akumulasi singkat. Manajer harus menentukan berapa lama waktu yang dibutuhkan untuk mengakumulasi aset untuk mendapatkan imbalan yang representatif, dengan mempertimbangkan pola pembelian tertentu (misalnya, waktu rata-rata antar pembelian). Waktu pemberian hadiah harus ditentukan oleh aturan penukaran minimum, jenis hadiah yang diberikan, dan tingkat hadiah. Semakin lama waktu yang dibutuhkan untuk membangun level hadiah tertentu, semakin besar kerusakannya, atau jumlah hadiah yang tidak pernah ditebus.

Imbalan Berdasarkan Kriteria Tertentu Imbalan dapat dirancang agar sesuai dengan parameter tertentu, seperti jangka waktu, orang, kategori/merek, dan saluran distribusi. Ketika imbalan mengacu pada periode waktu tertentu, pengecer memiliki dua tujuan utama: menghasilkan pendapatan tambahan dan meningkatkan penjualan selama periode penjualan lemah. Menawarkan hadiah yang ditargetkan kepada kelompok pemegang kartu tertentu, seperti pelanggan yang transaksi terakhirnya sudah lama sekali, dapat membantu mengaktifkan pelanggan “tidur”. Selain itu, beberapa perusahaan mengaitkan penghargaan

pada kategori, merek, atau saluran distribusi tertentu untuk meningkatkan penjualan di area tersebut.

Persyaratan Partisipasi

Karakteristik penting lainnya dari LP adalah persyaratan untuk menjadi anggota dan cara pengumpulan poin. Pendaftaran Sukarela atau Otomatis Saat merancang program loyalitas, perusahaan harus memilih antara pendaftaran sukarela dan otomatis. Dengan pendaftaran otomatis, perusahaan sengaja mendaftarkan seluruh pelanggannya di LP tanpa membedakan. Program sukarela lebih umum dilakukan karena memungkinkan konsumen memilih sendiri apakah mereka ingin bergabung. Namun, pendaftaran otomatis merupakan pilihan yang menarik jika perusahaan ingin melacak semua data transaksi konsumen (misalnya bank, kartu kredit).

Tabel 10.2 Program loyalitas terbuka versus tertutup

Buka program loyalitas	Program loyalitas tertutup
Capai angka-angka penting dalam program loyalitas lebih cepat	Kelompok sasaran terkonsentrasi karena pembatasan akses
Basis data yang lebih komprehensif	Basis data terutama menampung anggota dengan minat tinggi terhadap bermacam-macam
Penyederhanaan akuisisi/alamat pelanggan potensial baru dan pelanggan pesaing	Memungkinkan komunikasi yang lebih efektif karena kelompok anggota terdefinisi dengan jelas
Efisiensi LP yang lebih besar karena basis pelanggan yang lebih besar	Ketentuan keanggotaan (misalnya biaya) membatasi jumlah anggota dan biaya terkait
	Menyampaikan perasaan eksklusivitas kepada anggota program

Program Loyalitas Terbuka Versus Tertutup

Piringan hitam terbuka dapat diakses oleh siapa saja; LP tertutup sengaja dibatasi untuk kelompok pengguna tertentu, biasanya melalui persyaratan biaya keanggotaan. Kedua jenis program ini menawarkan beberapa keunggulan, sebagaimana tercantum pada Tabel 10.2.

Akumulasi Poin Otomatis atau Manual

Sebagian besar program loyalitas secara otomatis mencatat poin, setelah kartu loyalitas yang diterbitkan ditawarkan saat pembayaran atau nomor kartu dimasukkan dalam transaksi Internet. Beberapa program seperti «My Coke Rewards» atau «Genusspunkte-Programm» Jerman (Nescafé Dolce Gusto Club) malah mengharuskan konsumen online untuk

memasukkan kode yang dapat ditemukan pada produk. Meskipun konsumen umumnya lebih menyukai akumulasi poin otomatis, bagi perusahaan, sistem manual bisa lebih hemat biaya.

Fungsi Pembayaran

Bagi beberapa penyedia LP, sudah menjadi praktik umum untuk memberikan fungsi pembayaran pada kartu loyalitas. Membayar dengan kartu loyalitas dapat memfasilitasi proses pembelian yang nyaman bagi pelanggan, dan perusahaan juga mendapatkan keuntungan karena lebih mudah untuk menghasilkan statistik pembelian pada tingkat pelanggan individu. Di Amerika Serikat, sekitar 60% konsumen memiliki kartu kredit berbasis hadiah. Relevansi penggabungan reward dengan kartu kredit yang ditawarkan oleh pengecer dibuktikan dengan kuat oleh kartu reward Klaim Visa, yang kini mencakup lebih dari separuh seluruh kartu kredit dan sekitar 80% uang yang dibelanjakan untuk kredit (Woolsey & Schulz, 2011).

Pengecer menawarkan dua jenis kartu loyalitas yang mencakup fungsi pembayaran. Apabila transaksi bertujuan untuk mendebet rekening nasabah dan mengkredit rekening retailer, maka kartu tersebut harus melibatkan rekanan perbankan (open loop). Jika transaksi tersebut tidak benar-benar membayar pembelian namun memberikan pengecer akses ke rekening pelanggan yang ada (misalnya, sistem transfer debit otomatis), tidak ada mitra perbankan yang harus berpartisipasi. Bentuk yang terakhir disebut loop tertutup.

Sponsor

Fungsi sponsorship mengacu pada fitur sisi penawaran yang menggambarkan pemilik LP. Organisasi LP Tunggal Versus Multi-Perusahaan dapat membentuk LP yang hanya mencakup transaksi dengan pelanggan mereka sendiri. Misalnya, BP Perancis hanya menerima transaksi anggota yang dilakukan di stasiun BP di Perancis. Sebaliknya,

Anggota «ClubCard» Tesco mengumpulkan poin dengan membeli dari penyedia energi E.ON atau anggota program «Miles and More» Lufthansa mengumpulkan dan menukarkan miles dari pembelian di toko pakaian pria Ansons's. Aliansi dengan mitra seperti ini merupakan poros pertumbuhan utama dalam desain LP. Keuntungan mendatangkan mitra adalah meningkatnya daya tarik anggota LP sehingga mempunyai peluang tambahan untuk mengakumulasi aset. Namun, perusahaan fokus juga menghadapi risiko bahwa LP-nya akan kehilangan makna jika menyertakan terlalu banyak mitra. Dalam hal ini, transaksi pelanggan dengan vendor fokus dan akumulasi aset mungkin menjadi tidak berhubungan sama sekali.

Dalam/Lintas Sektor

Dimensi sisi penawaran lainnya yang khusus untuk desain LP multi-perusahaan adalah tingkat mitra lintas sektor. Artinya, apakah nasabah mengakumulasi aset dalam sektor yang sama atau lintas sektor berbeda? Misalnya Star Alliance mencakup SAS, Lufthansa, United Airlines, Varig, dan berbagai maskapai lainnya, sehingga struktur LP ini mencakup sektor yang sama. Namun, LP yang dikelola oleh AOL dan American Airlines, dengan lebih dari 2000 mitra, mencakup banyak industri.

Kepemilikan

Dalam LP multi-perusahaan, dimensi kepemilikan mengungkapkan siapa yang memiliki LP dalam jaringan. Apakah perusahaan fokus, perusahaan mitra, atau perusahaan yang tujuan

utamanya adalah mengelola LP? Contoh dari kasus terakhir adalah Webmiles, sebuah organisasi yang menyatukan jaringan mitra di banyak industri, dengan tujuan tunggal untuk manajemen LP.

Biaya dan Pendapatan LP

Dalam sebuah studi empiris, Leenheer, Bijmolt, Van Heerde, dan Smidts (2002) menunjukkan bahwa biaya yang terkait dengan empat dari tujuh program loyalitas yang mereka analisis lebih tinggi daripada keuntungan yang dihasilkan. Oleh karena itu, setiap evaluasi manfaat LP harus mempertimbangkan berbagai sumber baik biaya maupun pendapatan.

Faktor biaya mencakup biaya pengaturan/implementasi, pengoperasian, dan variabel. Biaya implementasi bertambah selama fase yang didedikasikan untuk perencanaan dan penerapan program loyalitas (misalnya, pembelian perangkat keras dan perangkat lunak, konsultasi eksternal, pelatihan personel, promosi awal). Setelah LP diluncurkan, ada beberapa biaya yang harus dikeluarkan: pemeliharaan pusat layanan, administrasi database pelanggan, dan (jika ada) biaya inventaris untuk imbalan itu sendiri. Terakhir, pengeluaran variabel mencakup diskon, imbalan, biaya penjualan (pengemasan, pengiriman), dan komunikasi, yang menentukan total biaya program loyalitas.

Dibandingkan dengan evaluasi biaya, penghitungan pendapatan ternyata jauh lebih sulit. Ada dua sumber pendapatan (tidak langsung dan langsung). Penilaian pendapatan langsung (misalnya, iuran keanggotaan, penjualan edisi khusus) cukup mudah, namun pendapatan tidak langsung, yang terdiri dari retensi dan pengembangan hubungan pelanggan yang sudah ada dan akuisisi pelanggan baru, terbukti sangat kompleks dan sulit diperkirakan. LP yang memberi penghargaan kepada pelanggan atas perilaku keterlibatan mereka dan pendapatan yang dihasilkan bahkan lebih sulit untuk dialokasikan.

10.6 PENDORONG EFEKTIVITAS PROGRAM LOYALITAS

Faktor-faktor yang mendorong efektivitas program loyalitas dapat disusun menjadi tiga kategori utama:

1. Karakteristik desain LP
2. Karakteristik pelanggan
3. Karakteristik perusahaan

Konfigurasi dan interaksi dari driver ini menentukan apakah LP mencapai tujuan yang diinginkan.

Contoh Praktik CRM 4

Poin Green ClubCard Tesco: Keberlanjutan dalam Program Loyalitas

Perusahaan memberi penghargaan kepada pelanggan mereka tidak hanya karena membeli tetapi juga karena tidak membeli. Apa yang kami maksud? Sejak Agustus 2006, Tesco telah memberi pelanggan satu poin ClubCard untuk setiap tas jinjing baru yang TIDAK mereka gunakan. Insentif ini bertujuan untuk mendorong pembeli menggunakan kembali kantong belanja plastiknya. Hasilnya, lebih dari 9,5 juta pelanggan ClubCard kini menggunakan kembali

tas mereka. Poin Green ClubCard ini dapat digunakan dengan cara yang sama seperti poin ClubCard lainnya. Kemudian Tesco mulai memberi penghargaan kepada pembeli dengan poin ketika mereka mendaur ulang ponsel dan kartrid printer inkjet mereka. Peluncuran mesin daur ulang di toko Tesco, yang mengeluarkan poin Green ClubCard kepada pelanggan yang menggunakannya, menggandakan tingkat daur ulang di lokasi yang menampilkan mesin tersebut.

Namun pada bulan Maret 2009, Tesco berhenti mengeluarkan poin Green ClubCard untuk barang-barang plastik dan kaca daur ulang, karena meluasnya penyalahgunaan sistem. Penjual kelontong menyadari bahwa pelanggan memotong botol plastik mereka dan memasukkan potongan-potongan tersebut ke dalam mesin untuk mendapatkan lebih banyak poin. Saat ini mesin daur ulang hanya mengeluarkan poin untuk kaleng aluminium. Unit daur ulang tersebut, yang dipasang di lebih dari 40 toko di seluruh Inggris sejak diluncurkan pada tahun 2005, menerima lebih dari satu juta item per minggu, menurut Tesco.

Karakteristik Desain Program Loyalitas

Karakteristik desain LP, seperti yang telah kami catat, dapat diklasifikasikan menurut:

- Struktur penghargaan
- Persyaratan partisipasi
- Fungsi pembayaran
- Sponsorship (keberadaan jaringan mitra, eksternalitas jaringan)
- Biaya dan pendapatan

Jadi tiga pertanyaan kunci harus dijawab untuk menentukan apakah LP efektif:

- Dari sudut pandang konsumen, apakah imbalan dapat diperoleh?
- Dari sudut pandang konsumen, apakah imbalannya relevan?
- Dari sudut pandang perusahaan, apakah desain LP selaras dengan tujuan yang diinginkan?

Pertanyaan pertama menanyakan seberapa menarik imbalannya bagi konsumen. Jika LP tidak memberikan nilai yang memadai (misalnya, waktu, tingkat imbalan), pelanggan tidak dapat membenarkan pembelian yang terkonsentrasi, dan tidak ada perubahan perilaku yang akan terjadi. Misalnya, seorang pelancong dapat menukarkan miles untuk penerbangan gratis setelah mencapai mileage minimum yang diperlukan. Tingkat di mana maskapai penerbangan menetapkan jarak tempuh minimum ini menentukan berapa banyak pelanggan yang lebih jarang mendaftar dalam program ini.

Pertanyaan kedua berkaitan dengan apakah LP relevan, terlepas dari pencapaian imbalannya. Oleh karena itu, hal ini mempertimbangkan sejauh mana akumulasi aset dalam program relevan dalam kaitannya dengan jenis imbalan (keras/lunak, aspirasional). Jika konsumen tidak terlalu peduli pada pengakuan dan hanya menginginkan imbalan yang besar, program LP yang menawarkan sedikit imbalan yang besar tidak akan relevan. Perusahaan kemudian harus memutuskan apakah ingin merancang programnya agar selaras dengan manfaat yang diinginkan dari segmen sasaran tertentu.

Terakhir, apakah desain LP cukup selaras dengan tujuan perusahaan? Misalnya, jika LP menawarkan imbalan dan promosi yang berfokus pada perubahan perilaku jangka pendek, LP kemungkinan besar akan memiliki dampak yang lebih besar terhadap loyalitas perilaku dan

pengaruh yang lebih kecil terhadap loyalitas sikap. Jika efektivitas keuntungan adalah tujuan yang dinyatakan, LP harus dirancang untuk memungkinkan perusahaan mengumpulkan informasi sebanyak mungkin tentang pelanggan.

Karakteristik Pelanggan

Karakteristik pelanggan utama yang relevan dengan efektivitas LP adalah ketimpangan distribusi nilai pelanggan (atau heterogenitas nilai). Kecondongan ini sangat bervariasi antar industri. Di beberapa industri, nilai pelanggan atau rekening individual sangat mirip, sedangkan di industri lain, nilai-nilai ini sangat berbeda. Misalnya, dalam industri bensin, rata-rata konsumsi bensin bulanan pengemudi hanya sedikit berbeda. Namun, dalam industri jasa keuangan atau telekomunikasi, pola penggunaan dan profitabilitas pelanggan sangat bervariasi.

Bagaimana kecondongan ini menentukan efektivitas piringan hitam? Jika sebuah LP dirancang untuk mencapai keselarasan nilai, LP tersebut akan berhasil dengan baik dalam lingkungan di mana pelanggan menunjukkan heterogenitas nilai yang tinggi. Oleh karena itu, tujuan penyelarasan nilai dapat dilakukan di industri seperti maskapai penerbangan, hotel, persewaan mobil, apotek, telekomunikasi, dan jasa keuangan.

Karakteristik Perusahaan

Faktor-faktor yang relevan dengan efektivitas LP dalam hal karakteristik organisasi meliputi:

- Mudah rusaknya suatu produk.
- Keluasan dan kedalaman perusahaan yang menawarkan produk di tingkat toko/ritel.

Artinya, keberhasilan LP bergantung pada karakteristik produk yang dijual perusahaan dan khususnya apakah produk tersebut mudah rusak. Hal inilah yang menyebabkan piringan hitam tersebar luas di industri penerbangan dan perhotelan. Oleh karena itu, fitur penting dari LP hotel adalah bahwa pengguna tetap bisa mendapatkan peningkatan ke kamar yang “lebih baik” ketika penawaran tersebut belum digunakan oleh pelanggan yang membayar.

Dalam hal variasi produk dan merek yang ditawarkan di tingkat ritel, LP yang efektif memperoleh lebih banyak peluang untuk mendapatkan keuntungan efisiensi dengan lebih luas dan mendalam di tingkat toko, karena beberapa alasan:

- Pembeli lebih mungkin untuk dapat memenuhi kebutuhannya.
- Pembeli mendapatkan lebih banyak peluang untuk one-stop shopping (yang meningkatkan penghematan waktu).
- Pembeli memiliki lebih banyak peluang untuk loyalitas perilaku (melalui lebih banyak kesempatan pembelian).



Gambar 10.3 Pendorong efektivitas

Dengan demikian, piringan hitam secara umum harus lebih efektif dalam hal loyalitas perilaku ketika lingkungan pembelian memiliki pilihan yang lebih banyak. Selain itu, harus ada peluang untuk mendapatkan keuntungan yang efektif dengan penawaran yang lebih luas dan mendalam di tingkat toko, karena keleluasaan pembelian memberi perusahaan lebih banyak peluang untuk mempelajari preferensi pelanggan dan penjualan silang produk. Gambar 10.3 merangkum bagaimana faktor pendorong efektivitas LP mempengaruhi hasilnya.

Mencapai Keunggulan Kompetitif

Setiap perusahaan mengembangkan LP-nya untuk menciptakan keunggulan kompetitif, atau kemampuan untuk beroperasi secara lebih menguntungkan dalam jangka waktu yang berkelanjutan. Dalam survei tahun 1999 yang dilakukan oleh McKinsey & Co. terhadap 1.200 pelanggan di 16 kategori produk, pengaruh piringan hitam bervariasi tergantung pada kategori industri. Pertama, kategori yang sering dikunjungi, seperti toko kelontong, lebih mungkin menarik anggota ke LP-nya dibandingkan kategori yang jarang dikunjungi, seperti toko pakaian kasual. Kedua, persentase pelanggan yang jauh lebih besar mengaku menghabiskan lebih banyak uang karena LP di toko kelontong dibandingkan di toko pakaian kasual.

Bukti yang kita lihat sejauh ini menunjukkan bahwa LP yang bertujuan untuk menciptakan keuntungan efisiensi sebenarnya hanya memberikan landasan terkecil bagi keunggulan kompetitif. Ketika setiap perusahaan besar di pasar cocok dengan penggerak pertama, semua perusahaan kembali ke titik awal, hanya saja setiap perusahaan sekarang mempunyai biaya yang lebih tinggi.

Perusahaan yang berinvestasi di LP menunjukkan peningkatan pendapatan rata-rata sebesar 4,4% sedangkan perusahaan yang memiliki fokus loyalitas lebih rendah mengalami peningkatan pendapatan sebesar 5,5% (McKinsey, 2013). Oleh karena itu, tantangan utama dalam mengejar keuntungan efisiensi adalah menjaga biaya LP tetap terkendali. Bagi industri supermarket, yang beroperasi dengan margin yang sangat tipis, hal ini merupakan tantangan besar, dan mungkin menjadi alasan mengapa sebagian besar LP kelontong menyertakan mitra

produsen. Tanpa pendanaan dari produsen, seperti promosi dan rabat, LP supermarket tidak dapat menawarkan imbalan yang layak atau menarik. Jelasnya, organisasi harus cerdas untuk menjaga biaya LP tetap terkendali. Namun tetap saja, nilai berpartisipasi dalam LP harus lebih besar daripada nilai tidak berpartisipasi bagi pelanggan jika tidak, tidak ada alasan bagi pelanggan untuk tertarik. Tren yang muncul dari LP dengan vendor tunggal menjadi LP kemitraan dan mega-koalisi dapat berkontribusi terhadap keuntungan efisiensi dengan saling berbagi biaya antar mitra (Breugelmans et al., 2015).

Sebaliknya, piringan hitam yang dirancang untuk menciptakan keuntungan yang efektif memiliki peluang besar untuk menciptakan keunggulan kompetitif. Keuntungan yang efektif mungkin memiliki daya tarik terbesar bagi perusahaan besar, dan perkembangan TI yang berkelanjutan membuat strategi berbasis informasi menjadi mungkin dan bahkan mudah dalam beberapa kasus. Terutama platform seluler dan media sosial memainkan peran penting bagi piringan hitam. Pada tahun 2017, 450 juta pengguna pembayaran seluler diperkirakan menghasilkan Rp.721 miliar. Oleh karena itu, menghubungkan LP dengan opsi pembayaran seluler memberikan peluang komunikasi dua arah dan merupakan salah satu tantangan besar yang dihadapi perusahaan. Koneksi LP yang mulus antara saluran offline dan online adalah suatu keharusan untuk mendorong pengalaman pelanggan anggota LP secara keseluruhan. Namun, penerapannya tampaknya masih menjadi tantangan bagi sebagian besar perusahaan. Kemampuan untuk belajar dari perilaku pelanggan melalui pemantauan terus-menerus, menganalisis informasi ini dengan tepat, dan menggunakan wawasan baru untuk merancang dan menerapkan LP masih merupakan tantangan. Bahkan dengan teknologi canggih yang tersedia secara luas, kami masih menemukan perbedaan besar dalam kemampuan perusahaan dalam menerapkan LP yang dapat meningkatkan efektivitas keuntungan mereka. Tantangan yang dihadapi perusahaan adalah interaksi pelanggan secara real-time selama dan sebelum pembelian (Breugelmans et al., 2015). Hal ini memerlukan platform teknologi yang terintegrasi dengan teknologi penambangan data baru, dan kolaborasi organisasi yang lebih tinggi yang memecah silo organisasi (Shiliashki, 2013).

Yang terakhir, tujuan penyesuaian nilai mungkin menghasilkan keunggulan kompetitif tingkat rendah hingga menengah. Dalam industri tertentu (misalnya, maskapai penerbangan, hotel), penyesuaian nilai merupakan praktik industri standar yang diperlukan. Hanya sedikit keunggulan kompetitif yang berasal dari program itu sendiri. Namun, industri seperti jasa keuangan atau jasa telekomunikasi dapat memperoleh keunggulan kompetitif jika mereka mengejar tujuan ini, karena pelaksanaannya penting, dan kemampuan perusahaan untuk melaksanakan program tersebut berbeda-beda.

Contoh Praktik CRM 5

Tesco: Dari Promosi Harga hingga Efisiensi Pemasaran

Jaringan supermarket Inggris Tesco berhasil menerapkan LP yang bertujuan untuk mencapai keuntungan efektivitas. Pada tahun 1997, Tesco menduduki peringkat ketiga di antara pengecer bahan makanan di Inggris, yang beroperasi dengan model persaingan berbasis promosi dan harga tradisional. Data tentang perilaku pembelian pelanggan, pada

prinsipnya, tersedia dari data pembayaran pemindai, namun data dikumpulkan hanya di tingkat toko, bukan untuk pelanggan individu. Pada bulan Februari 1995, Tesco meluncurkan LP pertama di industri supermarket Inggris, awalnya hanya mengandalkan aspek insentifnya. Pada akhirnya Tesco menyadari bahwa mereka dapat meraih pangsa pasar dan pangsa kategori, meskipun masih ada perdebatan mengenai apakah keuntungan ini berasal dari perluasan area penjualan, peningkatan layanan, atau LP-nya.

Pangsa Pasar Supermarket Inggris dalam Persentase

	1996	2000	2006	2010
Tesco	20.9	25.0	30.6	30.8
Sainsbury	19.0	17.9	16.3	16.1
ASDA (Walmart)	12.1	14.1	16.6	16.8
Safeway's (Walmart)	9.5	10.4	11.1	11.6

Seiring waktu, Tesco lebih memanfaatkan data penjualannya untuk menargetkan manfaat dan mengarahkan pelanggan ke area konsumsi baru. Selain itu, Tesco menetapkan skema segmentasi untuk menentukan pelanggan mana yang harus dilayani secara utama. LP mencerminkan segmentasi ini; ia menawarkan kartu khusus untuk pelajar, keluarga, pelanggan utama, dan manula. Dalam LP-nya, Tesco juga menemukan cara untuk memberikan nilai bagi kelompok khusus, seperti keluarga dengan bayi. Di Klub Bayi Tesco, orang tua dapat bertemu, memperoleh informasi tentang kesehatan dan makanan bayi, mendaftar kursus, dan mendapatkan potongan harga khusus untuk produk-produk yang berhubungan dengan bayi. Oleh karena itu, Tesco mencoba menyelaraskan penawaran LP-nya dengan kebutuhan masing-masing anggota, dibandingkan menawarkan insentif umum.

Pengetahuannya tentang preferensi pelanggan individu dan segmen berasal dari analisis ekstensif terhadap data yang dikumpulkan dalam LP. Selain itu, Tesco menggabungkan informasi transaksi pelanggan yang diperoleh dari situs webnya dengan data tempat penjualan (misalnya, produk, toko mana, waktu, ukuran keranjang). Dengan demikian Tesco dapat menyesuaikan penawaran produk dan komunikasinya berdasarkan kebutuhan spesifik pelanggan, serta nilai ekonomi setiap pelanggan.

Segmentasi Tesco sangat tepat sehingga mengirimkan 80 versi berbeda dari surat promosinya kepada anggota dan menerbitkan empat versi majalah ClubCard-nya. Akibatnya, program loyalitas Tesco kini hanya menampilkan sedikit karakteristik skema insentif yang ditawarkan saat idenya dimulai. Saat ini, yang terpenting adalah meningkatkan efisiensi upaya pemasaran Tesco yang akan menghasilkan konsumen yang lebih bahagia dan keuntungan yang lebih besar bagi pedagang kelontong.

10.7 BUKTI EMPIRIS MENGENAI EFEKTIVITAS PROGRAM LOYALITAS

Semakin banyak bukti empiris di pasar menunjukkan betapa suksesnya LP dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Namun bukti empiris yang terbatas merinci keberhasilan atau kegagalan program loyalitas tertentu. Sangatlah sulit untuk mendapatkan informasi yang tidak bias mengenai kinerja LP yang spesifik untuk suatu perusahaan, karena

metrik yang tepat jarang tersedia, dan hanya sedikit perusahaan yang mengakui kinerja buruk mereka. Lampiran 1 mencantumkan beberapa studi yang telah meneliti hasil-hasil LP, yang masing-masing hanya mencakup industri tertentu. Selain itu, sedikitnya jumlah penelitian membatasi kemampuan kita untuk membuat generalisasi empiris yang kuat. Namun, kami dapat menarik beberapa kesimpulan dari penelitian yang dipublikasikan ini:

- ♣ Bukti yang dipublikasikan bahwa piringan hitam menciptakan loyalitas sikap jarang terjadi, meskipun perusahaan mungkin memiliki lebih banyak informasi hak milik mengenai hal ini.
- ♣ Bukti mengenai hubungan antara program loyalitas dan ukuran loyalitas perilaku, seperti share-of-wallet, masih beragam. Beberapa penelitian membuktikan efek positif piringan hitam terhadap loyalitas perilaku (pada tingkat yang berbeda-beda), namun penelitian empiris lainnya gagal mengidentifikasi dampak tersebut.
- ♣ Hanya ada sedikit informasi mengenai efisiensi biaya LP. Perusahaan mungkin tidak memiliki pengetahuan tersebut karena kurangnya akuntansi yang tepat atau keengganan untuk mengungkapkannya. Kasus-kasus individual (misalnya Safeway, ASDA) menunjukkan besarnya biaya pengelolaan piringan hitam.
- ♣ Menggunakan piringan hitam sebagai alat penyalarsan nilai tampaknya dapat dilakukan.

10.8 PROGRAM LOYALITAS, BELENGGU ATAU HADIAH: DAN KEPADA SIAPA?

Bukti yang meyakinkan menunjukkan bahwa program loyalitas, seperti yang ada saat ini, gagal dalam menciptakan loyalitas sikap. Namun, pendekatan LP baru yang memberi penghargaan kepada pelanggan atas perilaku keterlibatan mereka dengan merek mungkin merupakan langkah pertama menuju membangun loyalitas sikap. Nama LP adalah istilah yang keliru dalam pengertian itu. Selain itu, program yang berfokus pada insentif, kesepakatan, dan promosi seringkali memakan biaya yang besar bagi perusahaan – kecuali jika perusahaan tersebut menawarkan aset yang kurang dimanfaatkan dan mudah rusak, seperti kamar hotel yang belum dipesan atau mobil yang belum disewa. Imbalan yang mahal, ditambah dengan margin yang sangat tipis di industri bahan pangan, tampaknya sulit dipertahankan dalam jangka menengah dan panjang. Dengan demikian, piringan hitam yang bertahan adalah piringan hitam yang menghemat uang perusahaan dengan mengganti alat komunikasi lainnya, bukan hanya menghabiskan sumber daya mereka. Dirancang dengan baik, LP dapat mengumpulkan data yang pada akhirnya meningkatkan efisiensi dan efektivitas fungsi pemasaran.

LP yang paling mungkin memberikan keunggulan kompetitif berkelanjutan adalah LP yang memanfaatkan data yang diperoleh dari konsumen menjadi keputusan pemasaran yang lebih efektif, sehingga menghasilkan penciptaan nilai yang sebenarnya bagi pelanggan dan juga bagi perusahaan. Loyalitas kemungkinan besar akan terjadi dalam kasus-kasus ini (*Reinartz & Kumar, 2002*). Selain itu, perusahaan dengan tingkat loyalitas pelanggan sejati yang mengagumkan, seperti Harley-Davidson, tidak menawarkan program loyalitas. Bagi mereka, LP dan kesetiaan tidak berjalan seiring, karena kesetiaan sejati tidak memerlukan insentif yang keras; itu didasarkan pada sikap.

10.9 DAFTAR PERIKSA UNTUK KEBERHASILAN DESAIN DAN IMPLEMENTASI LP

Kami menawarkan daftar periksa untuk mengembangkan, merancang, dan mengimplementasikan LP yang sukses, dengan tujuh poin utama:

- 1) Tentukan dengan jelas tujuan LP Anda: Apakah tujuannya sesuai dengan strategi pemasaran Anda dan posisi organisasi Anda di pasar?
- 2) Sejajarkan desain LP Anda dengan karakteristik pasar, basis pelanggan, dan perusahaan Anda: Mengetahui basis pelanggan adalah penting, karena preferensi segmen terhadap manfaat LP berbeda-beda. Misalnya, warga lanjut usia mungkin tidak menghargai akumulasi poin yang dapat ditukarkan dalam jangka panjang dibandingkan dengan diskon harga langsung pada suatu produk.
- 3) Kelola biaya LP: LP mahal, sehingga manajemen biaya akan selalu menjadi komponen penting. Pertimbangkan semua biaya yang terlibat (misalnya, biaya peluang dari waktu para manajer yang terlibat). Dapatkah biaya-biaya ini dimitigasi dengan imbalan biaya marjinal atau kontribusi dari produsen?
- 4) Mengukur perkiraan manfaat LP bagi organisasi Anda: Meskipun sulit untuk menentukan manfaat ini secara akurat, Anda harus mencoba melakukan analisis trade-off antara biaya dan keuntungan LP. Pertimbangkan juga jangka waktunya (jangka pendek versus jangka panjang).
- 5) Hindari pencabutan LP yang sudah ada, yang dapat menimbulkan dampak negatif berupa ketidakpuasan dan pembelotan nasabah: Pelanggan tidak suka bila LP ditarik, setelah mereka sudah terbiasa dengan manfaatnya. Dengan demikian, kesalahan desain tidak hanya mengakibatkan kerugian namun menghantui Anda di kemudian hari, berupa ketidakpuasan pelanggan.
- 6) Rancang LP untuk mencapai efektivitas maksimum dalam operasi pemasaran: Tujuan ini dapat dicapai dengan mempelajari preferensi pelanggan dan menanggapi preferensi ini dengan penawaran.
- 7) Pastikan perusahaan Anda memiliki kemampuan yang diperlukan untuk mengelola LP-nya secara efektif: Kemampuan ini mencakup antara lain penyimpanan data, analisis data, dan pemberdayaan karyawan.

Contoh kasus:

Manajemen Program Loyalitas di Starwood Hotels

Starwood adalah salah satu perusahaan hotel dan rekreasi terbesar di dunia. Layanan perusahaan berkisar dari hotel eksklusif, seperti St. Regis dan Luxury Collection, hingga hotel bintang lima Sheraton dan Westin, hingga hotel menengah.

jaringan hotel Four Points dengan harga terjangkau. Dengan sekitar 1000 properti, Starwood berfungsi di sebagian besar pasar utama di seluruh dunia. Perusahaan juga menjalankan program loyalitas pelanggan, «Starwood Preferred Guest» (SPG), yang memungkinkan pelanggan mengumpulkan poin untuk menginap dan berbelanja bersama Starwood. Program ini unik dalam industri ini, karena poinnya tidak pernah kedaluwarsa, dan

Starwood tidak memberlakukan tanggal black-out (yaitu, tanggal ketika pelanggan tidak dapat menggunakan poin mereka untuk penukaran).

Terlepas dari keunggulan program ini dibandingkan dengan pesaing utama, perusahaan sedang berjuang untuk memanfaatkan potensi penuh dari program ini dan mengatasi beberapa tantangan. Pertama, meskipun ia mengumpulkan informasi tentang individu perilaku pelanggan (menonton film, penggunaan minibar, penggunaan layanan kamar, penggunaan restoran), tidak jelas bagaimana informasi tersebut dapat digunakan.

Beberapa pelanggan menyukai perusahaan yang mengetahui preferensi mereka, namun banyak pelanggan lainnya yang tetap khawatir akan kemungkinan pelanggaran privasi dan hanya ingin dibiarkan sendiri – atau setidaknya memiliki kendali atas jenis informasi yang digunakan perusahaan. Kedua, meskipun sekitar tujuh juta pelanggan Starwood merupakan anggota program loyalitas, enam juta pelanggan lainnya tidak. Oleh karena itu, perusahaan hanya memiliki sedikit pengetahuan tentang hampir separuh basis pelanggannya. Ketiga, perusahaan menargetkan anggota program yang ada dengan penawaran dan komunikasi yang disesuaikan, namun perusahaan belum mengetahui seberapa besar pelanggan bersedia diganggu oleh komunikasi tersebut. Meskipun Starwood ingin memaksimalkan peluang cross-selling dan up-selling, Starwood menyadari bahwa beberapa pelanggan akan bereaksi negatif jika mereka mendapatkan terlalu banyak penawaran.

Pertanyaan tentang contoh kasus

1. Bagaimana perusahaan besar seperti Starwood dapat mengeksploitasi data pelanggan sambil tetap menjaga dan menghormati privasi pelanggan?
2. Apa yang harus dilakukan Starwood untuk menarik non-pengguna program loyalitas ke dalam program atau mengetahui lebih lanjut tentang perilaku dan preferensi kelompok besar ini?
3. Seberapa jauh Starwood harus mendorong penawaran langsungnya kepada anggota programnya? Bagaimana cara menemukan batasnya?

Ringkasan

Rantai kepuasan-loyalitas-keuntungan (SPC) didasarkan pada gagasan bahwa peningkatan atribut produk dan layanan akan menghasilkan kepuasan pelanggan yang lebih baik, yang kemudian menghasilkan loyalitas pelanggan yang lebih besar, yang berarti peningkatan profitabilitas. Meskipun studi empiris berkonsentrasi pada hasil agregat di tingkat perusahaan, rantai ini perlu diterapkan pada tingkat terpilah atau individual.

Meningkatkan kepuasan pelanggan memerlukan biaya, dan hal ini mungkin tidak memberikan hasil bisnis yang diharapkan. Terdapat tingkat kepuasan optimal bagi perusahaan mana pun, jika melebihi tingkat kepuasan tersebut, peningkatan kepuasan tidak akan membuahkan hasil. Untuk menemukan tingkat ini, perusahaan harus melakukan studi kepuasan jangka panjang dan menemukan perubahan dalam kepuasan pelanggan dari waktu ke waktu, menghubungkannya dengan perbaikan dalam penawaran mereka. Dengan berfokus pada retensi pelanggan, manajer dapat mendekati variabel dependen utama: keuntungan.

Representasi data secara grafis mengungkapkan bahwa hubungan antara kepuasan dan retensi bersifat asimetris (yaitu, ketidakpuasan memiliki dampak yang lebih besar terhadap retensi dibandingkan kepuasan). Hal ini juga bersifat nonlinier, sehingga dampak kepuasan terhadap retensi lebih besar pada titik ekstremnya, dengan bagian datar di tengah kurva yang disebut zona ketidakpedulian.

Menurut hipotesis yang diajukan oleh Frederick F. Reichheld (2000), pelanggan jangka panjang menghabiskan lebih banyak uang per periode dari waktu ke waktu, biaya layanan lebih sedikit, memiliki kecenderungan lebih besar untuk menyampaikan informasi dari mulut ke mulut, dan membayar harga premium dibandingkan dengan harga yang dibayar oleh pelanggan jangka pendek. Namun, Reinartz & Kumar (2002) telah menguji hipotesis ini dan menunjukkan bahwa di seluruh perusahaan, ada segmen pelanggan yang loyal namun tidak terlalu menguntungkan (karena mereka menggunakan sumber daya perusahaan secara berlebihan), dan segmen lainnya menghasilkan keuntungan yang sangat tinggi meskipun jangka waktunya pendek. perusahaan. Mengingat pelanggan jangka pendek ini bisa sangat menguntungkan, loyalitas tidak bisa menjadi satu-satunya jalan menuju keuntungan. Temuan ini menunjukkan pentingnya mengingat ujung akhir dari rantai kepuasan-keuntungan: Keuntungan pelanggan pada akhirnya diperlukan untuk menunjukkan nilai dari keputusan pemasaran yang baik.

Temuan ini juga menunjukkan perlunya memahami berbagai bentuk loyalitas. Loyalitas perilaku mengacu pada tindakan yang diamati oleh pelanggan; kesetiaan sikap memerlukan persepsi dan sikap mereka. Pelanggan yang tidak loyal secara sikap kemungkinan besar akan mengakhiri hubungan sesegera mungkin, namun program loyalitas bertujuan untuk mempertahankan mereka dengan menawarkan imbalan kepada pelanggan atas pembelian berulang mereka. Sebagai imbalan karena memusatkan pembelian mereka pada perusahaan fokus, pelanggan dapat mengumpulkan aset (misalnya poin) dan menukarnya dengan produk atau layanan. Keberhasilan atau kegagalan program loyalitas, baik berdasarkan kontrak atau insentif, bergantung pada profitabilitas yang diperoleh dari pelanggan. Selain itu, LP menawarkan alat CRM penting yang dapat digunakan pemasar untuk mengidentifikasi, memberikan penghargaan, dan mempertahankan pelanggan yang menguntungkan.

Tujuan utama dari memperkenalkan piringan hitam mencakup membangun loyalitas yang sejati (sikap dan perilaku), keuntungan efisiensi, keuntungan efektivitas, dan penyesuaian nilai. Loyalitas sejati adalah fungsi dari nilai sebenarnya yang diberikan kepada pelanggan. Keuntungan efisiensi, setelah dikurangi biaya LP, adalah keuntungan yang dihasilkan dari perubahan perilaku pembelian pelanggan karena LP. Ukuran loyalitas perilaku yang paling banyak digunakan adalah pembagian persyaratan kategori atau pembagian dompet, meskipun piringan hitam mungkin tidak mengubah perilaku sebanyak mereka memperkuat perilaku yang sudah ada – dengan biaya yang jauh lebih tinggi bagi perusahaan. Efektivitas keuntungan adalah konsekuensi jangka menengah dan panjang yang diwujudkan melalui pembelajaran yang lebih baik tentang preferensi pelanggan, yang lebih mungkin menghasilkan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan dan menghasilkan keuntungan yang

lebih tinggi dalam jangka panjang. Penyelarasan nilai bertujuan untuk mencocokkan biaya untuk melayani pelanggan tertentu dengan nilai yang dia berikan kepada perusahaan. Hal ini menjadi sangat penting ketika terdapat heterogenitas yang besar dalam nilai pelanggan dan biaya untuk melayani. Dalam mencapai tujuan-tujuan ini, LP mungkin tidak benar-benar efektif dalam membantu perusahaan menciptakan loyalitas pelanggan yang lebih besar dan keuntungan yang lebih tinggi, mengingat biaya dan tantangan khusus yang ditimbulkan oleh pengelolaan LP. Sebagian besar perusahaan perlu meninjau kembali model bisnis mereka, tidak hanya untuk merefleksikan dampak LP terhadap keuntungan mereka namun juga untuk menentukan bagaimana inisiatif layanan pelanggan menambah nilai pada aliran pendapatan di masa depan.

Dari sudut pandang pelanggan, penghargaan adalah manfaat desain utama dari piringan hitam. Imbalan keras menawarkan pengurangan harga, promosi, produk gratis, atau perlakuan yang disukai, sedangkan imbalan lunak memberikan pengakuan psikologis. Terlepas dari jenisnya, imbalan dapat secara langsung atau tidak langsung dikaitkan dengan penawaran produk perusahaan. Konsumen juga lebih menyukai barang hedonis dibandingkan barang utilitarian ketika menerima hadiah, sehingga perusahaan berupaya membedakan piringan hitam mereka berdasarkan nilai inspirasi atau hedonisnya. Tingkat imbalan (yaitu, rasio nilai imbalan terhadap volume transaksi) merupakan pendorong utama pendaftaran dan penggunaan LP; hal ini bergantung pada fungsi respons akumulasi aset yang dipilih. Misalnya, struktur berjenjang menawarkan tingkat imbalan dan hak istimewa yang berbeda kepada pelanggan di tingkatan yang berbeda. Waktu penukaran hadiah ditentukan oleh aturan penukaran minimum, jenis hadiah, dan tingkat hadiah.

Sponsor mengacu pada fitur sisi pasokan, seperti pengenalan mitra sebuah tren yang berkembang dalam desain LP. Jika anggota LP dapat mengakumulasi aset di organisasi yang terkait dengan perusahaan fokus, rancangannya juga harus mempertimbangkan tingkat kemitraan lintas sektor. Apakah pelanggan ingin mengakumulasi aset dalam sektor yang sama, atau di sektor yang berbeda dan berbeda?

Faktor desain ini mendorong efektivitas LP, bersama dengan karakteristik pelanggan dan perusahaan. Konfigurasi dan interaksi dari driver ini menentukan apakah LP mencapai tujuan yang diinginkan. Efektivitas ini bergantung pada daya tarik LP dari sudut pandang konsumen, sejauh mana akumulasi aset relevan bagi konsumen, dan apakah desain LP sejalan dengan tujuan perusahaan. Hal ini juga mencerminkan ketimpangan distribusi nilai pelanggan (heterogenitas nilai). Terakhir, pada tingkat organisasi, mudah rusaknya produk serta luas dan dalamnya penawaran perusahaan mempengaruhi efektivitas LP. Ketika suatu perusahaan tidak dapat memanfaatkan produknya yang mudah rusak, biaya imbalannya berasal langsung dari keuntungannya, sehingga mengurangi kelayakan ekonomi suatu LP. Penawaran yang lebih luas dan mendalam di tingkat toko berarti keleluasaan pembelian memungkinkan perusahaan memiliki lebih banyak peluang untuk mempelajari preferensi pelanggan dan melakukan penjualan silang produk.

Tidak ada bukti yang dipublikasikan yang menunjukkan bahwa piringan hitam menciptakan loyalitas sikap, meskipun terdapat bukti adanya dampak piringan hitam

terhadap loyalitas perilaku. Selain itu, kami hanya menemukan sedikit informasi mengenai efisiensi biaya LP, meskipun penggunaan LP sebagai alat penyaluran nilai tampaknya dapat dilakukan.

Sebuah perusahaan mengembangkan LP untuk menciptakan keunggulan kompetitif dan beroperasi lebih menguntungkan dalam jangka waktu yang berkelanjutan. Oleh karena itu, tantangan utamanya adalah mengendalikan biaya pengelolaan LP. LP yang dirancang untuk menciptakan keuntungan yang efektif memiliki peluang tertinggi untuk menciptakan keunggulan kompetitif; tujuan keuntungan efektivitas memiliki daya tarik yang besar bagi sebagian besar perusahaan (besar).

Penyaluran nilai seharusnya menghasilkan keunggulan kompetitif rendah hingga menengah. Hal ini mungkin diperlukan dalam industri tertentu seperti industri penerbangan atau hotel, di mana penyaluran nilai telah menjadi praktik standar industri. Namun, industri seperti jasa keuangan atau telekomunikasi dapat memperoleh keunggulan kompetitif ketika mencapai tujuan ini karena pelaksanaannya penting dan perusahaan memiliki kemampuan yang berbeda-beda dalam melaksanakan program dengan baik.

Program loyalitas, seperti yang ada saat ini, tampaknya gagal dalam menciptakan loyalitas sikap. Sebaliknya, mungkin manajer LP perlu menekankan janjinya sebagai metode pengumpulan data guna meningkatkan efisiensi dan efektivitas fungsi pemasaran.

Soal Latihan

1. Jelaskan perbedaan antara loyalitas perilaku dan sikap. Berikan masing-masing contohnya.
2. Apa tujuan utama dari program loyalitas? Manakah dari tujuan berikut yang memberikan keunggulan kompetitif yang paling kuat?
3. Anda adalah konsultan pada organisasi kartu kredit yang ingin membuat program loyalitas. CEO baru saja membaca tentang bagaimana sebagian besar program loyalitas menghasilkan proposisi yang merugi. Bagaimana Anda meringankan kekhawatiran CEO?
4. Apakah perusahaan mendapatkan keuntungan dengan memperkenalkan program loyalitas? Apakah keberhasilan program loyalitas suatu perusahaan bergantung pada kategori industrinya?
5. Bagaimana cara mengukur loyalitas? Bagaimana loyalitas berhubungan dengan profitabilitas perusahaan?
6. Apakah produk dengan harga terjangkau (kopi, permen, soda) akan mendapat manfaat dari program loyalitas? Insentif seperti apa yang paling berhasil?
7. Rancang program loyalitas untuk pompa bensin di lingkungan Anda. Jelaskan insentifnya. Tentukan struktur biaya. Tetapkan tolok ukur, dan evaluasi profitabilitas program berdasarkan skenario yang memungkinkan.
8. Masalah etika apa saja yang ada di sekitar program loyalitas? Misalnya, apakah industri game diperbolehkan menggunakan instrumen loyalitas?

BAB 11

MANAJEMEN KAMPANYE

Salah satu tujuan penting dari manajemen nilai pelanggan adalah membuat profil pelanggan yang ada berdasarkan nilai mereka dan menggunakan informasi ini untuk mengidentifikasi dan memperoleh prospek yang cocok dengan profil ini. Kampanye pemasaran dapat dianggap sebagai serangkaian aktivitas yang digunakan untuk memasarkan/mempromosikan produk/layanan baru atau yang sudah ada menggunakan saluran pemasaran online dan offline. Kampanye pemasaran dapat digunakan oleh perusahaan untuk:

- Identifikasi calon pelanggan.
- Dapatkan pelanggan.
- Mempertahankan dan memberi penghargaan kepada pelanggan yang sudah ada.

Bagi banyak prospek, kampanye ini merupakan kesempatan pertama untuk terlibat dalam dialog dengan perusahaan. Dialog antara perusahaan dan pelanggan dapat secara efektif mengubah sikap dan perilaku pelanggan terhadap perusahaan. Oleh karena itu, sangat penting bagi perusahaan untuk mengembangkan dan merencanakan dengan mempertimbangkan hasil akhir yang spesifik, dan melaksanakan kampanye ini secara efektif dan menganalisis hasil kampanye dengan cermat. Mungkin terdapat banyak hasil yang diinginkan dalam sebuah kampanye pemasaran, namun semuanya dimulai dengan peningkatan kesadaran akan suatu perusahaan, produknya, dan/atau layanannya. Kampanye pemasaran dapat dikembangkan dan dilaksanakan di dalam perusahaan atau bersama dengan pihak ketiga seperti biro iklan.

Kampanye pemasaran dapat dilaksanakan melalui satu atau lebih saluran interaksi pelanggan: telepon, surat langsung, Web, perangkat nirkabel, email, penjualan langsung, dan jaringan mitra. Keberhasilan suatu kampanye melibatkan menjangkau pelanggan yang tepat dengan penawaran yang tepat pada waktu yang tepat dan melalui saluran yang tepat. Kampanye bertindak sebagai sumber informasi yang kaya dan setelah kampanye selesai, baik manajer pemasaran maupun manajer penjualan harus mengevaluasi efektivitas kampanye dan menggunakan apa yang telah mereka pelajari untuk perencanaan masa depan. Contoh kampanye pemasaran terkini diberikan dalam contoh berikut.

Contoh Praktik CRM 1

Kampanye Pemasaran Global «Semua Adidas»

Pada bulan Maret 2011, Adidas, merek perlengkapan olahraga terbesar kedua di dunia, meluncurkan kampanye pemasaran terbesarnya yang bertajuk «Semua Adidas». Fokus utama dari kampanye ini adalah untuk meningkatkan kesadaran akan keterlibatan Adidas dalam berbagai bidang minat, seperti budaya, olahraga, dan musik.

Tujuan

Tujuan dari kampanye ini adalah untuk menyatukan tiga sub-merek khas Adidas (Adidas Sport Performance, Adidas Originals, dan Adidas Sports Style) di bawah payung merek Adidas, dalam upaya memproyeksikan merek Adidas yang holistik dan global. Kampanye ini menampilkan tagline «Adidas is All In» yang semakin memperkuat tujuan mereka dalam menyatukan merek.

Duta Merek

Adidas telah merekrut beberapa tokoh masyarakat terkenal dari bidang olahraga, musik, dan mode untuk menjadi duta kampanye «Semua Adidas», dalam upaya menggabungkan sub-merek budaya, olahraga, dan gaya hidup.

Saluran

Media utama yang digunakan untuk menyampaikan pesan kampanye “Semua Adidas” adalah televisi dan internet. Adidas meminta biro iklan Sid Lee untuk mengelola kampanye tersebut. Agensi Sid Lee membuat iklan 30-an dan 60-an untuk ditayangkan di TV dan bioskop serta versi tambahan 2 menit yang tersedia secara online.

Pemirsa dan penggemar merek (juga pelanggan saat ini dan calon pelanggan) dapat terlibat dengan perusahaan melalui berbagai platform media sosial, di mana sebagai bagian dari kampanye Adidas menyediakan pembaruan harian dan konten eksklusif yang berkaitan dengan merek (yaitu kontes dan info tentang rilis produk baru).

Selain televisi dan media sosial, Adidas juga melibatkan basis penggemar dan pelanggan mereka dalam penawaran menyeluruh, termasuk aplikasi seluler, kehadiran di gerai ritel, acara aktivasi, dan media cetak.

Hasil yang diinginkan

Tujuan perusahaan ini adalah untuk menampilkan keluasan dan kedalaman merek Adidas dalam satu kampanye merek global. Kredibilitas dan keaslian yang dirasakan dalam transisi Adidas yang mulus dari pakaian olahraga ke pakaian gaya hidup.

Dalam bab ini, kami menjelaskan berbagai tahapan proses Manajemen Kampanye seperti Perencanaan dan pengembangan Kampanye, pelaksanaan Kampanye, serta Analisis dan Pengendalian. Sub-fase di masing-masing fase utama ditunjukkan pada Gambar 11.1. Dalam diskusi tentang tahap perencanaan dan Pengembangan Kampanye, kami memasukkan isu-isu seperti mengidentifikasi pelanggan, mengembangkan strategi komunikasi dan campuran media, mengembangkan penawaran, dan pengujian. Fase pelaksanaan kampanye mencakup implementasi aktual dan penyempurnaan kampanye selanjutnya. Tahap terakhir terdiri dari pengukuran hasil kampanye, profil dan analisis respon.

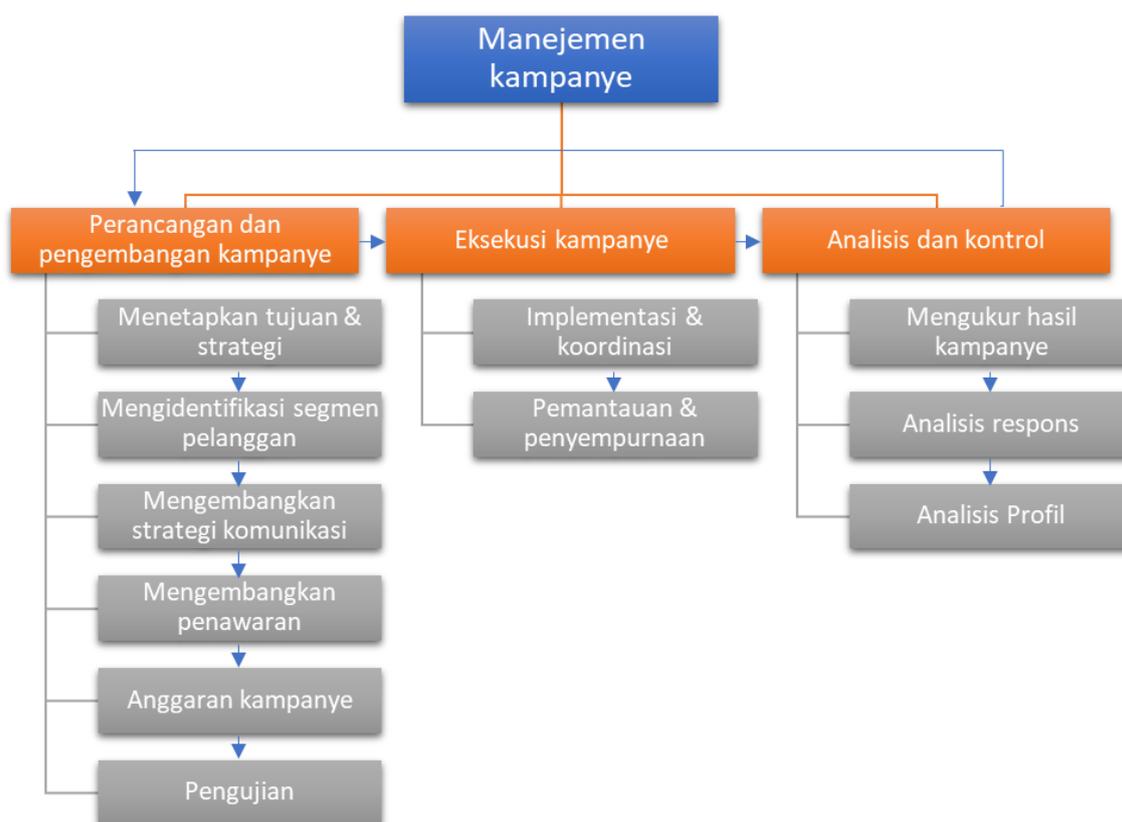
11.1 MANAJEMEN KAMPANYE

Kampanye adalah serangkaian upaya promosi yang saling berhubungan dan dirancang untuk mencapai tujuan pemasaran yang tepat. Mengelola kampanye mencakup perencanaan, pengembangan, pelaksanaan, dan akhirnya menganalisis hasil kampanye. Kampanye terdiri dari satu atau lebih promosi, yang masing-masing merupakan inisiatif atau

alat yang dirancang untuk menarik minat pelanggan. Hal ini dapat ditujukan kepada calon pelanggan atau pelanggan yang sudah ada dan biasanya dilakukan dalam jangka waktu tertentu (seperti musim, dan umumnya tidak melebihi satu tahun kalender). Pemasar dapat menggunakan metrik nilai pelanggan sebagai sarana untuk menargetkan kampanye secara menguntungkan.

Sebagai aturan umum, proses manajemen kampanye yang sukses terdiri dari empat tahap yang saling berhubungan:

- **Perencanaan:** Proses strategis dimana keputusan diambil. Maksud dan tujuan kampanye harus didefinisikan dan dirasionalisasikan pada tahap ini.
- **Pengembangan:** Proses taktis yang mengatur penciptaan penawaran, pemilihan dukungan dan desain, pemilihan media, dan pemilihan nama pelanggan.
- **Eksekusi:** Proses operasional menjalankan kampanye pada media yang dipilih dan mengendalikan seluruh aspek terkait.
- **Analisis:** Proses evaluasi hasil kampanye berdasarkan tujuan awal.



Gambar 11.1 Proses manajemen kampanye

Dalam praktiknya, tahapan-tahapan ini tidak memiliki batasan yang jelas di antara tahapannya dan dilakukan pada waktu yang bersamaan. Seringkali, perencanaan dan pengembangan berjalan bersamaan. Dalam beberapa bagian berikutnya, kita akan melihat lebih dekat bagaimana setiap tahapan dikelola.

11.2 PERENCANAAN DAN PENGEMBANGAN KAMPANYE

Pada tahap perencanaan kampanye, pemasar membuat keputusan strategis yang membantu menentukan tujuan kampanye secara keseluruhan, pesan komunikasi terbaik, dan target audiens terbaik. Setelah isu-isu strategis ini didefinisikan, tahap pengembangan dimulai.

Menetapkan Tujuan dan Strategi

Kampanye mempunyai peran sentral dalam rencana pemasaran tahunan, sehingga tujuan kampanye harus sejalan dengan tujuan pemasaran dan perusahaan secara keseluruhan. Tujuan-tujuan ini seringkali berasal dari empat kategori berikut: penetrasi pasar (meningkatkan penggunaan atau pangsa pasar); perluasan pasar (menemukan kelompok pengguna baru atau memasuki segmen baru); pengembangan produk (produk atau layanan baru); dan diversifikasi (pasar dan produk baru, strategi baru).

Berbagai strategi pemasaran yang sudah ada harus diperiksa. Pertanyaan yang diajukan harus berkaitan dengan strategi produk (Apa yang dimaksud dengan bauran produk?), strategi penetapan harga (Apakah harga penting untuk penentuan posisi pasar?), strategi distribusi (Saluran mana yang digunakan perusahaan?), dan strategi promosi (Apakah strategi kreatif konsisten dengan product positioning?).

Saat menentukan strategi kampanye, pemasar harus mampu menjawab pertanyaan tambahan berikut:

1. Siapa yang ingin Anda targetkan? (yaitu, Siapa segmen pelanggan yang ditargetkan?)
2. Di mana Anda harus menargetkan? (yaitu, saluran apa saja, dan titik kontaknya?)
3. Bagaimana cara Anda mencapainya? (yaitu, Apa strategi dan penawaran komunikasinya?)
4. Kapan waktu terbaik? (yaitu, Kapan sebaiknya Anda menjadwalkan kampanye?)

Siapa yang Ingin Anda Targetkan?

Untuk menjawab pertanyaan ini, perusahaan mempunyai tiga opsi: berfokus pada pelanggan yang sudah ada (strategi retensi), berkonsentrasi untuk mendapatkan pelanggan baru (strategi akuisisi), atau menargetkan pelanggan yang sudah ada dan pelanggan baru pada saat yang sama (strategi campuran antara retensi-akuisisi).

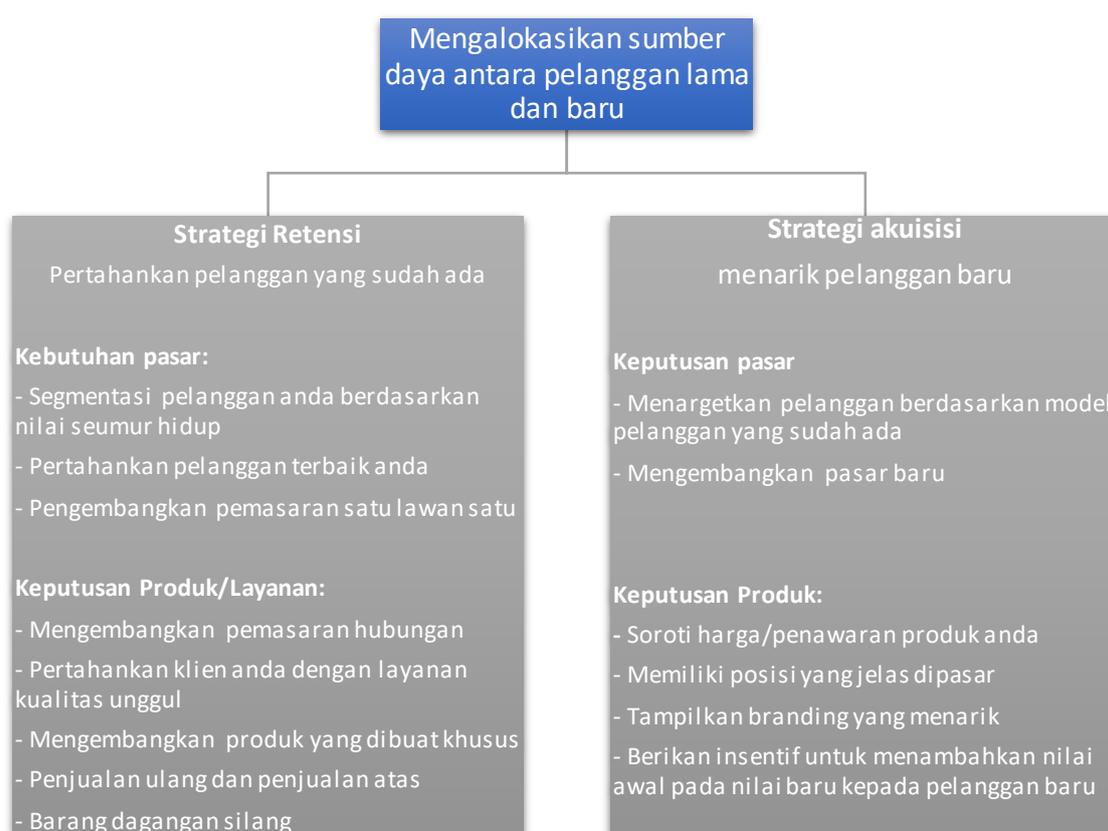
Saat menjalankan strategi retensi pelanggan, idealnya perusahaan harus menargetkan pelanggan yang paling menguntungkan melalui analisis LTV (nilai seumur hidup) dan RFM (kekinian, frekuensi, dan moneter). Berikut beberapa pendekatan untuk menysasar segmen ini:

- Mengembangkan loyalitas dari pelanggan yang sudah ada, melalui hubungan yang kuat atau kualitas atau layanan yang unggul (misalnya, program loyalitas, hubungan satu lawan satu).
- Mengembangkan produk yang dibuat khusus dan sesuai dengan kebutuhan profil pelanggan yang ada.
- Menjual produk tambahan kepada nasabah yang sudah ada, disebut juga dengan cross-selling (misalnya, menjual polis asuransi kepada nasabah bank yang sudah ada).

- Menjual produk unggulan (dengan lebih banyak fitur atau layanan tambahan) kepada pelanggan yang sudah menggunakan produk serupa, disebut juga up-selling (misalnya menjual kartu kredit emas kepada pemegang kartu kredit biasa).
 - Menjual berbagai merek dari berbagai kategori kepada pelanggan yang sama, disebut juga cross-merchandising (misalnya, menjual kartu kredit emas dengan tingkat bunga terbaik).
- Jika perusahaan menjalankan strategi akuisisi pelanggan, perusahaan mempunyai dua pilihan: Jika perusahaan ingin menjual produk yang sama kepada pelanggan baru, perusahaan harus menargetkan prospek berdasarkan profil dan model perilaku pelanggan yang sudah ada; jika perusahaan ingin menawarkan produk yang berbeda kepada pelanggan baru, perusahaan harus mengembangkan pasar baru.

Di Mana Anda Harus Menargetkan?

Perusahaan memilih untuk bertindak di pasar yang sudah diketahuinya (mengejar penetrasi atau perluasan pasar) atau memilih pasar baru (diversifikasi pasar atau pengembangan produk baru). Perusahaan dapat memilih strategi multichannel (menjual produk yang sama di berbagai saluran seperti internet, toko, telepon, dll.) atau strategi saluran tunggal (menjual produk dalam satu saluran, seperti di toko).



Gambar 11.2 Strategi retensi dan akuisisi pelanggan

Bagaimana Anda Mendapatkannya?

Mendapatkan perhatian pelanggan dan prospek Anda akan menjadi salah satu tujuan strategi komunikasi perusahaan. Memilih media yang paling efektif (untuk strategi retensi dan akuisisi) akan memungkinkan perusahaan mencapai segmen sasarannya secara efisien. Proposisi penawaran juga akan mempunyai peran yang dominan. Insentif seperti apa— kupon, hadiah, skema loyalitas, dan sebagainya yang cocok untuk kelompok pelanggan tertentu? Perusahaan harus mengembangkan penawaran sesuai dengan preferensi pelanggan, dengan anggaran kampanye menjadi kendala.

Kapan Waktu Terbaik?

Saat mempersiapkan kampanye, pemasar harus menyadari bahwa musim tertentu lebih baik untuk mempromosikan produk dan layanan dibandingkan musim lainnya. Misalnya, permainan komputer baru dirilis dan dikampanyekan pada bulan November dan Desember tepat sebelum musim Natal. Bank ritel mungkin akan mengkampanyekan kartu kredit atau pinjaman pribadi pada bulan Januari, karena masyarakat diperkirakan akan kekurangan uang karena pengeluaran Natal dan Tahun Baru. Selain contoh-contoh ini, produk itu sendiri dapat bersifat musiman atau memiliki siklus hidup yang pendek. Misalnya, losion tabir surya dijual pada musim panas. Demikian pula, peralatan olahraga luar ruangan diiklankan sebelum musim panas. Gambar 11.2 menyoroti pasar inti dan keputusan produk untuk strategi retensi pelanggan dan/atau akuisisi pelanggan.

Mengidentifikasi Segmen Pelanggan

Setelah tujuan kampanye ditetapkan, langkah selanjutnya adalah mengidentifikasi segmen pelanggan yang akan ditargetkan kampanye. Segmen pelanggan adalah kelompok individu homogen yang memiliki selera, keinginan, dan kebutuhan serupa sehubungan dengan produk atau layanan perusahaan. Segmentasi dan pembuatan profil seumur hidup harus memandu dalam menargetkan segmen pelanggan tertentu yang paling mungkin merespons tawaran perusahaan.

Segmen pelanggan dapat diidentifikasi dengan dua cara: perilaku pembelian dan data profil. Perilaku pembelian dicatat dalam database CRM dan akan memungkinkan pemasar untuk melakukan segmentasi berdasarkan kebutuhan produk dan LTV. Data profil akan menghubungkan masing-masing pelanggan dengan tanggapannya terhadap kampanye sebelumnya, memungkinkan penerapan kampanye pemasaran berbasis ROI. Data profil juga mengidentifikasi selera, kebutuhan, dan preferensi pelanggan, dan oleh karena itu dapat digunakan untuk menargetkan pelanggan baru. pelanggan secara akurat.

Mendapatkan kampanye yang sukses memerlukan pemilihan segmen pelanggan yang cermat. Pemasar dapat fokus pada bauran strategi dari tiga jenis kelompok pelanggan: pelanggan yang ada, calon pelanggan, dan pembelot. Pelanggan yang ada merupakan sumber informasi yang penting. Mereka memberikan informasi tentang perilaku pembelian, sikap, dan selera mereka. Minat, motivasi, penggunaan multi-saluran, dan profil mereka dapat digunakan untuk menargetkan calon klien yang menunjukkan profil serupa. Basis data CRM harus mencatat semua informasi dari transaksi, survei, kelompok fokus, catatan keluhan, data

kartu loyalitas, analisis lalu lintas web, dan sumber eksternal lainnya. Mengidentifikasi profil pelanggan yang sudah ada akan membantu mengidentifikasi pelanggan baru di pasar. Pelanggan yang membelot juga memberikan informasi yang mencerahkan. Saat membelot, klien ini punya alasan untuk melakukannya. Pelanggan mungkin merasa tidak puas dengan produk itu sendiri, dengan kualitas layanan yang ditawarkan, atau dengan manajemen saluran perusahaan. Memperhatikan pelanggan ini akan membantu perusahaan belajar dari kesalahan masa lalu. Informasi ini sangat berguna karena memungkinkan perbaikan dan pengembangan produk; penargetan yang lebih baik, dan pelayanan yang lebih baik. Jika perusahaan mendengarkan apa yang dikatakan pelanggannya, maka perusahaan tersebut akan mampu memuaskan kebutuhan mereka dengan lebih baik dan akibatnya menghasilkan keuntungan dalam jangka panjang.

Bagaimana Segmen Pelanggan Ditargetkan?

Segmentasi, walaupun kedengarannya jelas, dalam banyak kasus tidaklah mudah. Basis data CRM memainkan peran sentral dalam langkah proses kampanye ini. Penggunaan informasi tentang perilaku dan profil pelanggan secara efektif, preferensi saluran, dan kesadaran merek akan memungkinkan definisi segmen sasaran yang akurat. Tentu saja, segmentasinya hanya akan sebaik kualitas data yang mendasarinya.

Jika kampanye ditujukan untuk mempertahankan klien yang sudah ada, sistem CRM perusahaan sangat penting untuk menganalisis rekaman perilaku pembelian dan profil yang akan membantu pemasar menyesuaikan penawaran untuk memenuhi kebutuhan pelanggan yang tidak terpenuhi. Beberapa analisis dapat dilakukan pada tahap ini (misalnya segmentasi nilai seumur hidup, pembuatan profil, dan RPM).

Mengembangkan Strategi komunikasi

Komunikasi pemasaran (marcom) adalah interaksi yang ditargetkan antara perusahaan dan pelanggan serta prospeknya, menggunakan satu atau lebih media, seperti surat langsung, surat kabar dan majalah, televisi, radio, pemasaran jarak jauh, dan Internet. Kampanye marcom dapat menggunakan pendekatan tunggal (misalnya surat langsung) atau dapat menggabungkan beberapa pendekatan (misalnya surat langsung dengan iklan di televisi, radio, dan surat kabar).

Saat menentukan strategi komunikasi, perusahaan mengidentifikasi dan menentukan kepada siapa kampanye diarahkan (target audiens), apa pesan kampanye (konten), dan saluran kontak atau media mana yang terbaik untuk menyampaikan konten. Tim pemasaran sering kali mengembangkan rencana komunikasi pemasaran, namun agen komunikasi pemasaran (seperti agen periklanan atau agen pemasaran langsung) dapat membantu dalam persiapannya. Jika perusahaan memilih untuk melakukan outsourcing, maka perusahaan akan menyewa agen untuk melaksanakan rencana komunikasi pemasaran.

Strategi komunikasi kampanye akan lebih efektif jika direncanakan secara terpadu. Komunikasi pemasaran terpadu (IMC) adalah proses yang melibatkan manajemen dan pengorganisasian alat komunikasi pemasaran (media, pesan, promosi, dan saluran) dengan cara menyampaikan pesan yang baik dan konsisten tentang perusahaan dan produk. Sistem

database CRM memungkinkan penggunaan IMC secara efektif karena menyimpan informasi tentang preferensi pelanggan dan calon pelanggan dan memungkinkan perusahaan untuk memfokuskan aktivitas pemasaran terhadap target tertentu.

Kegiatan komunikasi pemasaran dapat bervariasi dari promosi yang sangat kecil dan terpisah (seperti surat), hingga pengembangan kampanye yang lebih besar, yang melibatkan banyak alat promosi (surat langsung, sisipan pers, TV spot), dan hingga koordinasi beberapa kampanye. Untuk mencapai tujuan global (meningkatkan tingkat penjualan silang, retensi pelanggan, dll.) Penting untuk membangun satu atau lebih database yang saling terkait dari setiap media sebagai bagian dari database CRM.

Strategi Komunikasi Yang Mana? Umumnya, pemasar menggunakan kombinasi strategi hibrid ketika mengembangkan strategi komunikasi. Beberapa pendekatan strategis tersebut disajikan pada Tabel 11.1.

Tabel 11.1 Strategi komunikasi

Strategi	Keterangan	
Strategi umum	Tidak ada perbedaan yang dibuat antar merek. Penekanannya ditempatkan pada kebutuhan kategori daripada kesadaran merek (contoh: Promosi untuk suatu kategori produk)	
Strategi pencegahan	Klaim generik dibuat mengenai keunggulan merek perusahaan (contoh: mempromosikan produk yang dilindungi hak paten)	
Proposisi penjualan unik (USP)	Ini menekankan keunggulan merek berdasarkan fitur atau manfaat uniknya. (misalnya mempromosikan produk dengan fitur baru)	
Strategi citra merek	Hal ini bergantung pada pengembangan asosiasi mental atau psikologis melalui penggunaan tanda, simbol dan gambar	
Strategi Resonansi	Ia berupaya untuk mengingat peristiwa atau perasaan dengan membangkitkan makna, pengalaman, pemikiran atau aspirasi yang relevan dengan khalayak sasaran	
Strategi afektif atau emosional	Ini mencoba untuk membangkitkan keterlibatan dan emosi, dengan pesan yang kuat	
Strategi informasi	Hal ini didasarkan pada pandangan bahwa elemen penting dari tema kreatif adalah menyampaikan informasi (misalnya kampanye pendidikan)	
Dorong strategi Promosi	Untuk memfokuskan upaya promosi pada produsen barang dan jasa untuk mendorong anggota saluran perdagangan untuk menyimpan, mempromosikan dan menjual produknya	
Tarik strategi promosi	Untuk memfokuskan upaya promosi dalam mendorong pelanggan akhir dan konsumen untuk meminta barang dan jasa	
Strategi penentuan posisi	Positioning berdasarkan atribut, karakteristik produk, atau manfaat konsumen	Merek dianggap lebih baik daripada merek lain dalam hal tertentu. Komunikasi pemasaran menekankan ciri-ciri ini
	Penentuan posisi berdasarkan harga/kualitas	Positioning dapat dicari pada posisi harga tinggi/kualitas tinggi, posisi

		prestise, posisi harga rendah/kualitas dapat diterima
	Pemosisian berdasarkan penggunaan atau aplikasi	Segmentasi dan penargetan dapat dilakukan berdasarkan kesempatan penggunaan. (Contoh: fast food diperuntukkan bagi orang yang mempunyai sedikit waktu untuk makan)
	Pemosisian berdasarkan pengguna produk	Ini berfokus pada kebutuhan pelanggan sasaran dan konsumen
	Positioning sehubungan dengan kategori produk	Daripada bersaing dengan merek lain, suatu merek atau kategori produk mungkin diposisikan melawan kategori produk lain. Fokus kompetitif ditempatkan pada pemain pengganti
	Posisi melawan pesaing	Merek dipromosikan dengan pemahaman penuh tentang posisi kompetitif relatifnya di benak khalayak sasaran
	Penempatan budaya	Penentuan posisi berdasarkan referensi budaya, dimana merek secara jelas diasosiasikan dengan budaya, negara, agama, kelompok etnis atau rasa warisan atau tradisi tertentu

Contoh Praktik CRM 2

Kampanye Kepresidenan Barack Obama tahun 2008

Campuran radio, televisi dan internet digunakan untuk mengungkap pandangan politik Obama dan mengumpulkan pendukung. Komunikasi interpersonal memungkinkan Barack Obama membangun konstituensi politik (komunitas pembeli) dan mengenal calon pemilih (pelanggan).

Merekrut Pendukung Radio dan Televisi

Sejumlah iklan televisi dan radio diciptakan untuk mempromosikan Obama dan melawan pemberitaan negatif dari kandidat saingannya. Iklan radio ditayangkan secara nasional, sedangkan iklan televisi ditayangkan secara nasional dan juga diunggah ke laman YouTube resmi Obama.

Surel

Dalam kampanyenya tahun 2008, presiden menggunakan kekuatan internet untuk mengumpulkan database jutaan pemilih dan pendukung potensial. Sepanjang proses kampanye tim Obama mengumpulkan lebih dari 13 juta alamat email dari individu yang mengunjungi situs resminya (www.barackobama.com). Lebih dari 7000 pesan email "ajakan bertindak" yang berbeda telah dikirim, masing-masing berisi permintaan donasi. Selama dan

segera setelah siklus pemilu, para pembantu Obama telah mengirimkan lebih dari satu miliar email, yang berhasil mengumpulkan donasi lebih dari Rp.500 juta.

Media sosial

Media sosial telah dipuji sebagai alat pengubah permainan dalam CRM. Selama ini Presiden Obama memiliki profil resmi yang terdaftar di lebih dari 15 media sosial; termasuk Twitter, Facebook, dan YouTube.

Selain akun terverifikasi, beberapa halaman dukungan tidak resmi yang dibuat selama kampanye membantu menyebarkan berita tentang aksi unjuk rasa, penampilan, dan pidato yang terjadi di seluruh negeri. Segera setelah kemenangannya, statistik media sosial Presiden Obama menunjukkan 134.000 langganan YouTube, lebih dari 3 juta pendukung Facebook, dan 3,5 juta teman di jejaring sosial yang dibuat khusus untuk kampanyenya (www.my.barackobama.com).

Interaksi Berkelanjutan Presiden Obama melanjutkan kampanye media sosialnya saat menjabat. Dia menggunakan sesi Tanya Jawab Langsung yang disponsori YouTube untuk berinteraksi dengan negara tersebut dan menggunakan YouTube untuk mempublikasikan pidato kepresidenan mingguannya. Pada tanggal 4 Mei 2011, statistik online Barack Obama mencapai 7.765.454 pengikut Twitter (halaman Twitter yang paling banyak diikuti ke-3); 19.887.186 pengikut Facebook (halaman Facebook yang paling banyak diikuti ke-33); dan 204.862 pelanggan YouTube (lebih dari 160,5 juta penayangan konten) dan terus bertambah.

Memprioritaskan segmen sasaran yang memberikan potensi hasil lebih tinggi merupakan salah satu tujuan strategi marcom. Menargetkan pelanggan dengan cara yang efektif harus memaksimalkan ROI komunikasi pemasaran. Tentu saja, beberapa media lebih efektif dalam menasar kelompok pelanggan tertentu dibandingkan yang lain. Tantangannya adalah memilih media yang efektif dalam mencapai tujuan kampanye dan hemat biaya.

Pilihan media sebagian bergantung pada apakah pelanggan atau calon pelanggan yang ada menjadi sasarannya. Jika pelanggan tidak dapat dialamatkan, media penyiaran digunakan untuk akuisisi. Jika alamat calon pelanggan diketahui, media langsung ke pelanggan mungkin lebih efektif. Dalam hal retensi, perusahaan mungkin menghabiskan lebih banyak uang untuk kontak yang dipersonalisasi (tenaga penjualan, telepon) dengan klien bernilai tinggi. Untuk hubungan bernilai rendah, perusahaan mungkin memilih saluran kontak berbiaya rendah seperti internet atau surat. Dalam praktiknya, strategi akuisisi dan retensi pelanggan sering kali tercampur. Jika suatu perusahaan meluncurkan produk baru yang ditujukan kepada pelanggan lama dan pelanggan baru, maka perusahaan tersebut akan menggunakan kedua jenis media tersebut. Penjelasan singkat mengenai media-media tersebut terdapat pada Tabel 11.2. Pengaruh penggunaan campuran media dalam strategi akuisisi dan retensi dapat dilihat pada contoh berikut.

Alat Media Pemasaran Sebagian besar media yang disebutkan pada bagian sebelumnya dikenal sebagai alat media pemasaran langsung. Tabel 11.3 memberikan gambaran singkat tentang apa itu dan bagaimana penggunaannya, beserta kelebihan dan

kekurangannya. Ini memberikan gambaran tentang berbagai media periklanan dan karakteristik utamanya.

Mengembangkan Penawaran

Mengembangkan penawaran terdiri dari menawarkan kepada pelanggan semacam insentif yang akan mendorongnya untuk membeli atau meminta informasi lebih lanjut kepada perusahaan. Tawaran ini dapat berkisar dari sampel produk gratis (misalnya, mendapatkan sampel sampo gratis melalui pos) hingga insentif terkait harga (misalnya, membeli dua CD dengan harga satu CD), atau item yang memberikan informasi tentang produk tersebut. perusahaan (misalnya, video promosi gratis tentang produk baru perusahaan).

Tabel 11.2 Media retensi dan akuisisi

Media Retensi	Media Akuisisi
Surat langsung:	TELEVISI:
Surat:	TV Respon Langsung (DRTV)
Produk tunggal	spot TV
Multi-produk	Saluran belanja rumah
Aneka ragam:	televisi digital
Kartu ulang tahun	Radio:
Catatan terima kasih	Radio respon langsung (DRR);
Undangan	Tempat radio
Lampiran:	Pemasaran jarak jauh:
Pernyataan	Keluar
Paket	Masuk
Pemasaran jarak jauh:	Media cetak:
Keluar	Pers/surat kabar
Masuk	Majalah
Katalog	Sisipan
Surat kabar/buletin	Surat langsung:
	Surat
	Sisipan
	Internet
	Pameran/pemasaran lapangan

Saat mengembangkan penawaran, perusahaan harus mengingat tujuan yang telah ditetapkan. Beberapa contoh dari tujuan ini mungkin untuk menarik pelanggan atau anggota baru, memperoleh bisnis berulang dari pelanggan yang sudah ada, mengaktifkan kembali pelanggan lama, menghasilkan prospek penjualan, atau memperoleh pelanggan baru. Perencanaan penawaran harus dikembangkan berdasarkan elemen-elemen yang diperlukan.

- Apa positioning produknya?
- Berapa harganya?
- Berapa jangka waktu komitmennya?

- Apa syarat pembayarannya?
- Bagaimana mekanisme pengurangan risikonya?

Pada saat yang sama ketika pemasar melihat elemen-elemen ini, mereka juga harus mencari jawaban atas pertanyaan-pertanyaan berikut:

- Berapa jumlah yang mampu mereka keluarkan untuk insentif ini? Misalnya, berapa biaya pemasaran yang diperbolehkan?
- Jenis promosi manakah yang sebaiknya digunakan sebagai insentif? (insentif harga, sampel gratis, kupon, dll.)
- Apa yang seharusnya menjadi paket promosi? (pesan kreatif, desain, material, dll.)
- Media promosi apa yang sebaiknya digunakan? (televisi, radio, surat langsung, dll.)
- Apakah melibatkan satu tahap atau beberapa tahap?

Jawaban atas pertanyaan-pertanyaan ini akan membantu memperkirakan biaya dan profitabilitas kampanye. Jawaban-jawaban ini harus dicatat dalam sistem CRM. Mereka akan digunakan sebagai model untuk menyempurnakan hasil kampanye.

Contoh Praktek CRM 3

Perusahaan Asuransi Jiwa Metropolitan (MetLife)

Perusahaan Asuransi MetLife adalah salah satu penyedia asuransi terbesar di dunia, dengan pelanggan di lebih dari 60 negara. Pada tahun 2008, perusahaan tersebut memutuskan untuk meluncurkan kampanye retensi untuk pelanggan yang sudah ada di Massachusetts, karena negara bagian merupakan sebagian besar bisnisnya dan deregulasi tarif menyebabkan meningkatnya persaingan di antara penyedia asuransi.

Saat merancang kampanye, MetLife mengelompokkan pelanggannya berdasarkan profitabilitas, durasi hubungan mereka dengan perusahaan, produk yang dibeli, dan saluran melalui mana mereka membeli polis asuransi. Kelompok kontrol juga dibentuk untuk mengukur keberhasilan program secara keseluruhan. MetLife kemudian mengirimkan kartu pos, surat, dan publikasi khusus kepada semua pelanggan yang ada di Massachusetts untuk mengingatkan mereka tentang nilai dan manfaat yang diberikan polis dan produk asuransi mereka. Kampanye ini dilakukan selama 1 tahun, dan menghasilkan peningkatan retensi pelanggan sebesar 0,87%. Kampanye ini terbukti sangat sukses, karena peningkatan sebesar 0,25% adalah tujuan awal MetLife dan akan cukup menutupi keseluruhan biaya kampanye.

Tabel 11.3 Karakteristik media.

Sedang	Ciri-ciri utama	
Surat langsung (surat, katalog, daftar harga, brosur, selebaran, buklet, surat edaran, buletin, kartu, sampel, dll.)	Direct mail terdiri dari potongan surat yang dapat berkisar dari kartu pos hingga paket cangguh. Paket surat langsung klasik terdiri dari amplop, surat, brosur, perangkat balasan dan/atau sisipan lainnya	
	<i>Keuntungan</i>	<i>Kekurangan</i>
	Penargetan yang akurat	Biaya tinggi per kontak

	Kapasitas unik untuk melibatkan penerima	Waktu start-up yang lama
	Fleksibilitas kreatif/format tidak terbatas	Membutuhkan berbagai macam pengetahuan dan keterampilan
	Diskrit	Potensi yang terbatas
	Kemudahan dalam membalas	
	Tidak ada persaingan langsung	
	Sangat dapat diuji	
	Paling bisa dikendalikan	
Katalog surat langsung	Surat langsung juga mencakup katalog, yaitu buklet kecil yang memberikan penjelasan lengkap dan deskripsi produk dan layanan perusahaan.	
	<i>Keuntungan</i>	<i>Kekurangan</i>
	Meringkas rangkaian produk perusahaan	Bahaya akuisisi nama-nama baru
	Posisi yang khas	Terkait dengan «surat sampah»
	Fleksibilitas kreatif	
	Ketepatan waktu	
	Biaya dapat dikendalikan	
	Memiliki siklus pembelian kembali	
	Konstruksi dan manipulasi basis data	
Pemasaran jarak jauh	Telemarketing mendekati pelanggan melalui telepon. Penggunaannya mengawali penciptaan call center sebagai saluran distribusi. Telemarketing dapat digunakan dalam dua cara: outbound dan inbound. Dalam versi outbound, perusahaan menghubungi pelanggan dengan motif khusus (promosi, survei, atau tindak lanjut). Dalam mode masuk, pelangganlah yang dibujuk untuk memulai kontak	
	<i>Keuntungan</i>	<i>Kekurangan</i>
	Sangat bertarget	Mahal
	Efisien dan langsung	Jumlah prospek yang dicapai terbatas
	Umpan balik segera	Sulit untuk mempertahankan karyawan yang baik
	Waktu respons yang cepat	Tidak ada daya tarik visual
	Mudah diuji	Mengganggu
	Membangun dan memelihara hubungan pelanggan	Terkait dengan «jualan murah»
	Efektivitas tambahan	
	Peningkatan tingkat layanan pelanggan	

Media cetak	Media cetak terdiri dari iklan atau sisipan pada media komunikasi tertulis, seperti surat kabar dan majalah. Media ini fokus pada jangkauan media, yaitu dalam menjangkau pembaca sebanyak-banyaknya. Kegunaan klasik dalam media cetak adalah: iklan di majalah, surat kabar atau suplemen surat kabar dan sisipan yang berdiri sendiri	
Surat kabar (lokal, regional, internasional, harian, mingguan, akhir pekan)	<i>Keuntungan</i>	<i>Kekurangan</i>
	Biaya rendah per 1000 sirkulasi	Seringkali warnanya buruk
	Respons yang cepat dan dapat diprediksi	Selektivitas yang buruk
	Waktu tunggu sedang, tenggat waktu terlambat	Tidak ada personalisasi
	Berbagai macam format	Tarif surat kabar bervariasi
	Cakupan lokal yang luas	Terkadang dipengaruhi oleh kondisi setempat
	Pengujian yang murah	Selektivitasnya lebih rendah dibandingkan surat atau telepon
	Frekuensi, kedekatan dan jangkauan	
	Ketersediaan sepanjang tahun	
Majalah (lokal, regional, nasional internasional, mingguan, bulanan, tahunan, konsumen, bisnis, perdagangan, teknis, profesional, dll.)	<i>Keuntungan</i>	<i>Kekurangan</i>
	Biaya rendah per 1000 sirkulasi	Respon lebih lambat
	Biaya mudah dikendalikan	Lebih sedikit ruang untuk bercerita
	Waktu tunggu sedang, tenggat waktu terlambat	Kurang pribadi
	Data penelitian yang sangat baik tentang pembaca	Selektivitasnya lebih rendah dibandingkan surat atau telepon
	Cakupan luas di semua pasar	
	Berbagai pilihan profil pembaca	
	Reproduksi warna yang bagus	
	Umur iklan yang panjang	
	Uji dengan biaya murah	
	Beriklan di lingkungan kepercayaan	
	Frekuensi, kedekatan dan jangkauan	
Ketersediaan sepanjang tahun		
Sisipan	Keuntungan	Kekurangan
	Volume tinggi	Fleksibilitas berkurang
	Hemat biaya	Tidak terlalu populer
	Desain fleksibel	Tidak ada bukti pada penyisipan
	Dampak	
	Informatif	
	Dapat diuji	
Media penyiaran (analog/digital)	Metode media TV adalah: direct-response Television (DRTV) (berinteraksi dengan pemirsa yang mengajaknya membeli),	

	infomercial (TV spot) yang menginformasikan atau mendeskripsikan produk dan saluran belanja rumah.	
TV (terrestrial, satelit, kabel, lokal, regional, nasional, internasional)	<i>Keuntungan</i>	<i>Kekurangan</i>
	Kemampuan demonstrasi yang kuat	Waktu penyalinan terbatas
	Respon cepat	Pilihan respons terbatas
	Berbagai pilihan waktu pembelian	Sulit untuk melakukan tes terpisah
	Cakupan pasar total	Mahal (biaya produksi dan biaya airtime)
	Media pendukung yang kuat	Produksinya bisa memakan waktu lama
	Kesadaran merek dan diferensiasi	Konten informasi terbatas
Radio (lokal, regional, nasional, internasional)	Radio dapat menggunakan radio tanggapan langsung (DRR) atau radio spot yang hanya mendeskripsikan dan mengiklankan produk atau layanan	
	<i>Keuntungan</i>	<i>Kekurangan</i>
	Penargetan yang luar biasa	Tidak ada perangkat respons
	Hemat biaya	Waktu penyalinan terbatas
	Frekuensi tinggi	Tidak ada daya tarik visual
	Keterlibatan, keramahan dan kesetiaan	Perlakuan kreatif dan kualitas seringkali sangat beragam/buruk
	Waktu start-up yang singkat	Audiens adalah penerima informasi yang pasif
Media pendukung yang kuat		
Internet (www, halaman web, email)	Iklan di web dapat dilakukan melalui: iklan banner, iklan tombol, iklan sponsorship atau merek bersama, iklan kata kunci, dan pemasaran afiliasi	
	<i>Keuntungan</i>	<i>Kekurangan</i>
	Menarik pelanggan dan prospek ke situs	Hasil yang semakin berkurang
	Menarik dan interaktif	Melibatkan pemeliharaan situs web
	Dipersonalisasi	Melibatkan investasi di bidang TI
	Membangun database tentang preferensi pelanggan	Penonton tidak dijamin
	Hemat biaya	Mengandalkan browser untuk menemukan halaman
	Interaktivitas dimungkinkan	Klik mungkin tidak mewakili minat (browser biasa)
	Pesan dapat diubah dengan cepat dan mudah	
Pintu ke pintu	Periklanan door-to-door terdiri dari pemilihan area perumahan untuk mempromosikan atau menjual produk. Biasanya dikirimkan ke setiap	

	rumah tangga dengan surat biasa melalui layanan pos atau dalam bentuk sisipan di koran lokal gratis	
	<i>Keuntungan</i>	<i>Kekurangan</i>
	Ditargetkan	Personalisasi yang buruk
	Penetrasi tinggi	Hasil yang semakin berkurang
	Tidak ada duplikasi cakupan	Pengetahuan pelanggan tidak memadai
	Serbaguna/tanpa batasan format	
	Uji kemungkinan	
	Biaya rendah	
	Media primer yang ideal	
Poster (papan luar ruangan, transportasi luar ruangan, dalam)	Poster dapat ditempel di papan di jalan, di stasiun kereta api, di bus atau taksi, atau bahkan di pusat perbelanjaan dan kereta bawah tanah.	
	<i>Keuntungan</i>	<i>Kekurangan</i>
	Menjangkau khalayak luas	Keterbatasan kreatif
	Paparan berulang yang tinggi	Waktu paparan yang singkat
	Biaya yang relatif rendah	Selektivitas audiens terbatas
	Dampak yang kuat	Pesan harus sederhana
	Seleksi geografis yang tinggi	
	Visibilitas tinggi	
Bioskop	Iklan di bioskop dapat dilakukan melalui spot iklan sebelum film diputar dan pada saat istirahat. Penggunaannya bervariasi antar negara	
	<i>Keuntungan</i>	<i>Kekurangan</i>
	Produksi berkualitas tinggi	Biaya produksi yang tinggi
	Penonton yang tertawan	Ukuran penonton terbatas
	Selektivitas tinggi melalui pilihan film dan bioskop	Pilihan respons terbatas
	Fleksibilitas kreatif yang tinggi	

Tabel 11.4 memberikan daftar dan penjelasan singkat mengenai opsi apa saja yang dapat ditawarkan perusahaan kepada pelanggan dan prospeknya. Contoh MetLife memberikan contoh perusahaan yang menggunakan strategi retensi yang sukses untuk melakukan bisnis berulang dengan pelanggan yang sudah ada.

Tabel 11.4 Opsi penawaran

Opsi penawaran	Keterangan
Insentif harga	Pelanggan mendapat diskon dari harga pembelian reguler (jumlah dolar tertentu atau persentase diskon)
Opsi pembayaran	Memudahkan pelanggan untuk membeli dari Anda. Ini bisa berupa kartu kredit perusahaan, rencana pembayaran mudah, dll.

«Kamu telah dipilih secara khusus»	Pengakuan adalah faktor motivasi bagi pelanggan. Jika mereka merasa istimewa, mereka akan lebih bersedia membeli. Menawarkan sesuatu yang istimewa kepada pelanggan tetap atau mengundang mereka menjadi bagian dari klub khusus adalah beberapa variasi dari jenis penawaran ini
Premi	Premi biasanya berupa barang gratis atau sejumlah biaya yang ditawarkan sebagai insentif untuk membeli produk atau layanan tertentu (informasi gratis, hadiah, dll.)
Sampel	Tawarkan contoh produk atau jasa yang Anda jual
Uji coba gratis	Tawarkan pelanggan masa percobaan gratis untuk mencoba produk
Pengiriman otomatis	Terus kirimkan barang dagangan ke pelanggan sampai mereka membatalkan pesannya. Banyak perusahaan penerbitan melakukan ini untuk memperbarui langganannya
«Anggota mendapat anggota»	Salah satu cara efektif untuk mendapatkan pelanggan baru adalah dengan menawarkan hadiah atau insentif kepada pelanggan tetap untuk memperkenalkan produk atau layanan perusahaan kepada orang lain
Penawaran pemesanan awal	Jika pelanggan membeli sebelum batas waktu dia akan membayar harga khusus yang murah
Kontes dan undian	Pelanggan diberi kesempatan untuk memenangkan hadiah jika mereka membeli sesuatu
Berbagai penawaran diskon	Pelanggan yang menghabiskan banyak uang dengan perusahaan ingin mendapat perlakuan khusus, sehingga perusahaan menawarkan diskon untuk pembelian dalam jumlah besar, misalnya
Penawaran beberapa produk	Perusahaan mengelompokkan produk-produk terkait dalam satu harga dan menarik pelanggan untuk membeli keseluruhan paket
Edisi mewah	Perusahaan menawarkan produk reguler dengan harga tertentu dan kemudian menawarkan edisi deluxe atau versi produk yang disempurnakan dengan biaya promosi
Memantul	Ketika pelanggan melakukan pemesanan, perusahaan menyertakan penawaran lain dalam paket yang dikirimkannya
Garansi uang kembali	Menawarkan jaminan atau garansi adalah janji lisan atau tertulis oleh produsen atau pengecer bahwa mereka akan mendukung suatu produk atau layanan

Anggaran Kampanye

Anggaran kampanye mengalokasikan sumber daya dan mengoordinasikan pengeluaran di seluruh aktivitas pemasaran yang terkait dengan kampanye (biaya iklan, biaya pengujian, sewa daftar, dll.). Saat menghitung anggaran kampanye, pemasar akan menggunakan campuran perkiraan untuk aktivitas yang dapat diukur secara langsung dan aktivitas yang kurang mudah diukur (misalnya, efek jangka panjang dari iklan). Pada kenyataannya; perkiraan untuk aktivitas yang kurang terukur ini berasal dari pengalaman serupa di masa lalu, perbandingan, atau dugaan biasa. Meskipun hal ini mungkin terlihat tidak lazim, namun lebih baik membuat perkiraan yang cerdas daripada mengabaikan

perkiraan tersebut. Secara umum; Mengalokasikan tingkat sumber daya keuangan yang optimal untuk setiap kegiatan adalah tugas yang sulit, dan itulah sebabnya anggaran kampanye harus seimbang antara pengukuran, perhitungan keuangan, analisis persaingan, dan penilaian yang baik.

Ada banyak cara untuk menghitung anggaran. Beberapa perusahaan menganggap anggaran kampanye sebagai persentase omset yang diperoleh dari perkiraan penjualan produk atau layanan tertentu (misalnya, manajemen umum menetapkan tujuan penjualan sebesar Rp.2 juta dan menyatakan bahwa departemen pemasaran hanya mampu membayar Rp.500.000 di pasar) melakukan aktivitas dengan produk ini). Perusahaan lain mungkin melihat anggaran tahun sebelumnya dan menyesuaikannya dengan kampanye pada tahun berjalan (misalnya, perusahaan menghabiskan Rp.500.000 untuk aktivitas pemasaran tahun lalu dan tahun ini akan menyesuaikannya dengan kenaikan harga biaya iklan, inflasi, dll.)

Meskipun tidak ada cara yang benar atau salah dalam menghitung anggaran, kami akan menyajikan tujuh metode umum untuk menghitung anggaran dan menyajikan kelebihan dan kekurangan utamanya:

1. Penganggaran yang telah ditetapkan
2. Menganggarkan biaya pemasaran yang diperbolehkan
3. Penganggaran dengan metode paritas kompetitif
4. Penganggaran dengan metode tujuan dan tugas
5. Penganggaran dengan metode persentase penjualan
6. Penganggaran dengan indikator kinerja utama
7. Penganggaran menggunakan metode nilai seumur hidup

Penganggaran yang Telah Ditetapkan

Kebanyakan perusahaan menentukan pengeluaran pemasaran pada tahun tertentu berdasarkan pengeluaran mereka pada tahun sebelumnya, dengan menerapkan rasio yang menyesuaikan inflasi biaya media, proyeksi kenaikan atau penurunan penjualan, kondisi pasar, dan sebagainya.

Keuntungan

Anggaran kampanye tidak akan dipotong secara drastis selama bertahun-tahun, sehingga anggaran kampanye akan mengikuti aliran pengeluaran yang kurang lebih stabil.

Kekurangan

Bekerja dengan anggaran yang telah ditentukan sebelumnya dan tidak memperhitungkan penjualan tahun lalu adalah cara yang paling tidak efektif dalam menghitung anggaran. Perusahaan memperlakukan pemasaran sebagai pengeluaran dan bukan sebagai investasi untuk meningkatkan penjualan di masa depan. Sebagai konsekuensinya, menggunakan perencanaan anggaran seperti ini mungkin berbahaya bagi perusahaan, menyebabkan bisnisnya menjadi kurang kompetitif dan lambat dalam melakukan perubahan. Meskipun cara ini paling tidak efektif dalam menetapkan anggaran, namun pada kenyataannya cara ini merupakan salah satu cara yang paling umum digunakan.

Menganggarkan Biaya Pemasaran yang Diizinkan

Penganggaran untuk biaya pemasaran yang diperbolehkan (AMC) terdiri dari penentuan jumlah yang dapat dibelanjakan untuk kegiatan pemasaran kampanye, sambil mempertahankan margin keuntungan yang diperlukan. Setiap pengeluaran potensial diberikan prioritas sesuai dengan perkiraan laba atas investasinya, dan setiap investasi diberikan pertimbangan yang sama. Tujuannya adalah untuk mencapai pendapatan optimal per pelanggan dan memaksimalkan keuntungan penjualan. AMC diperoleh dengan mengurangi biaya (harga pokok + biaya distribusi) dan margin keuntungan yang dibutuhkan dari total nilai penjualan.

Keuntungan

Saat menggunakan AMC, tidak ada batasan anggaran kampanye kecuali jika ada kendala arus kas. Dengan menggunakan metode ini perusahaan mengendalikan biaya.

Kekurangan

Banyak aktivitas yang sulit diperkirakan secara akurat, dan beberapa aktivitas mungkin tidak membuahkan hasil pada tahun tertentu. Kerumitan ini mengarah pada tingkat konservatisme yang menghambat upaya agresif dalam menerapkan kebijakan pemasaran AMC.

Contoh Salah satu sumber pendapatan utama

Old Books Limited» berasal dari biaya berlangganan majalah bulannya, Rare Books. Untuk mempertahankan sumber pendapatan ini, mereka mempunyai dua pilihan: melakukan cold mailing untuk mendapatkan pelanggan baru atau mengirimkan email ke pelanggan yang sudah ada, mengundang mereka untuk memperbarui langganannya. Ini menghitung biaya marjinal yang diizinkan dari setiap kegiatan dan menemukan bahwa mengirimkan empat undangan (yaitu, empat surat langsung) ke pelanggan yang sudah ada memiliki biaya marjinal yang lebih rendah dibandingkan melakukan cold mailing.

Penganggaran dengan Metode Competitive Parity

Keseimbangan kompetitif mencoba menyamakan alokasi anggaran dengan alokasi anggaran pesaing. Organisasi dalam lingkungan yang kompetitif dapat memilih teknik anggaran ini.

Keuntungan

Dalam metode ini, penekanannya adalah pada kecerdasan pesaing. Dengan memeriksa apa yang dilakukan pesaing, perusahaan menyesuaikan diri dengan kondisi pasar.

Kekurangan

Sulit untuk mengetahui secara pasti siapa pesaing Anda. Sulit juga memperkirakan ukuran relatif pesaing, karena pesaing terdekat suatu perusahaan mungkin jauh lebih besar atau lebih kecil dibandingkan perusahaan Anda. Selanjutnya, strategi komunikasi pemasaran tentu saja berbeda bagi pemimpin pasar dan pengikut pasar, sehingga penganggaran

berdasarkan keseimbangan mungkin tidak bijaksana. Metode ini tidak dapat memperhitungkan perubahan mendadak dalam aktivitas atau tujuan kompetitif secara memuaskan. Hal ini tidak memperhitungkan tujuan perusahaan itu sendiri.

Penganggaran dengan Metode Tujuan dan Tugas

Metode ini berfokus pada, pertama, menentukan tujuan pemasaran, dan kemudian memutuskan tugas komunikasi pemasaran yang diperlukan untuk mencapai tujuan tersebut. Dengan menghitung biaya tugas-tugas ini, anggaran dapat ditetapkan.

Keuntungan

Metode ini berfokus pada tujuan pemasaran. Sumber daya dibelanjakan sesuai dengan tujuan.

Kekurangan

Penerapan metode ini merupakan tugas yang sulit karena tidak selalu mudah untuk menentukan tujuan dan menghitung biaya penerapannya. Metode ini juga memberikan asumsi penting: Metode ini mengasumsikan bahwa hubungan antara tujuan dan tugas sudah diketahui dan dipahami dengan baik.

Penganggaran dengan Metode Persentase Penjualan

Persentase tetap dari omset dialokasikan untuk komunikasi pemasaran. Pengeluaran komunikasi pemasaran berhubungan langsung dengan tingkat penjualan. Untuk menentukan persentase pasti yang akan dialokasikan, perusahaan melihat alokasi pesaing dan rata-rata industri. Untuk menentukan omset, perusahaan dapat melihat sejarah penjualan.

Keuntungan

Metode ini menggabungkan serangkaian alternatif, dan mengalokasikan biaya untuk mencapai tujuan.

Kekurangan

Mungkin sulit menentukan persentase penjualan yang harus dialokasikan. Pesaing mungkin memiliki anggaran iklan yang kecil dan memusatkan anggaran mereka pada tenaga penjualan, dan ini akan menjadi tolok ukur yang menipu.

Penganggaran dengan Indikator Kinerja Utama

Menentukan anggaran kampanye melalui beberapa indikator kinerja utama adalah proses yang memungkinkan perusahaan mengetahui, dengan cepat, berapa banyak dana yang mampu dibelanjakan untuk promosi khusus. Terkadang analisis ini disebut analisis front-end. Analisis ini dilakukan dengan ukuran kinerja sederhana seperti biaya per penjualan, tingkat konversi, biaya per permintaan, rasio biaya pemasaran, atau laba atas investasi. Indikator kinerja tersebut dirangkum dalam Tabel 11.5.

Email menampilkan dirinya sebagai cara yang efektif untuk melibatkan pelanggan dalam dialog. Sebagai sarana komunikasi yang fleksibel dan disukai konsumen, email memiliki penerapan di seluruh akuisisi, retensi, dan layanan pelanggan. Pesan dapat disesuaikan untuk

setiap pelanggan berdasarkan tahapan proses pembeliannya. E-mail juga memungkinkan pelanggan untuk ikut serta dengan preferensi mereka sendiri.

Tabel 11.6 dan 11.7 menunjukkan indikator kinerja utama dari studi yang dilakukan oleh penelitian Forrester, “dialog pemasaran email,” yang menunjukkan bahwa pada tahun 1999, email adalah teknik paling efektif kedua untuk mendorong lalu lintas. fiksi ke Situs Web. Email retensi menghasilkan rasio klik-tayang 10% pada daftar internal. Namun, menggunakan email sebagai alat akuisisi pelanggan itu mahal karena daftar sewaan juga mahal.

Tabel 11.5 Indikator kinerja utama

Ukuran kinerja	Rumus	Definisi	Contoh kasus pengiriman surat langsung ke 10.000 pelanggan dengan biaya \$12.395
Biaya per seribu (BPS)	$CPM = (\text{Total biaya promosi} / \text{Total kuantitas}) \times 1000$	Menghubungkan total biaya promosi dengan kuantitas yang diproduksi	BPSnya adalah $(12.395 / 10.000) \times 1.000 = \$1.239,50$
Biaya per respons (CPR)	$CPR = (\text{Total biaya promosi} / \text{jumlah tanggapan})$	Rasio antara total biaya kampanye dan jumlah tanggapan yang diperoleh	Jumlah tanggapan terhadap surat tersebut adalah 340. Oleh karena itu, CPR-nya adalah \$36,50
Biaya per pertanyaan (CPE)	$CPE = (\text{Total biaya promosi} / \text{total pesanan})$	Rasio total biaya kampanye dengan total pertanyaan	Jika jumlah pesannya 252, maka CPE-nya adalah \$49,20
Biaya per penjualan (CPS)	$CPS = [\text{Total biaya promosi} / (\text{total pesanan} - \text{Pengembalian dan piutang tak tertagih})]$	Rasio antara total biaya dan permintaan yang diubah menjadi penjualan, setelah dikurangi retur dan piutang tak tertagih	Dari 252 pertanyaan atau pesanan yang diterima, perusahaan mendapatkan 16 pengembalian dan 3 kasus piutang tak tertagih, sehingga CPSnya adalah $\$12,395 / (252 - 16 - 3) = \$53,20$
Tingkat konversi (CR)	$CR (\%) = (\text{jumlah pembeli} / \text{jumlah responden}) \times 100$	Dihitung dengan membandingkan jumlah pembeli dengan jumlah responden kampanye.	Dalam hal ini CR-nya adalah $(233 / 252) \times 100 = 92\%$, yang berarti perusahaan mengonversi 9 dari 10 pelanggan dengan kampanye ini.
Laba atas investasi (ROI)	$ROI = \text{pendapatan penjualan} / \text{total biaya promosi}$	Rasio antara pendapatan penjualan dan biaya kampanye	Setiap penjualan mewakili \$75 dan karena perusahaan menghasilkan 233 penjualan, ROI akan menjadi jatah 7/5 (1,4), yang berarti bahwa untuk setiap \$5 yang dibelanjakan dalam kampanye, Anda

			memperoleh \$7 dari pelanggan Anda.
--	--	--	-------------------------------------

Penganggaran dengan Metode Nilai Seumur Hidup

Penganggaran dengan cara yang paling efektif dan efisien berarti mengurangi pengeluaran berdasarkan biaya per unit agar dapat berfokus pada nilai masing-masing pelanggan dan pada nilai-nilai yang berbeda untuk setiap pelanggan. Mengingat data yang dicatat dalam database CRM, perusahaan dapat memprediksi nilai pelanggan yang berkelanjutan dibandingkan hanya pendapatan penjualan individu. Mengetahui nilai seumur hidup setiap pelanggan akan memungkinkan perusahaan untuk membandingkan laba atas pengeluaran pemasaran alternatif dan membandingkan laba atas pengeluaran dari memperoleh bisnis dari pelanggan yang sudah ada atau dari pelanggan baru. Hal ini memberikan peluang untuk mengalokasikan anggaran secara efisien dengan menggunakan strategi yang paling menguntungkan.

Keuntungan

Menggunakan informasi database CRM memungkinkan perusahaan untuk memprediksi, dengan cara yang lebih akurat, biaya kampanye. Pada saat yang sama, hal ini secara efisien mengalokasikan sumber daya antar strategi karena memungkinkan perbandingan antara keuntungan dari kampanye pemasaran alternatif.

Kekurangan

Sangat sulit untuk melacak nilai pelanggan karena sebagian besar perusahaan kekurangan data transaksional dari pelanggan. Perkiraan LTV pelanggan sebagai ukuran penganggaran masih dalam tahap awal. Selain itu, jika perusahaan tidak melacak hasil kinerja kampanye sebelumnya, perusahaan tidak akan dapat membandingkan hasil tersebut dengan kampanye serupa dan belajar dari kesalahan masa lalu. Terkadang strategi yang menghasilkan ROI tertinggi tidak memberikan keuntungan tercepat dan oleh karena itu, strategi tersebut dapat digantikan oleh strategi yang lebih cepat dengan ROI yang lebih rendah.

Idealnya, penganggaran harus menggunakan perkiraan LTV untuk menentukan biaya kampanye. Dalam praktiknya, hal ini mungkin sulit diterapkan. Jadi dalam hal ini, pemasar harus melanjutkan dengan analisis front-end dan analisis biaya pemasaran yang diperbolehkan. Ingatlah bahwa tidak ada anggaran yang boleh dibuat tanpa memperkirakan pengembalian investasi pemasaran (tingkat ROI). Sayangnya, penganggaran yang telah ditetapkan masih merupakan praktik yang sangat umum di kalangan perusahaan, namun idealnya harus diganti dengan metode lain yang telah dibahas.

Tabel 11.6 Indikator kinerja utama email

	BPS (dalam ribuan rupiah)	Rasio klik-tayang (%)	Tingkat pembelian (%)	CPS (dalam ribuan rupiah)
Daftar sewaan	200	3.5	2.0	286
Email bersponsor	93	2.5	0,8	465
Daftar internal	5	10.%	2.5	2

Tabel 11.7 Kampanye email dan parameter akuisisi dan retensi pelanggan

BPS (biaya per seribu)	Akuisisi pelanggan (dalam ribuan rupiah)			Retensi pelanggan (dalam ribuan rupiah)	
	Surat langsung ke daftar sewaan	Iklan spanduk	Email ke daftar sewaan	Surat langsung ke daftar rumah	Email ke daftar rumah
Produksi	462	T/A	T/A	462	T/A
Media	118	15	200	T/A	T/A
Pengiriman	270	1	T/A	270	5
Total	850	16	200	686	5
Rasio klik-tayang	T/A	0,8%	3,5%	T/A	10%
Tingkat Pembelian	1,2%	2,0%	2,0%	3,9%	2,5%
Biaya per penjualan	71	100	286	18	2

Pengujian

Pengujian melibatkan melakukan perbandingan antara berbagai cara dalam menjalankan kampanye. Secara umum, hal ini dilakukan berdasarkan aturan sederhana: Anda menguji masing-masing elemen kampanye, elemen lainnya tetap konstan, dan Anda mengukur perubahan yang dihasilkan dalam kinerja kampanye. Pengujian pertama-tama harus berkonsentrasi pada variabel dan parameter yang paling penting. Lebih penting lagi, kita harus menguji semua parameter utama, bukan hanya salah satu saja.

Pengujian didasarkan pada prinsip dasar. Ambil penyiapan kampanye saat ini dan gunakan sebagai kontrol untuk pengujian. Kemudian pilih elemen yang ingin Anda uji dan ubah. Selanjutnya, pilih sampel target pelanggan Anda dan jalankan pengujian dengan elemen yang diubah. Membandingkan hasil kinerja versi pengujian dengan kontrol akan menggambarkan dampak variabel ini terhadap tujuan kampanye secara keseluruhan.

Apa Manfaat Pengujian? Pengujian memiliki manfaat bernilai tambah yang dapat meningkatkan keberhasilan dan kinerja kampanye Anda. Beberapa di antaranya yang paling penting tercantum sebagai berikut:

- Pengujian menunjukkan perilaku nyata, karena pengujian menyediakan lingkungan (yang mendekati) nyata di mana perilaku divalidasi.
- Pengujian menambah dan memvalidasi penelitian.
- Pengujian juga merangsang kreativitas, karena tidak hanya memberikan kompetisi internal yang sehat namun juga memberikan tantangan kepada tim kreatif untuk menemukan cara untuk mengalahkan kampanye kontrol.
- Pengujian melindungi aset terbesar perusahaan (pelanggan): Dengan hanya menggunakan sampel kecil pada setiap pengujian, Anda pada akhirnya akan memberikan penawaran yang telah terbukti kepada pelanggan Anda.

- Pengujian meminimalkan risiko finansial dan menghindari kesalahan yang merugikan.
- Pengujian mengungkap cara untuk mengurangi biaya.

Secara umum, pengujian membantu memaksimalkan kinerja kampanye. Biayanya rendah (jika dibandingkan dengan biaya kampanye secara keseluruhan) dan cepat dalam memberikan hasil. Mereka dapat diandalkan (saat Anda menggunakan analisis kuantitatif), mudah dilaksanakan, dan mudah dipersiapkan (karena jumlah pelanggan yang terlibat lebih sedikit). Penting agar tes dilakukan secara berkelanjutan, dan tidak dipandang sebagai tugas yang hanya dilakukan satu kali saja.

Apa yang Harus Anda Uji?

Kami dapat menguji hampir semuanya dalam sebuah kampanye. Variabel kuncinya adalah target audiens, yang berupa daftar pelanggan dan prospek yang ditargetkan. Kita juga dapat menguji variabel penawaran (harga, insentif, proposisi), format (bentuk fisik, rasa dan ukuran), elemen kreatif (daya tarik, nada, dan pesan), media, dan/ atau waktunya.

Contoh Praktik CRM 4

Menguji Media Sebelum Peluncuran

Executive Corner, Limited memproduksi aksesoris eksekutif seperti tas kulit, kotak kartu nama, teropong, teropong golf, aksesoris desktop, alas mouse kulit, dan oleh-oleh perusahaan lainnya.

Perusahaan meluncurkan kampanye untuk mempromosikan kotak cerutu kepada pelanggan baru. Tujuan pelanggan kampanye adalah untuk memperoleh 1000 pelanggan. Perusahaan mampu membayar Rp.30.000 per pelanggan (AMC = Rp.30.000) dan margin kotor per penjualan akan menjadi Rp.50.000. Anggaran kampanye untuk program ini adalah Rp.300.000 ($Rp.30.000 \times 1.000$).

Strategi kampanye yang diusulkan adalah dijalankan melalui empat jenis media: internet, surat langsung (mailing), telemarketing dan iklan majalah. Perusahaan akan melakukan pengujian dengan beberapa pelanggan (target audiens pengujian) untuk menilai media yang paling efektif. Perusahaan telah memperoleh daftar pelanggan untuk berbagai media dan akan melakukan pengujian menggunakan sampel 5% untuk masing-masing media, seperti yang ditunjukkan pada Tabel 11.8 Untuk pengujian, perusahaan memutuskan untuk mengirim email promosi ke 3000 dan surat ke 3000 prospek. Panggilan telepon akan dilakukan ke 500 prospek dari daftar rental. Ia juga memilih untuk memasang iklan di majalah Top Management yang pembacanya sebagian besar adalah eksekutif puncak.

Kampanye uji coba adalah kampanye sebenarnya yang menghasilkan penjualan efektif, namun dilakukan dalam skala yang lebih kecil dibandingkan kampanye akhir.

Langkah pertama adalah menentukan anggaran pengujian dan ukurannya relatif terhadap total anggaran kampanye.

Tabel 11.8 Menguji ukuran audiens per media

Sedang	Daftar pelanggan ditahan (total target audiens)	Uji audiens target
Internet	60.000 prospek	3000 prospek
Pengiriman surat	60.000 prospek	3000 prospek
Telepon	10.000 prospek	500 prospek
Iklan majalah	2000.000 prospek	100.000 prospek

Mengalikan biaya per media dengan jumlah audiens akan menghasilkan total biaya anggaran pengujian, yaitu Rp.100.800.

Angka ini mewakili 36% anggaran kampanye (perhitungannya ditunjukkan pada Tabel 11.9). Tingkat respons target titik impas dapat diperoleh yang mana menghitung jumlah pelanggan yang dibutuhkan untuk menutupi biaya pengujian. Ini dihitung sebagai rasio antara biaya pengujian (100.800) dan AMC (Rp.30.000) untuk setiap media (misalnya, 40 pelanggan akan diperlukan untuk menanggapi cold mailing, yang mewakili 1,3% dari 3000 jumlah audiens target, untuk mencakup biaya pengiriman).

Setelah menjalankan pengujian, perusahaan mendapatkan tingkat respons aktual. Hal ini akan membantu memperkirakan efektivitas masing-masing media, dengan membandingkan tingkat respons yang ditargetkan (yang diperlukan untuk mencapai titik impas biaya kampanye) dan tingkat respons tes yang sebenarnya (yang merupakan perkiraan untuk kampanye 225 11

Tingkat respons target titik impas dapat diperoleh dengan menghitung jumlah pelanggan yang dibutuhkan untuk menutupi biaya pengujian. Ini dihitung sebagai rasio antara biaya pengujian (Rp.100.800) dan AMC (Rp.30.000) untuk setiap media (misalnya, 40 pelanggan akan diperlukan untuk menanggapi cold mailing, yang mewakili 1,3% dari 3000 jumlah audiens target, untuk mencakup biaya pengiriman).

Setelah menjalankan pengujian, perusahaan mendapatkan tingkat respons aktual. Hal ini akan membantu memperkirakan efektivitas masing-masing media, dengan membandingkan tingkat respons yang ditargetkan (yang diperlukan untuk mencapai titik impas biaya kampanye) dan tingkat respons pengujian yang sebenarnya (yang merupakan perkiraan hasil peluncuran kampanye). Tabel 11.9 menyajikan hasilnya.

Selanjutnya, dengan tingkat respons pengujian aktual, perusahaan dapat menghitung total margin kotor setelah menjalankan pengujian, yang diperoleh dengan mengalikan jumlah pelanggan sebenarnya yang melakukan pembelian dengan margin kotor per penjualan (\$50). Margin laba bersih akan terdiri dari pengurangan biaya pengujian dari total margin kotor. Pada tahap ini perusahaan memiliki semua elemen yang diperlukan untuk menentukan ROI setiap media.

ROI adalah rasio antara margin laba bersih dan biaya pengujian, yang dinyatakan dalam persentase. Tabel 11.10 menunjukkan hasilnya. Mengingat hasil ini, perusahaan harus menjalankan kampanye dengan media yang menyajikan ROI tertinggi: email ke calon pelanggan. Setelah kampanye uji coba, terdapat sisa anggaran sebesar Rp.19.200 dari

Rp.300.000 awal. Ini akan digunakan untuk mengirim email ke 57.000 alamat email lainnya yang tidak digunakan dalam pengujian. Total biaya untuk kampanye email adalah Rp.170.100, sehingga menyisakan Rp.20.100 untuk media ROI terbaik berikutnya: iklan di majalah Top Management. Namun, penyisipan iklan termurah yang tersedia di majalah ini berharga Rp.500.000, jauh melebihi anggaran yang tersisa. Masih dimungkinkan untuk menggunakan media ROI terbaik ketiga: surat langsung menggunakan daftar persewaan. Sebanyak 5250 surat promosi dapat dikirimkan.

Tabel 11.9 Biaya pengujian, respons target titik impas, dan hasil pengujian

Sedang	Biaya (Rp) per 1000	Ukuran audiens target	Biaya tes (Rp)	Jumlah pelanggan yang dibutuhkan untuk mencapai titik impas	Tingkat respons target (%)	Sebenarnya tidak. responden tes	Tingkat respons aktual (%)
Surat menggunakan daftar sewa	300	3000	900	30	1.0	33	1.1
Surat langsung menggunakan daftar sewa	400	3000	1200	40	1.3	40	1.3
Telemarketing ke pelanggan yang sudah ada	6200	500	3100	103	20.7	61	12.2
Majalah manajemen puncak	56	100.000	5600	187	0,2	200	0,2
Total			10.800	360		334	

Tabel 11.10 Margin laba bersih dan ROI per media pengujian

Sedang	Tingkat respons aktual (%)	Sebenarnya tidak pelanggan	(A)	(B)	(C) = (A) – (B)	(D) = (C)/(B)
			Total margin kotor (Rp. 000)	Biaya tes (Rp. 000)	Margin laba bersih (Rp. 000)	Pengembalian investasi (%)
Email menggunakan daftar sewa	1.1	33	1650	900	750	83
Surat langsung menggunakan daftar sewa	1.3	40	2000	1200	800	67
Telemarketing ke pelanggan yang sudah ada	12.2	61	3050	3100	-50	-2
Majalah manajemen puncak	0,2	200	10.000	5600	4400	79
Total		334	16.700	10.800	5900	

Saat menentukan anggaran, perusahaan harus mempertimbangkan pentingnya pengujian, karena hal ini memerlukan biaya. Jika kampanye pemasaran didasarkan pada

proses yang sudah diketahui (misalnya, perusahaan menggunakan desain kampanye masa lalu untuk mempromosikan produk atau layanan serupa), maka pengujian dapat dilakukan dengan satu atau dua pengujian, untuk melakukan perbaikan kecil. Jika kampanye bertujuan untuk sesuatu yang baru, seperti pengembangan produk atau pasar, maka pengujian harus dilakukan lebih mendalam. Kasus berikut memberikan contoh pengujian media.

Apakah Pengujian Memprediksi Masa Depan?

Pengujian memungkinkan Anda melakukan pengukuran skala kecil terhadap potensi hasil kampanye. Ini dapat secara akurat memberi Anda hasil kinerja untuk keseluruhan kampanye, melalui pengujian ukuran kinerja berikut:

- Respon terhadap kampanye, dalam persentase: Menjalankan kampanye uji coba akan menghasilkan hasil dari pelanggan yang dipilih untuk berpartisipasi di dalamnya. Jumlah respons yang diperoleh (misalnya, subjek pelanggan yang memberikan respons positif terhadap insentif), dibagi dengan jumlah total pelanggan yang dipilih, akan menghasilkan tingkat respons, dalam persentase. Angka ini akan berfungsi sebagai indikator keberhasilan yang dapat dicapai oleh kampanye tertentu yang sedang diuji.
- Profitabilitas kampanye: Hasil kinerja pengujian memungkinkan Anda memperkirakan pendapatan kampanye sebenarnya. Dari sini, Anda harus mengurangi total biaya kampanye (biaya persiapan kampanye, biaya pengujian, ditambah biaya menjalankan kampanye). Ini memberi Anda prediksi mengenai profitabilitas kampanye.

Pengujian di Berbagai Media

- Direct Mail: Hampir semua elemen dalam direct mail dapat diuji, mulai dari format dan paket, pesan, konsep kreativitas, daftar distribusi hingga penawaran itu sendiri. Hal ini dimungkinkan untuk surat langsung karena pemasar langsung mengontrol setiap aspek kampanye, termasuk waktu dan anggaran.
- Telemarketing: Dalam satu sesi panggilan, operator telepon dapat mempromosikan produk atau layanan tertentu, dapat menguji skrip yang berbeda, atau dapat menguji suatu promosi. Dalam satu hari pemasar langsung dapat memperoleh tanggapan yang cukup untuk memperoleh indikasi yang cukup baik tentang keberhasilan penawaran. Waktu respons terhadap panggilan telepon adalah salah satu keuntungan telemarketing yang tidak diragukan lagi.
- Pers dan Sisipan: Ketika menguji iklan cetak, pemasar langsung dapat menguji hampir semua hal mengenai kesesuaian editorial: komposisi audiens, sirkulasi majalah/surat kabar, biaya penempatan iklan, waktu penempatan iklan, frekuensinya, dan durasinya. posisi iklan atau warnanya. Meskipun pengujian dapat dilakukan, namun tidak semudah dan semurah pemasaran jarak jauh atau surat langsung. Pengujian yang paling banyak digunakan adalah pengujian split-run, pengujian A/B, dan pengujian cross-over.
- Pengujian Split-Run: Pengujian split-run biasanya digunakan untuk sisipan. Ini membandingkan judul atau pesan yang sama dalam dua format sisipan yang berbeda, dengan bergantian dalam proses pencetakan. Pada dasarnya, Anda memasukkan kode

berbeda atau nomor telepon berbeda di setiap format untuk melacak versi mana yang memiliki tingkat respons terbaik.

Contoh Uji Split-Run: Sebuah perusahaan yang memproduksi gelas kristal untuk berbagai jenis anggur akan menguji empat iklan berbeda (B, C, D, dan E) terhadap iklan kontrol A untuk mengetahui iklan mana yang berkinerja lebih baik. Tes ini akan dilakukan di empat majalah anggur berbeda dengan audiens berbeda.

Menganalisis hasil pengujian yang diberikan pada Tabel 11.11, iklan B, C, dan E menunjukkan peningkatan yang lebih besar daripada iklan A. Dalam pengujian khusus ini, iklan C akan dipilih untuk menjalankan kampanye karena iklan tersebut menyajikan peningkatan terbesar dari semua iklan diuji.

- Pemisahan A/B: Anda menjalankan dua versi proses pencetakan (A dan B) dalam salinan alternatif dari publikasi yang sama. Biasanya, perubahan materi iklan atau warna diuji dengan cara ini. Seperti dalam pengujian split-run, Anda harus merancang mekanisme untuk melacak respons.
- Pengujian Cross-Over: Anda menjalankan dua versi iklan yang sama: satu versi mengubah pesan kreatif (A), versi lainnya mengubah warna (B). Kemudian Anda menyisipkan versi A di edisi pertama majalah 1 dan di edisi kedua majalah 2. Anda kemudian menyisipkan versi B di edisi kedua majalah 1 dan di edisi pertama majalah 2. Hal ini memungkinkan Anda membandingkan peningkatan respons ketika elemen atau warna kreatif diubah. Perubahan respon pada majalah 1 menilai perubahan unsur kreatif, sedangkan perubahan respon pada majalah 2 menilai efek warna.

Contoh Uji Cross-Over: Mengikuti contoh sebelumnya, bayangkan perusahaan ingin melakukan uji silang iklan A dengan iklan B di dua majalah anggur.

Dalam hal ini dimungkinkan untuk membandingkan hasil setiap terbitan kedua majalah dan membandingkan konsep kreatif. Seperti yang ditunjukkan pada Tabel 11.12, iklan A berkinerja lebih baik pada edisi pertama World Wine dibandingkan pada edisi kedua Food and Wine. Iklan B tampil lebih baik di Food and Wine edisi pertama dibandingkan World Wine edisi kedua. Jika kita membandingkan konsep materi iklan, kita menyadari bahwa iklan A selalu memperoleh respons lebih tinggi dibandingkan iklan B. Kesimpulan pengujiannya adalah, selalu diluncurkan dengan iklan A.

Tabel 11.11 Contoh uji run-over

Majalah	Biaya (Rp. 000)	Kontrol	Kontrol respons	pengendalian CPR	Tes	Respon tes	tes CPR	Angkat (%)
Anggur dunia	1736	A	331	29.6	B	396	24.7	20
Majalah anggur	2756	A	277	35.4	C	356	27.5	29

Penggemar anggur	2960	A	308	31.8	D	282	34.8	-8
Makanan dan anggur	2348	A	325	30.2	E	400	24.5	23
Total	9800		1241	7.9		1434	6.8	

Lift adalah variasi, dalam persen, antara kontrol CPR dan tes CPR

Tabel 11.12 Contoh uji cross-over

	Anggur dunia			Makanan dan anggur	
	Kontrol	Kontrol respons		Kontrol	Kontrol respons
Masalah pertama	A	331		B	308
Masalah kedua	B	277		A	325

Seberapa Andalkah Prediksi Tesnya?

Pengujian dimaksudkan untuk memungkinkan pemasar membuat kesimpulan menggunakan metode analisis yang sudah ada. Penjelasan rinci model statistik yang digunakan untuk menganalisis hasil tes berada di luar cakupan buku ini. Beberapa teknik statistik yang dapat digunakan untuk tujuan ini adalah pengujian hipotesis, interval kepercayaan, dan analisis varians. Untuk mengetahui lebih lanjut mengenai teknik ini, pembaca dapat merujuk pada Riset Pemasaran oleh Aaker, Kumar, dan Day (2004).

Apa Potensi Masalah dalam Pengujian?

Agar pengujian dapat mendukung kampanye yang menguntungkan, kita harus menyadari potensi kesalahan berikut:

- Pemasar harus menghindari melakukan beberapa pengujian dengan kelompok pelanggan yang sama: Jika Anda tetap menggunakan kelompok pelanggan yang sama untuk beberapa kali pengujian kampanye, Anda akan mengharapkan tingkat respons yang lebih rendah. Hal yang sama terjadi jika Anda menggunakan grup tetap yang sama untuk beberapa kampanye dalam waktu singkat. Anda harus menyadari sejauh mana keuntungan yang semakin berkurang. Oleh karena itu, Anda harus merencanakan frekuensi ideal pendekatan terhadap pelanggan (yaitu, titik di mana biaya marginal pengujian melebihi pendapatan marginal yang dihasilkan oleh pengujian tersebut).
- Hasil pengujian memiliki validitas waktu yang terbatas: Karena preferensi pelanggan berubah seiring waktu, kesimpulan yang diambil dari pengujian terkadang berumur pendek. Pengujian yang sedang berlangsung mungkin memberikan respons yang memadai yang mencerminkan perubahan ini.
- Jangan menguji hal yang sama lagi: Karena pengujian berarti hanya mengubah satu atau beberapa variabel, jika hal lainnya sama, ubahlah variabel analisis sehingga Anda dapat melihat perubahan apa yang terjadi pada hasilnya.

- Tujuan pemasaran secara keseluruhan harus mendorong pengujian Anda: Yang lebih penting daripada mengoptimalkan kampanye tertentu adalah memiliki program pemasaran yang sukses.

11.3 EKSEKUSI KAMPANYE

Tahapan pelaksanaan kampanye adalah proses operasional pelaksanaan kampanye. Ada dua aspek penting pada tahap ini: implementasi dan pemantauan.

Implementasi dan Koordinasi

Garis tipis memisahkan tahap pengembangan dan implementasi. Perbedaan ini muncul dari kenyataan bahwa implementasi merangkum segala sesuatu yang telah dikembangkan dan mengidentifikasi semua yang harus dilakukan sebelum kampanye benar-benar dijalankan. Untuk melaksanakan kampanye, rencana aksi harus disiapkan untuk memandu proses ini dan semua sumber daya yang terlibat. Rencana ini harus dibagi menjadi tiga sub-rencana:

1. Program kampanye
2. Jadwal kampanye
3. Jadwal kegiatan

Program Kampanye

Program kampanye merupakan ringkasan dari segala sesuatu yang harus dilaksanakan untuk menjalankan kampanye. Ini harus memaparkan daftar tugas yang harus diselesaikan. Ini akan ditugaskan ke daftar anggota tim. Dokumen tersebut harus berisi formulir pengarahan kampanye yang dirancang untuk anggota tim dan pemasok luar (misalnya biro iklan, pemasok barang dagangan, dll.). Untuk mengoordinasikan tugas antara semua orang yang terlibat, setiap tugas harus ditentukan batas waktu penyelesaiannya. Ringkasan dari semua tenggat waktu ini harus menghasilkan jadwal kampanye. Setelah media dan tawaran promosi dipilih, tim pemasaran harus mendeskripsikan semua materi yang akan diproduksi (format, warna, pesan kreatif) dan acara yang akan berlangsung (apakah itu satu tahap atau kampanye dua tahap).

Jadwal Kampanye

Jadwal kampanye mencantumkan acara yang direncanakan dan waktunya masing-masing. Jika kampanye ini direncanakan bertepatan dengan aktivitas pemasaran lainnya, jadwal yang bentrok harus dilakukan untuk mengidentifikasi potensi konflik sumber daya, waktu, dan target pelanggan.

Ada dua perbedaan utama antara kampanye dan jadwal kegiatan. Yang pertama berkaitan langsung dengan komponen kampanye dan yang kedua berkaitan dengan kegiatan operasional perusahaan itu sendiri.

Jadwal Kegiatan

Sangat penting untuk mengatur aktivitas perusahaan Anda selama kampanye. Tindakan yang saling bergantung harus diidentifikasi dan waktu harus dialokasikan secara

efisien untuk penyelesaian kegiatan. Pada tahap inilah metode jalur kritis dapat diterapkan. Teknik jalur kritis melibatkan penempatan faktor waktu di setiap fase kampanye, menentukan aktivitas preseden apa saja yang diperlukan untuk setiap fase kampanye, dan mengurutkan semua fase kampanye (pada dasarnya ini berfungsi sebagai jadwal mundur). Salah satu keuntungan dari metode ini adalah dapat mengidentifikasi potensi kemacetan dan memungkinkan revisi waktu yang diperbolehkan.

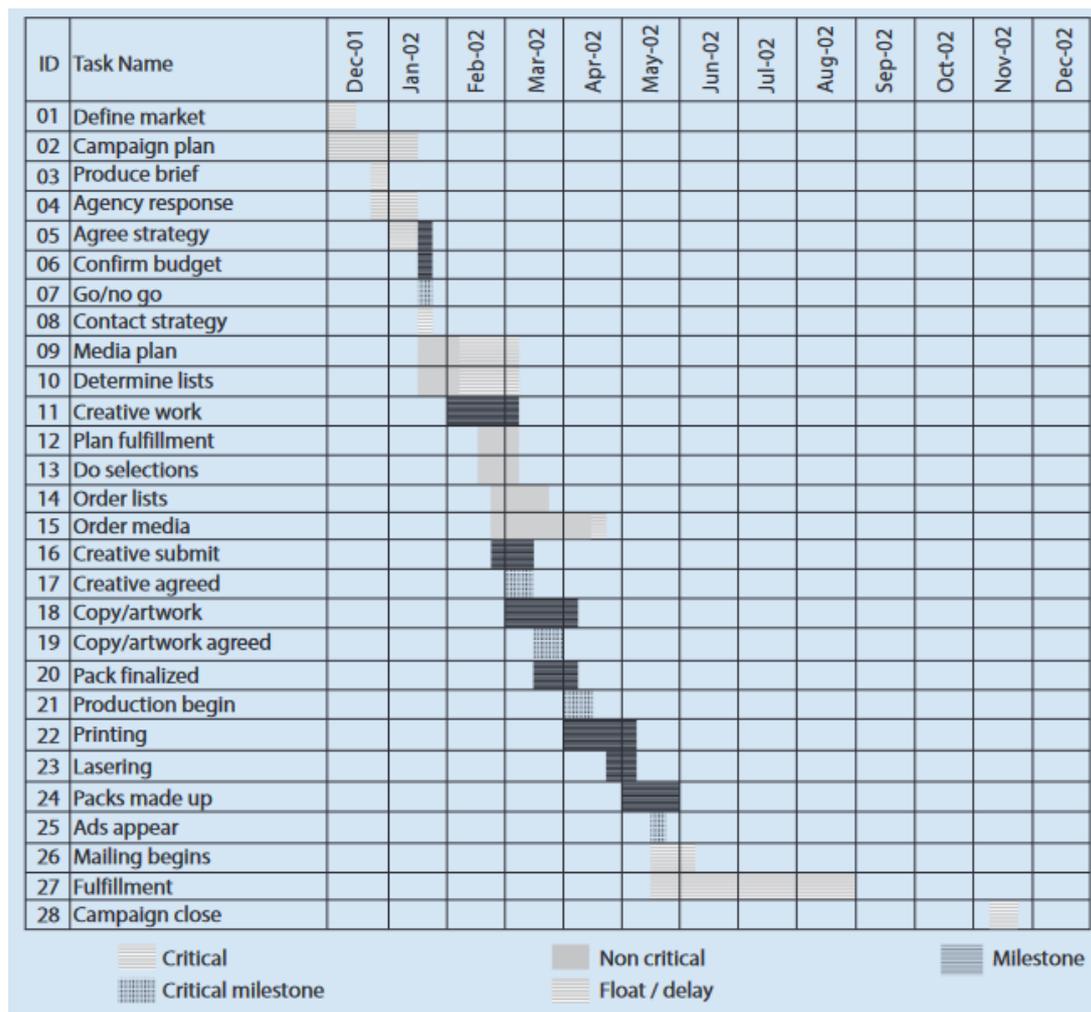
Salah satu fitur penting dari penjadwalan aktivitas adalah tidak hanya memberikan waktu yang cukup untuk penyelesaian dan persetujuan tugas tetapi juga menjaga informasi tetap terkini. Bahkan ketika kampanye sedang berjalan, statusnya akan terus dilaporkan. Contoh diagram Gantt² ditunjukkan pada Gambar 11.3.

Pemantauan dan Penyempurnaan

Pemantauan adalah proses yang berkelanjutan. Ketika menunggu hingga akhir kampanye, seseorang tidak dapat melakukan penyesuaian, seperti perubahan jadwal. Namun demikian, dampak keseluruhan dari kampanye ini tidak dapat diketahui sepenuhnya sampai seluruh hasil telah diterima dan dianalisis. Jika perusahaan menjalankan kampanye terintegrasi yang hasilnya dapat dilacak melalui respons, maka laporan status pertama akan menunjukkan hasil awal yang harus dibandingkan dengan hasil perkiraan untuk menunjukkan kemajuan. Bertindak berdasarkan hasil awal akan memungkinkan dilakukannya tindakan perbaikan yang tepat waktu dan semakin mutakhir laporannya, semakin bermanfaat pula koreksi tersebut.

Satu pertanyaan yang harus muncul adalah “Bagaimana proses ini dapat disesuaikan?” Bergantung pada dampak pertama kampanye yang dapat diukur, penyesuaian dapat dilakukan dalam kasus berikut:

- Perencanaan dapat direvisi berdasarkan permintaan atau kinerja perintah saja. Penyesuaian ini dilakukan berdasarkan asumsi bahwa tingkat konversi tetap mendekati tingkat perkiraan.
- Pemilihan media dapat disesuaikan. Hasil media pertama akan menentukan apakah ruang iklan di media tertentu menguntungkan dan apakah pemesanan atau biaya media harus dibatalkan atau dinegosiasikan ulang.
- Jika kampanye mencakup pengujian materi iklan dan penawaran tahap pertama, maka tindakan perbaikan harus dilakukan secepat mungkin.



Gambar 11.3 Bagan Gantt dalam kampanye langsung

Permasalahan yang Perlu Diperhitungkan

Manajemen kampanye dan khususnya pelaksanaan kampanye melibatkan tim pemasaran, departemen lain (tenaga penjualan, pusat panggilan, departemen operasi, dll.), manajemen puncak, dan pemasok luar. Banyak hal yang bisa salah selama proses tersebut. Jika pemasar mengirimkan surat langsung ke pelanggan yang mengharuskan mereka menelepon pusat panggilan perusahaan dan jika tim pemasaran jarak jauh tidak mendapat informasi yang memadai tentang fitur kampanye, maka hasil yang paling mungkin adalah kampanye tersebut akan gagal. pemasok harus diberi pengarahan tentang program kampanye (tanggal pengiriman, kualitas kertas, proses warna, dimensi paket, naskah, dll.) untuk menghindari pekerjaan yang terburu-buru atau ketidaksempurnaan. Selain itu, memberikan pengarahan kepada setiap aktor yang terlibat dalam proses ini merupakan hal yang sangat penting bagi keberhasilan kampanye.

Kami telah mengidentifikasi beberapa penyebab kegagalan kampanye:

- Ketika perencanaan pemasaran dilakukan pada tingkat fungsional dan tidak terintegrasi dengan area fungsional lain dalam perusahaan, maka kampanye tersebut akan menjadi tidak efektif.

- Memisahkan tanggung jawab pemasaran operasional dan perencanaan pemasaran strategis akan menyebabkan perbedaan tujuan jangka pendek dan jangka panjang. Kekhawatiran terhadap hasil jangka pendek di tingkat operasional akan membuat perusahaan kurang kompetitif dalam jangka panjang.
- Jika manajemen puncak tidak berperan aktif dalam perencanaan pemasaran maka sistem tersebut mungkin tidak akan efektif.
- Jika tingkat formalisasi manajemen kampanye tidak disesuaikan dengan keragaman operasi dalam perusahaan dan ukurannya, maka proses pelaksanaan kampanye tidak akan efektif.

11.4 ANALISIS DAN PENGENDALIAN

Analisis dan pengendalian mengakhiri siklus manajemen kampanye. Pada fase ini, pemasar harus dapat menarik beberapa kesimpulan tentang keberhasilan kampanye dan menggunakan hasil ini tidak hanya untuk meningkatkan pengetahuan pelanggan tetapi juga untuk meningkatkan kampanye di masa depan. Tahap ini penting karena tahap ini mengevaluasi hasil kampanye berdasarkan tujuan awal dan menentukan tingkat keberhasilan atau kegagalan kampanye. Fitur yang berjalan dengan baik harus digunakan sebagai “praktik terbaik” untuk kampanye lainnya. Untuk fitur yang tidak berkinerja baik, pemasar harus mencari alasan mengapa hal ini terjadi. Penelitian ini harus dicatat dalam database CRM untuk dijadikan sebagai pembelajaran untuk kampanye di masa depan.

Analisis kampanye dapat dilakukan dengan banyak cara. Pemasar dapat menggunakan indikator kinerja utama (KPI) kampanye dan membandingkannya dengan KPI yang dianggarkan dan tujuan kampanye. Mereka juga dapat melakukan analisis kinerja back end untuk menentukan perilaku pembelian responden kampanye. Terakhir, analisis yang lebih mendalam dapat dilakukan, seperti analisis profil dan respons, untuk menghubungkan profil dan perilaku dengan kampanye.

Mengukur Hasil Kampanye

Pemasar dapat mulai mengukur hasil kampanye saat kampanye masih berjalan. Seperti yang telah dibahas pada bagian sebelumnya, segera setelah hasilnya diketahui dan dianalisis, maka tindakan yang lebih cepat dapat diambil untuk menyempurnakan pelaksanaan kampanye. Ukuran kinerja standar merupakan indikator kinerja utama (KPI) yang dibahas pada bagian anggaran. Membandingkan CPM, CPS, ROI, dan CR dengan KIP yang dianggarkan akan memberikan gambaran intuitif tentang hasil kampanye. Namun pemasar harus melihat lebih dalam dan mencoba memahami segmen sasaran mana yang mendorong keberhasilan kampanye atau media apa yang berkinerja lebih baik dan mengapa. Analisis kinerja back-end adalah salah satu jawaban untuk mengevaluasi hasil kampanye. Ini menghubungkan perilaku sekelompok responden dengan penjualan, kontribusi, dan keuntungan yang dicapai dalam kampanye. Kelompok responden ini juga dikaitkan dengan media periklanan yang mengubah mereka menjadi pelanggan.

Untuk mengukur kinerja back-end, penting untuk memelihara sistem di mana setiap pelanggan diidentifikasi berasal dari media periklanan tertentu. Hanya dengan demikian dimungkinkan untuk menganalisis perilaku semua pelanggan yang berasal dari media sumber awal yang sama dan menghitung rata-rata penjualan, kontribusi, dan keuntungan. Kinerja back-end akan sangat bervariasi dari satu media periklanan ke media periklanan lainnya. Misalnya, hasil dari beberapa kampanye pemasaran langsung menunjukkan bahwa pembeli yang memperoleh melalui surat langsung lebih sering membeli dibandingkan pelanggan yang diperoleh melalui sisipan majalah atau surat kabar. Maka menjadi penting untuk melacak kinerja pelanggan dalam kaitannya dengan kelompok sumber media aslinya, sehingga keputusan untuk berinvestasi kembali pada media tertentu dapat dibuat berdasarkan kinerja yang telah terbukti.

Kinerja back-end dapat diukur dengan banyak cara. Misalnya, dalam pengiriman surat langsung, pengukuran kinerja back-end hanyalah laporan untung atau rugi untuk promosi kampanye. Untuk program loyalitas, pengukuran ini harus dilakukan dalam kaitannya dengan biaya pemasaran yang diperbolehkan dan titik impas. Kedua indikator ini kemudian dibandingkan dengan biaya akuisisi pelanggan untuk mengetahui kontribusi pelanggan. Kontribusi adalah rumus yang mengurangi margin kotor biaya kampanye dan kemudian membagi nilai yang dihasilkan dengan jumlah pelanggan baru. Dalam kasus kampanye loyalitas, lebih tepat menghitung kontribusi dalam kaitannya dengan nilai seumur hidup pelanggan baru, karena hal ini dapat memperkirakan penjualan dan keuntungan di masa depan dari pendatang baru. Ukuran lain yang perlu dipertimbangkan adalah tingkat gesekan. Ukuran ini digunakan untuk menentukan tingkat kerusakan pelanggan. Ketika mengevaluasi profitabilitas, misalnya, kampanye surat kabar atau majalah untuk meningkatkan langganan atau perpanjangan, KPI yang perlu dipertimbangkan adalah tingkat konversi, tingkat pembaruan, dan tingkat respons terhadap promosi.

Dalam semua kasus, ketika menjalankan kampanye promosi, pemasar harus selalu menghitung laba atas promosi (ROP). ROP adalah cara menghitung laba atas investasi promosi tertentu:

$$\text{ROP} = \left[\frac{(\text{Kontribusi} - \text{biaya per permintaan})}{\text{Biaya per permintaan}} \right] \times 100$$

Pengembalian diukur dengan selisih antara kontribusi yang dihasilkan dari seluruh pembelian yang terjadi karena promosi dan biaya untuk memperoleh pembelian tersebut.

Analisis Respon

Analisis respons menghitung hasil kampanye terkini, memproyeksikan hasil akhirnya, seperti respons, pertanyaan, dan arahan, serta menganalisis hasil tersebut. Analisis respons dapat dilakukan dengan segmen pelanggan dan pasar, lini produk, kampanye, penawaran dan promosi, media atau biro iklan. Untuk dapat melakukan analisis jenis ini, tanggapan harus diringkas berdasarkan waktu yaitu, berdasarkan tanggal kedatangan. Setiap respons harus

dicatat di database CRM dan harus memiliki tanggal kalender kedatangannya. Hasilnya kemudian dapat dianalisis segera setelah tanggapan kampanye pertama diketahui dan pada akhirnya tanggapan tersebut dapat memperbaiki kemajuan kampanye. Analisis respons menggunakan model statistik seperti model analisis regresi untuk menentukan dampak beberapa variabel yang menjadi perhatian (usia, jenis kelamin, tingkat pendapatan, dll.) terhadap kemungkinan respons.

Analisis Profil

Analisis profil digunakan untuk menentukan dan membandingkan profil responden kampanye dengan profil pelanggan dan prospek perusahaan yang sebenarnya. Perbandingan ini akan memungkinkan pemasar untuk memverifikasi apakah profil awal yang ditargetkan benar-benar sesuai dengan profil responden, yaitu apakah segmen pelanggan telah ditargetkan dengan baik. Analisis profil dapat dan harus dilakukan pada berbagai tahap kampanye. Hal ini harus dilakukan pada tahap perencanaan kampanye, ketika menentukan segmen sasaran; sebagai bagian dari pengujian perancangan, saat hasil kampanye diterima dan setelah kampanye selesai untuk memverifikasi pengurangan anggaran.

Karakteristik profil dicatat dalam database CRM dan digunakan dalam jenis analisis ini jika dapat dikaitkan dengan nama pelanggan atau prospek. Karakteristik ini mungkin bersifat fundamental (tanggal lahir, jenis kelamin) atau diturunkan (usia, skor). Analisis profil mempertimbangkan masukan (umumnya geografis, demografis atau psikografis) dan mengelompokkan nama-nama ke dalam kelompok-kelompok dengan selera dan preferensi yang serupa. Dua teknik statistik lain yang digunakan dalam analisis profil adalah deteksi interaksi otomatis (AID) dan deteksi interaksi otomatis chi-kuadrat (CHAID). Hal ini tidak dibahas dalam teks ini⁶; untuk informasi lebih lanjut mengenai teknik ini, lihat Riset Pemasaran oleh Aaker dkk. (2004). Dengan memprediksi tindakan pelanggan atau prospek menggunakan analisis ini, perusahaan menyempurnakan dan meningkatkan strategi pemasarannya.

11.5 UMPAN BALIK KAMPANYE

Praktek sehari-hari menunjukkan bahwa jauh lebih berharga untuk memiliki penilaian yang dapat diandalkan mengenai dampak terukur dari kampanye pemasaran di awal. Pendaftaran yang efektif atas aktivitas pemasaran masa lalu dan hasil-hasilnya, dikombinasikan dengan metode pemodelan, media yang berbeda, dan segmen pelanggan, memungkinkan pemasar untuk mendukung keputusan kampanye terlebih dahulu dan mengoptimalkannya pada tahap implementasi. Informasi mengenai keberhasilan, kegagalan dan kondisi pelaksanaan kampanye harus disimpan. Pola dapat ditemukan dan korelasi antara keberhasilan historis dan elemen kampanye dapat dijadikan pembelajaran untuk memastikan keberhasilan di masa depan.

Perusahaan harus mengumpulkan informasi rinci tentang aspek utama kampanye, seperti konsep, kelompok sasaran, media yang digunakan, dan kinerja kampanye, ke dalam database CRM mereka. Dengan cara ini model dapat dirancang untuk menggambarkan

hubungan sebab akibat antara variabel-variabel yang berada di bawah kendali pemasar dan kriteria keberhasilan. Penggunaan informasi yang disimpan ini mendukung tindakan di masa depan karena memungkinkan prediksi lingkungan pasar di mana kampanye tertentu akan berhasil. Mencatat dan menganalisis keberhasilan dan kegagalan kampanye masa lalu akan meningkatkan profitabilitas kampanye masa depan. Penyimpangan antara hasil yang dicapai dan hasil yang diinginkan diminimalkan melalui penggunaan yang benar dari pengetahuan yang dikumpulkan ini.

Perlu diingat bahwa ada tiga langkah yang harus diterapkan untuk memastikan keberhasilan kampanye dan meningkatkan pengetahuan bagi perusahaan:

1. Catat semua data yang relevan tentang perencanaan, pelaksanaan dan hasil kampanye.
2. Modelkan hubungan antara data yang dikumpulkan, variabel yang dapat dikontrol, dan hasil kampanye.
3. Terapkan pengetahuan ini pada kampanye mendatang. Jika informasi tidak mencukupi, ujilah variabel-variabel penting untuk mengisi kesenjangan pengetahuan.

Contoh kasus 1:

Kampanye Peluncuran Z4 di BMW BMW, produsen mobil mewah yang berbasis di Munich, sangat percaya pada praktik CRM di seluruh dealer dan pelanggan akhir. Secara tradisional, pelanggan berkomunikasi dengan dealer dan dealer BMW Group. Saat ini, banyak konsumen akhir berharap untuk berkomunikasi langsung dengan BMW Group. Oleh karena itu, tantangan bagi BMW (dan produsen mobil mana pun) adalah membangun hubungan antara BMW Group dan konsumen akhir, namun tetap memperkuat hubungan tradisional antara konsumen akhir dan dealer. Oleh karena itu, pendekatan CRM BMW Group bersifat sangat terintegrasi, baik dalam hal menjangkau dealer dan pelanggan akhir, serta dalam hal layanan pelanggan, daya tarik pelanggan baru, dan loyalitas.

Peluncuran roadster Z4 pada tahun 2002/2003 merupakan contoh prototipe pendekatan BMW Group. Tujuannya adalah untuk memposisikan mobil di segmen premium, untuk menaklukkan pelanggan baru, dan untuk loyalisasi pemilik model Z3 sebelumnya. Kampanye komunikasi terpadu diluncurkan yang mengkoordinasikan kampanye TV dan cetak, pemasaran langsung, pratinjau acara, media elektronik serta pemasaran dealer. Tujuan dari keseluruhan kampanye ini adalah untuk memilih prospek yang relevan untuk peluncuran sebenarnya pada bulan Maret 2003. Dalam praktiknya, hal ini berarti bahwa alamat dari kelompok prospek yang paling berminat diketahui pada saat peluncuran dan bahwa individu-individu ini kemudian diundang ke ruang tertutup dan melakukan pratinjau. acara. Pemilihan dilakukan berdasarkan reaksi calon pelanggan terhadap surat, email, Layanan Pesan Singkat (SMS), dan penawaran Internet. Kegiatan diawali dengan kegiatan surat massal, dilanjutkan dengan kegiatan TV dan media cetak.

Penggodanya awal ini memicu gelombang kedua di mana pihak yang berkepentingan akan menelepon atau mengirim email ke pusat layanan yang kemudian meneruskan materi informasi ke prospek yang memenuhi syarat tersebut. Data alamat dan alamat email ini

merupakan bagian penting dari database calon pelanggan. Prospek kemudian juga dapat mendaftar untuk acara pratinjau di mana mobil sebenarnya ditampilkan. Dengan menggunakan umpan balik dari peristiwa pratinjau ini, informasi mengenai prospek terpanas kemudian diberikan kepada dealer yang menindaklanjuti prospek untuk mendapatkan penjualan.

Efektivitas kegiatan pra-peluncuran diukur berdasarkan jumlah dan kualitas prospek, tingkat respons kegiatan, dan biaya per kontak. Secara keseluruhan, kampanye ini sangat sukses tidak hanya dalam mencapai posisi premium yang diinginkan namun juga dalam hal memimpin penjualan di segmen roadster premium.

Pertanyaan tentang kasus 1

1. Jelaskan kemungkinan permasalahan (seperti yang dibahas dalam bab ini) yang mungkin muncul selama proses manajemen kampanye Z4.
2. Apakah kampanye harus berhenti sampai disini? Apakah ada peluang bagi BMW untuk terus berkampanye dengan pemilik baru Z4? Apa sajakah peluang tersebut?

Ringkasan

Kampanye adalah serangkaian upaya promosi yang saling berhubungan yang biasanya dilakukan dalam jangka waktu tertentu, dirancang untuk menarik minat pelanggan, dan dengan demikian mencapai tujuan pemasaran yang tepat. Proses manajemen kampanye yang sukses terdiri dari perencanaan, pengembangan, pelaksanaan dan analisis. Pada tahap perencanaan kampanye, pemasar membuat keputusan strategis yang menentukan tujuan kampanye secara keseluruhan, pesan komunikasi terbaik, dan target audiens terbaik. Tujuannya sering kali adalah penetrasi pasar, perluasan pasar, pengembangan produk atau diversifikasi. Saat menjalankan strategi retensi pelanggan, idealnya perusahaan harus menargetkan pelanggan yang paling menguntungkan melalui analisis LTV (nilai seumur hidup) dan RFM (kekinian, frekuensi, dan moneter). Perusahaan dapat memilih untuk melakukan penetrasi atau perluasan pasar, diversifikasi pasar atau pengembangan produk baru.

Strategi komunikasi melibatkan pemilihan pesan dan media yang paling efektif (untuk strategi retensi dan akuisisi) untuk menjangkau segmen sasarannya secara efisien. Identifikasi segmen pelanggan (kelompok individu homogen yang memiliki selera, keinginan, dan kebutuhan serupa mengenai produk atau layanan perusahaan) yang akan ditargetkan kampanye dapat dilakukan dengan menggunakan segmentasi dan pembuatan profil seumur hidup, dan berdasarkan perilaku pembelian dan data profil.

Basis data CRM memainkan peran sentral dalam proses segmentasi dengan menyediakan informasi tentang perilaku dan profil pelanggan, preferensi saluran, dan kesadaran merek. Komunikasi pemasaran (marcom) adalah interaksi yang ditargetkan antara perusahaan dan pelanggan serta prospeknya menggunakan satu atau lebih media. Komunikasi pemasaran terpadu (IMC) melibatkan manajemen dan pengorganisasian semua alat komunikasi pemasaran untuk menyampaikan pesan yang jelas dan konsisten tentang perusahaan dan produk. Menargetkan pelanggan yang memberikan potensi hasil lebih tinggi

harus dilakukan dengan cara yang memaksimalkan ROI komunikasi pemasaran. Mengembangkan penawaran terdiri dari menawarkan kepada pelanggan semacam insentif yang akan mendorongnya untuk membeli atau meminta informasi lebih lanjut dari perusahaan.

Anggaran kampanye mengalokasikan sumber daya dan mengoordinasikan pengeluaran di seluruh aktivitas pemasaran yang terkait dengan kampanye. Pembuatan anggaran kampanye harus seimbang antara pengukuran, perhitungan keuangan, analisis persaingan dan penilaian yang baik. Ada beberapa metode untuk menghitung anggaran. Penganggaran yang telah ditentukan sebelumnya menentukan pengeluaran pemasaran pada tahun tertentu berdasarkan pengeluaran mereka pada tahun sebelumnya, dengan menerapkan rasio yang menyesuaikan inflasi biaya media, proyeksi kenaikan atau penurunan penjualan, kondisi pasar, dll. Penganggaran untuk biaya pemasaran yang diperbolehkan (AMC) terdiri dari penentuan jumlah yang dapat dibelanjakan pada kegiatan pemasaran kampanye, sambil mempertahankan margin keuntungan yang diperlukan. AMC diperoleh dengan mengurangi biaya (harga pokok + biaya distribusi) dan margin keuntungan yang dibutuhkan dari total nilai penjualan.

Metode paritas kompetitif mencoba menyamakan alokasi anggaran dengan alokasi anggaran pesaing. Penganggaran dengan metode tujuan dan tugas berfokus pada penentuan tujuan pemasaran dan kemudian memutuskan tugas-tugas komunikasi pemasaran yang diperlukan untuk mencapai tujuan tersebut. Dalam metode persentase penjualan, perusahaan melihat alokasi pesaing dan rata-rata industri, untuk menentukan persentase pasti yang harus dialokasikan. Analisis front-end memungkinkan perusahaan untuk mengetahui, dengan cepat, berapa banyak yang mampu dibelanjakannya untuk promosi khusus.

Penganggaran yang telah ditentukan sebelumnya idealnya diganti dengan perkiraan LTV, analisis front-end, analisis biaya pemasaran yang diijinkan, dan estimasi pengembalian investasi pemasaran (tingkat ROI) karena hal ini akan memungkinkan perusahaan untuk membandingkan pengembalian pengeluaran pemasaran alternatif.

Pengujian membantu memaksimalkan kinerja kampanye. Variabel kunci dalam pengujian adalah target audiens, penawaran, format, elemen kreatif, media dan/atau waktu. Pengujian dapat secara akurat memprediksi ukuran kinerja seperti respons terhadap kampanye dalam persentase dan profitabilitas kampanye.

Rencana pelaksanaan kampanye sebaiknya dibagi menjadi tiga subrencana: program kampanye, jadwal kampanye, dan jadwal kegiatan. Pada tahap analisis dan pengendalian, pemasar harus dapat menarik kesimpulan tentang keberhasilan kampanye dan menggunakan hasil ini tidak hanya untuk meningkatkan pengetahuan pelanggan tetapi juga untuk meningkatkan kampanye di masa depan. Analisis kampanye dapat dilakukan dengan menggunakan indikator kinerja utama (KPI) kampanye dan membandingkannya dengan KPI yang dianggarkan dan tujuan kampanye, dengan menggunakan analisis kinerja back-end, atau bahkan analisis profil dan respons, untuk menghubungkan profil dan perilaku dengan

kampanye. Saat menjalankan kampanye promosi, pemasar harus selalu menghitung laba atas promosi (ROP). Meskipun analisis respons menghitung hasil kampanye terkini, memproyeksikan hasil akhir kampanye, seperti respons, pertanyaan, dan petunjuk, serta menganalisis hasil-hasil tersebut, analisis profil digunakan untuk menentukan dan membandingkan profil responden kampanye dengan profil aktual dari responden kampanye. pelanggan dan prospek perusahaan. Mencatat dan menganalisis keberhasilan dan kegagalan kampanye masa lalu akan meningkatkan profitabilitas kampanye masa depan.

Soal Latihan

1. Jelaskan tiga langkah utama dalam pengelolaan kampanye.
2. Bayangkan Anda adalah manajer jaringan 25 restoran makanan laut di Virginia. Restoran ini memiliki posisi mainstream. Anda merencanakan kampanye untuk menarik klien baru dan anggaran yang tersedia adalah \$30.000. Jelaskan bagaimana Anda akan menerapkan kampanye ini.
3. Jelaskan gagasan seputar konsep pengujian kampanye? Apakah menurut Anda pengujian secara umum akan menjadi lebih penting di masa depan? Mengapa atau mengapa tidak?
4. Berikan contoh indikator kinerja utama untuk evaluasi keberhasilan kampanye.
5. Jelaskan kelebihan dan kekurangan berbagai metode penetapan anggaran kampanye.

BAB 12

DAMPAK CRM PADA SALURAN PEMASARAN

Saluran pemasaran memindahkan barang dan jasa dari perusahaan ke konsumen dan bisnis lainnya. Dari sudut pandang manajemen pelanggan, perusahaan juga menggunakan saluran untuk berinteraksi dengan pelanggan. Saluran-saluran yang berbeda ini berbeda-beda tidak hanya dalam struktur biayanya namun juga dalam kemampuannya menarik, mengikat, dan melayani pelanggan.

Setiap pelanggan memiliki preferensi berbeda untuk saluran distribusi atau kontak. Untuk memenuhi kebutuhan berbagai pelanggan, bisnis harus menyediakan perpaduan langsung yang tepat (situs web, e-commerce, toko, pusat panggilan, dan perwakilan penjualan perusahaan) dan saluran tidak langsung (distributor, pengecer, penyedia solusi, dan pengecer online). Dengan kata lain, perusahaan harus mengadopsi strategi multichannel.

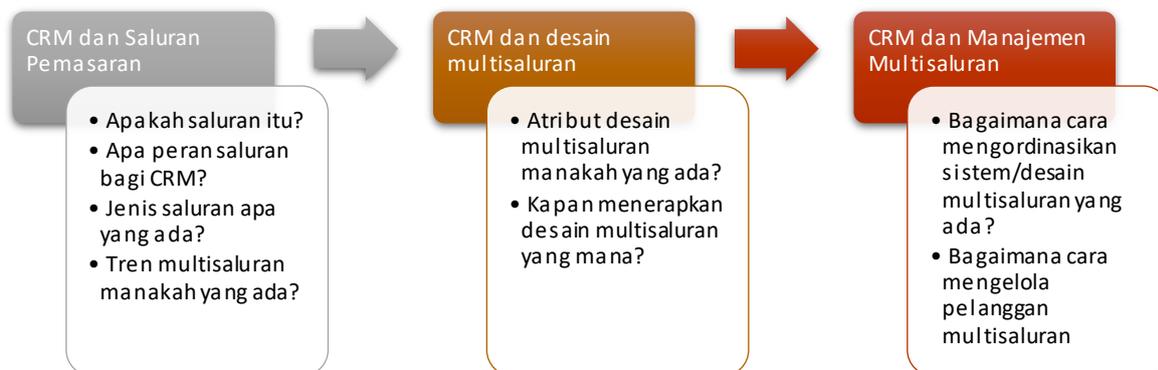
Dari sudut pandang konsumen, penawaran dan komunikasi multichannel menyiratkan pilihan yang lebih besar dan akses yang lebih nyaman terhadap produk dan layanan. Dari sudut pandang retailer, sistem multichannel menimbulkan tantangan implementasi baru, mulai dari memberikan pengalaman yang konsisten di semua saluran hingga memanfaatkan sepenuhnya kekuatan setiap saluran.

Pemasaran multichannel juga menimbulkan tantangan bagi manajemen hubungan pelanggan (CRM). Karena perusahaan fokus berinteraksi dengan pengguna akhir melalui perantara saluran, seperti pengecer, sulit bagi perusahaan untuk membangun dan memelihara program hubungan pelanggan yang efektif yang ditujukan pada pelanggan akhir yang akan menghasilkan hubungan kerja yang baik dan pada akhirnya menciptakan loyalitas. Pelanggan setia mempunyai nilai lebih besar bagi perusahaan; mereka berkontribusi terhadap keuntungan perusahaan untuk jangka waktu yang lama, sedangkan pelanggan yang tidak loyal hanya menghasilkan keuntungan jangka pendek. Oleh karena itu, perusahaan perlu memastikan bahwa pesan dan penawaran CRM-nya menjangkau konsumen targetnya tanpa dilusi atau penyimpangan. Namun jangkauan tersebut sangat sulit ketika perantara saluran memiliki program CRM yang bertentangan, yang sering kali berarti bahwa perusahaan fokus hanya memiliki kendali tidak langsung atas penerapan CRM. Selain itu, pemasaran multichannel menimbulkan tantangan dalam memperoleh informasi pelanggan dari berbagai saluran untuk pemrosesan terpusat.

Bab ini membahas tantangan manajemen saluran dalam konteks implementasi CRM. Kami menunjukkan isu-isu multichannel yang saat ini dihadapi oleh perusahaan dan memberikan wawasan mengenai pengelolaan tantangan-tantangan tersebut.

Oleh karena itu kita mulai dengan menyajikan peran saluran dalam menciptakan dan memelihara hubungan pelanggan. Kami membahas tren yang muncul sehubungan dengan saluran tradisional dan elektronik dan menjelaskan peluang dan tantangan terkait untuk penerapan dan pemeliharaan CRM. Kami meninggalkan bagian utama bab ini untuk

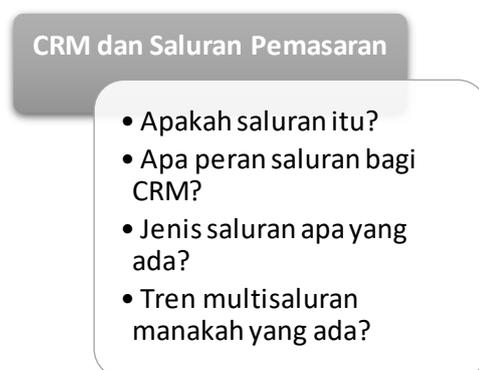
menangkap atribut desain multisaluran, termasuk wawasan berharga dalam pengelolaan sistem multisaluran (Gambar 12.1).



Gambar 12.1 Struktur isi bab ini

12.1 CRM DAN SALURAN PEMASARAN

Efektivitas CRM sangat bergantung pada strategi saluran perusahaan. Karena interaksi pemasaran dengan pelanggan terutama terjadi melalui saluran, maka secara konvensional, hubungan pelanggan diciptakan dan dipertahankan melalui saluran pemasaran. Dengan demikian, saluran pemasaran adalah sarana utama membangun hubungan. Pada bagian berikut kami menjelaskan terminologi saluran dasar yang kami gunakan sepanjang bab ini, dan kemudian menguraikan peran saluran sehubungan dengan tren CRM dan multisaluran yang dihadapi perusahaan saat ini (Gambar 12.2).



Gambar 12.2 Struktur konten bab ini: CRM dan saluran pemasaran

Apakah Saluran Itu?

Saluran pada dasarnya adalah “format” untuk mengakses basis pelanggan. Setiap format (atau rute) menggabungkan paket keluaran layanan yang berbeda, yaitu fungsi yang mengurangi pencarian pengguna akhir, waktu tunggu, penyimpanan, dan biaya lainnya. Saluran Internet dengan demikian merupakan cara yang nyaman secara spasial untuk membeli dari rumah yang terhubung kapan saja. Namun, waktu yang dibutuhkan untuk menerima produk lebih lama dibandingkan jika pembelian dilakukan melalui jalur toko, yang mana hal ini memberikan kenyamanan ruang yang minimal namun juga meminimalkan waktu

penting dalam CRM. Selain itu, istilah “manajemen saluran” sering kali hanya mengacu pada saluran kontak, meskipun hal ini mungkin tidak tepat secara teknis (Gambar 12.4).



Gambar 12.4 Manajemen saluran

Secara konvensional, dalam pasar geografis tertentu, perusahaan membentuk saluran distribusi tunggal yang menjalankan semua fungsi saluran kecuali periklanan. Misalnya, produsen mobil Jerman, BMW, menggunakan jaringan dealer berlisensinya untuk menjual mobil ke pasar dan juga melakukan komunikasi langsung ke konsumen (di luar komunikasi dealer) melalui iklan massal dan langsung.

Sebelum munculnya Internet, saluran penjualan langsung antara perusahaan pemasaran dan pelanggan seringkali terlalu mahal dan/atau sulit untuk diterapkan. Interaksi langsung terbatas terutama pada pameran dagang dan pemasaran uji coba; lembaga pihak ketiga biasanya melaksanakan berbagai fungsi saluran. Dengan demikian, pelanggan berinteraksi dengan perusahaan pemasaran secara tidak langsung melalui saluran yang memediasi komunikasi mereka. Hanya dalam kasus pemasaran B2B produsen biasanya mengenal pengguna akhir dan berinteraksi langsung dengan mereka.

Peran Saluran dalam Hubungan Pelanggan

Karena saluran pada dasarnya adalah penjaga gerbang antara produsen dan pengguna akhir, setiap saluran harus dikelola dan dikoordinasikan dengan hati-hati untuk menjamin jangkauan yang efektif dan daya tarik produk produsen. Berbagai pengaturan saluran di pasar mana pun kemungkinan besar mencakup beragam pengelompokan perantara dan jenis saluran yang terlibat.

Namun, hubungan pelanggan dapat diciptakan dan dipelihara melalui berbagai sistem saluran selama saluran tersebut diterapkan dan dikelola dengan tepat. Bab ini mencatat peran berbagai jenis saluran dalam proses pengelolaan hubungan pelanggan dan mengungkapkan keuntungan dan kerugian dari pengaturan saluran yang berbeda untuk CRM.

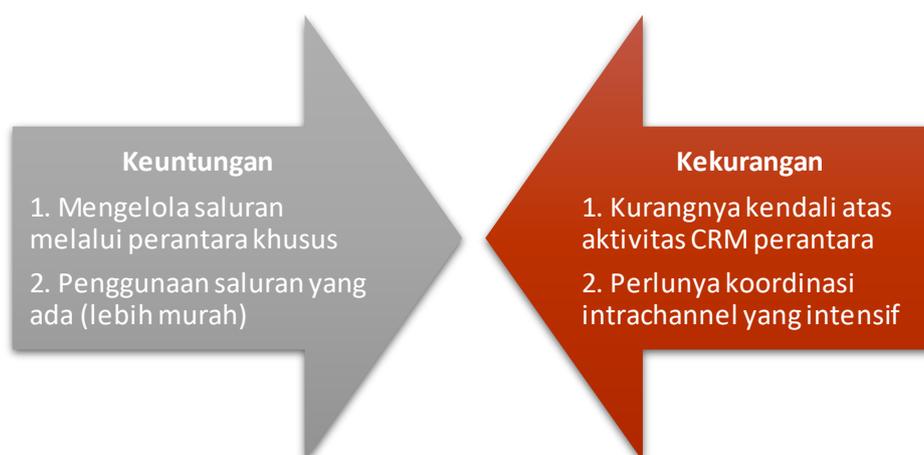
Mengelola Hubungan Pelanggan Melalui Jalur Tidak Langsung

Manajemen hubungan pelanggan tidak langsung memerlukan penggunaan perantara untuk mengelola hubungan pelanggan akhir secara tidak langsung. Misalnya, menjual produknya sendiri melalui supermarket, produsen barang konsumsi Henkel menggunakan saluran tidak langsung secara intensif dan oleh karena itu dihadapkan pada tugas mengelola hubungan pelanggan secara tidak langsung. Karena keahlian yang berbeda diperlukan untuk mengelola saluran dan segmen pelanggan yang berbeda, perusahaan mendapatkan

keuntungan dari upaya distribusi yang melalui perantara khusus. Selain itu, pembentukan saluran langsung baru memerlukan investasi besar, yang dapat dihindari dengan menggunakan struktur saluran perantara yang sudah ada.

Dalam pengaturan ini, proses CRM juga melibatkan pengumpulan (tidak langsung) dan pemrosesan informasi pelanggan dan penjualan atau transaksi, baik oleh anggota saluran atau perusahaan fokus. Oleh karena itu, tujuan dan kepentingan semua anggota saluran yang terlibat harus dikoordinasikan. Skenario kontak pelanggan tidak langsung berarti perusahaan fokus tidak memiliki kendali atas aktivitas CRM perantara. Dengan demikian, fokus manajemen hubungan pelanggan dalam struktur saluran tidak langsung biasanya pada (1) membangun hubungan kerja yang baik dengan anggota saluran dan (2) memberikan insentif untuk membangun hubungan yang kuat dengan pelanggan akhir.

Misalnya, insentif mungkin mendorong anggota saluran untuk mengumpulkan dan memproses informasi penjualan dan pelanggan serta membagi informasi ini dengan perusahaan pemasaran. Perusahaan pemasaran konsumen besar yang tidak tahan lama, seperti Henkel atau Procter & Gamble (P&G), secara tradisional memiliki kekuasaan yang signifikan atas saluran distribusi mereka dan dengan demikian dapat mengendalikan aktivitas saluran sedemikian rupa sehingga saluran tersebut benar-benar sesuai dengan agenda hubungan pelanggan mereka. Namun, hadirnya produk-produk berlabel swasta di rak-rak supermarket dan meningkatnya kekuatan raksasa ritel berarti bahwa kemampuan P&G untuk mengendalikan aktivitas CRM ritel telah sangat menurun (Gambar 12.5).



Gambar 12.5 Keuntungan dan kerugian saluran tidak langsung

Keputusan untuk menerapkan saluran tidak langsung juga melibatkan pilihan konkrit mengenai jenis saluran yang akan digunakan, seperti menjual produk melalui toko perantara atau menggunakan portal web tidak langsung seperti Amazon.

CRM dan Saluran Offline Tidak Langsung (Tradisional).

Manajemen tidak langsung dari hubungan pelanggan biasanya memerlukan saluran offline tradisional (yaitu toko, tenaga penjualan, katalog). Taktik ini dapat meningkatkan kepuasan dan loyalitas pelanggan jika tantangannya diatasi secara efektif, dan mencapai loyalitas akan menciptakan aset penting bagi perusahaan. Pelanggan setia bersedia

membayar harga lebih tinggi dibandingkan pelanggan tidak loyal, dan mereka lebih cenderung merekomendasikan perusahaan, produk, dan layanannya kepada konsumen lain (Wallace, Giese, & Johnson, 2004; Zeithaml, Berry, & Parasuraman, 1996), menghasilkan nilai pelanggan yang lebih besar. Namun, seperti disebutkan sebelumnya, struktur saluran tidak langsung tradisional ini membiarkan hubungan dengan pelanggan akhir hanya berada di tangan perantara, sehingga menciptakan beberapa tantangan bagi perusahaan fokus.

Pengenceran Strategi CRM

Struktur perantara tradisional membuat interaksi langsung dan terus-menerus dengan pelanggan akhir menjadi sangat sulit jika bukan tidak mungkin sehingga membangun dan memelihara program hubungan pelanggan yang efektif bukanlah tugas yang mudah. Perusahaan harus memastikan bahwa pesan dan penawaran CRM mereka menjangkau konsumen sasarannya, tanpa dilusi atau penyimpangan. Pengecer Eropa seperti Carrefour, Dia, dan Sainsbury's semuanya menjual merek-merek berlabel pribadi berkualitas tinggi yang bersaing langsung dengan merek-merek mapan dari pabrikan terkenal. Dalam konflik kepentingan yang jelas, promosi merek swasta sering kali bertentangan secara diametris dengan program hubungan pelanggan merek nasional yang dilakukan di toko.

Kontrol Tidak Langsung CRM Melalui Saluran

Metode utama penerapan CRM mencakup pengendalian dan pemantauan langsung di tingkat saluran dengan memanipulasi hubungan hulu dengan mitra saluran, melalui insentif bagi mereka, untuk mengelola hubungan hilir dengan cara yang selaras dengan CRM perusahaan secara keseluruhan.

Mendapatkan Informasi Pelanggan dari Semua Saluran untuk Pemrosesan Terpusat

Kurangnya informasi yang tepat tentang pelanggan individu mempersulit penerapan CRM. Mitra saluran distribusi sering kali hanya memberikan perkiraan preferensi pelanggan, sehingga sebagian besar pelanggan tetap anonim bagi perusahaan, dan penawaran perusahaan hanya mewakili perkiraan selera dan preferensi pelanggan. Oleh karena itu CRM yang efektif memerlukan informasi pelanggan dari berbagai saluran kontak yang diproses secara terpusat untuk memberikan masukan penting bagi perencanaan dan pelaksanaan distribusi fisik barang. Karena pengecer bersaing satu sama lain, sulit bagi perusahaan untuk meyakinkan mereka agar berbagi informasi penjualan penting untuk pemrosesan terpusat. Oleh karena itu, sistem informasi yang canggih tampaknya menjadi kunci penerapan program CRM apa pun.

Oleh karena itu, distribusi melalui saluran offline tidak langsung dapat mengurangi investasi saluran dasar, namun juga memerlukan upaya koordinasi intrasaluran yang sangat besar untuk menjamin manajemen hubungan pelanggan yang memadai.

CRM dan Saluran Online Tidak Langsung Menyebarkan saluran online tidak langsung, misalnya, mendistribusikan melalui Amazon, merupakan alternatif berbiaya rendah yang menawarkan cakupan luas dan dapat memanfaatkan struktur saluran yang ada. Belanja online juga telah diadopsi secara luas karena ketersediaan saluran yang berkelanjutan dan kenyamanan bagi konsumen.

Namun saluran-saluran tersebut juga mempunyai tantangan-tantangan tertentu, karena fokusnya sering kali pada perbandingan harga antar pemasok dibandingkan kualitas produk. Melalui proses pemilihan mandiri pelanggan, situs web tidak langsung sering kali menarik pelanggan non-setia, mencari penawaran termurah. Pelanggan ini bersedia berpindah pemasok jika produk/jasa yang diminati ditawarkan dengan harga lebih rendah. Dengan demikian, saluran online tidak langsung merupakan cara yang efisien untuk menciptakan kesadaran produk dan meningkatkan cakupan namun tidak untuk mengakses pelanggan dengan potensi nilai pelanggan yang tinggi yaitu pelanggan setia dengan potensi keuntungan jangka panjang yang menjanjikan.

Mengelola Hubungan Pelanggan Melalui Jalur Langsung

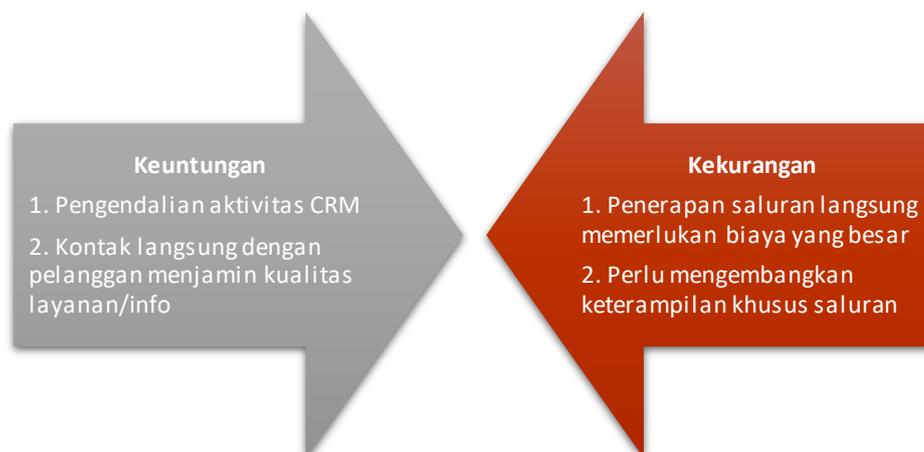
Secara tradisional, saluran langsung antara perusahaan dan konsumen berbentuk saluran komunikasi atau kontak. Perusahaan mengkomunikasikan informasi produk secara langsung kepada konsumen melalui televisi dan media cetak, untuk membujuk konsumen agar menemukan saluran penjualan atau distribusi yang paling mudah diakses. Iklan dan promosi di tempat pembelian di gerai perantara (misalnya toko ritel) semakin membujuk konsumen untuk membeli. Namun, informasi konsumen berpindah secara tidak langsung ke perusahaan melalui data penjualan.

Munculnya saluran elektronik baru yang langsung dan meningkatnya tren pembukaan toko khusus membuat komunikasi langsung dua arah semakin mungkin dilakukan, sehingga perusahaan juga dapat mengumpulkan data pelanggan melalui saluran langsung. Pada tahun 2006 merek kosmetik internasional Nivea membuka toko milik perusahaan pertamanya di Hamburg, Jerman, untuk mendapatkan akses langsung ke data pelanggan dan mendapatkan manfaat dari interaksi langsung dengan pelanggan akhir.

Meskipun penerapan saluran langsung memerlukan investasi khusus saluran dan pengembangan keterampilan khusus saluran, kontak langsung dengan pelanggan memungkinkan perusahaan untuk membangun dan memelihara hubungan pelanggan yang berharga, berdasarkan pengetahuan langsung. Kontak pelanggan langsung juga mengurangi kebutuhan akan upaya koordinasi intrasaluran yang berlebihan dan memberikan perusahaan kendali komprehensif atas aktivitas CRM yang direncanakan.

Dengan menggabungkan semua aspek yang disebutkan, kami mendapatkan keuntungan dan kerugian utama dalam mengelola hubungan pelanggan melalui saluran langsung pada Gambar 12.6.

Terakhir, keputusan untuk menerapkan saluran langsung melibatkan langkah kedua: jenis saluran spesifik mana yang akan digunakan, seperti toko atau situs web khusus perusahaan, seperti yang akan kita bahas selanjutnya.



Gambar 12.6 Keuntungan dan kerugian saluran langsung

CRM dan Saluran Offline Langsung

Untuk menerapkan saluran offline yang dioperasikan secara langsung (misalnya, tenaga penjualan, toko khusus), perusahaan mengeluarkan biaya yang sangat tinggi karena penerapan dan pemeliharaan saluran (misalnya, pelatihan karyawan, dana teknis, penerapan sistem informasi). Namun demikian, saluran langsung tradisional memungkinkan adanya kontak pribadi dan individu dan dengan demikian biasanya menciptakan lebih banyak loyalitas dibandingkan saluran lain karena kemampuan mereka untuk menciptakan ikatan sosial dan ekonomi dengan pelanggan.

Fokus saluran-saluran ini biasanya adalah pada peningkatan citra merek atau persepsi kualitas layanan, bukan harga, yang selanjutnya menjelaskan kemampuan saluran-saluran tersebut untuk menarik pelanggan setia. Namun, berdasarkan argumentasi ini, pelanggan setia juga bisa tertarik dengan saluran media massa yang lebih murah, seperti surat, jika saluran tersebut menyediakan informasi terkait merek dan bukan sekadar informasi harga. Karena biaya yang sangat tinggi pada saluran tradisional, maka menarik bagi perusahaan untuk beralih ke saluran elektronik dan/atau mengembangkan strategi layanan mandiri pelanggan untuk mengurangi biaya mereka.

Melalui penawaran layanan mandiri misalnya, pelanggan dapat melakukan pemesanan produk, mengumpulkan informasi pra-dan/atau pasca-penjualan yang diperlukan, dan memecahkan masalah sendiri. Layanan mandiri kini semakin tersebar luas dalam berbagai konteks; salah satu contoh yang cukup menonjol muncul di bioskop yang menyediakan kios tiket tempat penjualan. Dengan kios sistem tiket ini, pelanggan memilih film, memilih tempat duduk, memproses pembayaran, menerima tiket cetak dan tanda terima, dan, jika berlaku, poin dikreditkan ke kartu program loyalitas mereka, tanpa bantuan apa pun dari staf penjualan atau perwakilan layanan. Contoh umum lainnya telah mengubah wajah perbankan ritel, di mana saluran layanan mandiri yang lebih murah seperti ATM telah membantu mengurangi biaya transaksi rata-rata sebesar hampir 15% sejak tahun 1990.

CRM dan Saluran Online Langsung

Penerapan saluran online langsung, seperti situs web produsen, sudah menjadi hal yang umum. Saluran-saluran ini menawarkan alternatif berbiaya rendah dan dapat mencapai cakupan yang luas, sehingga menjadikannya jalur utama menuju efisiensi rantai nilai (Sultan & Rohm, 2004). Pelanggan telah mengadopsi saluran online hampir secara universal, karena ketersediaan dan kenyamanannya yang berkelanjutan (Sultan & Rohm, 2004), sehingga saluran tersebut telah menjadi sumber informasi pelanggan yang tepat bagi perusahaan. Informasi pelanggan yang terperinci, yang mudah didapat melalui saluran elektronik, membekali pemasar dengan kemampuan yang terus diperbarui untuk memperkirakan perilaku belanja dan kebutuhan pelanggan individu.

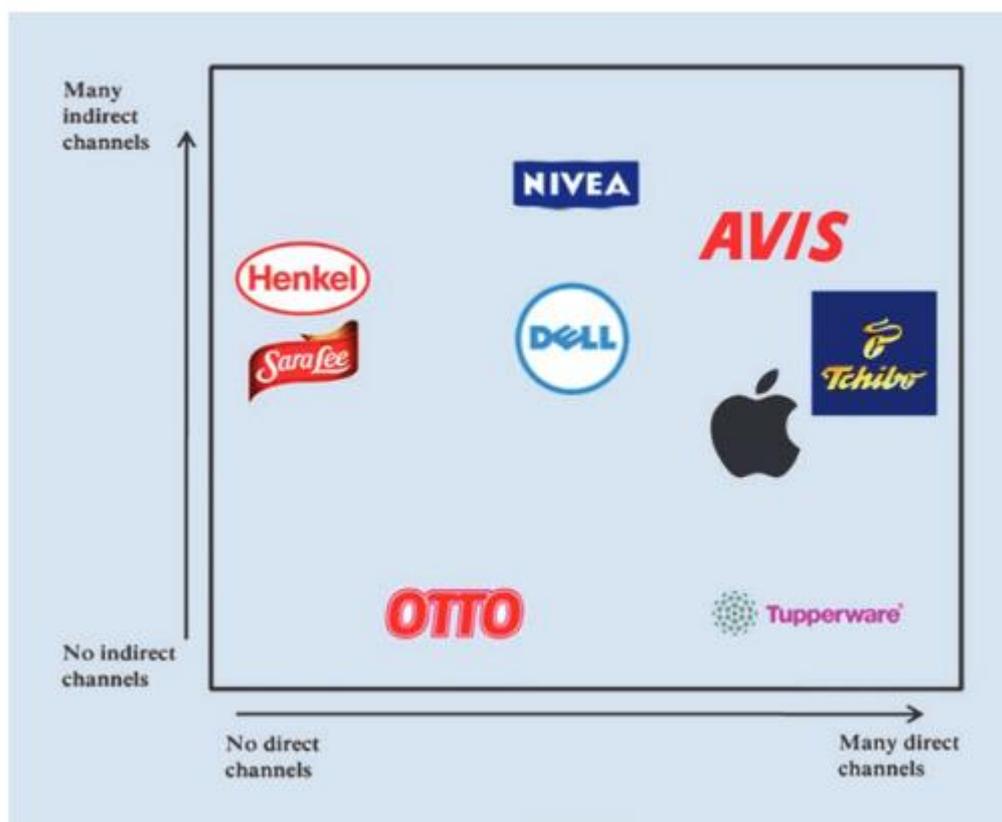
Namun, masih ada pertanyaan mengenai apakah saluran yang impersonal, online, dan relatif anonim benar-benar dapat mengembangkan retensi atau loyalitas pelanggan. Di satu sisi, retensi dan loyalitas pelanggan harus terjadi ketika saluran menghindari fokus harga dan mendukung ikatan sosial dan ekonomi, kriteria yang tampaknya sulit dipenuhi secara online. Pelanggan selalu mudah untuk membandingkan harga di berbagai situs online, sehingga perusahaan harus menjanjikan harga yang rendah agar dapat bersaing. Dengan demikian, saluran online secara inheren cenderung mendorong fokus harga, yang menyebabkan berkurangnya loyalitas pelanggan (Ansari, Mela, & Neslin, 2008; Sinha, 2000). Di sisi lain, tidak seperti lingkungan offline, sangat mudah untuk membuat pesan pemasaran yang dipersonalisasi melalui Internet, yang dapat membina ikatan sosial dengan pelanggan. Ketika pelanggan telah belajar bagaimana menemukan informasi di situs web perusahaan, beralih ke pesaing juga menciptakan biaya peralihan (Ansari et al., 2008; Chen & Hitt, 2002; Reichheld & Scheffer, 2000). Selain itu, kenyamanan dan fleksibilitas saluran seringkali meningkatkan kepuasan pelanggan yang dapat mendorong loyalitas pelanggan (Boehm, 2008; Srinivasan, Anderson, & Ponnnavolu, 2002). Oleh karena itu, tampaknya lebih sulit namun tetap mungkin untuk mencapai loyalitas melalui saluran elektronik jika saluran tersebut digunakan secara memadai.

Tren saluran elektronik saat ini semakin memudahkan pengumpulan data dan mempersonalisasi upaya CRM. Munculnya Web 2.0, termasuk komunikasi dua arah antara perusahaan dan pelanggan, terbukti menjadi alat yang penting dan sukses untuk menciptakan aset pelanggan dari waktu ke waktu.

Kemajuan teknologi terkini memungkinkan konsumen untuk menggunakan Internet secara interaktif, yang berarti perusahaan dapat menggunakan Internet tidak hanya untuk mengirimkan informasi kepada pelanggan mereka tetapi juga untuk menerima umpan balik langsung dari mereka. Kemungkinan ini menciptakan dialog yang lebih kompleks dan bermanfaat dengan basis pelanggan, termasuk akses mudah terhadap umpan balik dan permintaan pelanggan, dan perusahaan kemudian dapat menggunakan data ini untuk menyempurnakan dan meningkatkan strategi CRM mereka.

Secara umum, tidak ada satu pun jenis saluran terbaik; setiap pilihan saluran mempunyai kelebihan dan kekurangan tertentu. Suatu perusahaan tidak perlu hanya memilih satu saluran saja tetapi juga dapat menggabungkan saluran-saluran yang berbeda dalam

suatu sistem multialiran, untuk mendapatkan manfaat dari berbagai keuntungan. Sebagian besar perusahaan menggabungkan saluran online dan offline dalam sistem multialiran mereka, meskipun ada beberapa perbedaan sehubungan dengan penggunaan saluran langsung dan tidak langsung, seperti yang digambarkan pada Gambar 12.7.



Gambar 12.7 Contoh industri dari kombinasi saluran

Untuk membangun dan mempertahankan merek mereka, perusahaan seperti Apple memilih untuk menjual produk mereka terutama melalui saluran langsung: toko mereka sendiri, situs web mereka sendiri, dan melalui telepon. Cara ini menciptakan eksklusivitas dan membangun hubungan pelanggan melalui penciptaan ekuitas merek. Sebaliknya, perusahaan seperti Avis atau Nivea berusaha mencapai cakupan maksimum dan kesadaran merek sehingga menerapkan lebih banyak saluran, baik tidak langsung maupun langsung (lihat Gambar 12.7), yang jelas memerlukan upaya koordinasi yang lebih besar.

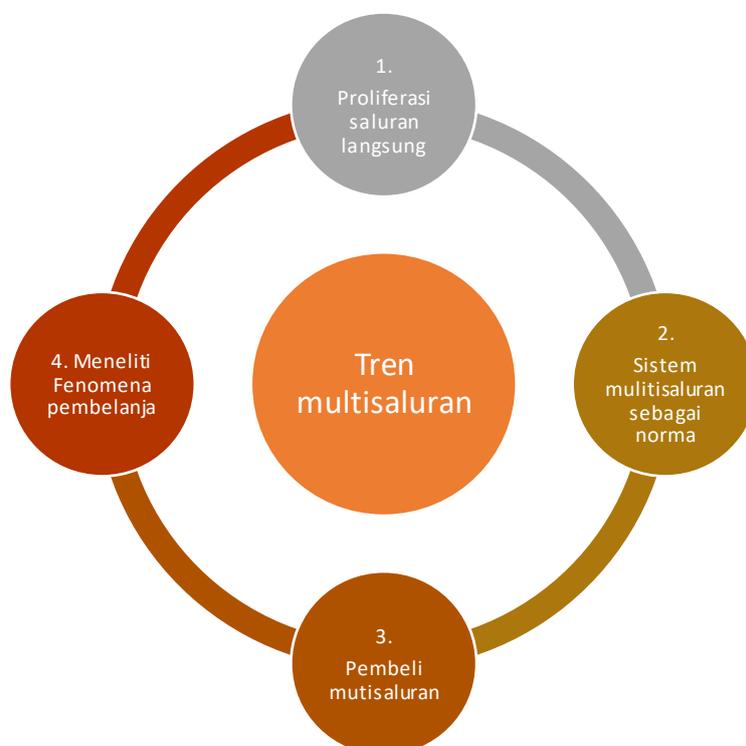
Secara keseluruhan, pilihan saluran distribusi atau pemasaran (tidak langsung/langsung, online/offline, dll.) selalu melibatkan trade-off bagi perusahaan antara keuntungan dan kerugian tertentu, seperti tingkat kendali, aktivitas CRM yang tersedia, ikatan, biaya, atau cakupan pasar. Dengan menggunakan analisis sebelumnya, Tabel 12.1 merangkum isu-isu utama (kelebihan/kekurangan) yang menjadi ciri khas sistem multialiran, dari sudut pandang perusahaan.

Tabel 12.1 Karakteristik sistem multisaluran yang berbeda

	Beberapa saluran (tidak langsung, offline)	Banyak saluran (tidak langsung, offline)	Beberapa saluran (tidak langsung, online)	Banyak saluran (tidak langsung, online)	Beberapa saluran (campuran)	Banyak saluran (campuran)	Beberapa saluran (langsung, offline)	Banyak saluran (langsung, offline)	Beberapa saluran (langsung, online)	Banyak saluran (langsung, online)
Perlunya koordinasi intra-saluran	Sedang	Tinggi	Sedang	Tinggi	Tinggi	Tinggi	Rendah	Sedang	Rendah	Sedang
Biaya implementasi	Rendah	Rendah	Rendah	Rendah	Sedang	Tinggi	Sedang	Tinggi	Rendah	Tinggi
Kebutuhan akan investasi yang spesifik pada saluran	Rendah	Rendah	Rendah	Rendah	Sedang	Tinggi	Rendah – Sedang	Tinggi	Rendah – Sedang	Tinggi
Cakupan	Rendah	Sedang	Sedang	Tinggi	Sedang	Tinggi	Rendah	Sedang	Sedang	Tinggi

Tren Multisaluran dan CRM

Seperti yang diilustrasikan pada Gambar 12.8, empat tren utama yang berkaitan dengan sistem multisaluran memerlukan diskusi lebih rinci.



Gambar 12.8 Tren multisaluran utama

Tren 1: Menjamurnya Saluran Langsung

Kehadiran Internet di mana-mana, dan khususnya saluran elektronik baru dalam bisnis dan kehidupan sehari-hari telah memberikan dampak yang luar biasa terhadap pilihan saluran perusahaan. Baik melalui situs web, perangkat seluler, atau sistem respons suara yang canggih, konsumen memanfaatkan keragaman informasi ini untuk mencari informasi dan bertransaksi langsung dengan perusahaan. Komputer, perjalanan, buku, musik—daftar produk yang pelanggan kenal dan bahkan lebih suka beli secara elektronik semakin panjang. Dengan demikian, perusahaan memiliki akses langsung ke pelanggan akhir dan juga dapat mengenali, dalam setiap interaksi, apakah pelanggan tersebut pernah membeli dari mereka sebelumnya. Ketika interaksi terjadi melalui saluran yang didukung teknologi, perusahaan dapat mencatat dan menyimpan semua informasi relevan tentang pelanggan ini, tanpa harus bernegosiasi, memberikan insentif, atau melatih anggota saluran pihak ketiga, seperti pengecer.

Tren 2: Multisaluran sebagai Norma

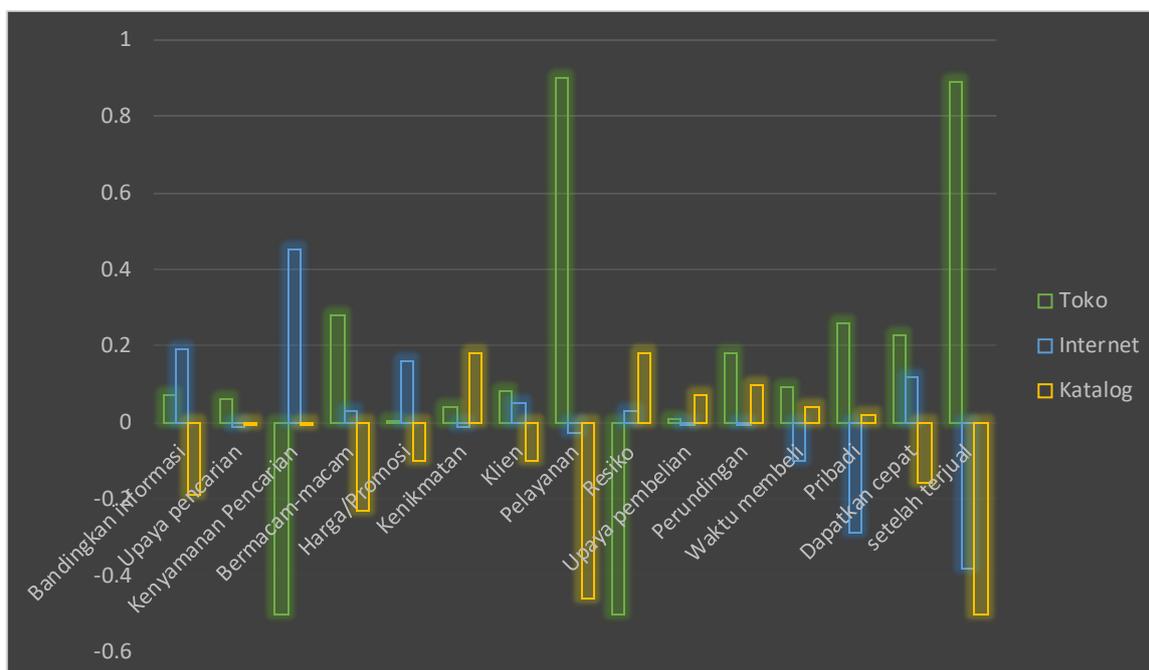
Akhir-akhir ini kita menyaksikan ledakan besar dalam jumlah saluran media yang mencari perhatian konsumen; strategi multisaluran menjadi semakin menarik, karena memang bisa diadaptasi secara individual agar sesuai dengan pelanggan, produk perusahaan, dan keseluruhan strategi CRM dengan sempurna. Perusahaan mengadopsi lebih banyak saluran karena dua efek:

Pertama, perusahaan sebenarnya didorong (push effect) menuju strategi multisaluran oleh pelanggan dan pesaing. Konsumen terus-menerus memperluas pengalaman mereka di luar saluran tradisional dan dengan demikian bersedia menggunakan saluran mana pun jika saluran tersebut memenuhi permintaan keluaran layanan mereka. Meningkatnya jumlah saluran juga meningkatkan kemungkinan kombinasi keluaran layanan. Ketika dia merasa nyaman dengan jalur-jalur tersebut, konsumen mengharapkan semua perusahaan hadir di jalur-jalur pilihannya. Efek dorong yang dihasilkan menuntut perusahaan untuk mematuhi preferensi pelanggan mereka, untuk bersaing dengan pesaing mereka.

Kedua, efek tarik berkelanjutan muncul karena sistem multisaluran memberikan potensi peningkatan dalam hal loyalitas pelanggan, pertumbuhan penjualan, dan efisiensi. Saluran berbeda dalam atributnya dan dengan demikian portofolio keluaran layanan (yaitu, fungsi yang mengurangi pencarian pengguna akhir, waktu tunggu, penyimpanan, atau biaya lainnya) yang mereka sediakan. Misalnya, Gambar 12.9 menjelaskan perbedaan dalam keluaran layanan yang disediakan oleh toko, katalog, dan Internet. Toko biasanya menyediakan beragam pilihan dan layanan tingkat tinggi di dalam toko (misalnya, demonstrasi produk) dan pura jual (misalnya, pemasangan produk); Internet malah menawarkan kemudahan pencarian yang luar biasa karena memungkinkan untuk meneliti dan dengan mudah membandingkan informasi di beberapa pemasok dengan cepat dari rumah.

Serangkaian output layanan yang saling melengkapi yang ditawarkan melalui berbagai saluran lebih mungkin memenuhi permintaan konsumen dibandingkan saluran tunggal,

sehingga sistem multichannel harus mencapai kepuasan pelanggan yang lebih besar dan meningkatkan loyalitas (Blattberg, Kim, & Neslin, 2008).



Gambar 12.9 Karakteristik saluran (Sumber: Verhoef, Neslin, & Vroomen, 2007, hal. 139)

Tren 3: Pembeli Multichannel

Menanggapi terus meningkatnya media dan saluran distribusi yang ada serta penerapan sistem multichannel, pelanggan modern cenderung mengubah kebiasaan mereka, yaitu menggunakan satu saluran tertentu untuk melakukan pembelian, karena mereka memperoleh manfaat yang berbeda dari saluran yang berbeda. Tergantung pada produk yang diinginkan dan waktu yang tersedia untuk pembelian, konsumen akan memilih saluran distribusi yang paling nyaman. Oleh karena itu, banyak pelanggan membeli musik secara online, karena haptics tidak memberikan manfaat tambahan apa pun untuk pembelian. Konsumen yang sama mungkin lebih memilih untuk membeli kaus di toko, agar dapat menyentuh bahannya dan mencoba barang tersebut sebelum membelinya.

Pelanggan yang membeli di lebih dari satu saluran dalam jangka waktu tertentu adalah pembeli multichannel, dan mereka sangat menarik bagi perusahaan penjual, karena mereka biasanya berbelanja lebih sering dan membelanjakan lebih banyak uang rata-rata 20% hingga 30% lebih banyak—dibandingkan pelanggan tunggal. pembeli saluran (Kumar & Venkatesan, 2005; Myers et al., 2004; Thomas & Sullivan, 2005; Venkatesan, Kumar, & Ravishanker, 2007). Faktor pendorong belanja multichannel dan pengelolaan jenis pembeli ini merupakan faktor penting bagi keberhasilan perusahaan.

Tren 4: Riset Pembeli

Dengan menjamurnya saluran langsung, sistem multichannel menjadi semakin menarik bagi konsumen, yang dapat dengan mudah memilih saluran yang paling nyaman untuk membeli atau mencari informasi. Dalam fenomena yang muncul, separuh konsumen

meneliti produk di satu saluran (misalnya Internet), namun membelinya di saluran lain (misalnya toko). “Belanja riset” seperti itu merupakan tantangan besar bagi perusahaan, yaitu, tidak kehilangan pelanggan selama proses belanjanya. Masing-masing saluran berupaya menarik konsumen yang berbeda dan hanya memperoleh perhatian terbatas dari keseluruhan basis pelanggan perusahaan. Munculnya saluran-saluran baru mengarahkan konsumen untuk mengubah kebiasaan saluran mereka, untuk memperoleh manfaat baru dan berbeda di berbagai tahap proses pembelian mereka. Misalnya, seorang konsumen mungkin mencari penawaran harga terbaik di Web agar mendapat informasi lebih baik tentang harga dan menegosiasikan kesepakatan yang lebih baik. Namun karena berbagai alasan (misalnya, ketidakpastian tentang keamanan dan privasi transaksi web, risiko yang dirasakan terkait kualitas penawaran berbasis web), konsumen yang sama mungkin pada akhirnya berencana membeli dari pengecer lokal. Dalam industri liburan misalnya, 30% konsumen menggunakan satu saluran untuk pencarian dan saluran berbeda untuk pembelian. Dalam konteks ini, perusahaan harus menyediakan informasi yang memadai di web namun juga memastikan bahwa perusahaan tersebut memiliki outlet terkait di dekatnya, untuk mengamankan kesepakatan.

Munculnya semakin banyak saluran langsung (tren 1), yang diterapkan oleh perusahaan untuk mencapai sistem multichannel (tren 2), dikombinasikan dengan kesediaan pelanggan untuk menggunakan penawaran ini (tren 3 dan 4), sehingga membuka peluang baru yang luas. berbagai peluang untuk aktivitas CRM.

Peluang Karena Tren Multichannel

Memperluas Cakupan Populasi Konsumen

Dampak paling langsung dari menjamurnya saluran distribusi dan saluran kontak adalah peningkatan cakupan populasi konsumen potensial melalui jaringan saluran perusahaan yang luas. Jika masyarakat mempunyai lebih banyak pilihan di antara berbagai saluran komunikasi dan transaksi, mereka akan memilih saluran yang paling sesuai dengan preferensi dan kebiasaan mereka. Pelanggan potensial yang sebelumnya tidak membeli karena mereka tidak memiliki akses terhadap produk perusahaan melalui saluran tradisional kini dapat mempertimbangkan untuk membeli. Dengan demikian, basis pelanggan potensial perusahaan akan tumbuh dan misalnya mencakup para eksekutif sibuk yang tidak punya banyak waktu, yang dahulu hanya melakukan perjalanan ke gerai terdekat untuk berbelanja, namun kini dapat menggunakan Internet atau penawaran seluler untuk mendapatkan produk dari mana saja.

Peningkatan Ketersediaan Informasi Pelanggan untuk Perusahaan

Berbagai saluran membuka pintu air ke berbagai sumber informasi konsumen dan permintaan. Perusahaan kini pada dasarnya memiliki akses tak terbatas ke berbagai sumber informasi yang sama, sehingga memungkinkan mereka memverifikasi dan memvalidasi silang keandalan informasi longitudinal. Yang lebih penting lagi, mereka semakin bisa beralih ke saluran langsung untuk menjangkau pelanggan. Melalui saluran langsung, perusahaan memperoleh informasi tanpa filter mengenai preferensi dan kebutuhan masing-masing

pelanggan, terlepas dari perantara mana pun. Kebutuhan untuk bertukar informasi pelanggan di seluruh saluran juga menjadikan database pelanggan pusat penting di tingkat perusahaan, yang berarti perusahaan memperoleh efek leverage tambahan dari interaksi langsung dengan pelanggan akhir. Perusahaan yang cerdas akan memanfaatkan informasi ini untuk menghasilkan basis data pelanggan yang terperinci di seluruh saluran dan berbagai tempat belanja. Basis data tersebut meningkatkan kemampuan peramalan dan pemahaman tentang perilaku dan kebutuhan pelanggan individu. Selain itu, identifikasi pelanggan di setiap saluran memungkinkan penyesuaian bauran pemasaran (termasuk produk dan layanan) untuk setiap pelanggan dan membuka peluang untuk menjual produk pelengkap peluang yang mungkin tidak disadari atau tidak dapat ditawarkan oleh perusahaan pesaing.

Mengurangi Ketergantungan pada Mitra Penyalur Perkembangan saluran juga meningkatkan kekuatan perusahaan dibandingkan mitra penyalurnya. Saluran eksklusivitas tidak lagi ada, dan mitra saluran semakin bergantung pada perusahaan untuk memastikan koordinasi lintas saluran informasi pelanggan, komunikasi pemasaran, dan distribusi fisik. Saluran-saluran berbeda yang dimiliki oleh berbagai lembaga mungkin bersaing untuk mendapatkan volume penjualan dan margin, namun saluran-saluran tersebut tetap harus dikoordinasikan untuk menangani pelanggan yang terus berpindah di antara saluran-saluran tersebut. Oleh karena itu, strategi CRM perusahaan tidak boleh terlalu spesifik pada saluran tertentu; sebaliknya, mereka harus memastikan kepuasan pelanggan yang seragam di seluruh tempat dan saluran belanja. Artinya, koordinasi saluran merupakan unsur penting dari strategi multichannel.

Seiring dengan peluang-peluang tersebut, muncul pula tantangan-tantangan baru. Perkembangan teknologi terkini mungkin menjanjikan strategi CRM yang lebih efektif, namun juga menambah kompleksitas tugas, seperti yang dijelaskan berikut ini.

Tantangan Akibat Tren Multichannel

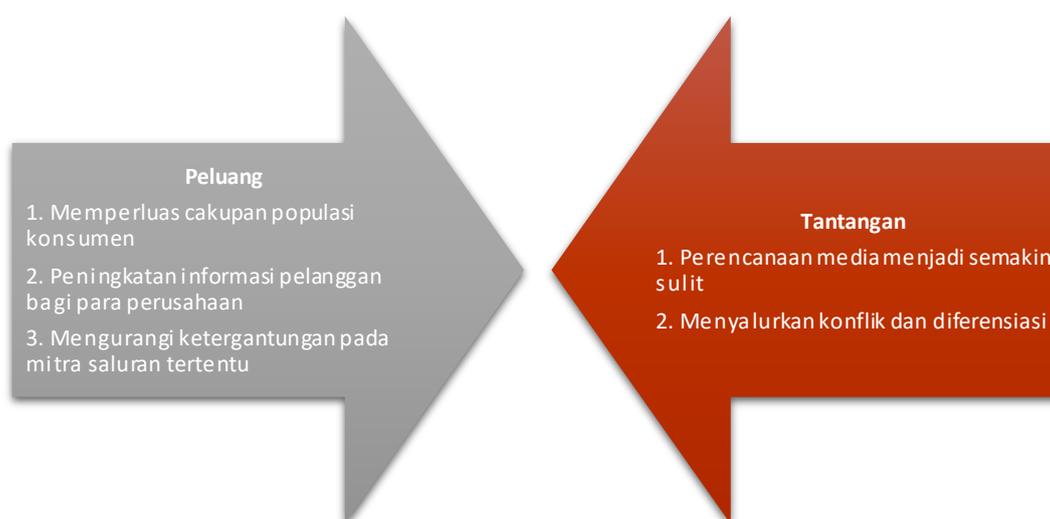
Perencanaan Media Semakin Sulit Seperti disebutkan sebelumnya, menjamurnya saluran mengubah perilaku pelanggan, termasuk cara pelanggan memperoleh informasi. Perluasan saluran yang besar menciptakan persaingan yang kuat untuk mendapatkan perhatian pelanggan, dan strategi komunikasi yang mengandalkan saluran yang lebih sedikit menjadi pilihan yang terbatas. Perusahaan menghadapi tantangan untuk mengintegrasikan pendekatan masuk dan keluar dalam berkomunikasi dengan pelanggan, yang semuanya menjadi lebih sulit lagi mengingat menyusutnya anggaran, dan ledakan teknologi baru yang memungkinkan cara-cara baru dalam berinteraksi dengan pelanggan.

Dalam perencanaan media mereka, perusahaan harus menyadari bahwa saluran kontak yang berbeda mampu menjalankan fungsi saluran yang berbeda. Memilih saluran yang sesuai untuk menjalankan fungsi pemasaran tertentu memerlukan pengenalan tidak hanya preferensi saluran kontak pelanggan dan jumlah paparan terhadap pelanggan, namun juga kemampuan saluran untuk menyampaikan keluaran layanan yang mendukung tujuan pemasaran tertentu. Misalnya, meskipun demonstrasi produk di Pameran Elektronik Konsumen Internasional memberikan kontribusi yang signifikan terhadap kesadaran dan

pemahaman produk, transaksi sebenarnya mungkin dilakukan melalui Internet atau gerai ritel.

Konflik Saluran dan Diferensiasi Perusahaan tidak hanya dapat berkomunikasi melalui email, web, nirkabel, perangkat seluler, tenaga penjualan, pusat kontak pelanggan, dan portal perusahaan tetapi juga melakukan transaksi bisnis dengan lebih banyak konsumen melalui berbagai rute ini. Konsumen pada gilirannya mulai memperoleh manfaat berbeda dari saluran, yang kemudian menambah kompleksitas dan kesulitan CRM yang efektif. Konflik kepentingan mungkin timbul di antara anggota saluran distribusi yang berbeda, yang selalu melemahkan upaya pemasaran perusahaan fokus. Persaingan antarsaluran untuk mendapatkan bagian dompet dari pelanggan yang sama meningkatkan tantangan untuk memastikan kelancaran pertukaran informasi antar saluran, tanpa merugikan kepentingan anggota saluran. Perusahaan ini berada dalam situasi yang sulit, antara memenuhi konflik kepentingan berbagai mitra penyalur dan memenuhi tujuannya sendiri untuk memenuhi kebutuhan pelanggan, sambil mempertahankan ekuitas.

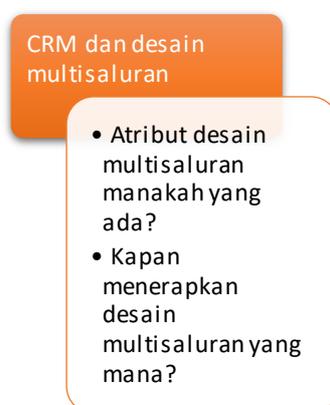
Namun persaingan saluran mungkin tidak seketat prediksi buruk ini. Ketika saluran tumbuh menjadi lebih terspesialisasi, penerapan CRM menjadi kurang rentan terhadap konflik saluran. Misalnya, Internet nampaknya mahir dalam mencari dan menarik pelanggan baru, dibandingkan bertransaksi. Masyarakat mungkin mengetahui penawaran perusahaan melalui Internet dan membuat keputusan pembelian berdasarkan informasi ini, dan banyak konsumen masih lebih memilih untuk mengunjungi department store atau showroom setempat untuk melakukan transaksi akhir. Dengan secara aktif mengelola portofolio saluran-saluran khusus (misalnya, situs web untuk pencarian calon pelanggan, ruang pameran untuk pemanenan), perusahaan dapat memelihara hubungannya dengan pelanggan sambil juga menjadikan isu-isu seperti konflik saluran tidak terlalu kontroversial dibandingkan apa yang seharusnya mereka hadapi. tanpa spesifikasi saluran (Gambar 12.10).



Gambar 12.10 Tren multichannel: peluang dan tantangan

12.2 CRM DAN DESAIN MULTISALURAN

Seperti yang telah dibahas, distribusi dan pemasaran multichannel adalah hal yang lumrah saat ini, bukan pengecualian, di hampir semua industri. Selain itu, salah satu tugas paling menantang dan penting yang harus dilakukan perusahaan adalah proses mengidentifikasi, menerapkan (keputusan desain), dan mengelola sistem saluran yang optimal (keputusan manajemen). Bahkan ketika perusahaan menyadari berbagai keuntungan dan kerugian dari berbagai jenis saluran, perusahaan masih harus membuat keputusan konkrit tentang sistem saluran mana yang akan diterapkan dan saluran mana yang akan digabungkan, dengan mempertimbangkan situasi individualnya. Pada bagian berikut, kami membahas keputusan-keputusan penting bagi perusahaan sehubungan dengan desain strategi multichannel (atribut desain) dan kondisi di mana desain saluran yang berbeda mewakili rute yang efisien menuju pasar (Gambar 12.11).



Gambar 12.11 Struktur konten bab ini: CRM dan desain multichannel

Atribut Desain Multichannel

Tiga pertanyaan penting yang muncul bagi perusahaan ketika memutuskan saluran yang akan diterapkan dalam sistem distribusi atau pemasaran multichannelnya (Gambar 12.12):



Gambar 12.12 Faktor keputusan untuk desain multichannel

- Seberapa luas variasi rute yang ditawarkan.
- Jenis saluran apa yang akan diterapkan dan digabungkan.
- Seberapa intensif penggunaan setiap rute (yaitu kepadatan toko).

Ada perbedaan besar antara gagasan perusahaan dan pelanggan mengenai jumlah saluran yang optimal dan intensitas saluran, yaitu jumlah toko di mana suatu produk harus tersedia.

Menggunakan beberapa rute pemasaran yang berbeda dan/atau menjalankan strategi distribusi intensif berarti bahwa perusahaan mencapai cakupan pasar yang tinggi namun juga menghadapi risiko meningkatnya persaingan antar merek. Persaingan untuk mendapatkan calon pengguna akhir menyebabkan tekanan pada harga produk, yang berujung pada berkurangnya margin. Dalam upaya mengkompensasi hilangnya keuntungan, perantara cenderung mengurangi keluaran layanan mereka atau bahkan menolak menawarkan produk atau layanan, yang dapat merusak citra merek dan mengurangi pangsa pasar perusahaan. Oleh karena itu, perusahaan mungkin lebih memilih untuk menggunakan variasi rute ke pasar yang terbatas dan intensitas yang minimal untuk menghindari persaingan intramerek yang tidak sehat.

Namun tetap saja perusahaan perlu menantang para pesaingnya, sehingga harus memperoleh kepuasan pelanggan jangka panjang. Sebaliknya, pelanggan lebih menyukai variasi rute yang lebih luas dan distribusi yang intensif, sehingga menuntut ketersediaan yang lebih luas (yaitu, cakupan yang lebih luas), kenyamanan pembelian yang lebih besar, dan keluaran layanan yang lebih luas di titik pembelian (Jindal, Reinartz, Krafft, & Hoyer, 2007). Agar perusahaan dapat menantang para pesaingnya, perusahaan perlu memenuhi tuntutan output layanan tersebut untuk memastikan kepuasan pelanggan dan loyalitas pelanggan jangka panjang (Gambar 12.13).



Gambar 12.13 Pengaruh keputusan bauran saluran

Isu penting lainnya berkaitan dengan jenis saluran yang diterapkan perusahaan dalam sistem multisalurnya. Seperti yang telah dibahas pada bagian sebelumnya, setiap saluran memerlukan tingkat keluaran layanan yang berbeda, sehingga dengan mengintegrasikan berbagai jenis saluran ke dalam sistem saluran, memberikan pelanggan akses terhadap perpaduan penawaran yang saling melengkapi. Karena berbagai saluran memenuhi lebih banyak kebutuhan keluaran layanan mereka, pelanggan menunjukkan kepuasan yang lebih besar dalam pengaturan multisaluran, serta loyalitas pengecer yang lebih besar.

Merancang Penawaran Multisaluran yang Optimal

Sekarang kita tahu parameter mana yang harus dimodifikasi untuk mengadaptasi sistem multisaluran, kita perlu mengembangkan strategi yang memandu manajer ketika

menentukan strategi saluran yang sempurna. Dalam kondisi apa jenis dan jumlah saluran tertentu, dengan intensitas berapa, harus diterapkan?

Dua masukan utama menentukan desain sistem multialiran yang tepat:

1. Sistem saluran harus sesuai dengan strategi dan lingkungan bisnis perusahaan secara keseluruhan.
2. Kombinasi saluran harus memaksimalkan sinergi dan meminimalkan kanibalisasi.

Menyesuaikan Sistem Multialiran dengan Strategi Bisnis dan Kondisi Lingkungan
Sistem multialiran paling sukses, dalam hal kontribusinya terhadap kinerja perusahaan, jika strukturnya selaras dengan strategi bisnis perusahaan dan kondisi lingkungan sekitarnya (Kabadayi, Eyuboglu, & Thomas, 2007). Dalam hal ini yang dimaksud dengan kondisi lingkungan adalah:

- ✓ Tingkat sumber daya yang tersedia (diperlukan untuk inovasi dan diferensiasi).
- ✓ Kompleksitas suatu lingkungan (yaitu, jumlah dan keragaman pesaing dan pembeli).
- ✓ Dinamisme lingkungan (yaitu frekuensi perubahan lingkungan).

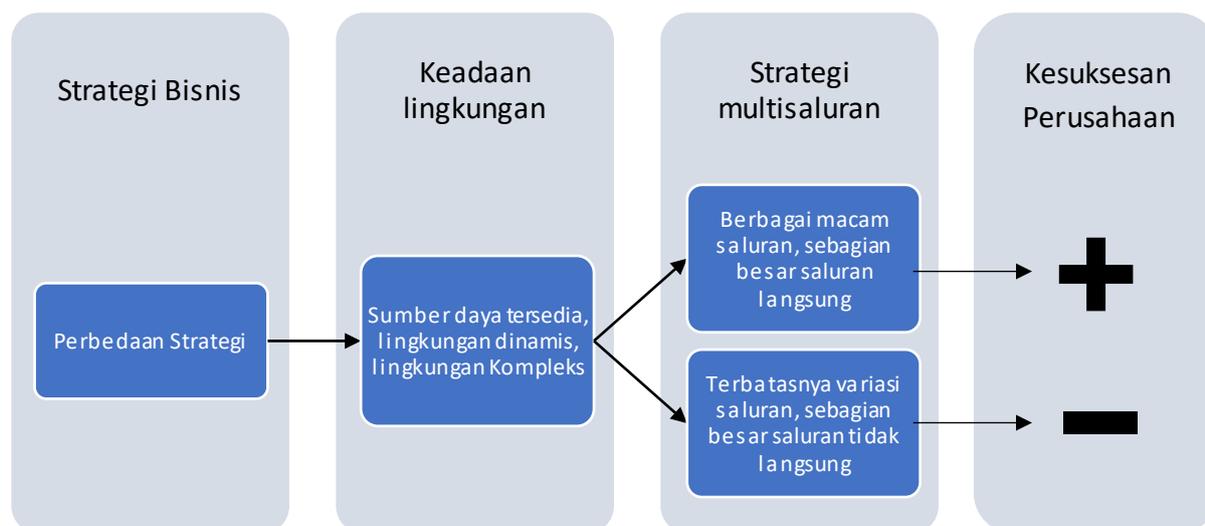
Strategi bisnis mengacu pada cara perusahaan bersaing dalam industri atau pasar tertentu. Sebuah perusahaan dapat mengembangkan keunggulan kompetitif melalui:

- Strategi diferensiasi.
- Strategi kepemimpinan biaya.

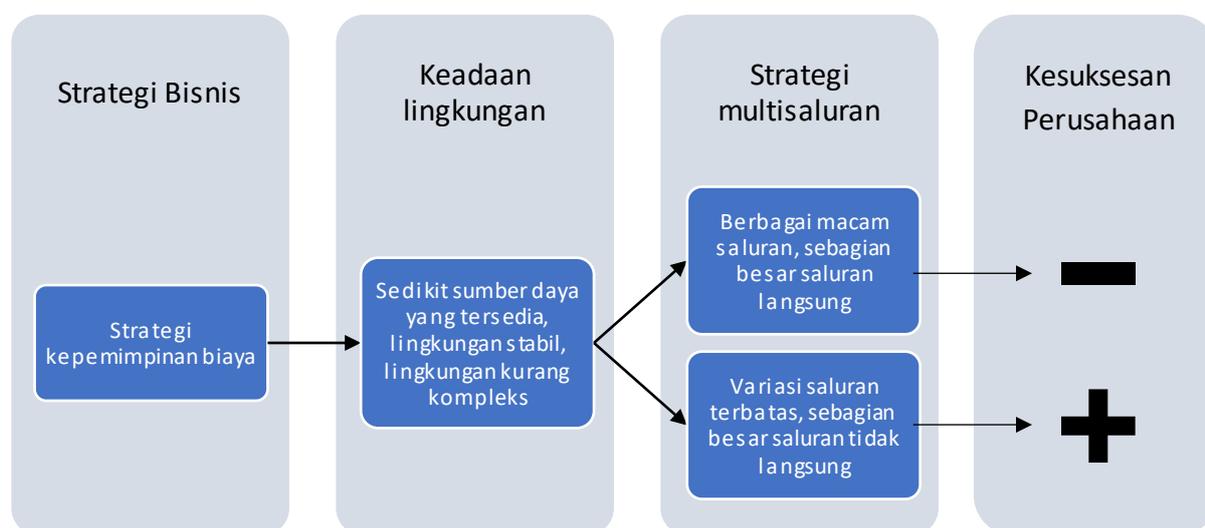
Secara keseluruhan, tidak ada satu pun strategi distribusi atau komunikasi terbaik yang dapat diterapkan oleh suatu perusahaan dengan sukses, dan hal ini tampaknya cukup intuitif. Sistem multialiran yang diadopsi Apple (fokus pada saluran langsung) tidak akan cocok dengan Henkel (fokus pada saluran tidak langsung), karena meskipun Apple beroperasi di lingkungan yang bergejolak secara teknologi, sistem ini berkembang berkat respons cepat terhadap perubahan lingkungan dan kemampuan untuk membedakan dirinya dari pesaing, Henkel bekerja dalam lingkungan yang cukup stabil dan bertujuan untuk mencapai cakupan pasar yang lebih luas. Dengan demikian, sistem multialiran mereka sesuai dengan strategi bisnis dan kondisi lingkungan mereka.

Jika lingkungannya dinamis dan kompleks, perusahaan harus sangat fleksibel dan bereaksi cepat terhadap perubahan lingkungan yang tidak terduga. Kemampuan untuk bereaksi dengan baik terhadap perubahan lingkungan memerlukan lebih banyak saluran khusus (Anderson, 1985; Kabadayi et al., 2007; Moriarty & Moran, 1990). Dalam hal ini, perusahaan yang menerapkan strategi diferensiasi dan mempunyai sumber daya yang memadai harus melakukan distribusi melalui sejumlah besar saluran yang sebagian besar bersifat langsung seperti yang dicontohkan oleh Apple, perusahaan terbesar kedua di dunia berdasarkan nilai pasar (Satariano, 2010). Dengan penjualan barang elektronik konsumen, perangkat lunak komputer, dan komputer pribadi, Apple berfungsi dalam lingkungan yang kompetitif (kompleks) dan bergejolak secara teknologi (dinamis). Sistem multialirannya menggabungkan berbagai jenis saluran langsung dan tidak langsung terpilih, yang menjamin distribusi melalui dealer khusus, dan sejalan dengan strategi diferensiasi perusahaan.

Sebaliknya, perusahaan yang dapat memprediksi permintaan pelanggan dan kebutuhan bahan baku secara akurat dalam lingkungan yang stabil dan tidak terlalu kompleks dapat menerapkan strategi kepemimpinan biaya, yaitu menjaga biayanya tetap minimum dengan menggunakan sejumlah saluran yang sebagian besar tidak langsung (Kabadayi et al. , 2007). Salah satu contoh suksesnya adalah Sara Lee, sebuah perusahaan barang konsumsi global yang beroperasi di lebih dari 40 negara. Berfokus pada distribusi melalui sejumlah saluran tidak langsung yang terbatas (kebanyakan toko ritel) dalam lingkungan yang stabil, biaya dapat ditekan seminimal mungkin sekaligus mencapai cakupan pasar yang luas.



Gambar 12.14 Strategi dan operasi multichannel: diferensiasi



Gambar 12.15 Strategi dan operasi multichannel: kepemimpinan biaya

Gambar 12.14 dan 12.15 menggambarkan dua kondisi lingkungan dan strategis yang ekstrem, meskipun sebenarnya terdapat rangkaian kondisi yang di antaranya terdapat strategi distribusi yang ideal, meskipun menemukannya mungkin merupakan sebuah tantangan. Perusahaan perlu memutuskan apakah akan menerapkan lebih banyak atau lebih sedikit saluran tidak langsung atau saluran langsung, namun juga jenis saluran mana yang

akan diterapkan. Kombinasi berbagai jenis saluran memerlukan kehati-hatian, karena terdapat rangkaian saluran yang lebih harmonis dan kurang harmonis, seperti yang akan kita bahas di bagian berikutnya.

Memaksimalkan Efek Positif dan Meminimalkan Efek Lintas Saluran Negatif

Keputusan tentang penerapan kombinasi saluran mempunyai dampak besar terhadap kinerja perusahaan. Penggunaan berbagai saluran menciptakan efek silang di antara saluran-saluran tersebut, yang dapat bersifat positif atau negatif, yaitu sinergis atau kanibalistik. Bayangkan, misalnya, sebuah penyedia jaringan telekomunikasi mengamati bahwa mereka memperoleh sebagian besar pelanggan melalui toko fisik, namun hanya sedikit pelanggan yang menandatangani kontrak di situs webnya. Haruskah penyedia layanan mengurangi aktivitas daringnya atau menutup saluran daring dan fokus pada toko untuk memaksimalkan keuntungan? Pertanyaan ini tidak dapat dijawab hanya dengan melihat jumlah pelanggan yang diperoleh melalui setiap saluran, karena banyak pelanggan potensial cenderung mencari dan mendapatkan informasi tentang berbagai penawaran online sebelum membeli di toko yaitu, fenomena pembelajar riset yang kita diskusikan sebelumnya. Pembeli tersebut lebih memilih pemasok yang menawarkan paket saluran yang memudahkan proses pencarian dan pembelian mereka, karena rangkaian saluran diatur sedemikian rupa sehingga saling melengkapi dalam hal penyediaan produk dan layanan. Skenario ini membantu pelanggan mengidentifikasi penawaran bagus sekaligus menciptakan “perasaan pembeli yang cerdas” dari perspektif psikologis, sehingga mengurangi ketidakpastian pembelian yang dirasakan. Kumpulan saluran yang saling melengkapi ini tidak hanya menghasilkan akuisisi online yang lebih tinggi tetapi juga peningkatan penjualan offline dan loyalitas, yang mewakili efek lintas saluran yang positif.

Sebaliknya, saluran-saluran dalam satu paket yang merupakan pengganti nyata dari sudut pandang fungsional (yaitu, fungsi pencarian dan pembelian serupa di kedua saluran) dapat mencuri volume penjualan satu sama lain, karena pelanggan tidak menemukan nilai tambahan yang ditawarkan melalui saluran kedua dan dengan demikian menggunakan saluran tersebut. satu atau yang lain. Efek negatif lintas saluran ini menyiratkan kanibalisasi saluran: Peningkatan keuntungan dalam satu saluran menyebabkan penurunan keuntungan dalam saluran yang sangat mirip yang ditawarkan oleh perusahaan, karena tidak ada manfaat tambahan yang diberikan kepada pelanggan.

Sebuah perusahaan yang menerapkan saluran toko khusus mungkin merasakan manfaat terbatas dari pembukaan toko waralaba, karena pencarian dan pembelian di kedua saluran itu serupa, dari sudut pandang pelanggan. Perusahaan mungkin menikmati peningkatan mendasar dalam volume penjualan karena cakupan pasar yang lebih luas oleh toko waralaba, namun pelanggan yang sudah ada akan acuh tak acuh antara membeli di toko mana pun. Pergeseran volume penjualan dari saluran toko khusus ke saluran toko waralaba juga menyebabkan peningkatan volume penjualan di toko waralaba, namun terjadi penurunan volume penjualan, atau kanibalisasi, di tokonya sendiri.

Diskusi ini menyoroti dimensi yang harus dipertimbangkan ketika memilih sistem multichannel (yaitu, jenis dan jumlah saluran yang sesuai). Singkatnya, dua prasyarat utama penerapan strategi multichannel yang sukses adalah:

- Kesesuaian antara sistem saluran dan strategi serta lingkungan bisnis perusahaan.
 - Kombinasi saluran-saluran pelengkap yang menghasilkan efek lintas saluran yang positif.
- Setelah berhasil menyusun sistem multichannel, tantangan baru kini muncul bagi perusahaan: mengelola sistem multichannel, berbagai jenis pelanggan tertentu, dan integrasi penawaran dan fungsi saluran yang berbeda.

12.3 CRM DAN MANAJEMEN MULTICHANNEL

Sistem multichannel yang ada harus dikelola dengan baik untuk memanfaatkan semua peluang dan mengatasi tantangan masing-masing. Setelah menerapkan sistem multichannel, perusahaan perlu menentukan tingkat integrasi salurannya, yaitu koordinasi fungsi saluran, yang memerlukan upaya besar namun juga menawarkan potensi untuk meningkatkan daya tarik perusahaan di mata pelanggan (Gambar 12.16).



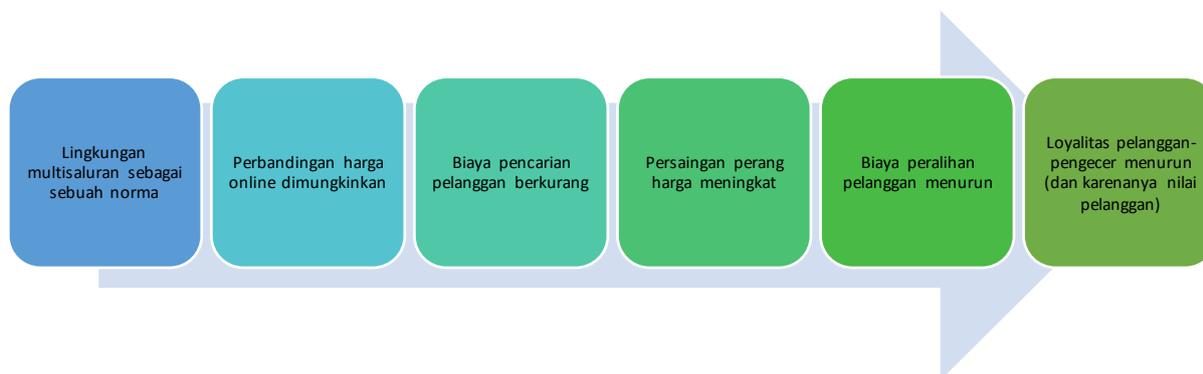
Gambar 12.16 Struktur isi bab ini: CRM dan manajemen multichannel

Seperti disebutkan dalam konteks tren saluran, penawaran beberapa saluran juga menarik jenis pelanggan tertentu: pembeli multichannel dan riset. Kedua jenis ini mempunyai potensi besar bagi perusahaan jika perusahaan mengelola sistem multichannelnya dengan benar.

Mengelola Sistem Multichannel: Integrasi Versus Pemisahan

Dalam lingkungan multichannel, menjadi tantangan bagi perusahaan untuk mencapai loyalitas pelanggan, karena kemungkinan membandingkan harga dan penawaran antar pengecer melalui berbagai saluran menurunkan biaya pencarian pelanggan namun meningkatkan persaingan dan perang harga.

Selain itu, ketika biaya peralihan pelanggan menurun, motivasinya untuk beralih meningkat, yang berarti menurunkan loyalitas pelanggan. Tentu saja, ancaman ini tidak berarti bahwa perusahaan dapat menahan diri untuk tidak menawarkan banyak saluran, namun hal ini menunjukkan bahwa mereka harus mengelola sistem multichannel dengan hati-hati (Gambar 12.17).



Gambar 12.17 Pengaruh lingkungan multichannel terhadap loyalitas pelanggan

Perusahaan dapat menangani situasi ini dengan dua cara:

1. Mengintegrasikan fungsi saluran untuk meningkatkan loyalitas pelanggan dan keuntungan jangka panjang.
2. Memisahkan fungsi saluran dan membedakan harga untuk meningkatkan keuntungan jangka pendek.

Integrasikan Fungsi Saluran untuk Meningkatkan Loyalitas Pelanggan dan Keuntungan Jangka Panjang

Mencoba meningkatkan CRM untuk meningkatkan loyalitas pelanggan pengecer dan mengikat pelanggan tersebut berarti perusahaan perlu membuat keseluruhan penawaran multichannelnya bernilai bagi pelanggan, daripada berfokus pada saluran tertentu dalam portofolionya sendiri. Salah satu cara yang memungkinkan untuk mencapai penilaian keseluruhan atas sistem saluran yang lengkap adalah dengan mengintegrasikan fungsi-fungsi di seluruh saluran untuk meningkatkan loyalitas. Misalnya, H&M, pengecer fesyen Swedia, mengizinkan pelanggan mengembalikan pembelian online mereka di toko mana pun. Selain itu, pelanggan dapat mencoba pakaian di toko dan membelinya nanti secara online, dengan harga yang sama.

Menggabungkan output layanan saluran komplementer sehingga meningkatkan nilai pelanggan bagi perusahaan, karena kepuasan pelanggan meningkat, dan dengan itu, loyalitas (Wallace et al., 2004). Perusahaan juga mendapatkan akses ke lebih banyak data pelanggan melalui serangkaian saluran yang lebih luas, sehingga lebih mudah untuk memperoleh pelajaran lebih lanjut dari perilaku pelanggan yang tercatat. Tentu saja, integrasi fungsi saluran memerlukan upaya koordinasi yang ekstensif, yang semakin meningkat seiring dengan banyaknya saluran terintegrasi yang disertakan dalam sistem multichannel. Selain itu, pemasok harus menyatukan harga di seluruh saluran untuk memungkinkan integrasi saluran (Gambar 12.18).



Gambar 12.18 Keuntungan dan kerugian integrasi saluran

Pisahkan Fungsi Saluran dan Bedakan Harga untuk Meningkatkan Keuntungan Jangka Pendek

Kebalikan dari integrasi saluran adalah bauran saluran, yang melibatkan berbagai saluran independen yang digabungkan dalam penawaran multichannel yang lebih murah dalam hal implementasi saluran dan taktik pemeliharaan. Masing-masing saluran menyediakan paket layanan tertentu, menarik berbagai jenis pelanggan dalam situasi yang berbeda, bukannya menjadikan pelanggan yang sudah ada lebih berharga bagi perusahaan. Strategi ini merugikan loyalitas pelanggan jangka panjang, dan karena saluran tidak dapat digabungkan, timbulah proses seleksi mandiri. Pelanggan yang berbeda menggunakan saluran yang berbeda. Oleh karena itu, perusahaan dapat menetapkan harga yang berbeda di seluruh salurannya untuk menelusuri pasar dengan paling efisien. Jika dikelola dengan sukses, diferensiasi harga antar saluran dapat meningkatkan keuntungan jangka pendek; Avis, agen persewaan mobil, berhasil mengenakan harga berbeda secara online dan di kantor cabang untuk mobil yang sama.

Untuk memastikan diferensiasi harga lintas saluran tidak membingungkan atau mengganggu pelanggan, namun justru meningkatkan keuntungan perusahaan, beberapa faktor keberhasilan mendasar perlu dipertimbangkan:

- Diferensiasi harga akan berhasil jika persaingan online rendah: Internet adalah sarana yang mudah dan transparan untuk membandingkan harga. Pada saluran ini motivasi untuk membandingkan harga tinggi, dan biaya peralihan cukup rendah, sehingga kemungkinan pelanggan beralih ke pesaing besar.
- Diferensiasi harga menguntungkan jika jumlah saluran yang ditawarkan rendah: Semakin besar jumlah saluran yang diterapkan oleh suatu perusahaan, semakin kompleks dan mahal koordinasinya (diferensiasi harga) dalam sistem multichannel.
- Diferensiasi harga khususnya berhasil untuk produk sekali pakai: Jika suatu produk dapat dijual kembali, perusahaan penjual menghadapi persaingan tidak hanya dari pengecer lain tetapi juga dari pelanggannya sendiri. Jika memungkinkan untuk menjual kembali suatu

produk ke konsumen lain dengan harga lebih murah, strategi diferensiasi harga akan gagal.

Secara keseluruhan, produk dan jasa yang tidak tahan lama kurang cocok untuk dijual kembali dan kurang tunduk pada perbandingan harga online, sehingga diferensiasi harga merupakan cara yang lebih menjanjikan untuk meningkatkan keuntungan jangka pendek dalam sistem saluran dengan jumlah jenis saluran yang terbatas (Wolk & Ebling, 2010) (Tentang Gambar 12.19).



Gambar 12.19 Keuntungan dan kerugian pemisahan saluran

Mengelola Pembeli Multisaluran

Menawarkan berbagai saluran untuk pembelian dan informasi menarik pembeli yang bersedia menggunakan berbagai jenis saluran dan memilih saluran berbeda untuk bertransaksi dalam berbagai situasi. Pembeli multisaluran ini cenderung lebih menguntungkan dibandingkan pembeli saluran tunggal.

Penjelasan potensial untuk fenomena ini semuanya mungkin berlaku sampai batas tertentu, sebagaimana dirinci pada bagian berikut.

Pembeli Multisaluran Lebih Setia daripada Pembeli Saluran Tunggal

Penggunaan berbagai saluran untuk bertransaksi berarti pelanggan dapat mencapai permintaan keluaran layanannya dengan lebih mudah dibandingkan jika hanya menggunakan satu saluran. Berbeda dengan pembeli saluran tunggal, pembeli multisaluran memilih saluran yang paling tepat dan nyaman untuk setiap transaksi, menggunakan saluran berbeda untuk transaksi berbeda jika saluran tersebut memberikan nilai tambahan. Pembeli saluran tunggal berulang kali menggunakan saluran yang sama untuk setiap langkah dalam proses pembelian dan mengabaikan saluran lainnya. Konsekuensinya, mereka mengevaluasi sistem multisaluran perusahaan hanya berdasarkan satu saluran saja, dan jika sistem tersebut tidak memenuhi permintaan mereka, mereka menjadi tidak puas dan bahkan mungkin berpindah pemasok. Karena pembeli multisaluran mempertimbangkan semua saluran yang ada sebagai situs potensial untuk transaksi mereka, mereka memperhitungkan semuanya dalam evaluasi mereka. Jika satu saluran tidak dapat memenuhi permintaan keluaran layanan pelanggan,

pelanggan hanya akan beralih ke saluran yang lebih menarik, bukannya langsung berpindah pemasok.

Bayangkan pembelanja multisaluran berencana memesan produk dari pusat panggilan pemasok, namun biaya teleponnya melebihi tingkat yang bersedia dia bayarkan. Dia kemudian mungkin bersedia beralih ke situs web pemasok yang sama untuk membeli produk tersebut. Dengan kepuasan mereka yang lebih besar terhadap penawaran perusahaan secara keseluruhan, pelanggan multisaluran cenderung cukup setia, dengan nilai yang lebih besar dibandingkan pembeli saluran tunggal.

Pembeli Multisaluran Menghabiskan Lebih Banyak Uang Karena Mereka Lebih Sering Melihat Iklan Dibandingkan Pembeli Saluran Tunggal

Pelanggan yang mempertimbangkan setiap jenis saluran untuk pembelian mereka sebenarnya juga menerima komunikasi iklan di semua jenis saluran. Oleh karena itu, dibandingkan dengan pembeli saluran tunggal, mereka lebih sering menghadapi penawaran terbaru dan lebih cenderung membeli suatu produk, sehingga membuat mereka lebih cenderung membelanjakan lebih banyak uang. Pertimbangkan pembelanja saluran tunggal yang hanya membeli di toko fisik. Dia mungkin melihat iklan di toko tetapi tidak melihat iklan banner di situs web perusahaan. Pembeli multisaluran memeriksa situs web dari waktu ke waktu, serta toko untuk melihat penawaran terbaru dan kemungkinan besar akan membeli.

Pembeli Multisaluran Membeli Lebih Sering Dibandingkan Pembeli Saluran Tunggal Karena Belanja Dapat Dilakukan di Segala Situasi

Dengan kesediaan mereka untuk membeli di berbagai jenis saluran, pembeli multisaluran mempunyai akses terhadap penawaran, kapan pun atau di mana pun mereka berada, sehingga mereka dapat memutuskan untuk membeli suatu produk secara spontan. Pelanggan ini dapat membeli secara online pada larut malam, menggunakan perangkat seluler mereka untuk membeli saat bepergian dengan kereta api, atau sekadar mampir ke toko saat berada di pusat kota pada siang hari.

Sebaliknya, pembeli saluran tunggal menunggu sampai mereka mempunyai akses ke saluran pilihan mereka. Jika mereka lebih menyukai saluran toko, belanja mereka tidak terlalu spontan, sehingga mereka mengambil keputusan pembelian dengan lebih hati-hati. Jika mereka tidak memiliki akses terhadap produk yang mereka minati pada saat mereka membutuhkannya, kemungkinan besar mereka menunda niat membeli atau tidak membeli, terutama jika pembelian yang terlalu dini tidak lagi memberikan nilai.

Hanya Pelanggan yang Biasanya Sering Berbelanja dan Menghabiskan Banyak Uang Sebenarnya Menggunakan Banyak Saluran untuk Pembelian (Seleksi Mandiri Pelanggan)

Penjelasan lain yang mungkin namun bertentangan mengenai profitabilitas pelanggan multisaluran mencerminkan gagasan seleksi mandiri pelanggan. Dalam hal ini, bukan penawaran multisaluran yang membuat beberapa pelanggan lebih menguntungkan, namun pengguna berat suatu produk yang lebih menguntungkan memutuskan untuk membeli dari berbagai saluran.

Terlepas dari penjelasan mana yang benar—apakah penawaran multisaluran membuat pelanggan lebih berharga bagi perusahaan atau hanya menarik lebih banyak

pelanggan berharga jelas penting bagi perusahaan untuk mengidentifikasi pembeli multichannel guna meningkatkan keuntungan mereka. Bagian selanjutnya menguraikan faktor-faktor utama yang mendorong belanja multichannel, yang harus disadari oleh perusahaan untuk mengelola upaya CRM-nya secara menguntungkan.

Pendorong Belanja Multichannel

Beberapa faktor menentukan kemungkinan bahwa pelanggan adalah pembelajar multichannel (Gambar 12.20):



Gambar 12.20 Pendorong belanja multichannel

- 1) Pelanggan yang menunjukkan tingkat pembelian silang yang lebih tinggi biasanya menggunakan lebih banyak saluran untuk melakukan pemesanan. Pembelian silang mengacu pada jumlah kategori produk berbeda yang dibeli pelanggan dari perusahaan. Kita dapat mengharapkan pelanggan yang menunjukkan tingkat pembelian silang yang tinggi akan lebih mengenal perusahaan tersebut; Keakraban ini akan mengurangi risiko pembelian yang dirasakan dan mengarah pada peningkatan belanja multichannel.
- 2) Pelanggan yang secara aktif memulai kontak dengan perusahaan juga harus memiliki tingkat keakraban yang lebih tinggi dengan perusahaan dan salurannya serta menunjukkan tingkat belanja multichannel yang lebih besar dibandingkan pelanggan yang dihubungi secara proaktif oleh perusahaan.
- 3) Selain itu, tingkat kontak berbasis web yang lebih tinggi berperan dalam memotivasi pelanggan untuk bertransaksi melalui berbagai saluran, karena kesadaran akan situs web pemasok menyiratkan kesediaan pelanggan untuk menggunakan teknologi baru.
- 4) Kepemilikan pelanggan berhubungan positif dengan pembelian multichannel, karena tingginya tingkat pemahaman terhadap perusahaan dan saluran perusahaan. Pelanggan

yang telah bertransaksi dengan perusahaan lebih lama cenderung menggunakan lebih banyak saluran.

- 5) Selain itu, pelanggan yang lebih sering membeli cenderung bermigrasi ke belanja multichannel, karena mereka ingin meningkatkan efisiensi transaksi mereka dengan menggunakan saluran yang ideal untuk setiap transaksi.
- 6) Terakhir, jumlah saluran yang digunakan perusahaan untuk menghubungi pelanggan berkorelasi positif dengan pembelian multichannel. Dengan kata lain, paparan yang disebabkan oleh perusahaan terhadap berbagai saluran akan mengarahkan pelanggan untuk mencoba berbagai pilihan saluran.

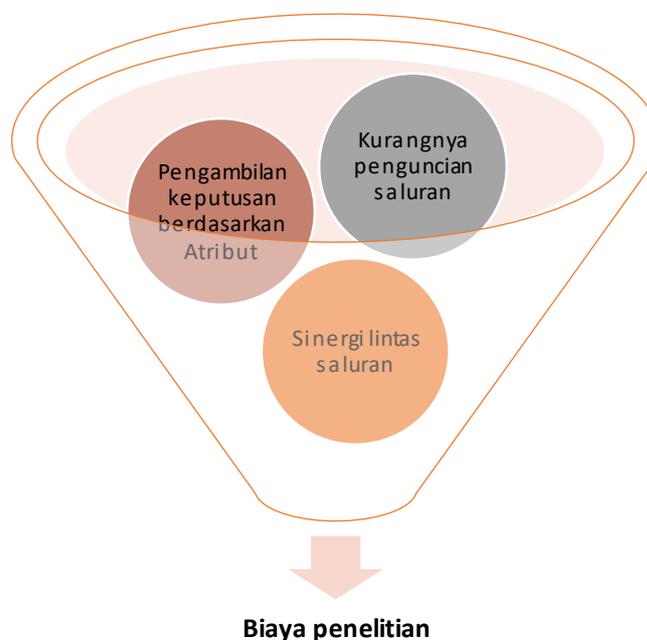
Oleh karena itu, pendorong utama belanja multichannel secara konsisten mencerminkan gagasan tentang keakraban dan kesadaran. Jika sebuah perusahaan ingin meningkatkan belanja multichannel oleh pelanggannya, maka perusahaan tersebut harus meningkatkan kesadaran mereka terhadap semua saluran yang ada dan fitur-fiturnya, serta meningkatkan keakraban mereka dengan perusahaan dan saluran-salurnya untuk meminimalkan persepsi mereka tentang risiko penggunaan produk. saluran-saluran tersebut untuk bertransaksi. Oleh karena itu, perusahaan harus secara aktif menggunakan semua jenis saluran untuk menghubungi pelanggan dan memberikan insentif untuk menggunakan saluran baru, untuk mendorong pelanggan meningkatkan keakraban mereka (misalnya, mempromosikan saluran baru dengan pengurangan harga).

Mengelola Pembeli Riset

Pembeli yang melakukan penelitian akan mendapatkan keuntungan bagi perusahaan dengan menjadi setia dan menikmati persepsi mereka tentang diri mereka sebagai pembeli yang cerdas dan berbasis informasi. Jika informasi pra-pembelian yang mereka kumpulkan berlaku untuk beberapa perusahaan dan tidak spesifik untuk pemasok, maka sebuah perusahaan akan menghadapi risiko yang serius. Perusahaan mungkin berinvestasi dalam menarik pelanggan namun kemudian kehilangan pelanggan selama proses pembelian, terutama jika pelanggan menggunakan saluran satu perusahaan untuk mencari tetapi menggunakan saluran pemasok lain untuk membeli. Oleh karena itu, mengelola pembeli riset memerlukan pengetahuan mendalam tentang faktor-faktor yang menjelaskan belanja riset, agar mampu menarik dan mengikat mereka ke perusahaan. Literatur sebelumnya menyarankan tiga faktor yang mengaktifkan belanja penelitian: pengambilan keputusan berbasis atribut, kurangnya penguncian saluran, dan sinergi lintas saluran (Gambar 12.21).

Seperti yang telah kita ketahui, saluran-saluran berbeda dalam atributnya dan dengan demikian keluaran layanan yang diberikannya (Wallace dkk., 2004) (misalnya, saluran online menawarkan kenyamanan spasial yang besar, sedangkan saluran toko biasanya terkenal dengan tingkat komunikasinya yang tinggi. pelayanan pelanggan). Jika pelanggan menganggap beberapa saluran sangat nyaman untuk pencarian namun saluran lain lebih disukai untuk transaksi (pengambilan keputusan berdasarkan atribut), mekanisme dasar untuk belanja riset telah ditetapkan. Internet sering kali muncul sebagai saluran pencarian yang nyaman, terutama dalam hal perbandingan harga dan produk, bahkan antar pemasok.

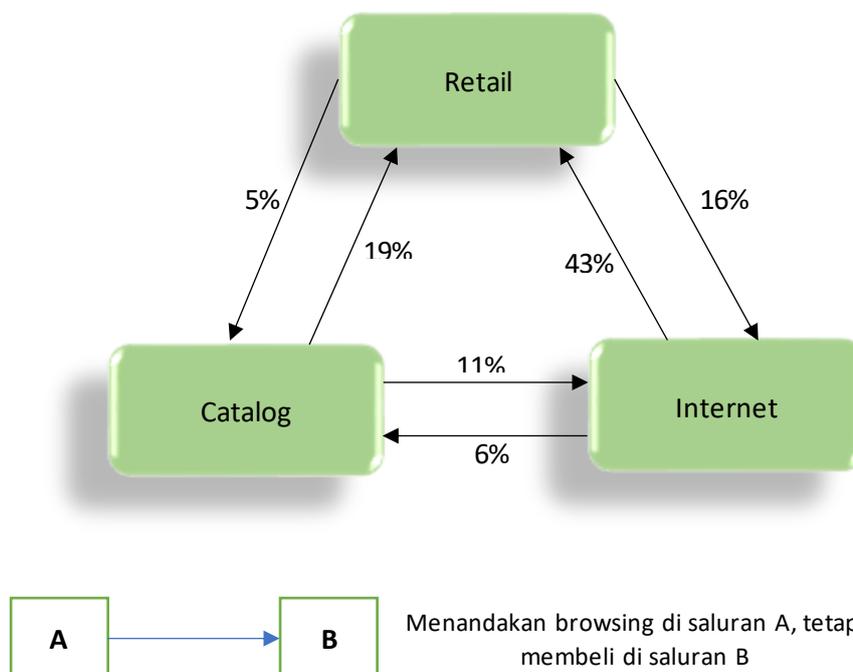
Namun, beberapa pelanggan masih menganggap Internet sebagai saluran pembelian yang berisiko dan lebih memilih mengunjungi toko untuk melakukan transaksi sebenarnya. Penelitian bahkan menunjukkan bahwa 43% pembeli riset mencari informasi secara online sebelum melakukan pembelian akhir di toko ritel fisik. Sebaliknya, hanya 16% yang mencari informasi di toko ritel dan kemudian membeli dari Internet (Gambar 12.22).



Gambar 12.21 Faktor-faktor yang mengaktifkan belanja penelitian

Faktor kedua yang meningkatkan belanja penelitian adalah kurangnya penguncian saluran. Jika suatu saluran memiliki penguncian yang tinggi, mencari di satu saluran akan meningkatkan kemungkinan pembelian di saluran tersebut. Jika mudah untuk beralih ke saluran lain untuk pembelian, maka penguncian saluran rendah, sehingga mendorong belanja riset. Misalnya, penguncian saluran di suatu situs web jelas lebih rendah daripada penguncian saluran di toko, karena beralih ke situs web lain jauh lebih mudah daripada keluar dari toko untuk membeli di tempat lain.

Faktor ketiga yang meningkatkan belanja riset adalah adanya sinergi lintas saluran. Jika pencarian di satu saluran meningkatkan manfaat ekonomi dari pembelian di saluran lain, konsumen cenderung melakukan belanja riset. Dengan demikian, konsumen dapat mengumpulkan informasi harga secara online, yang nantinya membantunya menegosiasikan harga yang lebih baik di toko; sinergi lintas saluran seperti itu mengarah pada belanja penelitian. Fenomena ini juga muncul pada Gambar 12.22. Efek ini jarang terjadi pada beberapa kombinasi saluran; hanya 11% pelanggan yang mencari informasi di katalog lalu membeli secara online, dan hanya 6% yang mencari di Internet lalu membeli dari katalog. Kombinasi saluran ini jelas memberikan manfaat tambahan yang lebih sedikit dibandingkan kombinasi toko-Internet.



Gambar 12.22 Perilaku pembelian pembeli penelitian (Sumber: Diadaptasi dari Verhoef et al., 2007, hal. 130)

Analisis ini menyarankan beberapa pendekatan untuk meningkatkan belanja riset dan mengurangi kehilangan pelanggan selama proses pembelian. Untuk mendorong belanja riset, perusahaan mungkin mengurangi fungsi salurannya menjadi atribut-atribut utama, dengan menekankan keunggulan pencarian atau pembelian dibandingkan saluran lain. Misalnya, sebuah perusahaan dapat menawarkan situs web informasi saja yang terintegrasi erat dengan tokonya (Bendoly, Blocher, Bretthauer, Krishnan, & Venkataramanan, 2005).

Namun, pendekatan ini bisa berisiko dalam lingkungan yang sangat kompetitif jika pesaing menggabungkan semua atribut ke dalam satu saluran. Selain itu, untuk mengikat pelanggan ke toko dan mencegah kehilangan dia selama proses pembelian, perusahaan perlu menghasilkan loyalitas pelanggan melalui kepuasan pelanggan. Kepuasan terhadap satu saluran memperkuat kepuasan terhadap saluran lain dari pemasok yang sama. Semakin puas pelanggan terhadap saluran suatu perusahaan, semakin besar loyalitas pelanggan tersebut dan semakin rendah kemungkinan kehilangan pelanggan selama proses pembelian. Loyalitas yang lebih besar juga berarti volume penjualan yang lebih besar, karena pelanggan yang loyal bersedia membayar harga lebih tinggi dibandingkan pelanggan yang tidak loyal dan juga merekomendasikan perusahaan, produknya, dan layanannya kepada konsumen lain.

Pengelolaan sistem multichannel menghadapi perusahaan pada tantangan baru. Meskipun tantangan-tantangan ini, seperti koordinasi berbagai jenis saluran, jenis pelanggan baru, dan perilaku pelanggan yang beragam, memerlukan upaya manajemen tambahan, pengelolaan yang tepat akan memberikan peluang bagi perusahaan untuk mencapai profitabilitas yang lebih besar melalui peningkatan kepuasan pelanggan. dan kesetiaan.

Contoh Praktik CRM 1

Otto Versand

Otto Versand, di Hamburg, Jerman, menjalankan bisnis pemesanan lewat pos terbesar di dunia, dengan anak perusahaan di seluruh benua. Divisi pemesanan lewat pos dan divisi khusus membentuk area bisnis inti Grup Otto, dengan kehadiran yang kuat di Eropa melalui perusahaan Prancis, *Suisses France S.C.S.*, pemimpin pasar di Prancis, Belgia, dan Spanyol. Otto juga memiliki saham mayoritas di *Crate & Barrel*, jaringan toko perabot rumah tangga yang merupakan pemasok utama peralatan rumah tangga, furnitur, dan aksesoris. Orientasi pelanggan yang terdefinisi dengan baik telah membantu perusahaan membangun rangkaian produk yang terus berkembang dan reputasi kualitas. Dalam keseluruhan grup, Otto menerbitkan 62 katalog setiap musim, mendistribusikan lebih dari 109 juta eksemplar.

Awalnya murni operasi pemesanan melalui pos, Grup Otto di Jerman semakin banyak menambahkan saluran komunikasi dan pengiriman, sebagai respons terhadap meningkatnya permintaan akan akses yang lebih disesuaikan ke perusahaan dan perkembangan teknologi, seperti e-commerce. Saat ini perusahaan beroperasi di saluran distribusi dan komunikasi berikut: katalog, pusat panggilan, belanja televisi, periklanan massal, Internet, dan penjemputan di toko. Berbagai tantangan muncul dalam lingkungan multichannel ini.

Pertama, perusahaan harus menciptakan satu pandangan tentang pelanggan. Tugas ini mungkin terdengar mudah bagi perusahaan yang tidak melakukan penjualan melalui perantara, namun dalam praktiknya merupakan tantangan. Sistem operasional dan TI di balik setiap saluran memiliki karakteristik yang sangat spesifik, sehingga tidak mudah untuk membuat meta-database yang mengintegrasikan seluruh kontak pelanggan dengan cara yang terstandarisasi dan terukur. Kedua, jika perusahaan menemukan cara untuk mengintegrasikan informasi secara lancar di beberapa saluran, Otto perlu menemukan cara memanfaatkan informasi tersebut untuk membuat keputusan pemasaran yang lebih baik dan lebih disesuaikan. Misalnya, pelanggan mungkin menerima katalog melalui surat dan membeli barang yang diinginkan melalui saluran Internet. Dalam hal ini, apakah katalog benar-benar menciptakan dorongan pembelian, atau apakah pelanggan akan membeli bahkan tanpa katalog, melalui Internet? Dengan kata lain, pelanggan mungkin tidak bereaksi terhadap katalog, namun katalog masih memiliki fungsi pemicu yang penting.

Menghentikan interaksi saluran ini penting bagi Otto dalam upayanya menghemat biaya akuisisi sekaligus memaksimalkan hasil akuisisi. Kenyataan dalam lingkungan multichannel, seperti yang digunakan di Otto, adalah perjuangan berkelanjutan untuk memahami interaksi kontak saluran dan alokasi saluran kontak kepada pelanggan untuk memaksimalkan nilai seumur hidup pelanggan.

Pertanyaan tentang Praktik CRM

1. Dapatkah Anda memikirkan eksperimen yang memungkinkan Otto membuat kesimpulan tentang apakah satu saluran berfungsi sebagai petunjuk ke saluran lain?
2. Apakah Anda mengharapkan pelanggan yang mengakses perusahaan melalui saluran berbeda memiliki nilai yang berbeda bagi perusahaan? Mengapa?

Ringkasan

Dalam bab ini, kami telah menguraikan peran saluran dalam menciptakan dan memelihara hubungan pelanggan. Kita juga telah membahas peran saluran sebagai penjaga gerbang komunikasi dan interaksi dengan pelanggan, yang menawarkan kemungkinan menjalin hubungan untuk meningkatkan loyalitas dan nilai pelanggan bagi perusahaan. Saluran ini selanjutnya berfungsi sebagai jalur pemasaran produk dan jasa. Sehubungan dengan CRM, memilih saluran yang tepat merupakan sarana mendasar untuk menciptakan loyalitas pelanggan, yang meningkatkan nilai pelanggan bagi perusahaan dan dengan demikian profitabilitas jangka panjang.

Jenis saluran pada dasarnya dapat dibagi menjadi saluran tidak langsung dan saluran langsung. Kedua jenis ini menawarkan berbagai keuntungan dan kerugian bagi perusahaan sehubungan dengan biaya implementasi dan pemeliharaan, kebutuhan untuk mengembangkan keterampilan khusus saluran, jaminan kualitas layanan dan informasi, dan tingkat kendali atas aktivitas CRM yang dimaksudkan. Faktor-faktor ini harus dievaluasi secara hati-hati ketika memilih saluran untuk sistem distribusi suatu perusahaan.

Dalam konteks ini, kami juga telah menyajikan tren saluran saat ini, seperti menjamurnya saluran langsung dan munculnya distribusi multichannel sebagai norma baru, yang telah mendorong tren di tingkat pelanggan, termasuk kedatangan pembeli multichannel dan pembeli riset.

Sistem multichannel tidak dapat bekerja secara efisien jika setiap keputusan mengenai setiap jenis saluran yang diterapkan dalam sistem saluran terjadi secara independen. Semua saluran yang diterapkan dalam sistem multichannel harus selaras, selaras dengan strategi bisnis perusahaan, dan mencerminkan kondisi lingkungan.

Setelah memutuskan desain saluran, termasuk jenis dan jumlah saluran yang akan diterapkan dalam sistem multichannel, masih ada satu tantangan besar yang tersisa bagi perusahaan: pengelolaan sistem saluran untuk memaksimalkan keuntungan. Apakah fungsi saluran dan harga harus diintegrasikan atau dipisahkan? Menentukan tingkat integrasi multichannel yang tepat mengharuskan perusahaan untuk mengevaluasi apakah perusahaan lebih memilih untuk memperbaiki hubungan pelanggannya, yang berarti investasi yang lebih besar saat ini dan keuntungan yang lebih besar dalam jangka panjang, atau apakah perusahaan lebih memilih untuk mengurangi biaya saat ini untuk mencapai jangka pendek. keuntungan jangka panjang, dengan mengorbankan membangun hubungan pelanggan yang kuat dan berjangka panjang.

Terakhir, kita telah membahas bagaimana perusahaan harus mengelola pembeli multichannel dan pembeli riset untuk memaksimalkan keuntungannya. Kami menyajikan kondisi pelanggan, saluran, dan lingkungan yang mengaktifkan tipe pembelajar yang sedang berkembang ini, yang akan membantu perusahaan mengidentifikasi pelanggan ini dan dengan demikian mengelolanya dengan tepat, sehingga perusahaan dapat memperoleh keuntungan dari potensi manfaat yang tidak dapat disangkal.

Soal Latihan

1. Diskusikan, sehubungan dengan strategi CRM perusahaan, apakah proliferasi saluran langsung hanya sekedar tren saat ini atau apakah saluran online suatu hari nanti akan sepenuhnya menggantikan saluran tradisional.
2. Obi, pemasok DIY asal Jerman, awalnya menjual melalui toko waralaba, namun baru membuka toko online pada November 2010. Penerapan saluran tambahan ini mengakibatkan konflik tidak sehat antara Obi dan pewaralabanya hingga berujung pada pertarungan di pengadilan. Isu yang menjadi fokus adalah kanibalisasi situs penjualan di toko waralaba, terutama karena rendahnya harga yang dikenakan secara online. Diskusikan desain dan manajemen multichannel Obi. Apa yang salah?
3. Produsen seperti Henkel atau Procter & Gamble sangat terpisah dari konsumen akhir. Mengingat semakin besarnya kekuatan pengecer, bagaimana mereka dapat membangun kembali hubungan yang lebih dekat dengan para pelanggan akhir ini?

BAB 13

MASALAH CRM DALAM KONTEKS BISNIS-KE-BISNIS

Pemasar bisnis melayani pasar terbesar: Volume transaksi dolar di pasar bisnis-ke-bisnis (B2B) jauh lebih besar dibandingkan volume transaksi di pasar bisnis-ke-konsumen (B2C). Selain itu, tingkat aktivitas pembelian pelanggan B2B bisa sangat tinggi. Misalnya, departemen pembelian di IBM menghabiskan lebih dari Rp.40 miliar setiap tahunnya untuk produk dan layanan B2B. Beberapa merek yang paling berharga dan kuat di dunia beroperasi terutama di pasar B2B, termasuk, misalnya, Cisco, DuPont, FedEx, Hewlett-Packard, IBM, dan Intel.

Berbeda dengan konteks B2C, pelanggan dalam lingkungan B2B adalah sebuah organisasi (perusahaan atau institusi), yang berarti jumlah pelanggannya lebih sedikit. Misalnya, Intel menjual prosesornya ke beberapa produsen besar, seperti Dell dan Hewlett-Packard, yang kemudian menjualnya ke jutaan pembeli komputer (Hutt & Speh, 2013). Hal ini menyiratkan bahwa pelanggan bisnis melakukan pembelian jauh lebih besar dibandingkan rumah tangga, dan proses pembelian organisasi jauh lebih kompleks. Terakhir, dibandingkan dengan hubungan B2C, hubungan antara pembeli dan penjual cenderung lebih dekat. Secara umum, hubungan dapat diklasifikasikan menjadi transaksional (jarak jauh) atau kolaboratif (dekat). Hubungan transaksional melibatkan pertukaran produk dasar secara tepat waktu dengan harga yang sangat kompetitif; hubungan kolaboratif menggambarkan ikatan kuat yang dibangun seiring berjalannya waktu, dengan tujuan mencapai keuntungan bersama. Dalam konteks B2B dan mengacu pada definisi manajemen hubungan pelanggan (CRM) yang kami perkenalkan di awal buku ini, B2B CRM adalah proses strategis untuk memperkuat hubungan dengan pelanggan bisnis, terutama klien penting, di luar hubungan transaksional untuk dikelola dengan lebih baik. Nilai hubungan pembeli-penjual ini. Sebuah laporan dari Stanford University dan Accenture menyoroti bahwa perusahaan dapat meningkatkan kapitalisasi pasar mereka sebesar 8% atau lebih dan mendapatkan premi sebesar 17–26% untuk penilaian mereka, hanya dengan memperkenalkan hubungan kolaboratif ke dalam rantai pasokan mereka; untuk membangun hubungan kolaboratif seperti itu, penjual memerlukan pemahaman mendalam tentang bisnis dan lingkungan internal pembeli, dan komunikasi antar mitra harus dikaitkan dengan semua tingkat manajemen, untuk menjamin pertukaran informasi yang luas.

Contoh Praktik CRM 1

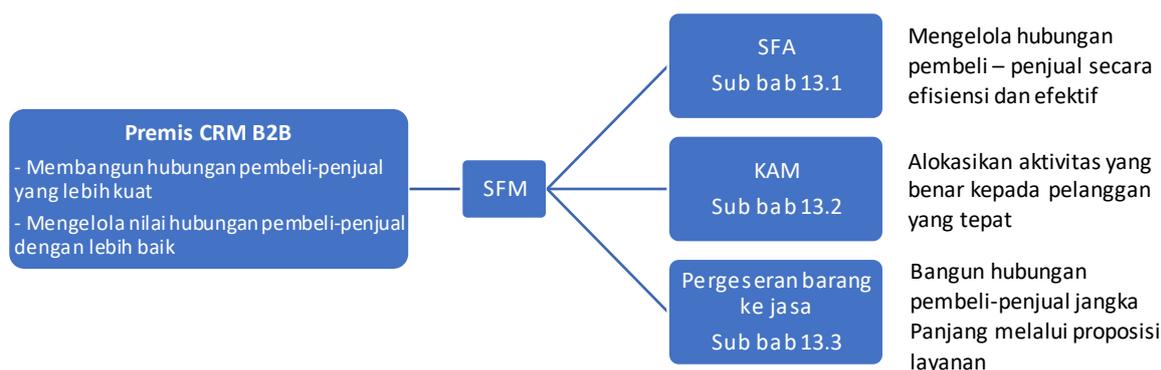
IBM: Mengidentifikasi Peran Kontak Pelanggan

Sejumlah karyawan IBM mempunyai kontak dengan organisasi pelanggan ketika pelanggan tertentu dilayani. Untuk memastikan pelaksanaan strategi yang konsisten, IBM mengidentifikasi peran kontak pelanggan untuk setiap pelanggan (misalnya, pemilik hubungan, pemilik proyek, dan pemilik penyelesaian masalah), menentukan tindakan terukur

yang diinginkan untuk setiap peran, dan pada akhirnya memantau kepuasan akun terhadap setiap peran.

Contoh IBM pada kotak sebelumnya menunjukkan bahwa tenaga penjualan merupakan investasi yang penting dan signifikan bagi sebagian besar penjual, karena tenaga penjualan dipercayakan dengan aset penjual yang paling penting: pelanggan. Tenaga penjualan berada dalam posisi unik karena sangat dekat dengan pelanggan dan dengan demikian memiliki kemampuan untuk membangun hubungan jangka panjang dan kuat. Hampir separuh pertumbuhan perusahaan disebabkan oleh kompetensi, organisasi, dan kualitas tenaga penjualannya. Dengan demikian, manajemen tenaga penjualan (SFM) merupakan salah satu isu strategis yang paling penting dalam konteks CRM B2B. Karena menurunnya efisiensi dan efektivitas pemasaran, seperti yang kami catat di awal buku ini, tugas tenaga penjualan adalah mengelola hubungan dengan pembeli organisasi secara efektif dan efisien, untuk memenangkan dan mempertahankan pelanggan yang puas sambil mempertahankan biaya turun. Pertanyaan terpenting dalam konteks ini adalah bagaimana tenaga penjualan dapat mengelola hubungan pembeli-penjual, baik secara efektif maupun efisien.

Untuk menjawab pertanyaan ini, pertama-tama kita membahas konstruksi otomatisasi tenaga penjualan (SFA) sebagai subtopik penting SFM dalam domain CRM B2B. Sebagai alat transaksional, SFA menggambarkan teknologi informasi apa pun yang diterapkan pada situasi penjualan yang dimaksudkan untuk memfasilitasi tugas administratif yang berulang dan membuatnya lebih efisien, terutama dari perspektif internal penjual. Dengan menyelesaikan tugas secara lebih efisien, tenaga penjualan dapat fokus pada lebih banyak aktivitas yang memberi nilai tambah bagi pelanggan dan dengan demikian meningkatkan kepuasan pelanggan, sehingga menghasilkan retensi pelanggan yang lebih besar. Dimensi efektivitas menggambarkan SFA sebagai alat untuk membangun hubungan jangka panjang dengan pelanggan. Karena perusahaan sering kali perlu membangun hubungan seperti ini hanya dengan kliennya yang paling berharga dan penting, yang disebut akun utama, kami juga membahas elemen utama manajemen akun utama (KAM) dalam bab ini. Dengan KAM, perusahaan mengalokasikan aktivitas yang tepat (dari sudut pandang eksternal pembeli) kepada pelanggan yang paling menjanjikan (dari sudut pandang penjual). Terakhir, kami membahas peralihan dari barang ke jasa, termasuk munculnya penawaran hibrida, sebagai taktik potensial bagi organisasi untuk mengunci pelanggan secara efektif. Penawaran hibrida terutama berfokus pada permintaan dan kebutuhan pembeli, yang menyiratkan perspektif eksternal. Ketiga sub-topik SFM ini membantu perusahaan membangun hubungan pembeli-penjual yang lebih kuat dan mengelola nilai hubungan mereka dengan lebih baik, baik dari perspektif internal maupun eksternal. Gambar 13.1 menguraikan organisasi konseptual bab ini.



Gambar 13.1 Organisasi konseptual bab ini

13.1 CRM DAN OTOMATISASI TENAGA PENJUALAN

Dalam dua dekade terakhir, alat SFA semakin banyak digunakan untuk memfasilitasi proses manajemen hubungan pelanggan. Karena perangkat telekomunikasi yang canggih, SFA menjadi semakin penting, dan tren ini sepertinya akan terus berlanjut di masa depan. Oleh karena itu, kami memulai dengan menjelaskan SFA dan mengilustrasikan manfaatnya, serta kondisi dan prasyarat terpenting yang memfasilitasinya.

Apa itu SFA?

Istilah SFA mengacu pada teknologi informasi apa pun yang diterapkan pada situasi penjualan dengan tujuan mendukung fungsi penjualan. Beragamnya kemampuan perangkat keras dan perangkat lunak dalam teknologi SFA berarti keduanya dapat bervariasi dalam hal kompleksitas dan sejauh mana kemampuan tersebut harus diintegrasikan ke dalam infrastruktur organisasi perusahaan. Teknologi yang relevan mencakup, misalnya, pertukaran data elektronik, database, Internet, spreadsheet, alat perkiraan penjualan, sistem manajemen inventaris, program manajemen kontak, program email, perangkat lunak grafik dan presentasi, laptop, telepon seluler, dan mesin faks.

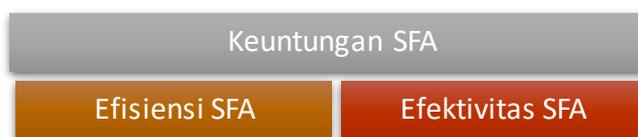
Contoh Praktik CRM 2

InvisibleSolutions

Menjembatani Kesenjangan antara Aplikasi Bisnis dan Alat Produktivitas «InvisibleSolutions adalah penyedia teknologi alat yang dirancang untuk meningkatkan adopsi pengguna dan ROI aplikasi perusahaan dengan mengintegrasikannya ke dalam cara pebisnis bekerja setiap hari. Alat-alat ini memungkinkan pengguna untuk bekerja dengan informasi pelanggan dan perusahaan mereka, tanpa meninggalkan aplikasi komunikasi favorit mereka Office 365 dan Gmail.

Alat SFA dirancang khusus untuk mendukung organisasi penjual dalam upayanya memenuhi tujuan CRM-nya. Topik utamanya adalah dampaknya terhadap produktivitas penjualan. Misalnya, kemampuan perangkat lunak SFA dapat menangkap, menyimpan, menganalisis, dan mendistribusikan data terkait pelanggan kepada tenaga penjualan agar lebih efisien. Dengan menyelesaikan tugas-tugas rutin penjualan secara efisien, tenaga penjualan mengalokasikan kembali waktu mereka untuk melakukan kontak yang lebih pribadi

dengan pelanggan mereka, yang mengarah pada hubungan pembeli-penjual yang lebih efektif. Dengan demikian menjadi jelas bahwa dua dimensi utama manfaat SFA adalah efisiensi dan efektivitasnya (Gambar 13.2).



Gambar 13.2 Dua dimensi manfaat SFA

Manfaat SFA

Tenaga penjualan, manajer penjualan, dan manajemen senior dapat memperoleh banyak manfaat dari penerapan SFA. Dengan alat SFA, tenaga penjualan mendapatkan akses tepat waktu ke pelanggan, inventaris produk, dan informasi intelijen pasar sehingga dapat merespons pertanyaan pelanggan dengan lebih cepat dan dengan informasi yang lebih baik. Tenaga penjualan tampak lebih terinformasi, berpengetahuan, kompeten, dan responsif dibandingkan tenaga pesaingnya; mereka juga menikmati pemahaman pelanggan yang lebih baik. Pelanggan merasa bahwa kebutuhan mereka dipenuhi dan dipenuhi dengan lebih baik, sehingga meningkatkan hubungan pelanggan melalui peningkatan kepuasan pelanggan. Akurasi proses yang lebih baik yang dicapai melalui siklus pesanan yang lebih pendek, misalnya, dapat meningkatkan kepuasan pelanggan dan produktivitas penjualan, yang pada gilirannya meningkatkan manfaat yang diperoleh manajer penjualan. Pola yang sama juga berlaku untuk peningkatan alokasi sumber daya. Dengan menggunakan alat SFA, tenaga penjualan dapat melakukan tugas administratif dengan lebih efisien dan dengan demikian menghabiskan lebih banyak waktu dengan pelanggan, terlibat dalam aktivitas bernilai tambah yang meningkatkan kepuasan pelanggan dan meningkatkan hubungan pelanggan. Terakhir, efisiensi dan efektivitas SFA, termasuk peningkatan produktivitas penjualan dan peningkatan hubungan pelanggan, menghasilkan pendapatan penjualan yang lebih besar bagi manajemen senior dan perusahaan secara keseluruhan. Gambar 13.3 merangkum bagaimana berbagai karakteristik bermanfaat ini saling terkait dan bagaimana kontribusinya terhadap peningkatan pendapatan penjualan. Pada titik ini, kami juga harus menyebutkan bahwa SFA dapat meningkatkan pendapatan penjualan hanya dalam kondisi tertentu, seperti yang akan kita bahas di bagian selanjutnya.



Gambar 13.3 Karakteristik menguntungkan dari SFA

Kondisi untuk Mewujudkan Manfaat

Untuk mendapatkan manfaat efisiensi dan efektivitas dari penggunaan alat SFA, manajer penjualan dan manajemen senior harus memastikan bahwa seluruh tenaga penjualan benar-benar mengadopsi dan menggunakan teknologi SFA. Kegagalan dalam mengadopsi atau menggunakan alat-alat ini merupakan hambatan terbesar bagi perusahaan untuk mencapai seluruh manfaat SFA. Penggerak penting yang meningkatkan adopsi SFA mencakup komitmen manajemen puncak dan atasan langsung terhadap teknologi tersebut. Kedua variabel tersebut mempengaruhi adopsi SFA secara individual, sedangkan persepsi tenaga penjualan terhadap keselarasan antara kedua variabel komitmen (disebut penyalarsan komitmen manajemen) lebih mempengaruhi adopsi SFA. Oleh karena itu, segala sumber daya yang dikeluarkan untuk mencapai kondisi keselarasan tersebut dapat dengan mudah dibenarkan. Kemungkinan adopsi juga dipengaruhi secara positif oleh inovasi pribadi (sejauh mana seseorang cepat mengadopsi ide-ide inovatif dibandingkan dengan orang lain dalam sistem), manfaat yang dirasakan dari sistem baru (sejauh mana seseorang percaya bahwa penggunaan sistem akan meningkatkan kinerja pekerjaannya), sikap keseluruhan terhadap sistem baru, dan kompatibilitas dengan sistem yang ada (sejauh mana sistem baru sesuai dengan nilai, pengalaman, dan kebutuhan yang ada dari pengguna. Selain itu, manfaat yang dirasakan dari sistem baru dan kesesuaiannya dengan sistem yang ada dipengaruhi oleh karakteristik individu tenaga penjualan itu sendiri. Persepsi individu terhadap teknologi SFA cenderung lebih positif di kalangan karyawan muda, karyawan laki-laki, dan karyawan yang memiliki efikasi diri komputer yang kuat, serta mereka yang memiliki

kecenderungan lebih banyak bermain komputer. Karakteristik organisasi seperti dukungan manajemen, kesukarelaan penggunaan, dan keterlibatan awal serta partisipasi populasi pengguna juga dapat memiliki pengaruh positif terhadap persepsi individu terhadap teknologi SFA.

Adopsi teknologi SFA sangat terkait dengan penggunaannya. Tingkat penggunaan teknologi SFA bergantung pada inovasi pribadi, sikap terhadap sistem baru, dan kondisi yang memfasilitasi penggunaan, yaitu sejauh mana seseorang yakin bahwa dia telah diberikan sumber daya yang memadai dan dukungan eksternal untuk menggunakan teknologi tersebut. Selain itu, tingkat penggunaan teknologi SFA berhubungan positif dengan tingkat pemrosesan informasi pasar oleh tenaga penjualan.

Untuk menjamin penerapan dan penggunaan teknologi SFA, organisasi penjual harus memastikan dan mengomunikasikan komitmen dan dukungan manajemen puncak dan supervisor serta mempekerjakan tenaga penjualan muda yang menunjukkan, selama proses wawancara, inovasi pribadi, kecerdikan komputer tingkat tinggi, dan kemampuan komputer. Efikasi Diri. Selain itu, perusahaan harus memberi tahu tenaga penjualan tentang fitur dan manfaat sistem, memberikan dukungan dan pelatihan berkelanjutan, melibatkan tenaga penjualan sebelum membeli dan menerapkan alat SFA, dan memberikan semua informasi pasar yang diperlukan kepada tenaga penjualan.

Tabel 13.1 merangkum langkah-langkah ini untuk memastikan bahwa penjual menerima manfaat penuh dari SFA. Salah satu prasyarat penting untuk adopsi dan penggunaan SFA adalah bahwa alat SFA baru tertanam secara integral ke dalam sistem lama atau sistem lama dapat dengan mudah diganti dengan alat SFA baru. Seperti yang telah ditunjukkan dalam bab ini, penjual dapat meningkatkan hubungan pelanggan dengan menerapkan SFA. Namun kita juga harus menyadari bahwa peningkatan kepuasan pelanggan dan peningkatan hubungan pelanggan adalah hal yang paling penting bagi pelanggan paling berharga dalam organisasi penjual, yang membawa kita pada topik CRM dan manajemen akun utama.

Tabel 13.1 Daftar periksa ketentuan manfaat Penjual

Kondisi manfaat	Pengukuran
Adopsi	Pastikan dan komunikasikan komitmen dan dukungan manajemen puncak dan supervisor
Komitmen manajemen puncak dan supervisor	Pekerjakan tenaga penjualan yang menunjukkan inovasi pribadi selama proses wawancara
Inovasi pribadi	Rekrut tenaga penjualan muda dengan keceriaan komputer dan kemandirian komputer
Sikap positif terhadap sistem baru	Memberi tahu tenaga penjualan tentang fitur dan manfaat sistem
Kegunaan dan kompatibilitas yang dirasakan	Berikan dukungan dan pelatihan terus menerus
Karakteristik individu	
Karakteristik organisasi	
Penggunaan	

Inovasi pribadi	Libatkan tenaga penjualan sebelum membeli dan menerapkan alat SFA
Sikap positif terhadap sistem baru	Menyediakan tenaga penjualan dengan informasi pasar yang diperlukan
Kondisi yang memfasilitasi	
Informasi pasar	

13.2 CRM DAN MANAJEMEN AKUN UTAMA

KAM adalah salah satu tren paling signifikan dalam praktik pemasaran B2B dalam beberapa tahun terakhir. Tekanan yang diberikan pada pemasok dengan meningkatnya globalisasi, kekuatan pelanggan, kecanggihan pengadaan, penawaran yang kompleks, dan kebutuhan untuk menemukan cara inovatif untuk menangani pelanggan terpenting perusahaan menghasilkan konsep KAM, dengan karakteristik unik dan langkah-langkah untuk keberhasilan penerapannya.

Apa itu KAM?

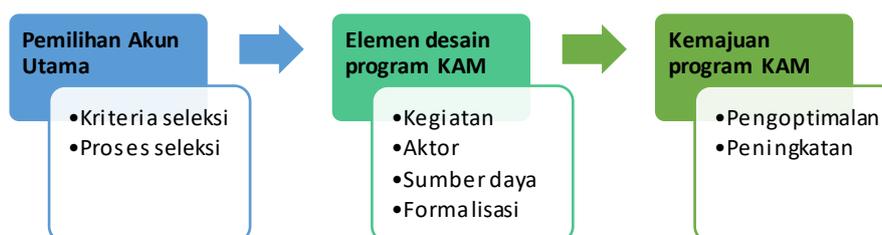
Banyak istilah yang berbeda, seperti penjualan rekening utama, pengelolaan rekening nasional, penjualan rekening nasional, pengelolaan rekening strategis, dan pengelolaan rekening global, dapat dimasukkan ke dalam istilah KAM. Saat ini, manajemen akun utama adalah istilah yang paling banyak digunakan dalam publikasi penelitian.

KAM mengacu pada kinerja aktivitas tambahan dan/atau dedikasi personel khusus kepada pelanggan terpenting perusahaan (Workman, Homburg, & Jensen, 2003). Alih-alih berorientasi pada transaksi, aktivitas tambahan ini berorientasi pada hubungan dan bertujuan untuk menciptakan hubungan pelanggan jangka panjang. Kegiatan tambahan dan personel khusus menawarkan manfaat penting dan peluang peningkatan keuntungan bagi penjual, serta peningkatan manfaat bagi pembeli (McDonald, Millman, & Rogers, 1997). Jadi, untuk CRM dalam konteks B2B, KAM merupakan topik yang sangat relevan dan tidak dapat diabaikan.

Implementasi Program KAM

Agar penerapan program KAM berhasil, perusahaan harus mengikuti tiga langkah utama:

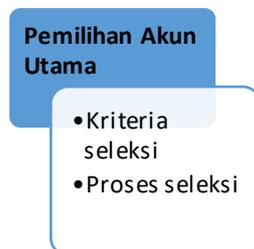
1. Pemilihan akun utama
2. Elemen desain program KAM
3. Kemajuan program KAM (Gambar 13.4)



Gambar 13.4 Langkah-langkah kunci keberhasilan penerapan program KAM

Langkah 1: Pemilihan Akun Utama

Langkah penting dalam memilih akun-akun utama adalah inti dari definisi KAM Sebelum melakukan proses seleksi, perusahaan harus memilih kriteria yang berbeda untuk membedakan pelanggan normal dan pelanggan yang lebih penting (Gambar 13.5).



Gambar 13.5 Langkah 1 proses implementasi

Kriteria seleksi

Secara umum, kriteria kuantitatif (finansial) dan kualitatif (strategis) berfungsi untuk menentukan pelanggan mana yang merupakan rekening utama, dan mana yang merupakan rekening biasa.

Kriteria kuantitatif mungkin mencakup:

- Volume penjualan
- Pangsa pasar
- Pendapatan/kontribusi/keuntungan

Karena data keuangan cukup mudah diukur dan dapat mengatasi biaya tetap, sebagian besar perusahaan menggunakan “aturan” keuangan tertentu sebagai kriteria utama untuk memutuskan status rekening utama pelanggan mereka :

- ✚ Akun utama harus menghasilkan 50–60% volume penjualan.
- ✚ Aturan Pareto mengidentifikasi akun-akun utama sebagai 20% pelanggan yang menyumbang 80% volume penjualan.
- ✚ Akun utama adalah 10 pelanggan teratas.

Namun ada juga kriteria kualitatif untuk menentukan akun-akun utama; Misalnya:

- Gambar
- Potensi referensi
- Potensi dan pengetahuan teknologi
- Kesesuaian antarorganisasi dan budaya

Citra pembeli yang positif memungkinkan penjual menyadari efek limpahan positif terhadap citra dan mereknya sendiri. Dengan potensi referensi yang tinggi, akun utama dapat berfungsi sebagai pengganda pasar bagi penjual dengan memberikan pengaruh positif kepada pembeli penting lainnya. Selain itu, potensi dan pengetahuan teknologi yang tinggi dalam organisasi pembeli dapat memberikan pengetahuan tambahan kepada penjual sehingga mungkin berguna untuk mendorong perkembangan organisasi penjual. Dalam kriteria kualitatif ini, fokusnya adalah pada hubungan jangka panjang dan antar organisasi, serta pada aspek

strategis. Tabel 13.2 merangkum berbagai (kekurangan) keuntungan dari berbagai jenis kriteria seleksi.

Tabel 13.2 (Dis)Kelebihan kriteria seleksi

	Keuntungan	Kekurangan
Kriteria kuantitatif	Relatif mudah diukur	Fokus moneter dan jangka pendek
	Cakupan biaya tetap	
Kriteria kualitatif	Efek limpahan yang positif	Tidak mudah untuk mengukurnya
	Fungsi pengganda pembeli	Tidak ada cakupan biaya tetap
	Pengetahuan tambahan	
	Fokus jangka panjang dan antar organisasi	
	Fokus strategis	

Karena proses pembelian dalam hubungan B2B agak rumit, dan hubungan pembeli-penjual tampak lebih dekat, pemasar B2B tidak bisa hanya fokus pada fakta kuantitatif namun juga perlu mempertimbangkan aspek kualitatif yang terkait dengan hubungan antarorganisasi jangka panjang ketika memilih produk mereka. Kunci akun. Perpaduan antara kriteria kuantitatif dan kualitatif memungkinkan perusahaan untuk menggabungkan kelebihan dan meminimalkan kerugian dari berbagai ukuran tersebut.

Proses seleksi

Setelah kriteria dipilih, perusahaan siap memulai proses seleksi. Pendekatan yang sangat pragmatis pertama-tama menyusun daftar seluruh kriteria seleksi yang relevan bagi perusahaan, yang kemudian perlu diprioritaskan dan diberi bobot, dari sudut pandang penjual. Selanjutnya, penjual mengevaluasi kriteria yang berbeda ini untuk setiap akun utama potensial. Setelah evaluasi dikalikan dengan bobot kriteria yang sesuai, penjual dapat menghitung jumlah semua poin. Semakin tinggi skor akhir seorang pembeli, semakin menarik pelanggan tersebut dalam hal status akun utama (Tabel 13.3).

Tabel 13.3 Contoh proses seleksi

1. Kriteria	2. Bobot (W) (%)	3. Evaluasi (E)	4. Poin Akhir (L × E)
Volume penjualan	40	5	2
Saham	5	1	0,05
Gambar	30	8	2.4
Kesesuaian antarorganisasi dan budaya	25	9	2.25
5. Jumlah (Skor Akhir)	100		6.7

Poin evaluasi berkisar dari 1 (rendah) hingga 10 (tinggi)

Contoh Praktik CRM 3

FestoAG: Memilih Akun Utama Festo adalah pemasok teknologi otomasi terkemuka di dunia dan pemimpin kinerja dalam program pelatihan dan pendidikan industri. 18.700 karyawannya di seluruh dunia memelihara portofolio sekitar 33.000 produk katalog, dengan beberapa ratus ribu varian. Proses pemilihan akun utama Festo berisi langkah-langkah berikut:

1. Pengertian industri yang paling menarik (potensial).
2. Mencari perusahaan terbesar di dunia dalam berbagai industri (volume penjualan).
3. Penyusunan daftar 200 perusahaan terbesar dengan potensi tertinggi.

Analisis daya tarik (volume penjualan, situasi persaingan, citra, dll), peluang akuisisi, dan segmentasi (produk, industri, dll) dari 200 perusahaan tersebut. Seleksi dan pengelompokan akun-akun utama yang potensial. Definisi akun-akun utama yang paling menarik.

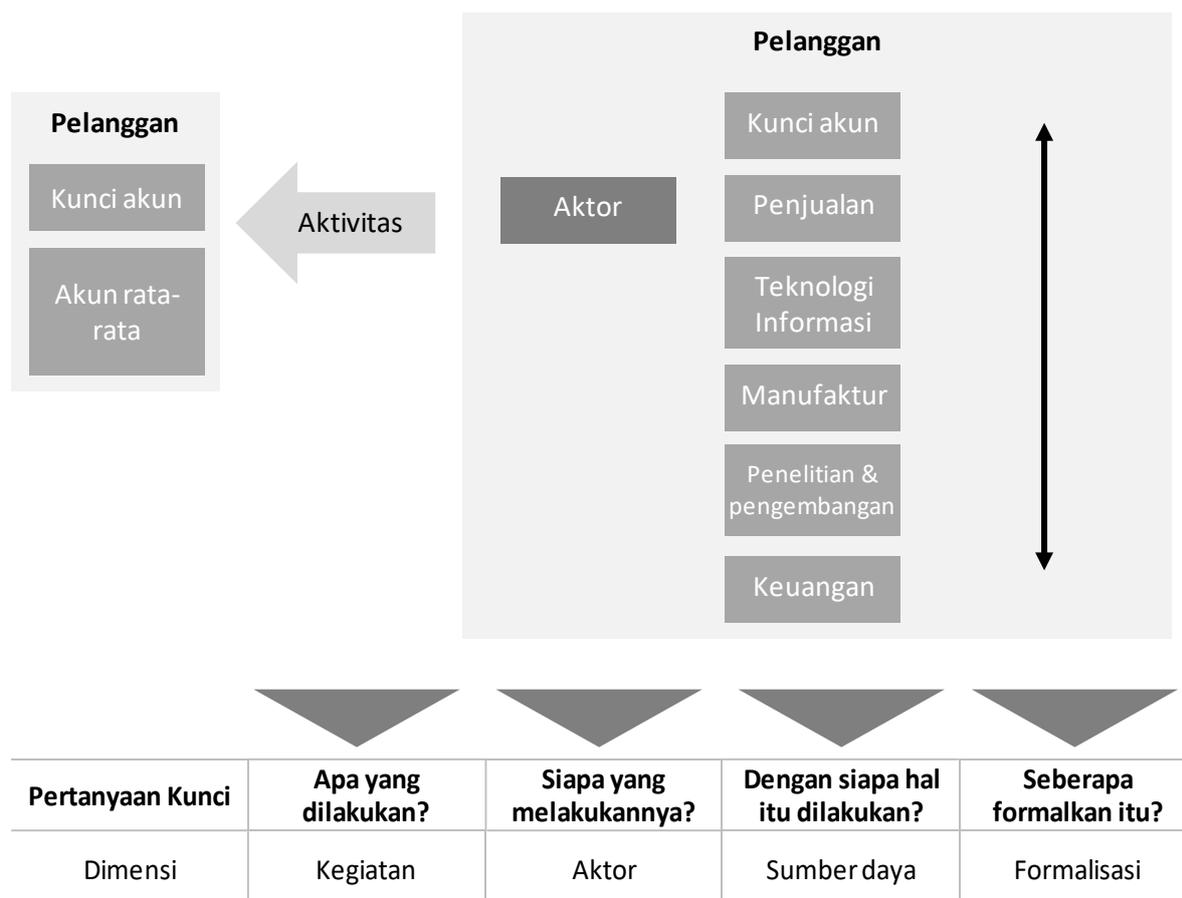
Langkah 2: Elemen Desain Program KAM

Pada bagian ini, kita membahas jenis-jenis keputusan yang harus dipertimbangkan oleh penjual ketika merancang program akun utamanya, yaitu, apa yang dilakukan, siapa yang melakukannya, dengan siapa hal tersebut dilakukan, dan bagaimana hal tersebut diformalkan. Artinya, unsur-unsur yang harus dirancang untuk program KAM adalah kegiatan, pelaku, sumber daya, dan formalisasi (Gambar 13.6).



Gambar 13.6 Langkah 2 proses implementasi

Kegiatan mengacu pada elemen antarorganisasi (eksternal), sedangkan aktor, sumber daya, dan formalisasi menggambarkan elemen intraorganisasi (internal) dari program KAM. Gambar 13.7 menggambarkan hubungan mereka.



Gambar 13.7 Konseptualisasi KAM (Sumber: Homburg et al. 2002)

Kegiatan

Mengenai bauran pemasaran, pemasok dapat menawarkan aktivitas khusus untuk akun utama mereka, seperti penetapan harga khusus, penyesuaian produk, koordinasi alur kerja bersama, berbagi informasi, atau pengambilalihan proses bisnis yang dialihdayakan oleh pelanggan. Intensitas dan keproaktifan aktivitas ini membedakannya dengan aktivitas yang ditawarkan kepada pelanggan pada umumnya. Intensitas menunjukkan sejauh mana aktivitas tambahan dilakukan untuk pelanggan yang paling penting, sedangkan proaktif mengacu pada sejauh mana pemasok memulai aktivitas tersebut. Aktivitas proaktif membuat penjual lebih leluasa dalam merancang aktivitas yang sesuai dengan minat dan kemampuannya. Selain itu, KAM yang intensif dan proaktif menunjukkan kepada pembeli bahwa pemasok bersedia berinvestasi dalam hubungan tersebut, yang akan memperdalam kepercayaan terhadap akun utama dan memperkuat hubungan pembeli-penjual.

Contoh Praktik CRM 4

3M: Aktivitas untuk Akun Utama

Khusus untuk akun-akun utamanya, 3M menawarkan acara 2 hari, "Lem Pesona", yang menampilkan ceramah, diskusi, pertunjukan, dan acara malam hari. Jadi 3M tidak hanya memberikan informasi terkini kepada pelanggan terpentingnya mengenai topik khusus, tren, inovasi, dan solusi yang dapat diberikan 3M, namun juga menawarkan kepada mereka janji

untuk membangun atau memperkuat jaringan dengan perusahaan, pemasok, dan pabrik pengolahan lain, serta dengan peneliti. Namun hanya untuk akun-akun utama yang strategis.

Aktor

Aktor khusus mewakili mode koordinasi pribadi KAM, yang memerlukan keterlibatan manajemen puncak, penggunaan tim, dan manajer akun utama. Keterlibatan manajemen puncak adalah sejauh mana manajemen puncak perusahaan berpartisipasi secara aktif dalam KAM. Dengan keterlibatan tingkat senior di KAM, perusahaan menunjukkan komitmennya terhadap akun-akun utama, yang mengarah pada keterlibatan yang lebih besar dan semakin memperkuat hubungan pembeli-penjual.

Namun, manajer akun utama tetap menjadi titik kontak utama untuk akun utama tersebut. Para manajer ini memerlukan keterampilan khusus, termasuk integritas, pengetahuan produk/jasa yang luas, keterampilan komunikasi, keterampilan menjual dan bernegosiasi, serta pemahaman mendalam tentang bisnis dan lingkungan perusahaan pembeli (McDonald et al., 1997). Oleh karena itu, manajer akun utama harus dilatih secara mendalam untuk memenuhi persyaratan ini. Penggunaan tim dapat memastikan ketersediaan keterampilan yang lebih luas. Tim khusus yang dapat mengoordinasikan aktivitas untuk akun-akun utama sebaiknya terdiri dari anggota dari berbagai fungsi dan latar belakang, untuk menjamin akses ke berbagai jenis sumber daya yang dapat memenuhi kebutuhan pembeli. Misalnya, manajer akun utama di SAP mengetahui semua kontak yang tertaut ke setiap akun utama, sehingga ketika permintaan baru muncul, manajer dapat membentuk tim khusus yang terkait dengan tugas dan menyesuaikan struktur yang ada untuk menangani masalah spesifik. Persyaratan.

Sumber daya

KAM yang sukses memerlukan koordinasi kegiatan dalam organisasi. Semangat korps pusat penjualan dan akses terhadap sumber daya (non) pemasaran dan (non) penjualan merupakan aset penting untuk membangun hubungan pembeli-penjual yang kuat dan bertahan lama. Esprit de corps mengacu pada sejauh mana anggota pusat penjualan merasa terhubung dengan tujuan bersama dan dengan anggota lainnya. Akses terhadap sumber daya (non)pemasaran dan (non) penjualan adalah sejauh mana manajer akun utama memperoleh kontribusi yang diperlukan untuk KAM dari grup (non)pemasaran dan (non)penjualan. Hanya koordinator KAM yang mempunyai akses terhadap sumber daya yang diperlukan yang dapat memenuhi komitmen organisasinya dan dengan demikian berhasil membangun hubungan yang kuat dengan pembeli.

Contoh Praktik CRM 5

Philips: Akses ke Berbagai Jenis Sumber Daya

Dengan menyusun tim KAM secara lintas fungsi, Philips menjamin bahwa manajer akun utama memiliki akses ke sumber daya dari layanan dukungan pelanggan, produksi, R&D, pemasaran, dan departemen penjualan. Sumber: Belz dkk. (2004).

Formalisasi

Formalisasi mengacu pada sejauh mana penanganan akun utama telah diformalkan melalui aturan dan prosedur standar yang ditetapkan dalam organisasi penjual. Tingkat formalisasi yang tinggi menyebabkan birokrasi dan kurangnya fleksibilitas dalam menanggapi berbagai kebutuhan akun-akun utama yang heterogen, yang tidak menguntungkan dalam membangun hubungan pembeli-penjual yang efektif.

Secara keseluruhan, KAM yang proaktif dan intensif, yang melibatkan manajemen puncak, tim lintas fungsi, dan manajer akun utama dengan keterampilan khusus, serta akses terhadap sumber daya (non)pemasaran dan (non)penjualan, ditambah formalisasi tingkat rendah dapat membantu memajukan upaya untuk membangun hubungan pembeli-penjual yang efektif.

Langkah 3: Kemajuan Program KAM

Setelah merancang elemen-elemen kunci dari program KAM, perusahaan perlu memajukan programnya dengan mengoptimalkan dan terus meningkatkannya (Gambar 13.8). Ilustrasi berikut mengacu pada Davies dan Ryals (2009).



Gambar 13.8 Langkah 3 proses implementasi

Mengoptimalkan

Pada fase optimalisasi, perusahaan melakukan investasi finansial yang signifikan untuk mengintegrasikan program KAM ke seluruh organisasi. Semua anggota memperoleh pendidikan dan terlibat dengan KAM, sehingga seluruh budaya organisasi mengadopsi orientasi KAM yang kuat. Pengukuran kinerja internal memudar, digantikan oleh perbandingan terhadap pesaing dan ketergantungan pada umpan balik pelanggan. Adaptasi proses internal, kebijakan, dan sistem TI merupakan elemen utama lainnya dalam fase ini.

Peningkatan

Selama fase perbaikan berkelanjutan, perusahaan menjadi semakin fokus dan tertarget, dengan akun-akun utama yang semakin sedikit. Untuk mengurangi penggunaan atau pemborosan sumber daya yang mahal, manajemen puncak menjadi kurang terlibat. Fokus pada manajemen biaya merupakan elemen utama dari fase ini.

KAM tidak pernah diimplementasikan sepenuhnya namun selalu dapat digambarkan sebagai komitmen jangka panjang yang berkesinambungan untuk meningkatkan praktik terbaik di perusahaan KAM.

Contoh Praktik CRM 6

Hilti: Praktik Terbaik

Hilti adalah pemimpin global yang menyediakan produk bernilai tambah dan berkualitas tinggi bagi pelanggan profesional di industri konstruksi dan pemeliharaan gedung. Manajemen puncak Hilti terlibat dalam pengelolaan akun-akun utama, dan KAM terintegrasi dalam keseluruhan strategi perusahaan.

Dalam hal aktivitasnya untuk akun-akun utama, Hilti menawarkan solusi «VIP» yang memecahkan masalah pelanggan tertentu dalam manajemen armada; solusinya mendukung dan memelihara komposisi peralatan elektronik yang luas. Hilti mengharapkan banyak hal dari para manajer akun utamanya, termasuk pengalaman luas di lingkungan internasional dan multikultural; kefasihan mutlak dalam bahasa Inggris; menunjukkan pemikiran dan tindakan korporat global; kepemimpinan; kemampuan motivasi; komunikasi yang sangat baik; keterampilan negosiasi yang unggul; dan keterampilan analitis dan interpersonal. Untuk mencapai hasil terbaiknya, Hilti memberikan pelatihan khusus kepada seluruh key account executive, seperti teknik presentasi dan negosiasi, kerja tim, serta penggunaan alat analitis dan strategis.

Contoh praktik terbaik Hilti pada kotak di atas menunjukkan bahwa layanan tambahan merupakan salah satu metode dalam menawarkan aktivitas yang tepat kepada pelanggan yang tepat. Oleh karena itu, khususnya di pasar B2B, peralihan dari barang ke jasa merupakan kemungkinan yang menarik untuk membangun hubungan pembeli-penjual yang saling menguntungkan dan berjangka panjang.

13.3 CRM DAN PERALIHAN DARI BARANG KE JASA

Saat ini, banyak perusahaan menggabungkan produk dengan layanan untuk menciptakan penawaran inovatif, yang dikenal sebagai penawaran hybrid, solusi hybrid, penjualan solusi, atau solusi pelanggan. Dengan melakukan hal ini, mereka berharap dapat mempertahankan posisi mereka di pasar produk yang semakin kompetitif dan meningkatkan pendapatan dan arus kas. Misalnya, Xerox tidak hanya menjual printer yang pertama kali membuat namanya terkenal, tetapi juga menawarkan layanan konsultasi untuk membantu pelanggan mempublikasikan dokumen mereka. Penawaran hibrida ini dapat menarik segmen pelanggan baru dan meningkatkan permintaan di antara pelanggan yang sudah ada dengan memberikan nilai tambahan yang unggul (Shankar, Berry, & Dotzel, 2009), yang meningkatkan loyalitas dan retensi pelanggan. Oleh karena itu, kami menjelaskan tipologi layanan untuk penawaran hibrida dan mengilustrasikan keuntungan dan kerugian dari peralihan dari barang ke layanan. Pada gilirannya, kami menawarkan seperangkat aturan untuk peralihan yang sukses.

Contoh Praktik CRM 7

Oracle: Praktik Terbaik

Oracle menawarkan serangkaian aplikasi, database, server, penyimpanan, dan teknologi cloud terintegrasi untuk memberdayakan bisnis modern, dengan lebih dari 420.000

pelanggan dan penerapan di lebih dari 145 negara. Perusahaan dari semua ukuran bergantung pada portofolio aplikasi perusahaan dan industri Oracle yang lengkap, modern, dan aman untuk menghubungkan seluruh organisasi dan menyediakan intelijen berbasis data. Oracle menawarkan personalisasi dan pilihan maksimum, termasuk aplikasi untuk pengalaman pelanggan, manajemen kinerja perusahaan, perencanaan sumber daya perusahaan, manajemen sumber daya manusia, manajemen rantai pasokan, dan banyak lagi.

Pada awal tahun 2016, Oracle meluncurkan program Oracle Partner-Network (OPN) Cloud untuk mendukung mitranya mempercepat inovasi, memimpin transformasi bisnis, dan sepenuhnya mewujudkan keunggulan kompetitif yang diperoleh melalui Oracle Cloud. Program Cloud baru, dengan sebutan berjenjang, memberikan penghargaan kepada para mitra yang terlibat dengan Oracle dan berinvestasi di Oracle Cloud, dengan menawarkan manfaat tambahan dan progresif untuk melengkapi dan mengembangkan tingkat program OPN yang sudah ada. Oracle berbagi aset dengan mitranya yang dapat menggunakannya untuk mendidik diri mereka sendiri, meningkatkan kesadaran, mendorong permintaan, dan memengaruhi penjualan melalui Oracle Sales Central.

Pada bulan Maret 2016, Oracle memperkenalkan Oracle Dynamic Hybrid Bundles, untuk menawarkan peluang bagi Pengecer Bernilai Tambah (VAR) untuk mendorong pertumbuhan bisnis perangkat keras dan cloud sistem rekayasa mereka yang sudah ada. VAR dapat meningkatkan pendapatan dan profitabilitas tambahan dengan pendekatan penjualan solusi yang menggabungkan solusi on-premise Oracle Engineered Systems terbaik dengan platform terukur dan layanan infrastruktur Oracle Cloud. Pembeda kompetitif Oracle yang unik adalah menjadi penyedia layanan Cloud publik eksklusif yang menggunakan teknologi yang sama untuk Cloud dan solusi on-premise yang memungkinkan VAR memosisikan dirinya secara strategis sebagai penyedia solusi hybrid. Sumber: Oracle (2016a, 2016b).

Apakah Penawaran Hibrid Itu?

Penawaran hibrida dapat didefinisikan sebagai kombinasi “satu atau lebih barang dan satu atau lebih jasa, menciptakan lebih banyak manfaat bagi pelanggan dibandingkan jika barang dan jasa tersedia secara terpisah” (Shankar, Berry, & Dotzel, 2007). Ada beberapa jenis layanan yang dapat digabungkan oleh penjual dengan barang fisik untuk membentuk penawaran hibrida; klasifikasi yang dihasilkan mengandung dua dimensi. Dimensi pertama mengacu pada apakah layanan diarahkan pada barang pemasok atau proses pelanggan. Yang kedua berkaitan dengan apakah proposisi nilai layanan pemasok berbasis input, yang menyiratkan bahwa proposisi tersebut didasarkan pada janji untuk melakukan suatu tindakan, atau berbasis output, yang berarti ia berjanji untuk mencapai kinerja tertentu. Dengan menggabungkan kedua dimensi ini, kita dapat memperoleh empat kategori (Tabel 13.4) yang secara mendasar berbeda dalam hal sumber daya dan kemampuan yang diperlukan untuk mengembangkan penawaran hibrida.

Tabel 13.4 Skema klasifikasi jasa industri untuk penawaran hibrida

		Penerima layanan	
		Pelayanan berorientasi pada kebaikan pemasok	Layanan berorientasi pada proses pelanggan
Sifat proposisi nilai	Janji pemasok untuk melaksanakan suatu perbuatan (berbasis masukan)	Layanan siklus hidup produk (PLS)	Layanan dukungan proses (PSS)
	Janji pemasok untuk mencapai kinerja (berbasis keluaran)	Layanan efisiensi aset (AES)	Layanan delegasi proses (PDS)

- *Layanan Siklus Hidup Produk (PLS)*: Layanan berbasis masukan ini berorientasi pada barang pemasok. Mereka memfasilitasi akses pelanggan terhadap barang pemasok dan memastikan barang tersebut berfungsi dengan baik sepanjang siklus hidupnya. Misalnya saja pemasangan pemutus arus tegangan tinggi yaitu PLS. Dalam kategori ini, penjual memenuhi harapan dasar pembeli dengan biaya yang efisien, menggunakan layanan standar.
- *Layanan Efisiensi Aset (AES)*: Layanan ini juga berorientasi pada barang pemasok, namun berbasis output. AES ditawarkan untuk mencapai peningkatan produktivitas dari aset yang diinvestasikan oleh pelanggan, seperti kustomisasi perangkat lunak robot las. Dalam peralihan dari PLS ke AES, perusahaan berkomitmen terhadap kinerja terkait produktivitas aset, dan beralih dari penetapan harga berbasis biaya ke berbasis nilai untuk penawaran hibrida mereka.
- *Layanan Dukungan Proses (PSS)*: Layanan yang berorientasi pada proses pelanggan berbasis masukan. Mereka membantu pelanggan meningkatkan proses bisnis mereka, disesuaikan dengan konteks dan kebutuhan spesifik mereka. Misalnya, banyak gas industri (misalnya hidrogen, oksigen) dianggap sebagai komoditas murni, namun dengan memahami penerapan gas tersebut dalam proses pembeli (misalnya konservasi pangan di pabrik pengolahan daging), produsen dapat membedakannya sendiri di pasar.
- *Layanan Delegasi Proses (PDS)*: Terakhir, PDS berorientasi pada proses pelanggan dan berbasis keluaran. Layanan ini melakukan proses atas nama pelanggan, seperti manajemen armada ban untuk perusahaan angkutan truk. Barang dan jasa terintegrasi dan disesuaikan secara individual. Untuk menjamin penyesuaian ini, harus ada interaktivitas tingkat tinggi dalam komunikasi dan pertukaran informasi antara pembeli dan penjual. Karakteristik ini mencerminkan tingginya tingkat kompleksitas layanan tersebut.

Pelayanan yang diberikan sangat menjanjikan, khususnya bagi PDS (yang secara luas dianggap sebagai 'solusi'). BASF Coatings, contoh praktik terbaik di bidang PDS, menawarkan solusi bagi

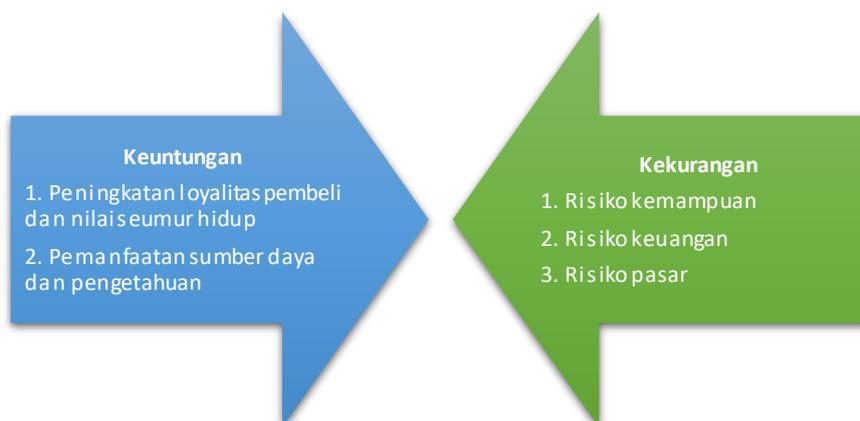
produsen otomotif dan mendukung mereka dalam proses pengecatan; sehingga menghasilkan volume transaksi sebesar Rp. 2,3 miliar per tahun (Ahlert & Kawohl, 2008). Namun, sekitar setengah dari seluruh penjual solusi hanya berhasil merealisasikan manfaat kecil dan seperempatnya benar-benar merugi (Stanley & Wojcik, 2005). Peralihan dari barang ke jasa bukanlah suatu proses yang sederhana dan merupakan proses bawaan; hal ini mungkin menimbulkan tantangan tertentu.

Keuntungan dan Kerugian Peralihan ke Penawaran Hibrid

Dalam konteks CRM B2B, manfaat utama memperluas produk ke penawaran hibrid bagi penjual adalah peningkatan loyalitas pembeli. Karena penawaran hibrida lebih tidak berwujud bagi pelanggan, maka penawaran tersebut lebih sulit untuk dievaluasi, sehingga menurunkan transparansi pasar namun meningkatkan persepsi risiko pembelian oleh pembeli. Lebih jauh lagi, interaktivitas yang lebih besar dalam hal komunikasi dan pertukaran informasi antara pembeli dan penjual yang diperlukan dalam penjualan jasa (dibandingkan dengan penjualan produk), khususnya dalam PDS, harus menghasilkan hubungan kolaboratif yang kuat dengan tingkat kepercayaan dan kerja sama yang lebih tinggi. Karena penjual telah mengembangkan solusi yang disesuaikan secara individual dan terintegrasi untuk memecahkan masalah khusus pembeli, penjual menjadi lebih penting bagi pembeli, dan pembeli menjadi tergantung atau terkunci dalam hubungan tersebut. Selama kebutuhan dan persyaratan pembeli terpenuhi, hubungan jangka panjang dan setia dapat dibangun melalui penjualan penawaran hibrida, yang mengarah pada peningkatan nilai seumur hidup pelanggan. Lebih jauh lagi, penjual dapat memanfaatkan sumber daya dan pengetahuannya mulai dari manufaktur produk hingga manufaktur jasa dan dengan demikian mewujudkan sinergi yang menawarkan penghematan biaya dan keunggulan diferensiasi kompetitif di pasar produk yang semakin kompetitif. Keunggulan ini mengacu pada yang diilustrasikan dalam Fang, Palmatier, dan Steenkamp (2008).

Namun dalam peralihan ini, perusahaan harus mempertimbangkan potensi risiko kapabilitas (kerugian yang disebutkan mengacu pada apa yang diilustrasikan dalam Fang et al., 2008; Sawhney, Balasubramanian, & Krishnan, 2004). Kompleksitas penawaran hibrida yang lebih besar (dibandingkan dengan penawaran produk murni) dapat menyebabkan penjual kehilangan fokus strategisnya. Penjual harus memperoleh banyak sumber daya, kemampuan, dan kompetensi organisasi dari berbagai domain untuk mengembangkan penawaran hibrida yang sesuai dan memenuhi kebutuhan dan persyaratan pembeli. Dalam dunia yang membingungkan ini, penjual sering kali gagal mengembangkan penawaran hibrid yang efektif, karena penjual tidak dapat secara optimal mengalokasikan sumber daya yang diperlukan di berbagai domain atau karena kemampuan dan budaya organisasi yang ada tidak sesuai dengan penawaran yang diperlukan, sehingga menyebabkan konflik organisasi. Konflik ini biasanya merugikan motivasi, usaha, dan produktivitas karyawan, sehingga dapat menurunkan kemampuan menciptakan nilai bagi pembeli. Karena margin jasa juga cenderung lebih rendah dibandingkan produk, penjual juga menghadapi risiko finansial dalam peralihan ke jasa. Upaya intens mereka untuk mengumpulkan sumber daya dan kemampuan, serta tingginya tingkat kompleksitas membuat sulit untuk meningkatkan margin tersebut. Selain

itu, risiko pasar merupakan kekhawatiran utama; ini menggambarkan kemungkinan pembeli tidak menggunakan layanan tersebut, baik karena tidak mau atau tidak mampu melakukannya. Misalnya, jika interaktivitas dalam komunikasi dan pertukaran informasi antara pembeli dan penjual gagal, penawaran hibrida yang dikembangkan mungkin tidak efektif dan karenanya tidak bernilai bagi pembeli, karena tidak memenuhi persyaratan dan kebutuhannya. Gambar 13.9 merangkum keuntungan dan kerugian dari pengalihan penawaran dari barang ke jasa.



Gambar 13.9 (Dis)Keuntungan pergeseran

Manajer harus bersiap dengan baik untuk mengatasi kemungkinan kerugian dan mengingat aspek-aspek tertentu yang akan membantu mereka membangun hubungan jangka panjang dan menyadari keuntungan dari peningkatan loyalitas pelanggan dan nilai seumur hidup, bukan kerugiannya. Oleh karena itu, kami menawarkan beberapa aturan agar peralihan dari barang ke jasa berhasil, dengan mengacu pada jenis risiko yang mungkin terjadi.

Aturan untuk Pergeseran yang Berhasil

Sejalan dengan pembahasan kita mengenai kerugian peralihan dari barang ke jasa, aturan agar peralihan berhasil bertujuan untuk mengurangi atau menghilangkan risiko kemampuan, keuangan, dan pasar (Gambar 13.10).



Gambar 13.10 Aturan untuk peralihan yang berhasil

Untuk mengurangi atau menghilangkan risiko kemampuan, khususnya hilangnya fokus strategis dan konflik organisasi, penjual memiliki beberapa pilihan (Sawhney et al., 2004; Ulaga & Reinartz, 2011):

- 1) Mengamanatkan administrasi layanan yang terpusat, seperti menempatkan layanan yang berbeda di satu lokasi atau organisasi terpisah.
- 2) Rancang layanan yang dibangun berdasarkan platform produk yang sudah ada.
- 3) Pastikan akses ke sumber daya, seperti data tentang penggunaan dan proses produk dasar yang terpasang, pengembangan produk dan aset manufaktur, tenaga penjualan dan jaringan distribusi, dan organisasi layanan lapangan yang membangun kemampuan yang diperlukan.
- 4) Memanfaatkan kapabilitas organisasi mitra dengan mengakuisisi atau bermitra dengan perusahaan berbudaya layanan yang memiliki sumber daya, kapabilitas, dan kompetensi utama.

Untuk mengurangi atau menghilangkan risiko keuangan, penjual dapat, misalnya, (Sawhney et al., 2004; Shankar et al., 2009):

- Identifikasi produk/jasa yang paling menguntungkan dan gabungkan dengan produk/jasa yang paling sering dibeli.
- Gunakan Internet untuk menghubungkan barang dan jasa sehingga menurunkan total biaya unit penawaran.
- Temukan peluang untuk menyeimbangkan waktu dan besarnya arus kas dari produk dan layanan.
- Melakukan analisis nilai ekonomi yang kuat, dini, dan sering.

Terakhir, untuk mengurangi atau menghilangkan risiko pasar, penjual harus (Sawhney et al., 2004):

- Ciptakan tenaga penjualan yang paham layanan.
- Tawarkan periode uji coba, prototipe, dan iterasi.
- Cetak biru sesuai spesifikasi pelanggan.
- Fokus pada pelanggan dan proses yang ada serta penuhi kebutuhan dan persyaratan mereka melalui penawaran hibrid yang efektif.

Singkatnya, kami mencatat tiga jenis risiko—kemampuan, keuangan, dan pasar yang membatasi keunggulan penawaran hibrida (yaitu, peningkatan loyalitas pelanggan dan nilai seumur hidup), sehingga penjual harus mengurangi atau menghilangkan risiko ini. Khususnya bagi PDS, hanya sedikit perusahaan yang terjun ke bidang ini, karena dibutuhkan kemampuan yang sangat canggih untuk mencapai manfaatnya tanpa menanggung risikonya (Ulaga & Reinartz, 2011). Kotak berikut menawarkan konseptualisasi solusi (atau PDS) yang baik dan efektivitasnya.

PDS: Solusi Efektif

Tuli, Kohli, dan Bharadwaj (2007) mendefinisikan solusi sebagai serangkaian proses hubungan pembeli-penjual yang menjawab kebutuhan bisnis pembeli. Prosesnya meliputi:

- ❖ Definisi kebutuhan pelanggan
- ❖ Kustomisasi dan integrasi barang dan/atau jasa industri
- ❖ Perkembangan mereka
- ❖ Dukungan pelanggan pasca penerapan.

Bagi penjual, faktor terpenting adalah jaminannya pembeli mengadopsi solusi dan memenuhi kebutuhan dan persyaratan pembeli melalui desain solusi yang efektif. Oleh karena itu penjual harus mengetahui faktor-faktor mana yang akan menjamin keberhasilan atau efektivitas suatu solusi. Karena kebutuhan akan interaktivitas dalam komunikasi dan pertukaran informasi antara pembeli dan penjual, efektivitas solusi bergantung pada variabel spesifik yang terkait dengan pemasok dan pelanggan.

Variabel Pemasok

- **Hirarki kontingen:** Harus bersifat multipel dan fleksibel, bukan stabil, untuk mengembangkan solusi yang berhasil, karena hal ini menjamin keseimbangan kekuatan yang lebih besar di seluruh unit/divisi perusahaan pemasok.
- **Penekanan dokumentasi:** Sejauh mana karyawan pemasok diharuskan mendokumentasikan tujuan solusi, peran individu, pekerjaan yang dilakukan, dan hasil; hal ini membantu mengelola kompleksitas pengembangan solusi dan menjamin bahwa tim dukungan pasca penerapan memiliki akses ke pengetahuan penting.
- **Eksternalitas insentif:** Menjelaskan sejauh mana insentif karyawan saling melengkapi antar unit dan divisi; saling melengkapi yang lebih besar akan menghasilkan pembangunan yang lebih efektif dan pasca penempatan yang lebih baik, serta lebih banyak informasi yang dibagikan antar unit.
- **Stabilitas interaksi pelanggan:** Durasi tenaga penjualan dan staf pendukung, atau interaksi pelanggan, ditugaskan ke pelanggan; semakin besar stabilitasnya, semakin kuat hubungan dengan pelanggan dan semakin baik pemahaman mereka terhadap kebutuhan pelanggan.
- **Artikulasi proses:** Sejauh mana perusahaan pemasok secara jelas memberikan informasi tentang proses pengembangan solusi kepada karyawan, seperti aturan untuk menentukan struktur pelaporan, berbagi informasi pelanggan, dan memperjelas tanggung jawab; menawarkan kerangka kerja interaksi antar unit, fungsi, dan pelanggan yang dapat membantu menjamin definisi yang tepat mengenai kebutuhan pelanggan dan artikulasi kebutuhan.

Variabel Pelanggan

- **Kemampuan beradaptasi pelanggan:** Merujuk pada sejauh mana pelanggan mampu dan bersedia menyesuaikan rutinitas dan proses internal untuk mengakomodasi produk dan/atau layanan pemasok; kemampuan beradaptasi pelanggan yang tinggi memudahkan penyesuaian dan integrasi solusi, sehingga perusahaan pemasok dapat bekerja lebih efektif.
- **Konseling politik:** Sejauh mana pemasok menerima informasi dan panduan tentang lanskap politik yang dihadapi organisasi pelanggan; melalui konseling politik, perusahaan pemasok memperoleh pemahaman yang lebih baik tentang berbagai prioritas pemangku kepentingan yang berbeda di perusahaan pelanggan, yang mengarah pada definisi yang

lebih baik tentang kebutuhan pelanggan, peningkatan penyesuaian dan integrasi barang dan/atau jasa, dan pasca penerapan yang lebih efektif. - dukungan mental.

- **Konseling operasional:** Sejauh mana pemasok menerima informasi tentang operasi pelanggan, termasuk rincian tentang sistem teknis, proses bisnis, dan kebijakan; perusahaan pemasok dapat menentukan kebutuhan pelanggan dengan lebih lengkap dan akurat serta dapat menyesuaikan dan mengintegrasikan solusi dengan informasi tersebut dengan lebih baik.

Manajer harus menyadari setiap perubahan dan perkembangan, terutama pada variabel pelanggan yang terlibat dalam penerapan aktivitas dan praktik tertentu. Sumber: Tuli dkk. (2007).

Ringkasan

Sepanjang bab ini, kita telah membahas beberapa isu terkait CRM dalam konteks B2B. Kami pertama kali memperkenalkan SFA sebagai alat untuk mengelola hubungan pembeli-penjual secara efisien dan efektif dengan meningkatkan produktivitas penjualan dan meningkatkan hubungan pelanggan, yang akan menghasilkan peningkatan pendapatan penjualan. Kami juga menunjukkan kondisinya—yaitu, penerapan dan penggunaan SFA oleh tenaga penjualan—dan langkah-langkah yang dapat diambil oleh manajer penjualan dan manajemen senior untuk menjamin dan mendukung pencapaian manfaat yang relevan. Lebih jauh lagi, kami mencatat janji KAM sebagai sarana untuk mengalokasikan aktivitas yang tepat kepada pelanggan yang tepat. Pemilihan akun utama, elemen desain program KAM, dan kemajuan program KAM merupakan tiga langkah kunci untuk berhasil menerapkan program KAM dan mewujudkan tujuannya untuk menciptakan hubungan jangka panjang dengan pembeli penjual yang paling penting dan berharga.

Terakhir, dengan mengakui relevansinya yang sebenarnya di pasar B2B, kami telah mengilustrasikan peralihan luas dari barang ke jasa, masing-masing peralihan ke penawaran hibrida sebagai metode untuk menyediakan aktivitas yang tepat kepada pelanggan. Selain mendefinisikan penawaran hibrida dan menciptakan tipologi layanan dalam penawaran hibrida, kami menguraikan keuntungan dan kerugian dari perubahan ini, serta beberapa aturan untuk menghindari risiko dan mewujudkan keuntungan, yang pada gilirannya akan menghasilkan pembeli-penjual yang lebih kuat. hubungan. Oleh karena itu, melalui bab ini, kami telah mengilustrasikan bahwa dengan SFA, KAM, dan penawaran hibrid, penjual dapat membangun hubungan pembeli-penjual yang kuat, bertahan lama, dan berharga serta mengelola nilai hubungan ini dengan lebih baik, yang berarti penjual dapat mencapai tujuan utamanya dalam jangka waktu yang sama.

Soal Latihan

1. Jelaskan manfaat SFA dan keterkaitannya.
2. Bagaimana manajer penjualan dan manajemen senior dapat mendukung penerapan dan penggunaan SFA oleh karyawan?

3. Apa saja langkah kunci keberhasilan penerapan program KAM?
4. Jelaskan kelebihan dan kekurangan berbagai kriteria dalam memilih akun-akun utama.
5. Jelaskan jenis penawaran hybrid yang diberikan Xerox kepada pelanggannya.
6. Apa saja risiko yang terkait dengan peralihan dari barang ke jasa?
7. Bagaimana risiko peralihan dari barang ke jasa dapat dikurangi atau dihilangkan?

BAB 14

MASALAH PRIVASI PELANGGAN DAN PERLINDUNGAN PRIVASI

Perusahaan semakin banyak mengumpulkan dan menggunakan data tentang pelanggan mereka saat ini dan calon pelanggan untuk meningkatkan manajemen hubungan pelanggan (CRM), penjualan, dan efektivitas layanan. Dengan memperoleh informasi mengenai transaksi dan perilaku pelanggan, serta profil sosio-demografis mereka, perusahaan dapat lebih memahami preferensi dan keinginan pelanggan mereka. Oleh karena itu, mereka membangun kecerdasan pelanggan untuk memungkinkan mereka menyempurnakan pengambilan keputusan pemasaran strategis dan meningkatkan hubungan pelanggan, terutama dengan pelanggan mereka yang paling berharga. Nilai informasi pelanggan bagi perusahaan terlihat jelas dari kapitalisasi pasar Facebook yang mencapai lebih dari Rp.300 miliar, terutama karena situs jejaring sosial online tersebut menampung profil pelanggan lebih dari 1 miliar pengguna aktif.

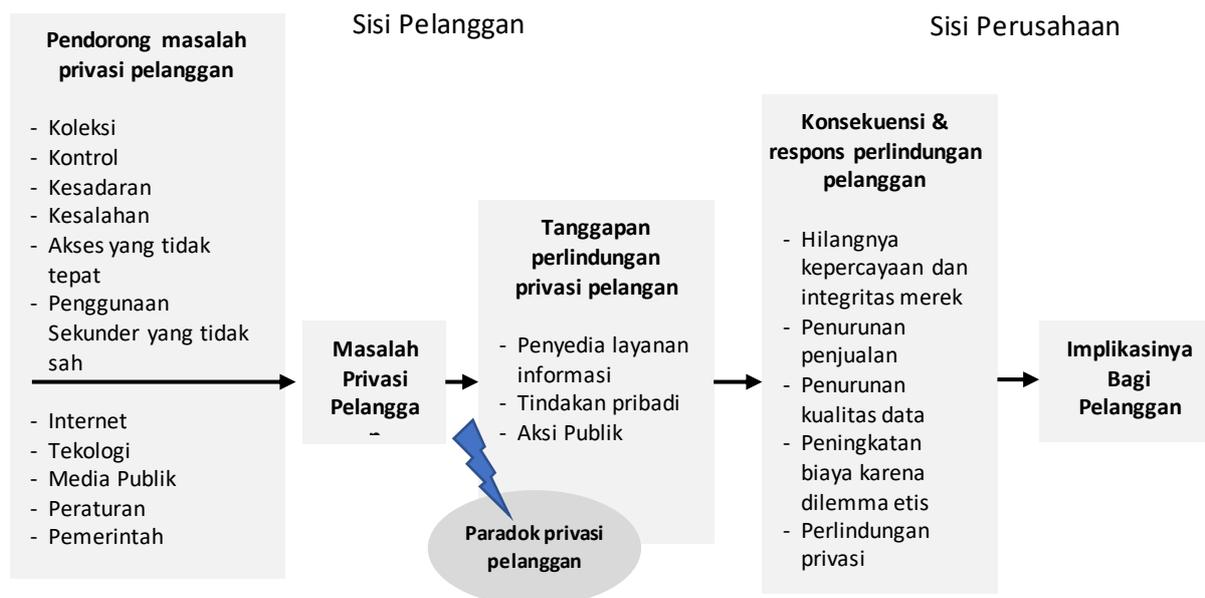
Namun, perusahaan juga menemukan keengganan yang semakin besar di kalangan pelanggan, yang memilih untuk tidak mengungkapkan informasi pribadi mereka atau mengizinkan pelacakan perilaku mereka karena kekhawatiran mereka terhadap privasi (Wirtz & Lwin, 2009). Misalnya, pada tahun 2011 Google membatalkan proyek pemetaan online Street View di Jerman, menyusul protes besar-besaran dari komunitas dan kemarahan media. Lebih dari 240.000 rumah tangga di 20 kota menuntut adanya pixelating alamat mereka, dan politisi Jerman menyerukan kepatuhan yang ketat terhadap peraturan perlindungan data. Kasus yang lebih baru adalah transfer data telepon dan kontak pengguna dari layanan pesan instan WhatsApp ke perusahaan induknya Facebook. Segera setelah praktik ini tersiar, unduhan WhatsApp saingannya, Threema, meroket di Eropa. Hal ini sebagian besar disebabkan oleh posisi perusahaan Swiss tersebut sebagai alternatif WhatsApp yang aman dan sadar akan data.

Meskipun hal ini sangat menonjol di Eropa, permasalahan privasi dan konsekuensinya masih banyak terjadi (Martin & Murphy, 2016). Dalam studi tahun 2015 yang dilakukan oleh spesialis intelijen data GBG, hingga 71% konsumen mengungkapkan bahwa mereka memberikan informasi yang salah ketika dimintai rincian pribadi oleh perusahaan (GBG, 2015). Lebih dari dua dari tiga menyatakan sebagai alasan bahwa mereka yakin biaya pengungkapan data lebih besar daripada manfaatnya.

Selain itu, semakin berkembangnya peraturan pemerintah terkait pengumpulan dan penggunaan informasi pribadi menimbulkan hambatan baru bagi perusahaan. Oleh karena itu, bab ini menguraikan masalah privasi pelanggan dan implikasinya terhadap keberhasilan manajemen hubungan pelanggan.

Pertama, bab ini dimulai dengan menyajikan tren dan pendorong terkait masalah privasi pelanggan. Kedua, kami membahas peraturan pemerintah dalam perbandingan lintas negara untuk mencerminkan berbagai preposisi yang dihadapi perusahaan di pasar yang

berbeda. Ketiga, proses psikologis yang mendasari dan respons masing-masing pelanggan diidentifikasi dan dirangkum dalam kerangka konseptual komprehensif yang menunjukkan implikasi terhadap kebijakan penanganan privasi yang bertanggung jawab. Kami juga menyoroti paradoks privasi, yaitu hubungan antara niat konsumen untuk mengungkapkan informasi pribadi dan perilaku pengungkapan informasi pribadi mereka yang sebenarnya. Kerangka kerja kami secara keseluruhan menggambarkan konteks permasalahan privasi pelanggan serta konsekuensi dan implikasinya terhadap perusahaan, seperti yang kami tunjukkan pada Gambar 14.1.



Gambar 14.1 Masalah privasi pelanggan dan implikasinya bagi perusahaan

14.1 MASALAH PRIVASI PELANGGAN

Privasi Pelanggan

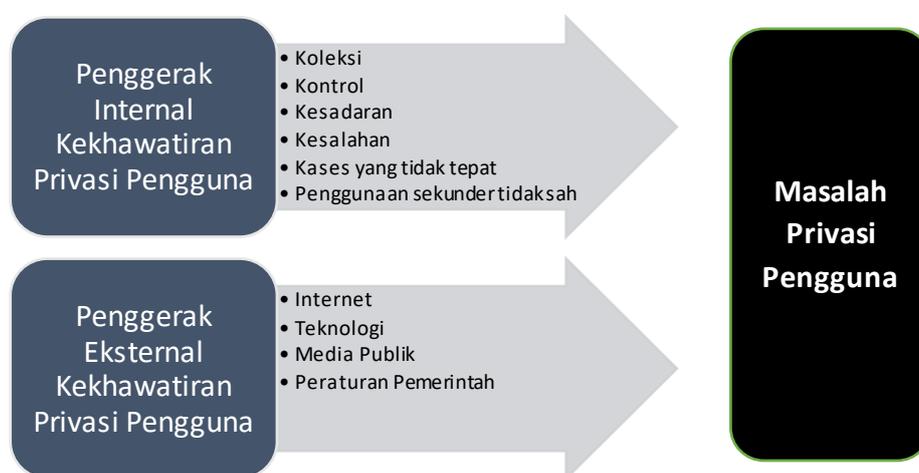
Definisi privasi sangat bervariasi tergantung pada lingkungan dan faktor lingkungan. Khususnya dalam konteks CRM, konsep privasi pelanggan sering kali digabungkan dengan perlindungan data, sehingga privasi mewakili suatu bentuk manajemen informasi pribadi (Roznowski, 2003). Privasi pelanggan kemudian dapat didefinisikan sebagai «kekuasaan individu untuk mengontrol secara pribadi (berhadapan dengan individu lain, kelompok, organisasi, dll.) informasi tentang diri seseorang,» yang mencakup pengumpulan, penyimpanan, penggunaan, dan pelepasan informasi pribadi (Stone, Gueutal, Gardner, & McClure, 1983). Jika CRM suatu perusahaan bertujuan untuk membina hubungan dengan pelanggan saat ini dan memperoleh pelanggan baru, perusahaan harus memastikan aliran informasi terkini yang konstan tentang kebiasaan membeli pelanggan dan kebutuhan individu.

Namun, jika pelanggan merasa kehilangan kendali atas informasi pribadinya, mereka akan mulai merasa khawatir terhadap privasinya, yang dapat menyebabkan keengganan untuk mengungkapkan informasi pribadi lebih lanjut. Kontrol juga memainkan peran penting

dalam konteks efektivitas periklanan: Semakin sedikit kontrol yang dirasakan pelanggan atas data pribadi mereka, semakin rendah penerimaan mereka terhadap iklan yang dipersonalisasi seperti spanduk bergambar online (Tucker, 2014). Skenario ini menciptakan hambatan serius bagi efisiensi praktik CRM perusahaan. Oleh karena itu, penting bagi perusahaan untuk mengetahui bagaimana mereka dapat secara positif mempengaruhi persepsi pelanggan mengenai penanganan informasi pribadi mereka untuk mengurangi kekhawatiran privasi. Untuk tujuan ini, perusahaan harus memperhatikan faktor-faktor yang mendorong kekhawatiran privasi pelanggan.

Pendorong Kekhawatiran Privasi Pelanggan

Privasi pelanggan adalah salah satu masalah praktik manajemen yang paling penting. Ketika pelanggan menjadi khawatir tentang privasi mereka, proses CRM terutama terpengaruh, karena mereka bergantung pada pertukaran informasi yang saling menguntungkan antara pelanggan dan perusahaan. Dalam 15 tahun terakhir, pelanggan semakin menaruh perhatian pada masalah privasi karena kemampuan mereka untuk mengontrol akses terhadap informasi pribadi mereka telah terkikis. Goldfarb dan Tucker (2012) menemukan bahwa permasalahan privasi semakin meningkat baik di kalangan konsumen muda maupun tua, dan peningkatan ini lebih nyata terjadi pada kelompok konsumen yang lebih tua. Perkembangan masalah privasi pelanggan ini dapat disebabkan oleh berbagai faktor internal yang terkait dengan perusahaan, serta beberapa kondisi eksternal yang kami alami. Gambar 14.2.



Gambar 14.2 Faktor pendorong masalah privasi pelanggan

Penggerak Internal Kekhawatiran Privasi Pelanggan

Masalah privasi pelanggan muncul dari berbagai sumber, seperti cara perusahaan mengumpulkan informasi pribadi (Pengumpulan), apakah pelanggan dapat mengontrol penggunaan informasi ini (Kontrol), dan pemahaman yang jelas tentang kondisi dan praktik perusahaan dengan menghormati privasi (Kesadaran). Dimensi utama ini menentukan sejauh mana kekhawatiran privasi pelanggan. Selain itu, kekhawatiran privasi pelanggan dapat

muncul jika mereka khawatir bahwa informasi tidak akurat (Kesalahan) atau dapat diakses (Akses Tidak Benar) oleh entitas yang tidak berwenang. Informasi pribadi yang digunakan untuk alasan yang tidak diizinkan oleh pelanggan juga dapat meningkatkan masalah privasi (Penggunaan Sekunder Tidak Sah) (Malhotra, Kim, & Agarwal, 2004).

Koleksi

Pengumpulan dapat didefinisikan sebagai «sejauh mana seseorang peduli terhadap jumlah data spesifik individu yang dimiliki oleh orang lain dibandingkan dengan nilai manfaat yang diterimanya.» Dengan demikian, pengumpulan mencakup kekhawatiran pelanggan tentang jumlah dan cara pengumpulan informasi pribadi.

Kontrol

Kontrol mengacu pada tingkat “kontrol seseorang terhadap informasi pribadi yang diwujudkan melalui adanya suara (yaitu, persetujuan, modifikasi) atau keluar (yaitu, tidak ikut serta)” (Malhotra dkk., 2004). Kontrol pelanggan atas data pribadi mereka dilakukan melalui persetujuan, modifikasi, atau hak untuk memilih keluar atau ikut serta.

Kesadaran

Kesadaran menunjukkan “pemahaman tentang kondisi yang ada dan praktik aktual” sehubungan dengan pengumpulan informasi perusahaan. Dengan demikian, kesadaran mengacu pada sejauh mana transparansi yang digunakan perusahaan dalam mengkomunikasikan pengumpulan dan penggunaan data pelanggan.

Kesalahan

Kesalahan menunjukkan kekhawatiran bahwa “perlindungan terhadap kesalahan yang disengaja dan tidak disengaja dalam data tidak memadai” (Harris, Van Hove, & Lievens, 2003).

Akses yang Tidak Tepat

Akses yang tidak tepat berkaitan dengan “kekhawatiran bahwa data tersedia bagi pihak yang tidak berwenang untuk menggunakannya” (Harris et al., 2003).

Penggunaan Sekunder yang Tidak Sah Penggunaan sekunder yang tidak sah mengacu pada «kekhawatiran bahwa informasi yang dikumpulkan oleh organisasi untuk satu tujuan akan digunakan oleh organisasi yang sama untuk tujuan yang berbeda dan tidak sah (penggunaan internal) atau diberikan kepada pihak lain untuk tujuan lain (eksternal). gunakan)» (Harris dkk., 2003).

Contoh Praktik CRM 1

Dalam penerapan praktisnya, perusahaan dapat memperoleh wawasan tentang persepsi privasi pelanggannya terhadap penanganan data dan praktik CRM melalui survei pelanggan. Misalnya, dalam konteks privasi internet, Xu, Dinev, Smith, dan Hart (2011) mengembangkan dan menguji kuesioner untuk menilai kekhawatiran privasi, risiko, kontrol, dan kredibilitas kebijakan privasi yang diterapkan oleh perusahaan. Semua item yang kami sajikan di sini dapat diukur pada skala tujuh poin yang ditandai dengan “sangat tidak setuju” dan “sangat setuju.”

Masalah Privasi

1. Saya khawatir informasi yang saya sampaikan kepada perusahaan ini dapat disalahgunakan.
2. Saya khawatir orang lain dapat mengetahui informasi pribadi tentang saya dari perusahaan ini.
3. Saya khawatir mengenai pemberian informasi pribadi kepada perusahaan ini, karena apa yang mungkin dilakukan orang lain terhadap perusahaan tersebut.
4. Saya khawatir mengenai pemberian informasi pribadi kepada perusahaan ini, karena informasi tersebut dapat digunakan dengan cara yang tidak saya perkirakan.

Risiko Privasi

1. Secara umum, memberikan informasi pribadi kepada perusahaan ini akan berisiko.
2. Ada potensi besar hilangnya privasi terkait dengan pemberian informasi pribadi kepada perusahaan ini.
3. Informasi pribadi dapat digunakan secara tidak semestinya oleh perusahaan ini.
4. Memberikan informasi pribadi saya kepada perusahaan ini akan melibatkan banyak masalah yang tidak terduga.

Kontrol Privasi

1. Saya yakin saya memiliki kendali atas siapa yang dapat mengakses informasi pribadi saya yang dikumpulkan oleh perusahaan ini.
2. Saya rasa saya mempunyai kendali atas informasi pribadi apa yang dikeluarkan oleh perusahaan ini.
3. Saya yakin saya mempunyai kendali atas bagaimana informasi pribadi digunakan oleh perusahaan ini.
4. Saya yakin saya dapat mengontrol informasi pribadi saya yang diberikan kepada perusahaan ini.

Efektivitas Kebijakan Privasi

1. Saya merasa yakin bahwa pernyataan privasi perusahaan ini mencerminkan komitmen mereka untuk melindungi informasi pribadi saya.
2. Dengan pernyataan privasi mereka, saya yakin informasi pribadi saya akan dijaga kerahasiaannya oleh perusahaan ini.
3. Saya percaya bahwa pernyataan privasi perusahaan ini adalah cara yang efektif untuk menunjukkan komitmen mereka terhadap privasi.

Penggerak Eksternal Kekhawatiran Privasi Pelanggan

Beberapa faktor pendorong eksternal utama—yaitu Internet, kemajuan teknologi, liputan media publik, dan peraturan pemerintah—semakin meningkatkan kekhawatiran privasi pelanggan. Faktor pendorong ini saling mempengaruhi dan pada akhirnya meningkatkan kekhawatiran pelanggan mengenai privasi mereka.

Internet

Pada tahun 2000, Bill Gates, pendiri dan ketua Microsoft Corp., menyadari bahwa «Di era di mana internet semakin penting dalam kehidupan kita di tempat kerja, di rumah, dan di sekolah, industri kita memberikan kontribusi yang lebih penting kepada pelanggan. jaminan bahwa informasi mereka akan tetap aman, dihormati, dan bersifat pribadi» (Microsoft, 2000).

Privasi pelanggan selalu menjadi isu penting dalam pemasaran, namun privasi menjadi semakin penting dengan munculnya Internet. Sejalan dengan itu, penelitian menemukan bahwa pelanggan semakin waspada terhadap masalah privasi informasi online, dibandingkan dengan masalah yang terkait dengan media tradisional (Hoffman, Novak, & Peralta, 1999).

Lingkungan online juga menawarkan kondisi baru dan berbeda bagi perusahaan sehubungan dengan pengumpulan data dan upaya pemrosesan data (Rust, Kannan, & Peng, 2002).

- Pengumpulan data pelanggan relatif murah dan mudah dilakukan.
- Melalui proses pengumpulan data yang hemat biaya, perusahaan memperoleh peluang untuk mengembangkan profil pelanggan, profil perilaku, dan wawasan untuk menargetkan dan mendiskriminasi pelanggan mereka.
- Lingkungan jaringan tempat data dikumpulkan dan diberi kode memfasilitasi kombinasi data pelanggan yang tampaknya berbeda untuk menciptakan profil pelanggan yang kompleks.

Hasilnya, data pelanggan dapat digunakan secara efisien dan sukses untuk membangun dan membina hubungan pelanggan. Perhatikan contoh terkini. Grup hotel Denihan Hospitality yang berbasis di AS mengumpulkan data transaksional dan data pelanggan, menggabungkannya dengan komentar umpan balik pelanggan dan ulasan di situs pemeringkatan untuk mempersonalisasi layanan mereka. Staf di berbagai jaringan hotel dilengkapi dengan ponsel pintar yang membantu mereka mengantisipasi keinginan individu tamu tertentu mengenai pilihan makanan, layanan pramutamu, perjalanan wisata, atau apakah dia akan menelepon layanan kamar untuk minuman di tengah malam.

Namun, khususnya dalam masyarakat yang sadar akan privasi, penggunaan ekstensif dan penggabungan ulang informasi dapat merugikan pelanggan, meskipun terdapat manfaat yang jelas. Oleh karena itu, perusahaan harus sangat sensitif ketika menggunakan data online yang diperoleh secara terselubung (Aguirre, Mahr, Grewel, Ruyter, & Wetzels, 2015). Masalah privasi pelanggan adalah alasan utama mengapa non-pengguna masih menghindari Internet. Dalam lingkungan online, ada berbagai cara untuk mengumpulkan informasi pelanggan:

- Pelanggan secara sukarela memasukkan informasi pribadi, seperti nama, alamat, dan nomor kartu kredit, ke dalam database.
- Informasi tentang perilaku online pelanggan dikumpulkan menggunakan cookie dan teknologi aliran klik, yang saat ini sebagian besar memerlukan persetujuan eksplisit (“opt-in” atau “soft opt-in”), bergantung pada undang-undang.

Saat menjelajahi web atau melakukan pembelian secara online, pelanggan harus memberikan informasi pribadi tertentu untuk dapat mengakses penawaran konten atau menyelesaikan

transaksi pembelian. Oleh karena itu, mereka menghadapi trade-off antara keuntungan yang mereka terima dari memberikan informasi pribadi (misalnya nama, alamat, dan nomor kartu kredit) dan ketakutan mereka terhadap ancaman yang terkait dengan pembagian informasi sensitif tersebut. Bahkan ada pendapat bahwa hampir tidak mungkin bagi pelanggan untuk bertransaksi di Internet tanpa mengungkapkan informasi tentang diri mereka yang mungkin tidak ingin mereka bagikan. Basis data yang sangat besar terus mencatat demografi pelanggan dan aktivitas pembelian di masa lalu.

Namun yang lebih meningkatkan kekhawatiran privasi pelanggan adalah penggunaan data yang diperoleh secara diam-diam, seperti melacak perilaku di berbagai situs web atau perangkat. Penerapan periklanan perilaku pesan iklan yang dipersonalisasi yang didasarkan pada perilaku penelusuran pelanggan sebelumnya dan pola pembelian online—adalah contohnya. Aguirre et al., (2015) menunjukkan bahwa personalisasi bermanfaat dalam hal klik-tayang hanya ketika pelanggan mengetahui informasi apa yang dikumpulkan perusahaan. Menurut Bleier dan Eisenbeiss (2015), efektivitas iklan yang dipersonalisasi dibatasi oleh tingkat kepercayaan ketika dihadapkan pada masalah privasi. Survei pelanggan yang dilakukan oleh Pew Research Center mengungkapkan bahwa 86% pengguna Internet di Amerika mengambil tindakan untuk mencegah perusahaan melacak mereka secara online (Rainie, 2016). 64% percaya pemerintah harus berbuat lebih banyak untuk mengatur pengiklan.

Namun, maraknya situs media sosial online, seperti Instagram, Twitter, atau Facebook, dan aplikasi komunikasi seluler seperti WhatsApp dan Snapchat, berarti bahwa pelanggan secara sukarela berbagi informasi pribadi, sehingga memberi pengiklan wawasan terperinci tentang kehidupan mereka, yang mana perusahaan kemudian dapat menggunakannya untuk segmentasi dan penargetan pelanggan (Kluth, 2008). Selain itu, kekhawatiran mengenai privasi dapat muncul sehubungan dengan potensi pelanggaran data rahasia pelanggan. Pada bulan Juli 2015, situs perzinahan online Ashley Madison diretas dan diperas, dengan peretas mengungkapkan data pribadi (nomor kartu kredit, detail akun, informasi kontak, log transaksi) lebih dari 37 juta pengguna di 40 negara secara publik di internet (Bisson, 2015). Belakangan tahun itu, grup pembobol kata sandi CynoSure Prime mengumumkan telah berhasil menguraikan 11,2 juta kata sandi pengguna Ashley Madison. Setelah peretasan ini, lalu lintas situs web turun lebih dari 80%.

Singkatnya, Internet sering kali merupakan ancaman terhadap privasi dan berpotensi melemahkan kinerja pemasaran perusahaan dalam jangka panjang atau bahkan jangka pendek. Oleh karena itu, masalah privasi yang diangkat oleh Internet memerlukan lebih banyak perhatian dari perusahaan dan departemen CRM masing-masing.

Teknologi

Berbagai inovasi teknologi telah mempermudah perusahaan dalam mengumpulkan, memproses, dan menggunakan data pelanggan untuk mendapatkan keunggulan kompetitif, namun inovasi tersebut juga telah meningkatkan kekhawatiran privasi pelanggan. Inovasi utama yang mendorong perkembangan ini adalah sebagai berikut:

- Ponsel dan ponsel pintar

- Layanan berbasis lokasi
- Komunikasi jarak dekat (NFC) dan teknologi identifikasi frekuensi radio (RFID)

Ponsel dan ponsel pintar telah menjadi teman setia dalam kehidupan kita sehari-hari. 95% populasi global memiliki akses terhadap jaringan seluler, dan lebih dari 84% memiliki konektivitas internet broadband (3G atau lebih tinggi) (ICT, 2016). Hasilnya, masyarakat menjadi nyaman menggunakan ponsel pintar untuk melakukan berbagai aktivitas seperti belanja online, konsumsi berita, berbagi informasi melalui media sosial, atau bermain game seluler. Banyak aplikasi menggunakan pelacakan GPS untuk menawarkan layanan lokasi spesifik.

Misalnya, aplikasi kencana seluler Happn menunjukkan kepada pengguna orang-orang menarik yang mereka temui. Ketika pengguna Happn lain berada dalam jarak 250 meter, profilnya akan muncul. Pokemon Go dari Nintendo, aplikasi seluler yang paling cepat tersebar sepanjang masa, menggunakan augmented reality untuk menciptakan pengalaman bermain game yang unik dan diadaptasi secara lokal. Selain menciptakan nilai bagi pelanggan yang spesifik lokasi, inovasi teknologi tersebut juga memberikan peluang bagi perusahaan untuk berhubungan dengan pelanggan dan menawarkan iklan bertarget berdasarkan lokasi mereka, sehingga perbedaan antara ruang publik dan pribadi tampaknya semakin terkikis. Pelanggan tidak dapat lagi bergantung pada perasaan intuitif bahwa «Jika saya dapat melihat Anda, Anda juga dapat melihat saya» namun sebaliknya mereka merasa kehilangan kendali atas informasi pribadi mereka. Banyak aplikasi memerlukan akses ke katalog besar informasi pribadi, antara lain kalender pengguna, daftar kontak, dan data pelacakan GPS. Pleasero.me.com mengumpulkan postingan dari Twitter yang menunjukkan bahwa poster tersebut berada di tempat lain selain di rumah; inisiatif ini berupaya untuk menarik perhatian pada “berbagi” informasi pribadi secara berlebihan oleh pelanggan. Selain itu, penggagasnya ingin memberi informasi kepada masyarakat tentang potensi risiko yang terkait dengan penggunaan layanan berbasis lokasi, seperti penjahat yang menyalahgunakan informasi pelanggan untuk merampok rumah kosong (The Economist, 2010). Mereka mendapat perhatian penting atas upaya ini. Meskipun masyarakat semakin memperhatikan privasi data (Goldfarb & Tucker, 2012), kekhawatiran ini tampaknya tidak menghalangi adopsi smartphone secara massal dan aplikasi seluler yang mengganggu.

Inovasi teknis lainnya, NFC, semakin banyak diterapkan di lingkungan ritel sehingga meningkatkan kekhawatiran privasi pelanggan. NFC tidak hanya terbatas untuk memungkinkan pembayaran melalui ponsel pintar, seperti yang telah diterapkan dalam skala yang semakin besar, namun juga untuk meningkatkan pengalaman berbelanja konsumen. Misalnya, di jaringan supermarket Perancis «Casino», konsumen dapat menggunakan ponsel cerdas mereka untuk mengetahui lebih banyak tentang suatu barang atau menambahkannya ke keranjang belanja mereka (Techworld, 2013). Dengan demikian, toko dapat melacak rute belanja dan membuat profil pelanggan untuk digunakan pada perjalanan belanja berikutnya. Hal ini juga membuka jalan bagi pemberian kupon dan iklan yang dipersonalisasi. Secara teknologi berbeda dari NFC, namun serupa dalam potensi penerapannya, adalah RFID.

Teknologi penandaan item ini dapat diandalkan dan relatif murah, tidak memerlukan catu daya, dan dapat dipasang ke hampir semua item. Ketika terkena sinyal radio, tag RFID mengirimkan kembali informasi, sebagian besar berupa nomor panjang yang mengidentifikasi objek yang ditempelkan. Di toko pakaian, pilihan pelanggan untuk dicoba dapat dilacak, membuat profil merek, gaya, warna pilihan mereka. Informasi ini kemudian dapat digunakan untuk membuat rekomendasi dan mendorong cross-selling dan upselling.

Namun teknologi ini menyiratkan risiko membahayakan privasi pelanggan dan mengurangi atau menghilangkan anonimitas pembelian.

Perhatikan beberapa contoh ancaman terkait RFID (Garfinkel, Juels, & Pappu, 2005):

- **Ancaman tindakan:** Dengan menyematkan tag RFID tersembunyi ke dalam atau pada objek dan dokumen, perusahaan dapat menyimpulkan perilaku individu, tanpa sepengetahuan atau persetujuan dari individu yang terlibat dalam perilaku tersebut. Misalnya, pada tahun 2003 Walmart melengkapi rak kosmetik di salah satu tokonya di Broken Arrow, Oklahoma, dengan teknologi RFID untuk melacak lipstik Max Factor Lipfinity yang dikeluarkan dari rak. Kemudian peneliti Proctor & Gamble menggunakan pemantauan video untuk mengamati perilaku pelanggan setelah mereka menggunakan lipstik tersebut. Pelanggaran besar terhadap hak privasi pelanggan tanpa persetujuan sebelumnya ini dikenal publik sebagai Broken Arrow Affair (Hildner, 2006).
- **Ancaman asosiasi:** Identitas pelanggan dapat dikaitkan dengan nomor seri elektronik item tersebut dan, dengan banyak data yang disimpan dalam sistem back-end (misalnya, dari program loyalitas), mengarah pada penciptaan profil pelanggan komprehensif yang mengungkapkan merek pelanggan atau preferensi item dalam kategori produk tertentu. Berbeda dengan penggunaan kartu loyalitas, jenis perkumpulan ini dapat bersifat rahasia dan bahkan tidak disengaja. Meskipun informasi tingkat barang masih umum, mengidentifikasi barang yang dipakai atau dibawa seseorang dapat mengaitkannya dengan peristiwa atau gagasan tertentu, seperti demonstrasi politik.
- **Ancaman lokasi:** Jika orang membawa tanda unik yang ditempelkan pada barang yang mereka beli, mereka dapat ditemukan bahkan setelah mereka meninggalkan toko ritel. Kemungkinan ini juga menimbulkan bahaya pengungkapan pihak ketiga yang tidak berwenang.

Inovasi teknologi terus memberikan peluang bagi perusahaan untuk memperoleh informasi pelanggan dengan lebih mudah dan dengan biaya lebih rendah sehingga dapat melayani pelanggan dengan lebih baik dan meningkatkan hubungan pelanggan. Kamar pas yang cerdas adalah salah satu tren terkini di kalangan pengecer pakaian. Tag RFID mengidentifikasi barang-barang yang dibawa dan mengirimkan informasinya ke cermin interaktif. Di sini, konsumen diperlihatkan informasi tambahan mengenai pakaian yang ada, mereka dapat meminta warna atau ukuran berbeda melalui layar sentuh dari asisten belanja, atau langsung masuk ke akun mereka dan menambahkan barang tersebut ke keranjang belanja virtual (Davies, 2015). Cermin juga dapat memberikan pandangan 360 derajat tentang pakaian, memberikan saran tentang kesesuaian dan gaya, serta menyarankan pelengkap dan

aksesori. Nordstrom's, Ralph Lauren, dan Bloomingdale's semuanya telah menguji teknologi ini. Namun, penggunaan teknologi RFID yang bermanfaat sekalipun dapat dianggap mengganggu privasi pelanggan dan meningkatkan kekhawatiran tentang pengumpulan dan penggunaan informasi yang diperoleh.

Media Publik

Media publik juga memainkan peran penting dalam membentuk persepsi mengenai masalah privasi. Selama dekade terakhir, peningkatan perhatian di media elektronik dan cetak berfokus pada masalah privasi dan secara aktif membentuk kekhawatiran pelanggan. Liputan media yang lebih besar mengenai masalah privasi pada akhirnya dapat meningkatkan kekhawatiran privasi informasi. Selain itu, kelompok konsumen swasta, seperti Electronic Privacy Information Center (EPIC), melaporkan pelanggaran privasi ke media populer, sehingga meningkatkan sikap dan kekhawatiran pelanggan terhadap masalah privasi. Sebuah studi tentang liputan media massa mengenai masalah privasi pelanggan antara tahun 1990 dan 2001 di surat kabar, majalah konsumen, dan publikasi perdagangan mengungkapkan bahwa jumlah total artikel di ketiga format tersebut meningkat sebesar 70%, dari 2.278 artikel pada tahun 1990 menjadi 3.876 pada tahun 2000.

Penelitian terbaru lainnya menunjukkan bahwa liputan media mengenai masalah privasi, terutama melalui peningkatan penyebaran jaringan sosial, telah berkembang semakin pesat. Pertumbuhan ini juga mencerminkan konseptualisasi jurnalisisme baru, seperti yang dicontohkan oleh penulis non-profesional yang menerbitkan berita di blog yang mengaburkan perbedaan antara jurnalisisme independen dan sumber informasi lainnya (Peltier, Milne, & Phelps, 2009). Pada tahun 2013, setelah terungkapnya program PRISM NSA oleh Edward Snowden, hingga 240.000 dokumen berita tentang peristiwa tersebut dipublikasikan setiap hari di Internet (Preibusch, 2015). Liputan media yang masif bahkan terus berlanjut selama 30 hari berikutnya, dengan volume harian situs web baru 18 kali lebih tinggi dibandingkan sebelum peristiwa tersebut.

Bahkan perusahaan pun mengakui pentingnya liputan media; Facebook bereaksi terhadap laporan pelanggaran privasi pelanggan di situs jejaring sosialnya hanya setelah masalah tersebut diberitakan secara jelas oleh The Wall Street Journal (The Economist, 2011). Media publik dalam segala bentuknya membentuk persepsi pelanggan mengenai privasi informasi, dan platform baru seperti Twitter dan jejaring sosial dapat membantu menyebarkan berita negatif secara langsung dan ke seluruh dunia, dengan potensi dampak yang besar terhadap keuntungan perusahaan.

Peraturan Pemerintah

Peraturan pemerintah, atau ketiadaannya, memiliki dampak yang kuat pada masalah privasi pelanggan. Kurangnya kebijakan bisnis atau peraturan pemerintah yang dirasakan menghasilkan masalah privasi yang lebih besar (Wirtz, Lwin, & Williams, 2007), dan pendekatan peraturan yang berbeda untuk privasi pelanggan, serta sejauh mana pemerintah (MIS) menggunakan informasi pribadi, sorot salib -PERBANYAAN NASARAN DALAM KETENTUAN PRIVASI. Akses ke informasi pribadi dapat membantu pemerintah melayani warga negara mereka dengan lebih baik, mengumpulkan pajak, dan menegakkan undang-

undang dan peraturan. Tetapi pemerintah harus mengambil posisi yang sangat berbeda terhadap informasi pribadi daripada bisnis atau individu.

Pemerintah mempunyai wewenang untuk mengambil dan menggunakan informasi tanpa izin; Inggris Raya memiliki sistem pengawasan televisi sirkuit tertutup di sektor publik dan swasta dengan sekitar 5 juta kamera, lebih dari 400.000 di sekolah negeri dan independen, serta database pemerintah dan komersial yang luas (The Telegraph, 2013). Basis data DNA yang dikelola polisi adalah yang terbesar per kapita di seluruh dunia. Namun, dengan disahkannya Undang-Undang Perlindungan Kebebasan pada tahun 2012, pengumpulan dan penggunaan data biometrik diatur sesuai dengan meningkatnya permasalahan privasi.

USA Patriot Act, yang memperkenalkan perubahan perundang-undangan setelah serangan 11 September 2001 dalam upaya mencegah terorisme, merupakan contoh lain. Kekuasaan pengawasan dan investigasi lembaga penegak hukum meningkat secara signifikan, dan lembaga seperti Departemen Pertahanan mendapat izin untuk menggeledah telepon, komunikasi email, dan catatan medis, keuangan, dan catatan lain warga negara AS tanpa persetujuan mereka, yang pada gilirannya memicu kekhawatiran privasi yang signifikan (EPIC, 2011). Privacy International, sebuah kelompok hak asasi manusia yang didirikan pada tahun 1990 untuk memberikan informasi tentang pengawasan dan pelanggaran privasi oleh pemerintah dan perusahaan, baru-baru ini menerbitkan laporan komprehensif mengenai industri pengawasan beserta studi kasus pengawasan pemerintah terhadap warga negaranya (Privasi Internasional, 2016). Laporan tersebut mengungkapkan bahwa anggaran intelijen AS pada tahun 2013 berjumlah sekitar Rp. 52,6 Triliyun, dua kali lipat dibandingkan tahun 2001. Sebagian besar dana tersebut disalurkan ke perusahaan swasta. Gambar 14.3 menunjukkan distribusi global perusahaan pengawasan, yang sebagian besar berbasis di Amerika Serikat.

Sehubungan dengan perlindungan privasi konstitusional, perbedaan signifikan menjadi jelas bahkan di antara negara-negara Eropa. Jerman secara tradisional memperoleh perlindungan dan pengamanan yang sangat ketat dalam hal perlindungan privasi, sedangkan Inggris atau Amerika memberikan kebebasan lebih besar kepada perusahaan dan lembaga pemerintah dalam mengumpulkan dan memproses data pribadi, antara lain untuk melawan terorisme. Misalnya, Privacy International (2015, hal. 1) menyatakan bahwa undang-undang Inggris “tidak menjamin bahwa intersepsi dan akses terhadap data komunikasi dilakukan sesuai dengan standar hak asasi manusia internasional yang berlaku untuk menghormati dan melindungi hak atas privasi”.

Namun peringkat ini tidak selalu sepenuhnya mewakili kekhawatiran pelanggan mengenai perlindungan privasi di negara asal mereka. Sebaliknya, permasalahan privasi yang diungkapkan oleh pelanggan (atau media) di suatu negara dapat menuntut tindakan legislatif dari pemerintah, sehingga mengarah pada peningkatan perlindungan privasi (Roznowski, 2003). Jerman, dengan pelanggannya yang sangat peduli dan posisinya yang tinggi dalam peringkat privasi, merupakan contoh yang baik.



Kami telah mengumpulkan data tentang 525 perusahaan di industry pengawasan

Negara-negara dengan markas terbesar adalah Amerika Serikat (121 Perusahaan), Inggris (104 Perusahaan), Perancis (45 Perusahaan), Jerman (41 Perusahaan), dan Israel (27 Perusahaan)

507 Perusahaan berlokasi di belahan bumi utara, sementara hanya 18 perusahaan yang berlokasi di belahan bumi selatan

74% perusahaan tersebut dimiliki oleh negara NATO

84% berbasis di negara-negara OECD

4% berada di peringkat 100 besar perusahaan penghasil senjata dan layanan militer terbesar didunia

86% memiliki kantor pusat dinegara yang berpartisipasi dalam pengaturan Wassenaar

Gambar 14.3 Distribusi global perusahaan pengawasan

14.2 PERATURAN UNTUK MELINDUNGI PRIVASI PELANGGAN

Perbedaan antara peraturan Eropa dan AS mengenai privasi pelanggan sudah jelas: Secara umum, privasi informasi lebih dilindungi berdasarkan hukum Eropa dibandingkan hukum AS (walaupun ada perbedaan di antara anggota UE). Secara khusus, peraturan privasi pelanggan umumnya mencerminkan dua perspektif: peraturan industri sendiri atau peraturan yang diberlakukan oleh pemerintah. Kedua pendekatan ini merangkum perbedaan antara kerangka perlindungan yang ditetapkan oleh UE dan Amerika Serikat, serta sejauh mana pemerintah masing-masing mengendalikan perlindungan privasi. Meskipun UE telah mengadopsi arahan perlindungan data yang menetapkan standar privasi yang ketat, perlindungan privasi AS cenderung diserahkan pada peraturan mandiri dalam industri.

Pendekatan-pendekatan ini mewakili perbedaan dalam nilai-nilai budaya dan sosial serta persepsi mereka yang berbeda mengenai privasi pelanggan. Misalnya, dari sudut pandang Jerman, perlindungan martabat pribadi (misalnya citra, nama, reputasi) terutama terancam oleh media, sedangkan dalam pola pikir AS, perlindungan kebebasan dalam rumah diancam terutama oleh pemerintah. Perbedaan-perbedaan ini berakar pada sejarah negara-negara tersebut. Undang-undang privasi Jerman dan perlindungan kepribadian dan posisi dalam masyarakat muncul sebagai reaksi terhadap fasisme dan struktur masyarakat yang sangat hierarkis pada abad ketujuh belas dan kedelapan belas. Sebaliknya, Amerika Serikat menganut prinsip “pemerintahan terbatas” yang mengidealkan intervensi pemerintah minimal terhadap kebebasan pribadi dan perekonomian, sejak diperkenalkannya Bill of Rights pada tahun 1789 (Whitman, 2004). Oleh karena itu kami menyajikan kedua jenis kerangka

perlindungan ini dengan menggunakan Amerika Serikat dan Jerman sebagai contoh yang representatif.

Amerika Serikat: Perlindungan Privasi Pelanggan Berdasarkan Peraturan Mandiri Industri

- Konstitusi AS: Konstitusi AS tidak secara eksplisit memberikan hak privasi kepada warga negara, meskipun hak privasi konstitusional yang terbatas telah ditetapkan, berdasarkan beberapa ketentuan dalam Bill of Rights.
- Daftar Robinson: Pemerintah AS telah membuat daftar Jangan Menelepon agar masyarakat dapat mendaftar guna menghindari panggilan telemarketing. Pendaftarannya gratis, dan nomor telepon yang terdaftar di registrasi akan tetap ada secara permanen, sesuai dengan Do-Not-Call Improvement Act tahun 2007 (FTC, 2015). Pendekatan serupa juga diterapkan di Jerman, seperti daftar Robinson dari Asosiasi Pemasaran Langsung Jerman, meskipun pendekatan tersebut tidak diatur oleh pemerintah.
- FTC: Badan utama yang melindungi privasi pelanggan AS juga menangani pelanggaran Undang-Undang Privasi Federal tahun 1974. Komisi Perdagangan Federal (FTC) juga telah menguraikan Prinsip Praktik Informasi yang Adil, serangkaian laporan, pedoman, dan kode model yang mewakili secara luas prinsip-prinsip yang diterima mengenai praktik informasi yang adil (FTC, 2000).

Pemberitahuan dan Kesadaran

Pelanggan harus menerima pemberitahuan tentang praktik informasi suatu entitas sebelum diminta untuk memberikan informasi pribadi apa pun. Tanpa pemberitahuan, pelanggan tidak dapat membuat keputusan yang tepat mengenai apakah dan sejauh mana informasi pribadi harus diungkapkan. Selain itu, tiga prinsip lainnya — pilihan dan persetujuan, akses dan partisipasi, serta penegakan dan ganti rugi—hanya bermakna ketika pelanggan mengetahui kebijakan suatu entitas dan hak-haknya atas kebijakan tersebut.

Pilihan dan Persetujuan

Pilihan berarti memberikan pilihan kepada pelanggan mengenai bagaimana informasi pribadi yang dikumpulkan dari mereka akan digunakan. Secara khusus, pilihan berkaitan dengan penggunaan informasi sekunder, atau penggunaan di luar penggunaan yang diperlukan untuk menyelesaikan transaksi yang direncanakan. Penggunaan sekunder tersebut bisa bersifat internal, seperti menempatkan pelanggan di milis perusahaan untuk memasarkan produk atau promosi tambahan, atau eksternal, yang berarti transfer informasi ke pihak ketiga.

Mengakses

Pelanggan mempunyai hak untuk melihat data pribadi mereka dan mempertanyakan keakuratan dan kelengkapan data tersebut. Proses akses harus tepat waktu dan relatif murah, dan informasi yang salah harus mudah dibantah, diverifikasi, atau diubah.

Integritas dan Keamanan

Untuk memastikan integritas data, pengumpul harus mengambil langkah-langkah yang masuk akal, seperti hanya menggunakan sumber data yang memiliki reputasi baik dan melakukan referensi silang data terhadap berbagai sumber, memberikan akses kepada

pelanggan ke data, dan memusnahkan data yang tidak tepat waktu atau mengubahnya menjadi bentuk anonim. Keamanan melibatkan tindakan manajerial dan teknis untuk melindungi terhadap kehilangan dan akses, penghancuran, penggunaan, atau pengungkapan data yang tidak sah.

Penegakan dan Ganti Rugi

Tanpa mekanisme penegakan hukum dan ganti rugi, bahkan kode praktik informasi yang adil hanya bersifat sugestif; ia tidak dapat memastikan kepatuhan terhadap prinsip-prinsip inti informasi yang adil. Pendekatan penegakan hukum alternatif mencakup pengaturan mandiri oleh industri, undang-undang yang menciptakan penyelesaian tersendiri bagi pelanggan, dan/atau skema peraturan yang dapat ditegakkan melalui sanksi perdata dan pidana.

Selain itu, FTC telah menerbitkan laporan untuk melindungi privasi pelanggan di lingkungan online. Berjudul “Melindungi Privasi Konsumen di Era Perubahan Cepat: Kerangka yang Diusulkan untuk Bisnis dan Pembuat Kebijakan,” laporan ini mencakup rekomendasi FTC untuk mekanisme “Jangan Lacak” yang dapat digunakan pelanggan untuk tidak ikut serta dalam pengumpulan informasi tentang Internet mereka. kegiatan untuk pengembangan iklan bertarget, dengan mengakui: «Industri harus berbuat lebih baik. Untuk setiap bisnis, privasi harus menjadi pertimbangan dasar—mirip dengan pencatatan biaya dan pendapatan, atau perencanaan strategis” (FTC, 2010). Meskipun FTC telah berhasil menerapkan pedoman privasinya di banyak kasus pengadilan, FTC tampaknya belum berhasil menetapkan preseden hukum untuk menyederhanakan penegakan hukum. Namun, para analis memperkirakan bahwa penyelesaian, seperti yang dicapai dengan Facebook pada tahun 2011 sebagai reaksi terhadap serangkaian pelanggaran privasi yang dilakukan oleh jaringan tersebut, dapat menjadi penentu dalam mendorong perubahan dalam kehidupan.

praktik privasi AS dan memperkuat posisi FTC (Gartner, 2011). Oleh karena itu, sejauh mana perlindungan privasi pelanggan di AS, dibandingkan dengan konsumen di UE, masih sangat terbatas. Kurangnya peraturan pemerintah dan masalah privasi yang terkait mendorong pelanggan untuk mencoba mendapatkan kembali kendali atas privasi mereka, seperti dengan memalsukan informasi pribadi atau bahkan menolak membeli (Wirtz et al., 2007). Perkembangan ini dapat didorong lebih lanjut oleh publisitas media; pemerintah AS telah mendedikasikan lebih banyak perhatian pada topik privasi pelanggan dan kemungkinan akan meningkatkan peraturan pemerintah.

Kegagalan perjanjian Safe Harbor antara Amerika Serikat dan UE serta perjanjian cepat mengenai Perlindungan Privasi UE-AS secara berturut-turut menjadi saksi atas perkembangan ini. Safe Harbor dulu mengizinkan perusahaan-perusahaan AS menyimpan data pribadi warga negara UE yang mendaftar untuk perjanjian tersebut. Namun, Pengadilan Eropa menyatakan Safe Harbor batal pada tahun 2015, sebagai konsekuensi tidak langsung dari pengungkapan Edward Snowden tentang pengawasan massal oleh Badan Keamanan Nasional Amerika (NSA). Pada bulan Juli 2016, Komisi UE dan Amerika Serikat menyepakati Perlindungan Privasi UE-AS sebagai penggantinya. Namun, kritik terhadap perjanjian baru tersebut masih meluas. Apakah undang-undang dan perjanjian perlindungan privasi tambahan akan mengurangi

kekhawatiran privasi pelanggan pada akhirnya sangat bergantung pada penegakan hukum dan perjanjian tersebut.

Jerman: Perlindungan Privasi Pelanggan Berdasarkan Peraturan Pemerintah

Konstitusi Jerman

Pasal sepuluh Undang-Undang Dasar (sebagaimana Konstitusi Jerman dikenal) menyatakan: «(1) Privasi surat, pos, dan telekomunikasi tidak dapat diganggu gugat. (2) Pembatasan hanya dapat dilakukan berdasarkan undang-undang. Jika suatu pembatasan berfungsi untuk melindungi tatanan dasar demokrasi yang bebas atau keberadaan atau keamanan Federasi, undang-undang dapat menetapkan bahwa orang yang terkena dampak tidak boleh diberitahu tentang pembatasan tersebut dan bahwa jalan keluar ke pengadilan akan digantikan dengan peninjauan kembali kasus tersebut. oleh badan-badan dan badan-badan tambahan yang ditunjuk oleh Parlemen.»

Hukum Perlindungan Data

Jerman memiliki salah satu undang-undang perlindungan data yang paling ketat di UE. Tujuan umum dari tindakan ini adalah untuk melindungi hak-hak individu untuk menghindari gangguan privasi. Undang-undang ini mencakup pengumpulan, pemrosesan, dan penggunaan data pribadi oleh otoritas publik federal dan administrasi negara bagian serta oleh badan swasta yang mengandalkan sistem pemrosesan data atau sistem pengarsipan non-otomatis untuk penggunaan komersial atau profesional. Sebagian besar undang-undang federal yang berdampak pada informasi pribadi atau privasi berisi referensi ke Undang-Undang Perlindungan Data Federal, jika undang-undang tersebut tidak memuat bagian khusus tentang penanganan data pribadi itu sendiri.

Undang-Undang Privasi Data Teleservices Jerman

Undang-undang ini melindungi privasi pelanggan secara online dan memerlukan persetujuan pengguna secara eksplisit sebelum log penggunaan suatu sesi dapat disimpan melebihi durasinya, profil penggunaan berbagai layanan digabungkan, atau profil pengguna dibuat dengan cara non-nama samaran. Situs web tidak boleh menolak layanan jika pelanggan menolak memberikan persetujuan namun harus meninggalkan metode ini atau menggunakan metode lain yang sah dalam situasi ini.

Bagian 7 Undang-Undang Persaingan Tidak Sehat Jerman

Masalah pemasaran langsung ditangani oleh Bagian 7 Undang-Undang Persaingan Tidak Sehat Jerman. Berdasarkan klausul umumnya, tidak adil jika mengganggu pelaku pasar (pelanggan) secara tidak pantas. Secara default, aturan ini berlaku untuk iklan yang tidak diinginkan, panggilan telepon komersial yang tidak diminta, metode pemasaran yang menggunakan mesin panggilan otomatis, mesin faks atau email (spam) yang diterima tanpa persetujuan sebelumnya, dan pemasaran langsung apa pun yang tidak dapat dikaitkan dengan identitas pengirim.

Pemasaran langsung melalui email tidak dilarang sebagai spam jika:

- Organisasi telah menerima alamat email dalam rangka penjualan barang atau jasa kepada pelanggan.

- Organisasi menggunakan kontak email untuk memasarkan produk dan layanan yang sangat mirip.
- Pelanggan tidak menentang penggunaan email untuk pemasaran langsung lebih lanjut.
- Pada saat pengumpulan dan setiap penggunaan, perusahaan dengan jelas menyatakan haknya memilih untuk tidak ikut serta dalam pemasaran langsung melalui email (Pasal 7, Paragraf 3, Butir 1–4 Undang-Undang Persaingan Tidak Sehat).
- Tidak ada cold call, yang merupakan pelanggaran terhadap UU Persaingan Tidak Sehat.

Sebagai anggota UE, Jerman juga telah memasukkan Pasal 8 Konvensi Hak Asasi Manusia Eropa, yang melindungi “hak untuk menghormati kehidupan pribadi dan keluarga,” dan Piagam Hak-Hak Dasar yang baru, yang memuat pasal-pasal mengenai keduanya. “Menghormati Kehidupan Pribadi dan Keluarga” dan “Perlindungan Data Pribadi,” menjadi undang-undangnya sendiri (Whitman, 2004). Meskipun terdapat undang-undang perlindungan data yang komprehensif, privasi informasi tetap menjadi topik diskusi penting baik bagi pelanggan maupun pemerintah Jerman. Tabel 14.1 berisi ikhtisar aspek regulasi privasi pelanggan yang penting untuk dipertimbangkan oleh perusahaan ketika melakukan bisnis di Amerika Serikat atau Jerman.

Tabel 14.1 Perlindungan privasi pelanggan di AS dan Jerman

	U.S.	Jerman
Panggilan dingin	Diizinkan (jika tidak ada dalam Daftar Robinson)	Terlarang
Menghubungi calon klien atau pelanggan dengan panggilan telepon yang tidak terduga		
Email komersial yang tidak diminta	Terlarang	Terlarang
Pesan elektronik komersial, biasanya dikirim dalam jumlah besar tanpa permintaan atau persetujuan sebelumnya yang diberikan oleh konsumen		
Transfer data lintas negara (AS ke Jerman dan sebaliknya)	Diizinkan	Hanya diperbolehkan dengan kepatuhan Safe Harbor
Transfer data terkait pelanggan ke negara lain selain negara tempat data dikumpulkan, seperti saat konsumen melakukan pembelian online dari penjual yang berlokasi di negara lain		
Transfer data ke pihak ketiga (tanpa persetujuan)	Diizinkan	Terlarang
Pemberian data pribadi kepada perusahaan lain, seperti penyedia layanan pemasaran, tanpa memberitahukan pelanggan		
Hak untuk memilih keluar dari pengumpulan data	Tidak diberikan	Diberikan
Setelah memberikan informasi pribadi mereka, pelanggan dapat menolak penggunaan data mereka lebih lanjut		

Peraturan Perlindungan Data Umum (GDPR)

Pada tahun 2016, Uni Eropa mengadopsi kerangka perlindungan data baru - Peraturan Perlindungan Data Umum (GDPR). Ini akan menggantikan arahan saat ini 95/46/EC dari tahun 1995, yang masih menjadi dasar perlindungan data di UE saat ini. GDPR ditetapkan untuk memperkuat perlindungan data untuk individu dan memberikan seperangkat aturan umum untuk semua negara anggota pada tahun 2018. Tidak seperti Petunjuk, itu akan berlaku langsung dan tidak perlu diimplementasikan oleh undang-undang nasional.

Peraturan tersebut antara lain memperkenalkan perubahan besar berikut:

Aturan harmonisasi dan toko serba ada

Dengan membuat peraturan mulai berlaku di semua negara anggota Eu sekaligus dan tanpa adaptasi nasional, satu set aturan tunggal berlaku di seluruh negara bagian. Otoritas Pengawas (SA) akan didirikan di setiap negara untuk berfungsi sebagai titik kontak utama untuk memantau kepatuhan, menyelidiki pengaduan, dan menjatuhkan sanksi. Jika perusahaan mempertahankan banyak perusahaan di lebih dari satu negara, hanya akan ada satu SA yang bertanggung jawab, yaitu negara di mana perusahaan tersebut mempertahankan pendirian utamanya. SAS akan diawasi oleh Dewan Perlindungan Data Eropa Tengah (EDPB) (Komisi Eropa, 2012).

Jangkauan Teritorial yang Diperluas

Aktivitas pemrosesan dan pemantauan data entitas di luar UE termasuk dalam GDPR, jika hal tersebut berkaitan dengan subjek data UE. Hal ini terutama mengacu pada perusahaan yang menawarkan barang atau jasa kepada konsumen UE. Namun hal ini juga meluas ke pembuatan profil melalui pelacakan situs web dan perilaku pemantauan lainnya jika pengguna mengakses situs web di UE.

Petugas Perlindungan Data

Otoritas publik dan perusahaan swasta, dalam keadaan tertentu, harus menunjuk Petugas Perlindungan Data (DPO). DPO serupa dengan Pejabat Kepatuhan, yang kehadirannya sudah dibutuhkan di perusahaan-perusahaan besar saat ini. Namun, keahlian DPO lebih dari sekadar Pejabat Kepatuhan karena ia tidak hanya harus memiliki pengetahuan tentang undang-undang perlindungan data, namun juga mahir dalam aspek teknis keamanan data (misalnya, privasi sesuai desain, infrastruktur TI, reaksi terhadap cyber attack). Bertentangan dengan Petunjuk saat ini, DPO dapat ditugaskan ke beberapa entitas.

Pembuatan profil

Pembuatan profil konsumen akan dikenakan banding (EU-GDPR, Pasal 22). Pembuatan profil didefinisikan sebagai «segala bentuk pemrosesan otomatis data pribadi yang mengevaluasi aspek pribadi yang berkaitan dengan individu» (EU-GDPR, Recital 71). Contoh yang diberikan oleh Recital adalah penolakan otomatis terhadap permohonan kredit online atau praktik perekrutan elektronik tanpa campur tangan manusia. Sekalipun pembuatan profil tersebut sah menurut hukum, konsumen mungkin menolak praktik ini (EU-GDPR, Pasal 21), sehingga sangat sulit untuk dilanjutkan oleh lembaga publik atau swasta. Jika pemrosesan

data, termasuk pembuatan profil, digunakan untuk tujuan pemasaran langsung, keberatan tersebut bersifat final dan melarang semua aktivitas selanjutnya dalam keadaan apa pun.

Privasi berdasarkan Desain dan Default

Langkah-langkah perlindungan data harus disertakan dalam proses bisnis produk dan layanan baru, dengan mempertimbangkan potensi ancaman terhadap privasi konsumen yang sudah berada pada tahap awal pengembangan produk (EU-GDPR, Pasal 25). Contoh tindakan tersebut mencakup nama samaran, minimalisasi data, dan keamanan TI.

Selain itu, perlindungan privasi harus diterapkan secara default, dengan menetapkan standar tinggi untuk pengumpulan dan pemrosesan data, kecuali jika izin eksplisit mengizinkan hal lain.

Izin

Persetujuan harus eksplisit untuk data sensitif (ikut serta). Jika konsumen ingin menarik persetujuannya, ia harus dapat melakukannya semudah ia dapat memberikan persetujuannya (Allen & Overy, 2016). Kewajiban untuk membuktikan bahwa persetujuan telah diberikan terletak pada pengontrol data, yaitu entitas yang memutuskan bagaimana dan mengapa data pribadi diproses. Selain itu, persetujuan harus diberikan secara bebas. Misalnya, secara umum patut dipertanyakan apakah hal ini terjadi, jika “pelaksanaan suatu kontrak dibuat tergantung pada persetujuan untuk memproses data yang tidak diperlukan untuk melaksanakan kontrak tersebut” (Allen & Overy, 2016). Oleh karena itu, banyak aplikasi seluler mungkin harus mengubah kebijakan pengumpulan datanya saat menawarkan layanan kepada konsumen UE.

Hak untuk Menghapus

Individu mungkin memerlukan pengontrol data untuk menghapus data pribadi. Permintaan tersebut harus dijawab dalam waktu satu bulan dan direalisasikan tanpa penundaan yang tidak semestinya. Selanjutnya, pengontrol data harus memberi tahu pihak ketiga yang memproses data (misalnya, dengan mempublikasikannya) tentang permintaan tersebut dan meminta mereka untuk menghapus tautan dan salinan apa pun (EU-GDPR, Pasal 17). Hak penghapusan dirumuskan setelah Google Spanyol diharuskan menghapus tautan yang terkait dengan data yang awalnya diperoleh secara sah, yang seiring berjalannya waktu menjadi tidak akurat (Pengadilan Uni Eropa, 2014). Secara khusus, seorang penduduk berkebangsaan Spanyol meminta agar tautan ke dua surat kabar regional dihapus, yang memuat artikel tentang utang historis individu tersebut. Pengadilan memutuskan bahwa individu mempunyai hak untuk meminta penghapusan data jika data tersebut tidak akurat, tidak memadai, tidak relevan, atau berlebihan.

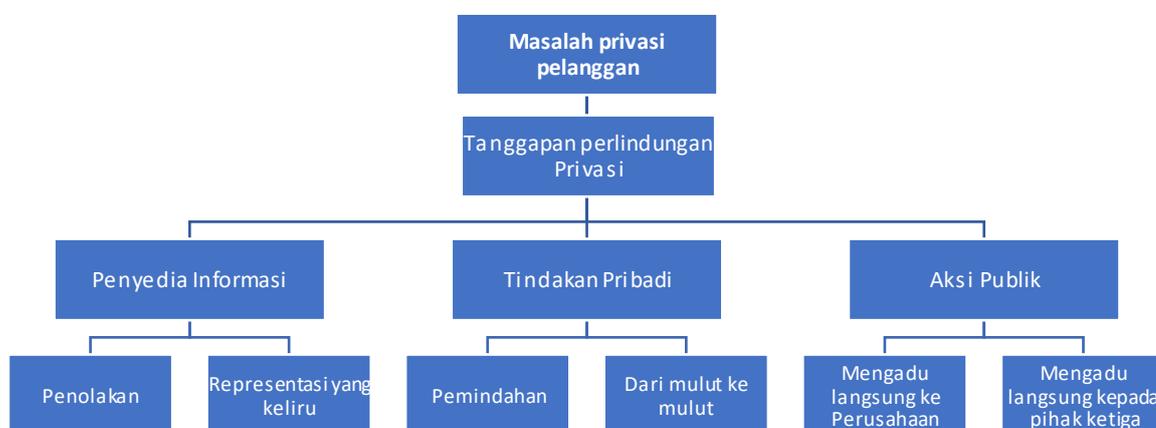
Denda

Pelanggaran terhadap GDPR dapat mengakibatkan peningkatan denda secara drastis hingga Rp.20 juta atau 4% dari omset tahunan di seluruh dunia (EU-GDPR, 2016). Besarnya denda bergantung, antara lain, pada sifat, tingkat keparahan, dan durasi pelanggaran (Allen & Overy, 2016). Pasal 83 GDPR menetapkan dua kategori pelanggaran yang berbeda dan hukuman maksimum yang sesuai.

14.3 RESPONS PERLINDUNGAN PRIVASI PELANGGAN

Symantec (2015) menemukan bahwa 57% masyarakat Eropa khawatir data mereka tidak aman dan 59% responden pernah mengalami masalah perlindungan data di masa lalu. Meningkatnya kekhawatiran privasi di kalangan pelanggan telah menyebabkan berkembangnya sikap negatif terhadap praktik CRM. Semakin besar ketakutan pelanggan bahwa privasi mereka terancam, semakin tinggi pula tingkat risiko yang mereka rasakan. Sementara itu, peningkatan kekhawatiran privasi pelanggan mengurangi kepercayaan terhadap perusahaan. Tingkat risiko yang tinggi dan rendahnya tingkat kepercayaan terhadap perusahaan secara bersama-sama meningkatkan niat pelanggan untuk melindungi privasi mereka sekaligus mengurangi kesediaan mereka untuk memberikan informasi pribadi apa pun. Selain itu, pelanggan yang merasakan ancaman terhadap privasi mereka merespons dengan tindakan defensif yang memungkinkan mereka mendapatkan kembali kendali atas informasi pribadi mereka, seperti menolak membeli.

Banyak dari respons ini meningkatkan biaya bagi pemasar dan pada akhirnya mengurangi efektivitas inisiatif CRM. Lebih jauh lagi, sikap defensif ini merupakan ancaman besar terhadap pengembangan bentuk-bentuk baru pemasaran berbasis informasi. Oleh karena itu, perusahaan harus menyadari berbagai konsekuensi dari masalah privasi pelanggan. Taksonomi tanggapan perlindungan privasi yang kami usulkan, pada Gambar 14.4, mengidentifikasi enam respons perilaku, yang diklasifikasikan ke dalam tiga kategori: (1) penyediaan informasi, (2) tindakan swasta, dan (3) tindakan publik (Son & Kim, 2008).



Gambar 14.4 Taksonomi tanggapan perlindungan privasi

Penyediaan Informasi

Jika pelanggan mengkhawatirkan privasi informasi mereka, terkadang mereka memberikan data pribadi yang dipalsukan (Misrepresentation), yang mengancam kualitas data yang sangat penting untuk memastikan CRM yang efisien. Selain itu, beberapa pelanggan hanya menolak memberikan informasi pribadi (Refusal). Anonymizer.com, sebuah layanan online yang melindungi, memblokir upaya untuk mengidentifikasi domain ISP, pengaturan browser, riwayat penjelajahan, dan alamat email, sehingga memberikan pelanggan sarana

untuk menghalangi perusahaan mengumpulkan informasi online. Karena CRM mengandalkan informasi yang diberikan pelanggan sebagai sumber data penting, yang kemudian memungkinkan upaya membina hubungan secara akurat dan penargetan calon pelanggan yang lebih baik, tanggapan seperti itu merupakan ancaman besar terhadap praktik CRM.

Tindakan Pribadi

Selain pengungkapan informasi, pelanggan yang khawatir mungkin melakukan tindakan pribadi seperti memboikot pengecer, penyedia layanan, atau produk tertentu. Misalnya, kekhawatiran privasi informasi online dapat menyebabkan boikot informasi, seperti pelanggan menghapus informasi pribadi mereka dari database perusahaan atau komunitas online (Penghapusan).

Pelanggan online juga dapat memilih untuk tidak ikut serta dan secara eksplisit membatasi situs web untuk mentransfer data mereka ke pihak ketiga mana pun yang tidak terlibat langsung dalam pemrosesan transaksi yang datanya dikumpulkan.

Jika mereka merasakan ancaman terhadap privasi informasi mereka, pelanggan sering kali menyuarakan komentar negatif kepada teman dan kerabat mereka (Negative Word-of-Mouth). Karena kelompok pelanggan mencakup orang-orang yang berpikiran sama, perusahaan yang terkena dampak negatif dari mulut ke mulut akan kehilangan kesempatan untuk merekrut pelanggan potensial baru dan menanggung potensi kerusakan pada reputasi mereka.

Tindakan Publik

Mengambil tindakan publik adalah jenis lain dari respons pelanggan terhadap masalah privasi informasi: Pelanggan menyampaikan keluhan secara langsung kepada perusahaan (Mengeluh Langsung ke Perusahaan) atau secara tidak langsung memberi tahu organisasi pihak ketiga (Mengeluh Secara Tidak Langsung melalui Pihak Ketiga). Ketika pelanggan datang ke perusahaan untuk menyampaikan keluhan mengenai cara perusahaan menangani data mereka, perusahaan mempunyai peluang untuk merespons secara memadai dan bahkan memecahkan masalah tersebut, yang berarti perusahaan memperoleh peluang untuk mempertahankan pelanggan. Namun, jika perusahaan tidak menangani keluhan secara memadai, pelanggan sering kali beralih ke organisasi pihak ketiga, seperti EPIC dan FTC. Dalam kasus ini, audiens pengaduan jauh lebih besar. Berbeda dengan tindakan privat, tindakan publik tersebut bertujuan tidak hanya untuk memperoleh keuntungan pribadi tetapi juga untuk membantu masyarakat umum, karena perusahaan yang dituduh tidak dapat lagi melanggar privasi pelanggan.

Meskipun respons perlindungan privasi pelanggan menimbulkan kendala serius pada praktik CRM perusahaan, niat untuk merespons masalah privasi tidak selalu secara langsung diterjemahkan ke dalam perilaku sebenarnya terutama ketika menyangkut keterbukaan informasi. Banyak penelitian menunjukkan bahwa pelanggan sering kali melakukan kontradiksi dengan menyatakan bahwa mereka tidak akan memberikan informasi kepada perusahaan tetapi kemudian benar-benar melakukannya (KPMG, 2010), yang disebut paradoks privasi.

14.4 PARADOKS PRIVASI

“Bukankah aneh jika 88 persen masyarakat mengaku khawatir mengenai siapa yang memiliki akses terhadap data mereka? 86 persen menyatakan bahwa mereka semakin sadar akan keamanan data mereka. 85 persen berharap pemerintah harus memberikan sanksi kepada perusahaan yang menyalahgunakan data. Dan di AS, sekitar 83 persen konsumen mengatakan mereka akan berhenti berbisnis dengan suatu perusahaan jika mereka mendengar atau membaca bahwa perusahaan tersebut menyalahgunakan informasi pelanggan. Pada saat yang sama, 845 juta orang aktif di Facebook, setiap hari lebih dari 250 juta foto diunggah ke platform tersebut. Di banyak negara, lebih dari 70 persen pembeli menggunakan kartu loyalitas. Bukankah ini sebuah perbedaan?” (Spiekermann, 2012). Bukti ini secara seragam menunjukkan paradoks privasi, yaitu kesenjangan antara niat masyarakat untuk melindungi privasi mereka dan perilaku aktual mereka di pasar. Fenomena ini juga telah diamati dalam penelitian yang menunjukkan bahwa orang-orang menyatakan bahwa mereka kurang bersedia memberikan informasi pribadi kepada pemasar dibandingkan dengan yang sebenarnya mereka berikan ketika pemasar secara langsung meminta informasi tersebut. Kesenjangan ini muncul karena perbedaan persepsi risiko dan kepercayaan yang muncul sebagai respons terhadap ukuran niat versus pengaturan pengungkapan aktual.

Perusahaan harus memperhatikan perbedaan ini, terutama yang berkaitan dengan praktik CRM mereka. Secara khusus, manajer CRM memerlukan pemahaman mendalam tentang hubungan antara niat pelanggan untuk mengungkapkan informasi dan perilaku aktual mereka, untuk menghindari mengasingkan pelanggan dan menyelaraskan inisiatif CRM mereka dengan tepat dan adil. Mereka terutama perlu mempertimbangkan bahwa meskipun pelanggan memberikan informasi pribadi mereka, praktik CRM yang terlalu mengganggu dapat mengganggu media publik, yang kemungkinan besar akan merusak citra perusahaan. Selain itu, perusahaan harus berusaha mencari cara untuk meningkatkan kesediaan konsumen untuk berbagi informasi penting secara sukarela, seperti menawarkan insentif uang dalam jumlah kecil. Berbagi informasi secara sukarela dapat meningkatkan keakuratan data dan efektivitas sistem manajemen pengetahuan yang dirancang untuk membantu organisasi berinteraksi dengan pelanggan, serta memaksimalkan manfaat hubungan pelanggan.

14.5 KONSEKUENSI DARI RESPONS PERLINDUNGAN PRIVASI

Jika pelanggan takut privasi mereka terancam dan bereaksi dengan tindakan perlindungan privasi, ada beberapa konsekuensi yang mungkin terjadi pada perusahaan. Khususnya dalam konteks praktik CRM, perusahaan harus mewaspadaai potensi konsekuensi berikut (Blattberg, Kim, & Neslin, 2008):

Hilangnya Kepercayaan dan Integritas Merek

Jika pelanggaran privasi pelanggan diketahui publik, kekhawatiran privasi pelanggan akan meningkat dan menyebabkan hilangnya kepercayaan terhadap perusahaan. Kesan negatif ini dapat merusak citra merek perusahaan dan pada akhirnya mengubah pilihan dan pola konsumsi pelanggan.

Penurunan Penjualan

Goldfarb dan Tucker (2011) menemukan bahwa di Eropa, di mana undang-undang privasi yang ketat telah diterapkan, efektivitas iklan banner menurun sebesar 65% dalam hal niat membeli. Ini merupakan angka yang signifikan karena total pendapatan iklan Internet diperkirakan meningkat dari Rp.135 miliar pada tahun 2014 menjadi Rp.239 miliar pada tahun 2019 secara global (PWC, 2016).

Penurunan Kualitas Data

Jika pelanggan memalsukan informasi pribadi mereka atau menolak memberikan data apa pun, kualitas data menjadi terancam dan menurunkan efektivitas praktik CRM. Terbatasnya akses terhadap data pelanggan yang akurat memberikan gambaran yang bias tentang pelanggan dan dengan demikian menurunkan ketepatan model prediktif dan inisiatif penargetan.

Peningkatan Biaya karena Perlindungan Privasi

Kepatuhan terhadap aturan privasi yang lebih ketat diperkirakan akan meningkatkan total biaya katalog atau pengecer pakaian online sebesar 3,5–11% (Turner, 2001). Biaya ini berlaku khususnya di Amerika Serikat; kerangka perlindungan privasi UE sudah sangat ketat.

Dilema Etis

Mengumpulkan data yang tidak ingin dikumpulkan oleh konsumen menempatkan manajer dalam dilema etika. Apakah mereka mengabaikan keinginan pelanggan untuk melindungi privasi mereka, dan dengan demikian meningkatkan peluang keberhasilan ekonomi, namun juga mengambil risiko mengasingkan aset mereka yang paling berharga?

Singkatnya, masalah privasi merupakan ancaman nyata bagi perusahaan yang menerapkan CRM. Kelalaian menyebabkan penurunan penjualan dan penurunan efisiensi pemodelan prediktif mereka. Selain itu, biaya kepatuhan dan litigasi dapat mengurangi profitabilitas. Oleh karena itu, perusahaan harus secara hati-hati menyeimbangkan manfaat memperoleh informasi pelanggan tambahan, seperti penargetan penawaran dan komunikasi pemasaran yang lebih akurat, dengan meningkatnya kekhawatiran akan privasi pelanggan, yang dapat menyebabkan ketidaksetiaan dan perpindahan pelanggan.

14.6 IMPLIKASINYA BAGI PERUSAHAAN

Diskusi mengenai masalah privasi pelanggan dan implikasinya mengungkapkan bahwa privasi pelanggan merupakan topik penting bagi perusahaan, untuk dipertimbangkan terutama dalam konteks CRM. Akibatnya, manajer dan pemasar CRM terus-menerus mencari cara yang tepat untuk bereaksi atau bahkan mencegah masalah privasi pelanggan. Dengan menggunakan daftar periksa yang diadaptasi dari Harriet Pearson, wakil presiden, dewan keamanan, dan kepala petugas privasi di IBM, kami berupaya memberikan wawasan tentang hal-hal di mana perusahaan harus mempertimbangkan masalah privasi, persyaratan hukum apa yang harus mereka pertimbangkan, dan bagaimana mereka dapat mencapai kesuksesan. penerapan praktik perlindungan privasi yang bertanggung jawab dalam konteks CRM.

Menyelaraskan Privasi dengan Strategi

Masalah privasi dapat berubah menjadi citra merek yang negatif dan merugikan aset berharga perusahaan. Oleh karena itu, sangatlah penting bagi bisnis dengan merek yang sangat berharga atau yang bersaing dalam industri padat informasi (misalnya layanan kesehatan, keuangan, teknologi tinggi) untuk menjadi yang terdepan dalam hal privasi dan perlindungan data.

Melihat Melampaui Aturan dan Nilai

Persepsi kepercayaan terhadap perusahaan dan praktik CRM-nya umumnya ditentukan melalui kontak langsung pelanggan-karyawan. Dengan demikian, menanamkan nilai-nilai privasi dan keamanan ke dalam budaya perusahaan akan menghasilkan keuntungan yang lebih besar daripada seperangkat aturan yang paling komprehensif sekalipun. Ketika nilai-nilai dikembangkan dari bawah ke atas, maka nilai-nilai tersebut cenderung dihayati, bukan hanya sekedar dibacakan.

Mengantisipasi Masalah

Seharusnya menjadi tugas seseorang untuk memindai produk atau praktik, di dalam bisnis atau di seluruh industri, yang menimbulkan kekhawatiran privasi yang sah, dan kemudian berkolaborasi dengan pemangku kepentingan untuk mengembangkan solusi yang masuk akal. Perusahaan harus siap untuk bekerja secara lintas industri dan juga secara internal. Selain itu, mereka harus memikirkan penerapan sertifikasi pihak ketiga, seperti TRUSTe atau Better Business Bureau, untuk mendapatkan segel privasi yang dapat dikenali dan dengan demikian menandakan standar privasi yang tinggi kepada pelanggan.

Menciptakan Akuntabilitas

Peran petugas privasi atau keamanan adalah untuk menyatukan dan mengoordinasikan upaya di seluruh silo fungsional. Semua pihak yang terlibat dalam penetapan dan penerapan kebijakan informasi—kepala sumber daya manusia, kepala bagian informasi, dan wakil presiden pemasaran, misalnya—harus berpartisipasi, namun juga harus ada satu orang yang bertanggung jawab dan akuntabel terhadap privasi. upaya.

Jangan Menggabungkan Keamanan dan Privasi

Mendapatkan privasi yang tepat dalam konteks bisnis berarti memenuhi harapan masyarakat atau peraturan mengenai jenis informasi yang dikumpulkan, berapa banyak, dengan siapa informasi tersebut dapat dibagikan, bagaimana informasi tersebut akan digunakan dan dilindungi, dan berapa lama informasi tersebut disimpan. Tahan godaan untuk hanya fokus pada keamanan data; perusahaan harus menyadari persyaratan hukum yang berbeda di berbagai negara tempat mereka beroperasi.

Memperlakukan Privasi sebagai Tanggung Jawab Sosial

Dalam masyarakat yang kaya akan informasi dan terhubung secara global, privasi dan perlindungan data termasuk dalam agenda kewarganegaraan korporat, bersamaan dengan isu lingkungan, keberagaman, dan isu-isu penting lainnya.

Kelola Rantai Pasokan Data Anda

Kewajiban penanganan data mengalir bersama data yang melintasi batas-batas perusahaan atau negara. Ekosistem bisnis yang mencakup sumber talenta dan layanan global

memerlukan standar pengelolaan data yang dapat merasionalisasikan berbagai ekspektasi dan peraturan internasional.

Mengandalkan Teknologi Bila Tepat

Hal ini tidak dapat menggantikan kepemimpinan, akal sehat, dan kebijakan yang baik, namun alat sederhana (misalnya, daftar periksa otomatis, enkripsi, log audit) dapat memberikan manfaat yang luar biasa dalam mewujudkan kepatuhan. Dan kemampuan yang muncul, seperti penggunaan masker pada sistem pengawasan digital atau penambangan data yang menjaga privasi, dapat membantu menyelesaikan konflik antara penggunaan informasi dan privasi.

Rencana Pemulihan Bencana

Tidak ada sistem informasi yang aman dari kegagalan. Jika terjadi kehilangan atau pelanggaran data, respons yang matang harus dilakukan untuk mengatasi kebutuhan teknis, individu, hukum, dan kebutuhan lainnya.

Memperhatikan Generasi Baby Boom dan Milenial

Kelompok di bawah 25 tahun tidak mengabaikan privasi, namun mereka lebih menganut kerja kolaboratif dan bermain online dibandingkan generasi sebelumnya. Pemikiran privasi harus mencakup norma dan harapan generasi. Seorang karyawan dapat dengan bebas memposting gambar dan informasi pribadi secara online namun enggan meminta pemberi kerja atau pemerintah mengumpulkan pengenalan biometrik; yang lain mungkin lebih memilih yang sebaliknya.

Contoh Praktek CRM 2

Masalah

Meskipun konsumen khawatir tentang bagaimana data pribadi mereka dikumpulkan dan digunakan, secara mengejutkan mereka tidak mengetahui data apa yang mereka ungkapkan saat online, dan sebagian besar perusahaan memilih untuk tidak memberikan informasi kepada mereka. Dinamika ini mengikis kepercayaan terhadap perusahaan dan kesediaan pelanggan untuk berbagi informasi.

Larutan

Perusahaan perlu merancang produk dan layanan dengan mempertimbangkan transparansi dan privasi data. Mereka harus memberikan nilai yang sesuai kepada pelanggan sebagai imbalan atas data, mendidik mereka tentang cara pengumpulannya, dan memungkinkan mereka memiliki kendali atas data tersebut.

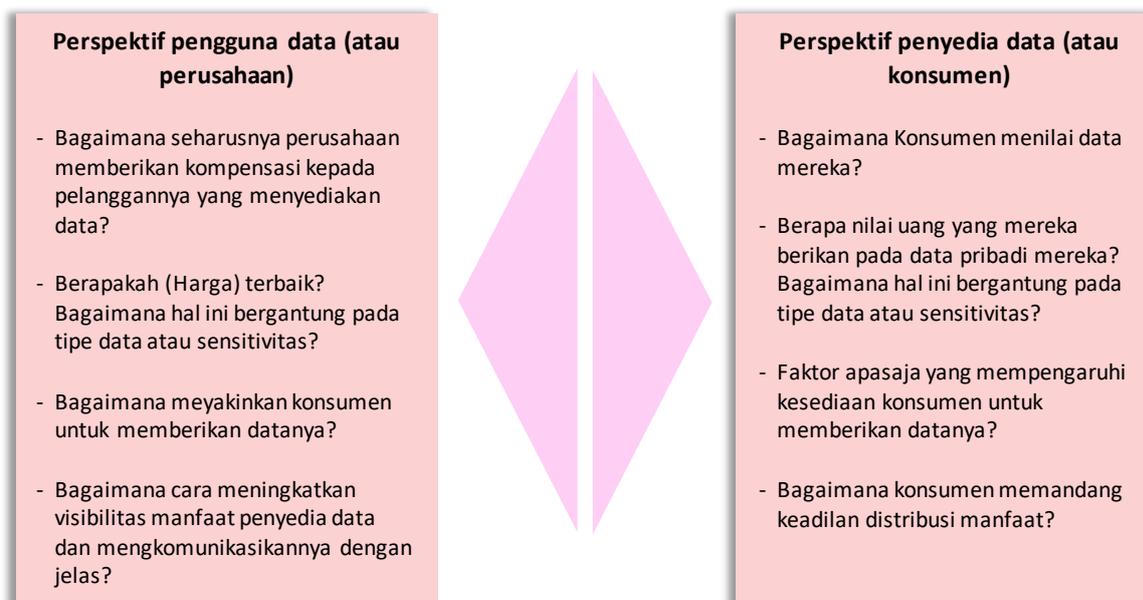
Praktek terbaik

Disney merancang gelang elektronik yang memberikan pengunjung taman akses ke tempat-tempat wisata dan kamar hotel dan memungkinkan mereka mengenakan biaya untuk makanan. Disney menggunakan pita tersebut untuk mengumpulkan data pelanggan, namun dengan jelas menguraikan praktik dan kebijakan privasinya. Pengorbanannya bersifat transparan bagi pelanggan, yang menganggap kenyamanan dan manfaat lain yang ditawarkan tali jam tangan ini bermanfaat.

Isu Masa Depan: Data sebagai Mata Uang

Pada tahun 2009, Meglena Kuneva (Komisaris Konsumen Eropa) telah menyatakan bahwa “Data pribadi adalah minyak baru dari Internet dan mata uang baru di dunia digital” (World Economic Forum, 2011). Ada berbagai macam jenis data pribadi, seperti penelusuran web dan situs yang dikunjungi, riwayat pembelian, suka, tweet, koordinat lokasi dunia nyata, atau data terkait kesehatan yang dilacak. Data pribadi ini menciptakan nilai ekonomi dan sosial. Misalnya, perusahaan dapat menggunakan data pribadi pelanggan mereka untuk mengembangkan produk dan layanan yang disesuaikan dan kemudian memonetisasi data tersebut (World Economic Forum, 2011). Tidak hanya perusahaan yang memahami nilai data pribadi, konsumen juga semakin menyadari betapa besarnya nilai data pribadi tersebut. Saat ini, mereka kurang bersedia memberikan data sensitif mereka secara gratis kepada perusahaan dan mulai memanfaatkan manfaatnya (Datafloq, 2016). Jumlah konsumen yang menyatakan bahwa data pribadi mereka adalah alat yang berguna untuk menegosiasikan kesepakatan yang lebih baik dari perusahaan meningkat dari 40% pada tahun 2012 menjadi 52% pada tahun 2015. Mayoritas konsumen mengharapkan insentif yang lebih kuat dengan meningkatnya sensitivitas data pribadi. Konsumen kemungkinan besar akan membagikan data mereka untuk mendapatkan insentif langsung yang memenuhi dompet mereka, seperti imbalan finansial langsung, produk atau layanan gratis, atau diskon (Direct Marketing Association, 2015). Misalnya, panel Screenwise Trends Google membayar hingga Rp. 8.000 kepada konsumen yang bersedia berbagi data tentang perilaku penjelajahan mereka dengan Google dan mitranya. Raptr, contoh lain yang mengacu pada aplikasi dengan hampir 26 juta pengguna, memberikan penggunaannya permainan, perangkat keras, atau diskon gratis sebagai imbalan atas data tentang kebiasaan bermain video game mereka (Datafloq, 2016).

Karena kedua belah pihak penyedia data dan pengguna data dapat memonetarisasi data pribadi, penyediaan data ini dapat mewakili situasi yang saling menguntungkan. Namun, meskipun jumlah data yang dihasilkan setiap harinya oleh konsumen semakin meningkat dan semakin besarnya sentimen yang menganggap data pribadi sebagai sebuah mata uang, penelitian tentang mengapa dan kapan konsumen menukar informasi pribadi untuk mendapatkan insentif dan bagaimana perusahaan menentukan insentif tersebut masih langka. Oleh karena itu, pada Gambar 14.5 kami menyediakan agenda penelitian singkat yang memberikan ide-ide bermanfaat untuk analisis di masa depan. Membedakan antara perspektif penyedia data dan pengguna data, ide-ide ini saling terkait.



Gambar 14.5 kami menyediakan agenda penelitian singkat

Ringkasan

Pada bab ini, kita membahas peran sentral dari masalah privasi pelanggan dalam praktik CRM. Untuk tujuan ini, pertama-tama kami memperkenalkan dan mendefinisikan privasi pelanggan dalam konteks CRM. Setelah itu, kami mengidentifikasi penyebab masalah privasi pelanggan, baik internal maupun eksternal. Penggerak internal dengan ini memasang iklan pada operasi terkait perusahaan yang menimbulkan ketakutan pelanggan mengenai pengungkapan dan penanganan informasi pribadi mereka. Dalam konteks ini, cara perusahaan mengumpulkan informasi pribadi (Pengumpulan), apakah pelanggan dapat mengontrol penggunaan informasi ini (Kontrol), dan pemahaman yang jelas tentang kondisi dan praktik perusahaan sehubungan dengan privasi (Kesadaran) sangat dapat dikenali. Pada langkah berikutnya, kami mengidentifikasi faktor-faktor pendorong eksternal yang mendorong kekhawatiran privasi pelanggan, yaitu Internet, kemajuan teknologi, liputan media publik, serta peraturan pemerintah. Kami menemukan bahwa munculnya Web 2.0 dan jejaring sosial online memberikan pelanggan berbagai kemungkinan untuk berbagi informasi pribadi, sehingga membuka pintu bagi perusahaan untuk mengumpulkan data yang tersedia secara terbuka tentang pelanggan. Namun dalam konteks ini, pengumpulan data perusahaan tanpa persetujuan pelanggan akan menumbuhkan masalah privasi sehingga menimbulkan risiko bagi praktik CRM yang efisien. Selain itu, kemajuan teknologi, seperti teknologi RFID dan layanan berbasis lokasi, serta liputan topik ini di media publik menambah ketakutan pelanggan akan kehilangan kendali atas data pribadi mereka.

Kerangka peraturan privasi yang berbeda di berbagai negara juga mempengaruhi kekhawatiran privasi pelanggan. Oleh karena itu, berikut ini kami membandingkan kerangka peraturan di UE dan AS. Kami menemukan bahwa perlindungan privasi di AS sebagian besar diatur oleh industri. Salah satu peran sentral dipegang oleh Komisi Perdagangan Federal (FTC) yang melindungi privasi pelanggan di A.S. dan menangani pelanggaran Undang-Undang

Privasi Federal. Di sisi lain, Jerman sebagai anggota UE melindungi privasi pelanggan melalui berbagai undang-undang dan peraturan pemerintah. Hal ini mempunyai implikasi bagi perusahaan sehingga di Jerman tidak diperbolehkan menghubungi pelanggan melalui telepon (Cold Calling) atau email (Unsolicited Emails) tanpa persetujuan mereka sebelumnya. Bagi perusahaan multinasional yang beroperasi di AS dan UE, sangat sulit untuk mematuhi persyaratan kerangka perlindungan privasi di pasar yang berbeda. Manajer CRM harus menyadari masalah privasi pelanggan dan masing-masing respons perlindungan yang mungkin mereka hadapi.

Dalam hal ini, kami mengidentifikasi tiga kategori reaksi pelanggan terhadap masalah privasi, yaitu penolakan atau penyajian informasi yang keliru (Penyediaan Informasi), penghapusan dari perusahaan terkait, atau penyebaran informasi negatif dari mulut ke mulut (Private Action) serta pengaduan baik kepada perusahaan itu sendiri maupun kepada pihak ketiga (Public Action). Meskipun respons perlindungan privasi pelanggan menimbulkan kendala serius pada praktik CRM perusahaan, niat untuk merespons masalah privasi tidak selalu secara langsung diterjemahkan ke dalam perilaku sebenarnya terutama ketika menyangkut keterbukaan informasi. Kami juga membahas fenomena ini, yang disebut paradoks privasi. Pada langkah penutup, kami mencantumkan potensi konsekuensi bagi perusahaan terkait masalah privasi pelanggan dalam konteks CRM dan memberikan saran tentang bagaimana praktik perlindungan privasi yang bertanggung jawab dapat diterapkan di perusahaan. Terakhir, kami mengusulkan beberapa jalan untuk penelitian lebih lanjut dalam konteks penilaian data dari perspektif perusahaan dan konsumen.

Soal Latihan

1. Mohon jelaskan peran media publik sebagai pendorong kekhawatiran privasi pelanggan.
2. AS dan Jerman mencerminkan dua perspektif berbeda mengenai peraturan privasi pelanggan. Silakan sebutkan dan jelaskan kedua perspektif tersebut dan jelaskan asal usul sejarah dan budayanya.
3. Bayangkan Anda adalah manajer sebuah perusahaan AS yang menjual pakaian melalui Internet. Apa peraturan privasi utama yang harus diingat saat menjual ke pelanggan Jerman?
4. Berikan contoh tanggapan perlindungan privasi pelanggan dan jelaskan konsekuensi potensial bagi perusahaan.
5. Tolong jelaskan fenomena paradoks privasi.
6. Apa yang dimaksud dengan “data sebagai mata uang”? Apa arah perkembangan seperti ini dalam jangka panjang? Apa dampaknya terhadap privasi data dan transparansi praktik pengumpulan dan penggunaan data?

BAB 15

CRM DI MEDIA SOSIAL

Mengelola media sosial itu rumit dan sering kali dikaitkan dengan banyak ketidakpastian. Berbeda dengan saluran pemasaran tradisional (push), media sosial hanya dapat dikontrol oleh perusahaan sampai tingkat tertentu. Sebaliknya, konsumen memproses pesan dan pengalaman dengan suatu merek di depan umum, menciptakan dan memajukan citra merek yang mungkin dimaksudkan atau tidak dimaksudkan oleh pembawa pesan. Akibatnya, platform media sosial telah berkembang menjadi titik kontak yang sangat terlihat dengan merek yang sebagian besar didorong oleh konsumen itu sendiri. Pertumbuhan yang pesat ditambah dengan kurangnya pengalaman dan pengetahuan yang baik tentang mekanisme media ini telah mengubah media sosial menjadi pertaruhan besar bagi banyak perusahaan.

Di sisi lain, terdapat penelitian substansial tentang fenomena media sosial selama 10 tahun terakhir, yang dapat membantu memandu aktivitas CRM dan menyusun diskusi. Aktivitas perusahaan di media sosial mungkin rumit, namun tidak sepenuhnya tidak dapat diprediksi. Salah satu topik yang paling menarik bagi para peneliti dan praktisi adalah penyebaran informasi dari mulut ke mulut. Media sosial menyediakan sarana untuk menyebarkan dan memperbanyak opini dan pengalaman dengan cepat. Jika sesuatu menjadi “viral”, hal itu dapat dengan mudah menjangkau khalayak di seluruh dunia yang membutuhkan anggaran iklan yang besar untuk menyebarkannya. Oleh karena itu, mencapai promosi dari mulut ke mulut yang positif dan menghindari promosi dari mulut ke mulut yang negatif merupakan salah satu tujuan utama penggunaan media sosial oleh perusahaan.

Namun, mengukur dampak dari kegiatan-kegiatan tersebut masih sulit. Menjangkau beberapa pengguna mungkin lebih bermanfaat dibandingkan menjangkau pengguna lainnya. Oleh karena itu, pengukuran aktivitas pemasaran masih menjadi teka-teki bagi banyak perusahaan dan peneliti terutama di lingkungan media sosial yang dinamis. Inilah sebabnya kami juga menekankan topik pengukuran efektivitas aktivitas pemasaran di platform media sosial.

Singkatnya, bab ini memberikan diskusi tentang bagaimana CRM dilakukan di media sosial. Hal ini dilakukan dengan terlebih dahulu mengidentifikasi bagaimana promosi dari mulut ke mulut di media sosial berdampak pada merek. Secara khusus, kami membahas dampak sehubungan dengan niat untuk membeli dan niat untuk mengirimkan ulang pesan. Setelah kami melihat bagaimana merek dapat dipengaruhi di media sosial, kami kemudian mendiskusikan cara mengevaluasi ROI dari investasi di saluran media sosial. Kemudian kita melihat dampak spesifik media sosial terhadap penjualan merek dalam industri hiburan. Terakhir, kami melihat bagaimana rekomendasi media sosial berdampak pada usaha kecil melalui penggunaan kupon sosial.

15.1 LANSKAP MEDIA SOSIAL

Sulit membayangkan masa sebelum media sosial. Dari sudut pandang bisnis, fenomena ini, yang awalnya dimaksudkan sebagai cara untuk berhubungan dengan teman, telah berkembang pesat menjadi industri bernilai miliaran dolar. Dari sudut pandang sosial, ini telah bermetamorfosis menjadi metode berbagi berita dan informasi pribadi terkait, secara lokal dan di seluruh dunia. Laporan Tinjauan Global Digital pada tahun 2017 menyebutkan jumlah pengguna media sosial aktif global pada bulan Januari 2017 mencapai lebih dari 2,7 miliar. Angka ini mewakili penetrasi global sebesar 37 persen, dan telah meningkat lebih dari 21 persen sejak Januari 2016. Demikian pula, penetrasi pengguna seluler aktif secara global diperkirakan mencapai 34 persen, mewakili hampir 2,5 miliar pengguna aktif di seluruh dunia. Angka ini telah menunjukkan pertumbuhan lebih dari 30 persen sejak Januari 2016. Mengingat angka-angka yang terungkap ini, dapat dikatakan bahwa media sosial telah mengubah lanskap pemasaran secara mendasar, dan hal tersebut terus terjadi.

Baik di Instagram, Facebook, Twitter, LinkedIn, atau situs jejaring media sosial lainnya, lanskap media sosial telah menjadi luas dan beragam, sehingga komunitas bisnis kini menganggap media sosial sebagai alat yang diperlukan untuk menghasilkan dan mengumpulkan informasi, berhubungan dengan pelanggan, meningkatkan pengenalan merek dan memasarkan produk baru. Laporan Tinjauan Global Digital pada tahun 2017 memperkirakan nilai total e-commerce bisnis-ke-konsumen (B2C) global pada tahun 2016 melebihi Rp.1,9 triliun, dan pendapatan rata-rata per pengguna dalam e-commerce B2C global pada tahun 2017. periode yang sama menjadi lebih dari Rp.11.000.000 (Kemp, 2017). Hal ini menunjukkan peran penting yang dimainkan media sosial dalam menggerakkan bisnis di seluruh dunia.

Media sosial memungkinkan konsumen membuat konten buatan pengguna (UGC) yang memungkinkan mereka terhubung dengan bisnis dan konsumen lainnya. Konsumen tidak lagi menjadi penerima pesan pemasaran yang pasif, namun secara aktif terlibat dengan perusahaan tempat mereka membeli, serta konsumen lain yang berbagi wawasan mereka dari pengalaman pribadi mereka. Pada bulan Juni 2017, Facebook, misalnya, memiliki 1,23 miliar pengguna yang login setiap hari meningkat 9 persen dari tahun sebelumnya. Ini merupakan jumlah yang sangat besar. Bayangkan saja, jumlah penduduk dunia yang berjumlah sekitar 7,5 miliar jiwa. Bayangkan saja hanya 16 persen populasi dunia yang mempunyai akses terhadap internet, dan 14 persen di antaranya menggunakan Facebook.

Lalu apa artinya ini dalam konteks bisnis? Ini berarti lima profil baru calon pelanggan suatu bisnis – dibuat di Facebook setiap detik. Ini berarti 300 juta foto tentang layanan atau produk potensial yang disediakan oleh perusahaan diunggah setiap hari. Ini berarti tombol “suka” dan “bagikan” produk dan layanan potensial dilihat di hampir 10 juta situs web setiap hari. Dan ini berarti 42 persen dari mereka yang melakukan pemasaran untuk bisnis menyatakan bahwa Facebook sangat penting bagi kelangsungan bisnis mereka. Pertimbangkan bagaimana ketika bekerja di situs media sosial, dampak setiap situs media sosial terhadap bisnis. Ketika semua log-in, unggahan foto, berbagi konten, dan aktivitas periklanan digabungkan dan diukur dari hampir seratus jaringan media sosial domestik dan

internasional serta miliaran pengguna hariannya, maka mudah untuk memahami pentingnya media sosial, dampaknya, pengaruhnya terhadap dunia modern, dan mengapa aktivitasnya penting bagi keberhasilan dan kegagalan bisnis.

Konsumen terlibat dalam berbagai aktivitas online, termasuk penemuan dan rekomendasi produk, pengorganisasian dan partisipasi dalam diskusi, dan berbagi informasi. Untuk memahami semua aktivitas media sosial ini, akan sangat membantu jika kita mengelompokkannya ke dalam lima kelompok besar Interaksi Online, Kolaborasi, Multimedia, Hiburan, dan Ulasan. Interaksi Online mencakup saluran media sosial seperti blog, mikro-blog, dan situs jejaring sosial (misalnya LinkedIn, WordPress, MySpace, dan Twitter). Untuk tujuan kolaborasi, jalur yang umum digunakan mencakup Wiki, bookmark sosial, dan berita sosial (misalnya, Digg dan Wikipedia). Fungsi multimedia biasanya digunakan dalam aktivitas seperti berbagi foto/video, siaran langsung, dan menghasilkan pengalaman online di jaringan (misalnya Instagram, Snapchat, Skype, dan YouTube). Jalur hiburan menghasilkan dunia virtual dan game online, seperti World of War Craft dan Second Life. Dan terakhir, ulasan di situs media sosial biasanya mencakup forum konsumen yang berisi bagian tanya jawab, ikhtisar produk dan perusahaan, serta kemampuan untuk menilai dan merekomendasikan pengalaman kepada pengguna lain. Tentu saja, yang tercantum di sini hanyalah fungsi populer dari portal media sosial. Ada banyak aplikasi dan portal media sosial khusus yang populer di kalangan komunitas pengguna masing-masing.

Di seluruh contoh lanskap media sosial, pengguna merasakan manfaat yang dirasakan dari cakupan jaringan media sosial yang ditawarkan kepada mereka. Semakin lama pengguna berinteraksi di media sosial, mereka mengembangkan kebutuhan untuk berbagi mentalitas, yang menghasilkan penggunaan di berbagai platform media sosial dalam mekanisme yang bervariasi dan unik, sehingga melanjutkan siklus memasukkan penggunaan media sosial ke dalam tatanan budaya. Terdapat banyak bukti manajerial bahwa aktivitas konsumen di media sosial mempengaruhi keputusan pembelian konsumen lainnya. Misalnya, studi terbaru yang dilakukan oleh kelompok ODM menemukan bahwa 74 persen konsumen mengandalkan jejaring sosial untuk memandu keputusan pembelian (Beese, 2011), 43 persen pengguna media sosial membeli produk setelah membagikannya di Pinterest, Facebook atau Twitter (Vision Critical, 2013) dan 58 persen pengambil keputusan TI menggunakan media sosial untuk belajar dari rekan-rekan yang dapat dipercaya.

Ketika dunia usaha memanfaatkan lanskap media sosial, mereka dapat segera mengakses basis pelanggan, yang bersedia berdialog tentang produk dan layanan, dan mungkin sudah melakukan hal tersebut. Melalui lanskap media sosial, perusahaan dapat mulai mengukur, membangun dan melacak kinerja produk dan merek, menjual, menyorot dan memasarkan produk kepada khalayak tertentu, serta secara langsung dan tajam terlibat dalam interaksi dengan pelanggan. Namun bagaimana elemen-elemen ini bersatu?

15.2 BAGAIMANA PROMOSI WOM DI MEDIA SOSIAL BERDAMPAK PADA MEREK?

Studi industri melaporkan bahwa rata-rata, 3,8 miliar percakapan harian terjadi yang melibatkan suatu merek (Keller & Fay, 2012), dan manajer pemasaran terus berinvestasi

dalam berbagai cara untuk mempengaruhi dan memahami pola promosi dari mulut ke mulut konsumen (Berger & Schwartz, 2011). Untuk lebih memahami konsekuensi WOM online terhadap merek, sebuah penelitian baru-baru ini menyelidiki jenis percakapan WOM mana yang lebih atau kurang mungkin merangsang niat konsumen untuk membeli merek atau mengirimkan kembali percakapan WOM yang diterima kepada orang lain (Baker, Donthu, & Kumar, 2016). Studi ini difokuskan pada tingkat percakapan WOM individu, dalam setiap percakapan WOM, yang menangkap valensi sentimen merek, saluran terjadinya percakapan, dan kekuatan hubungan sosial antara orang-orang dalam percakapan tersebut.

Pada tingkat agregat, analisis WOM cenderung berasumsi bahwa dampak WOM terhadap konsumen adalah sama di seluruh WOM. Oleh karena itu, para peneliti menyerukan analisis terpisah untuk menguji hasil yang berbeda. Penelitian ini melengkapi penelitian lain (misalnya Berger & Iyengar, 2013) yang menunjukkan ketidaksinkronan saluran komunikasi offline dan mengapa orang lebih cenderung membicarakan merek yang menarik secara online dibandingkan offline. Studi ini juga menjelaskan mengapa kekayaan percakapan offline dapat meningkatkan kejelasan penerima pesan WOM, yang dapat meningkatkan kesediaan mereka untuk mengirimkan ulang. Ketika kita mempertimbangkan bagaimana episode WOM dari seorang konsumen selanjutnya dapat mempengaruhi perilaku konsumen lainnya melalui kegiatan transmisi ulang, menjadi semakin tidak jelas apakah berita dari mulut ke mulut yang negatif (NWOM) atau berita dari mulut ke mulut yang positif (PWOM) benar-benar berpengaruh. pengaruh asimetris.

Misalnya, ketika seseorang mengalami interaksi positif atau negatif – dengan layanan, atau produk adalah hal yang biasa untuk berbagi pengalaman tersebut dengan orang lain dalam jaringan pribadi dan profesional. Di media sosial, pelanggan tidak hanya lebih mudah untuk berbagi, namun pengguna sehari-hari juga diharapkan untuk mendukung, mencela, dan mengulas pengalaman mereka dengan merek dan perusahaan. Pengaruh WOM, pembelian dan transmisi ulangnya, dapat memiliki korelasi langsung terhadap laba atas investasi (ROI) perusahaan. Siklus ini bergerak maju untuk memprediksi penjualan merek dan pembelian di masa depan, yang kemudian berputar kembali untuk mempengaruhi WOM.

Pengaruh Percakapan WOM terhadap Merek

Pengaruh WOM dapat memberikan dampak yang luar biasa pada cache suatu merek. Untuk menganalisis pengaruh ini, Baker et al., (2016) menganalisis hampir 186.775 percakapan mengenai lebih dari 800 merek selama Juli 2006 dan Maret 2010 melalui database milik TalkTrack.

Percakapan WOM tentang merek dimulai dengan variabel tidak langsung. Seorang pemberi WOM akan mengirimkan informasi kepada penerima WOM melalui properti tertentu yang berkaitan dengan percakapan dan merek. Derajat kuatnya ikatan sosial antara pemberi dan penerima akan menentukan bagaimana informasi diterima. Ikatan sosial yang kuat biasanya adalah pasangan, anggota keluarga atau teman. Ikatan sosial yang lemah biasanya adalah rekan kerja, kenalan, atau orang asing. WOM dapat mengalir melalui ikatan sosial yang kuat dan lemah, namun dengan cara yang berbeda dan tingkat dampak yang berbeda. Dalam contoh WOM, properti percakapan mencakup saluran WOM, kekuatan

ikatan sosial, dan valensi WOM, sedangkan properti merek mencakup ekuitas merek, tingkat di mana orang cenderung menganggap merek tersebut menarik atau tidak menarik untuk dibicarakan. lainnya, antara lain.

Bertukar konten percakapan melalui WOM, termasuk percakapan WOM yang netral, yang biasanya hanya berisi konten informasi tentang suatu merek. Mixed WOM mencakup sentimen merek dengan elemen positif dan negatif. Valensi WOM adalah pengaruh utama terhadap niat pembelian dan transmisi ulang, yang diperoleh dari alur percakapan dari pemberi dan penerima serta seberapa tegas, netral, atau beragamnya ulasan tersebut. Sebagian besar percakapan merek bersifat positif, dan mengarah ke PWOM atau NWOM. Melalui saluran offline, ikatan sosial yang kuat menunjukkan persentase valensi ikatan sosial tertinggi dalam keluaran transmisi WOM positif, campuran, netral, dan negatif. Di saluran online, ikatan sosial yang kuat juga menghasilkan persentase valensi WOM tertinggi, namun pengaruhnya jauh lebih kecil. Saluran offline dan pertukaran WOM tatap muka akan memiliki dampak yang lebih besar dibandingkan pertukaran WOM online melalui ikatan sosial yang kuat dan lemah.

Dalam penelitian ini, pertukaran WOM positif ditemukan memiliki pengaruh absolut yang lebih besar terhadap niat transmisi ulang. Rasio PWOM terhadap NWOM kira-kira 7,16 berbanding 1, artinya PWOM mengenai suatu merek lebih besar kemungkinannya untuk ditransmisikan ulang dibandingkan NWOM. Oleh karena itu, pengalaman positif lebih besar kemungkinannya untuk dibagikan melalui saluran online dan offline. Informasi ini bertentangan dengan apa yang diyakini banyak manajer tentang WOM positif dan negatif. Namun, NWOM akan memiliki pengaruh yang lebih besar terhadap intensitas pembelian dibandingkan PWOM. Hal ini berarti NWOM dapat menghalangi pelanggan untuk melakukan pembelian, sementara PWOM akan lebih sering didiskusikan, disebarakan dengan cepat dengan tingkat yang lebih besar, dan hal ini dapat menyebabkan pembelian di masa depan. Manfaat WOM pada merek adalah bahwa dengan elemen sosial yang kuat, dan elemen yang merangsang respons emosional, cenderung terlindung dari dampak buruk NWOM terhadap niat membeli. Merek dengan ekuitas merek yang tinggi mendapatkan keuntungan yang tidak proporsional dari WOM karena menghasilkan niat membeli yang lebih besar. Merek-merek yang lebih menarik mendapatkan keuntungan yang tidak proporsional dari WOM dengan menghindari penyebaran NWOM.

Implikasinya bagi Pemasar

Karena properti percakapan WOM cenderung memiliki hubungan yang berbeda dengan niat pembelian dan transmisi ulang, manajer merek harus hati-hati mempertimbangkan jenis WOM yang paling relevan tergantung pada tujuan langsung WOM, atau mendorong pembelian segera, atau memengaruhi penyebaran WOM tambahan. . Pemasar mungkin ingin menemukan cara untuk mengurangi terjadinya percakapan campuran WOM jika tujuannya adalah untuk segera mempengaruhi pembelian. Pemasar mungkin juga ingin mendorong WOM campuran jika tujuan utamanya adalah merangsang lebih banyak transmisi percakapan WOM. Manajer pemasaran yang berkaitan dengan perancangan kampanye pemasaran WOM harus mengetahui bahwa pemasaran WOM umumnya dibahas

dan sering dipraktikkan dalam konteks eWOM (misalnya, berbagi media sosial, memposting konten buatan konsumen). Merangsang keterlibatan konsumen diakui sebagai metrik penting dalam kampanye semacam itu. Misalnya, pada penghargaan tahunan Word of Mouth Marketing Association adalah Engagement Award. Hal ini bermanfaat bagi pemasar untuk mempertimbangkan secara hati-hati bagaimana menerapkan pemasaran WOM yang dirancang untuk menerjemahkan berbagi online yang akan dilakukan secara offline dan mendorong percakapan yang menarik. Ini adalah platform terbaik yang pengaruhnya paling besar terhadap niat membeli dan mengirim ulang. Oleh karena itu, WOM dapat memengaruhi penggunaan produk atau layanan yang diinginkan pelanggan, dan mungkin meningkatkan penggunaan produk atau layanan oleh pelanggan lain hanya dengan berbagi pengalaman mereka. Sekarang kita tahu bahwa WOM dapat menyebar dan mempengaruhi pengguna media sosial, mari kita lihat bagaimana WOM dapat digunakan dalam kampanye pemasaran.

15.3 MENGUKUR PENGEMBALIAN INVESTASI MEDIA SOSIAL

Dengan begitu banyak orang di seluruh dunia yang berpartisipasi dalam jaringan sosial online, mempengaruhi preferensi konsumen dan keputusan pembelian melalui jaringan ini dan menghasilkan WOM positif menjadi semakin penting bagi setiap pemasar. Banyak perusahaan berinvestasi di saluran sosial untuk menciptakan merek mereka melalui konten viral, kontes media sosial, dan upaya keterlibatan lainnya. Kampanye tradisional mereka juga berubah. Perusahaan seperti Geico, Dell dan eBay mengadaptasi pesan periklanan satu arah tradisional dan menggunakannya sebagai batu loncatan untuk memulai dialog dengan pelanggan. Membangun kampanye dengan strategi media sosial secara efektif dapat mengembangkan peluang bagi bisnis untuk memperoleh laba atas investasi (ROI) yang sehat. Lalu bagaimana perusahaan dapat melakukan hal ini? Sebuah studi baru-baru ini menemukan bahwa dengan mengidentifikasi pengguna media sosial yang berpengaruh dan menggunakannya dalam kampanye pemasaran, perusahaan dapat meningkatkan ROI mereka pada kampanye media sosial (Kumar, Bhaskaran, Mirchandani, & Shah, 2013). Secara khusus, penelitian ini menjawab empat pertanyaan kunci:

- Bagaimana pengaruh seseorang dapat diukur dalam bentuk uang di jaringan sosial?
- Apakah mungkin untuk mengukur manfaat tak berwujud terhadap merek yang dihasilkan melalui efek halo dari influencer di media sosial?
- Apa dampak dari individu yang berpengaruh di media sosial terhadap keuntungan perusahaan, dalam hal moneter (misalnya laba), dan penjualan selanjutnya yang dihasilkan?
- Dapatkah dampak tak berwujud dan dampak moneter dari pengaruh pelanggan diprediksi sebelumnya sehingga perusahaan dapat menggunakan pengaruh tersebut untuk menghasilkan keuntungan di masa depan?

Mengukur Pengaruh Pengguna Media Sosial

Untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan ini, penelitian ini mengembangkan dua metrik utama. Pertama, metrik efek pengaruh pelanggan (CIE), yang didefinisikan sebagai

pengaruh bersih yang dimiliki oleh pengguna (dalam jaringan sosial) dalam hal kemampuannya menyebarkan WOM positif atau negatif melalui koneksi langsung dan tidak langsungnya. dikembangkan untuk mengukur pengaruh individu dalam jaringan sosial. CIE ditentukan dengan mempertimbangkan tiga komponen penting mengenai instance WOM. Pertanyaannya adalah: (a) apakah ada koneksi antara dua pengguna, (b) jika ada, apakah penerima mengetahui pesan WOM sedang disebar? (c) Jika ya, apakah penerima menyebarkan pesan tersebut ke pengguna lain? Dengan kata lain, CIE mengacu pada penyebaran bersih dari sebuah contoh WOM yang diatribusikan pada pengguna individu dalam jaringan (sosial). CIE juga bergantung pada data yang berkaitan dengan pengguna, jenis jaringan di mana komunikasi terjadi, isi pesan, dan seberapa besar pesan tersebut menarik bagi pengguna untuk disebar.

Kedua, untuk menghubungkan pengaruh individu dengan kontribusi nilai moneter, metrik nilai pengaruh pelanggan (CIV) dikembangkan. Metrik CIV didefinisikan sebagai keuntungan/kerugian moneter yang direalisasikan oleh perusahaan yang disebabkan oleh pengaruh pelanggan. Untuk menghitung CIV, penjualan di tingkat toko diintegrasikan dengan jaringan sosial, pesan, dan grafik sosial influencer yang sesuai melalui tag pelacakan dan kode kupon yang dihasilkan secara dinamis. Nilai moneter yang diatribusikan kepada individu yang pengaruhnya menghasilkan penjualan sekelompok pelanggan digunakan untuk menghitung CIV. Selanjutnya, pendorong perilaku yang berpengaruh dalam jaringan sosial (yaitu karakteristik jaringan dan WOM, serta karakteristik pembelian) diidentifikasi.

Apa yang Mendorong Influencer?

Bisnis dapat menggunakan pendorong perilaku media sosial yang berpengaruh untuk menemukan semua pemberi pengaruh di seluruh platform media sosial yang diinginkan sehingga merek, produk, atau layanan dapat dikomunikasikan untuk mendapatkan jangkauan maksimal. Studi ini menemukan beberapa pendorong pengaruh adalah:

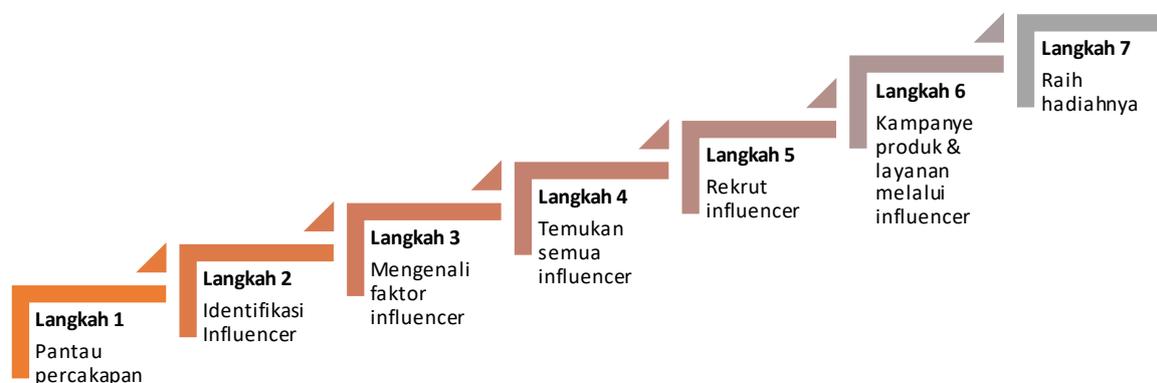
- ❖ Kompatibilitas keaktifan, atau berapa kali influencer dan teman jaringan mereka “melihat dan berbagi” sebuah pesan.
- ❖ Pengaruh tuan rumah, atau jumlah koneksi pengguna dan jumlah pengguna yang “mengikuti” seorang influencer.
- ❖ Sifat banyak bicara penerima, atau seberapa sering pesan pemberi pengaruh di-retweet dan diberi tagar.
- ❖ Kemurahan hati, atau kesamaan pikiran dan kesamaan yang dimiliki oleh influencer dengan teman-teman jaringannya.

Identifikasi faktor-faktor pendorong tersebut memungkinkan perusahaan untuk bergerak lebih dari sekadar “mendengarkan” percakapan di platform media sosial, namun juga secara aktif terlibat dalam identifikasi duta merek.

Membuat Kampanye Media Sosial yang Sukses

Jika diterapkan dengan benar, strategi media sosial dapat menghasilkan keuntungan dari WOM yang positif. Hal ini dapat dicapai dengan 'ajakan bertindak' yang jelas yang mendorong pengguna untuk terlibat dalam perilaku seperti mengklik tombol 'Suka', atau

membagikan (men-tweet ulang) postingan. Kumar dan Mirchandani (2012) menyarankan bahwa kerangka tujuh langkah akan membantu mengidentifikasi dan merekrut influencer (individu yang berpengaruh di media sosial) sehingga bisnis dapat mempromosikan WOM media sosial tentang produk atau layanan mereka (lihat Gambar. 15.1).



Gambar 15.1 Kerangka pengaruh tujuh langkah (Sumber: Kumar & Mirchandani, 2012)

Langkah 1: Pantau Percakapan

Perusahaan harus memantau dan menangkap pertukaran percakapan yang relevan di media sosial oleh pelanggan dan menganalisisnya sehubungan dengan konteks untuk mengumpulkan informasi tentang perilaku pelanggan, pengaruh pelanggan, dan kesadaran merek. Mereka juga harus memastikan bahwa mereka tidak melanggar peraturan dan ketentuan apa pun dalam proses memantau, menangkap, dan menganalisis percakapan.

Langkah 2: Identifikasi Individu Berpengaruh yang Dapat Menyebarkan Pesan

Setelah memantau dan mengenali percakapan tersebut, dunia usaha harus mengidentifikasi individu yang “tepat” yang terlibat dalam percakapan tersebut. Hal ini dapat dicapai dengan mengidentifikasi faktor-faktor spesifik yang menjadikan individu tersebut kandidat yang tepat untuk menyebarkan pesan.

Langkah 3: Identifikasi Faktor-Faktor yang Dimiliki oleh Individu yang Berpengaruh

Setelah mengidentifikasi individu yang “tepat” (kami menyebutnya sebagai “influencer”), bisnis harus menentukan faktor umum di antara mereka untuk membuat profil “influencer”. Bentuk profil pengguna seperti itu memungkinkan bisnis untuk mengidentifikasi semua pemberi pengaruh, dan merancang cara untuk mendorong mereka membicarakan produk/layanan. “Influencer” terlihat menunjukkan keterlibatan sosial yang kuat dalam tiga aspek – (a) Penyebaran pesan (berapa kali pesan diteruskan oleh penerima), (b) Pengaruh (berapa kali pesan diteruskan ke penerimanya), dan (c) Dampak Sosial (jumlah komentar/balasan yang diterima untuk setiap pesan).

Langkah 4: Temukan Potensi Influencer yang Relevan

Bisnis dapat menggunakan driver untuk menemukan semua influencer di seluruh platform media sosial yang diinginkan sehingga merek/produk/layanan dapat dikomunikasikan untuk mendapatkan jangkauan yang maksimal. Mengidentifikasi faktor

pendorong ini memerlukan analisis yang cermat terhadap setiap jenis dan contoh WOM serta cara penyebarannya yang dapat digunakan untuk menemukan semua pemberi pengaruh.

Langkah 5: Rekrut Influencer untuk Kampanye

Dunia usaha harus melibatkan influencer dalam kampanye media sosial untuk menyebarkan WOM positif. Perekrutan influencer tersebut dimungkinkan dengan menyediakan cara bagi pengguna untuk berinteraksi secara online dan menyebarkan WOM positif yang dapat dilacak dan diukur (misalnya, survei dan permainan online).

Langkah 6: Berikan insentif kepada para Influencer untuk Menyebarkan WOM Positif

Langkah selanjutnya adalah melibatkan influencer untuk menyebarkan WOM positif dan hal ini dapat dilakukan dengan memberikan insentif kepada influencer. Penyebaran WOM positif yang diberi insentif dapat membantu bisnis mempertahankan pelanggan, menarik prospek, dan lebih lanjut mengidentifikasi calon duta merek. Dunia usaha dapat memilih untuk menawarkan insentif berwujud, tidak berwujud, atau kombinasi keduanya.

Langkah 7: Raih Hadiyahnya

dari Kampanye Media Sosial Mengikuti langkah-langkah yang ditentukan di atas akan memungkinkan bisnis mengukur efektivitas kampanye media sosial mereka dengan lebih akurat dibandingkan sebelumnya. Mengaitkan percakapan dan WOM positif dengan pengenalan merek dan penjualan produk akan menghasilkan peningkatan kinerja keuangan yang dapat diukur, peningkatan keterlibatan pelanggan, dan kesadaran merek yang lebih kuat.

Kinerja Media Sosial di Hokey Pokey

Ketika masing-masing aspek berikut digunakan di tingkat perusahaan dan pelanggan ROI media sosial, metrik tingkat merek dan pelanggan, efek pengaruh pelanggan (CIE) dan nilai pengaruh pelanggan (CIV) aspek-aspek tersebut menjadi faktor dalam dampak bisnis. Ketika bisnis es krim India, Hokey Pokey, meluncurkan kampanye media sosial untuk terhubung dengan pelanggan dan meningkatkan kehadirannya di media sosial, hal ini belum pernah terjadi sebelumnya di India.

Selama periode 6 bulan, lingkungan media sosial diperiksa di kota dimana Hokey Pokey memiliki outlet terbanyak dan berpotensi menghasilkan dan mempengaruhi keputusan pembelian. Kumar et al., (2013) memantau 825.091 percakapan yang melibatkan 1.736 individu di berbagai situs jejaring sosial di Hokey Pokey, dan mengidentifikasi individu berpengaruh di pasar lokal yang dapat menyebarkan pesan Hokey Pokey berdasarkan tiga parameter: Berapa kali pesan individu diteruskan oleh penerima; jumlah koneksi yang dilewati pesan-pesan itu; dan jumlah komentar dan balasan yang diterima pengguna untuk setiap pesan.

Berdasarkan karakteristik tersebut dan kemudahan pengumpulan data, penelitian ini memilih Facebook dan Twitter sebagai platform yang cocok untuk penelitian ini. Untuk membantu meningkatkan WOM, penelitian ini menerapkan strategi untuk melibatkan pelanggan, “Kreasi di Dinding” dan “Bagikan Brownies Anda.” Kedua tahap kampanye ini mendorong influencer yang direkrut untuk kampanye untuk membuat kreasi es krim khusus

di salah satu kedai Hokey Pokey, mengidentifikasi diri mereka dengan kreasi mereka dan menyebarkan WOM melalui media sosial. Influencer dapat memberi nama kreasi mereka, berpose dengan kreasi mereka, dan pelanggan yang datang ke ruang tamu dapat menelusuri dinding dan membeli kreasi tersebut atau memesan dari menu biasa. Bagian kampanye “Bagikan Brownies Anda” bertujuan untuk menyebarkan kreasi es krim secara viral dengan memberikan kesempatan kepada pelanggan untuk mengenal produk Hokey Pokey secara pribadi. Saat pelanggan men-tweet kreasi mereka, mereka diberi insentif berupa hadiah, seperti T-shirt. Setiap kreasi dibagikan ke semua lokasi Hokey Pokey. Ketika pelanggan melakukan pembelian kreasi khusus, influencer diberi “Poin Brownie,” yang juga dapat ditukarkan dengan hadiah.

Implementasi kampanye di Hokey Pokey efektif baik di tingkat perusahaan maupun pelanggan. Di tingkat perusahaan, dampak utama terjadi pada akuntabilitas media sosial. Meskipun sebagian besar perusahaan masih bergulat dengan akuntabilitas media sosial, penggunaan metrik CIE dan CIV memberi Hokey Pokey keunggulan kompetitif yang penting. Lebih jauh lagi, Hokey Pokey juga memiliki sumber daya pemasaran yang terbatas untuk mempromosikan bisnisnya, namun mereka bertekad untuk memperoleh dan mempertahankan pelanggan yang menguntungkan dan mendapatkan pengembalian investasi setinggi mungkin. Hokey Pokey datang dengan strategi untuk memanfaatkan pemasaran sosial, yang memungkinkan perusahaan memiliki platform untuk menciptakan buzz tentang toko tersebut.

Di tingkat pelanggan, kemampuan menghitung nilai pengaruh individu dalam jaringan dan mengukur nilai moneter dari pengaruh pelanggan memungkinkan Hokey Pokey meningkatkan efektivitas kampanye media sosial mereka. Dalam mengevaluasi kinerja kerangka kerja ini, kami membandingkan pendapatan Hokey Pokey (berdasarkan penjualan es krim) yang dihasilkan melalui Facebook dan Twitter terhadap metrik kinerja 16 bulan sebelumnya, termasuk tingkat pertumbuhan penjualan, ROI, jumlah percakapan positif dan negatif, dan jumlah kunjungan berulang.

Selama jangka waktu sekitar 15 bulan, pendapatan tambahan Hokey Pokey terus meningkat, sementara biaya kampanye tetap rendah. Secara khusus, penelitian ini menemukan bahwa dari total pendapatan yang dihasilkan dari kampanye «Bagikan Brownies Anda», sekitar 23% berasal dari percakapan di Twitter dan sekitar 80% berasal dari Facebook, dengan 3% dan 8% tumpang tindih antara keduanya. kedua jejaring sosial tersebut. Keuntungan dari kampanye ini jauh melebihi apa yang diharapkan toko tersebut jika memilih untuk tidak berpartisipasi dalam kampanye media sosial. Sebagai hasil dari kampanye di media sosial, Hokey Pokey merealisasikan peningkatan tingkat pertumbuhan pendapatan penjualan sebesar 40 persen, serta peningkatan ROI media sosial sebesar 83 persen dan peningkatan kesadaran merek sebesar 49 persen. Selain itu, perusahaan melihat peningkatan jumlah contoh PWOM setiap minggunya, peningkatan penjualan terkait kreasi khusus, dan peningkatan pelanggan tetap yang melakukan lebih dari dua pembelian dalam seminggu.

Implikasi terhadap Pengembangan Kampanye Media Sosial

Penerapan di Hokey Pokey menjelaskan penerapan metrik ini dalam kasus pengecer offline (pengaturan lokal dan usaha kecil). Strategi yang sama juga dapat diterapkan pada pengecer online. Beberapa jaringan media sosial seperti Facebook, Twitter, dan Google+ telah menerapkan proses masuk yang mulus sehingga pengecer online dapat mengizinkan pelanggan mereka untuk masuk menggunakan akun media sosial, sehingga pelacakan percakapan menjadi lebih mudah. Namun, meskipun banyaknya data individu dan hubungan yang tersedia melalui media ini, organisasi belum mampu mengukur efektivitas strategi media sosial mereka secara langsung dan efisien menggunakan metrik yang nyata. Media sosial memiliki nilai-nilai yang berwujud dan tidak berwujud. Implementasi Hokey Pokey dengan jelas mengungkapkan metodologi untuk mengukur penyebaran pengaruh dan dampak percakapan media sosial secara bersamaan. Hal ini juga memberikan cara untuk mengubah pengukuran media sosial yang abstrak menjadi keuntungan moneter yang dapat dengan mudah dipahami oleh dunia usaha. Untuk pertama kalinya, pemasar media sosial memiliki alat yang dapat segera diterapkan seiring berkembangnya platform sosial menuju keterbukaan. Langkah-langkah CIE dan CIV memberikan metrik baru kepada kepala pemasaran senjata (CMO) yang dapat digunakan untuk mengomunikasikan keuntungan bisnis dan moneter yang nyata kepada dewan direksi dibandingkan dengan langkah-langkah tidak berwujud sebelumnya seperti keterlibatan dan serangan. Oleh karena itu jelas bahwa perolehan nilai yang dicatat oleh Hokey Pokey sangat mengesankan. Mengingat satu merek memperoleh manfaat yang signifikan dari kampanye pemasaran media sosial, dapatkah media sosial membantu banyak merek?

15.4 DAMPAK MEDIA SOSIAL TERHADAP PENJUALAN MEREK DI HIBURAN

Saat mengkaji merek dan tren pemasaran, industri musik penting secara ekonomi dan relevan secara budaya. Industri ini terdiri dari artis musik (merek) yang menawarkan musik (produk) mereka kepada pendengar (konsumen). Interaksi media sosial memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kebiasaan mendengarkan dan membeli konsumen. Di Twitter, tujuh dari sepuluh akun teratas di Twitter adalah musisi. Pertimbangkan industri musik di Amerika Serikat dari sudut pandang keunggulan dan keberadaan para penghiburnya di mana-mana. Baik bagi penghibur baru maupun yang sudah mapan, banyak (jika tidak sebagian besar) dari penghibur ini memiliki jaringan media sosial sebagai alat untuk terhubung dengan penggemar dan pengikut, serta calon konsumen merek dan produk mereka. Dalam industri musik, aktivitas media sosial seperti pengambilan sampel, mengikuti, dan berkomentar dapat memengaruhi penjualan merek.

Baru-baru ini, fenomena bagaimana konsumen terlibat dengan merek di media sosial dan bagaimana pengaruhnya terhadap proses pembelian mereka dipelajari oleh Saboo, Kumar, dan Ramani (2016). Secara khusus, penelitian ini bertujuan untuk menyelidiki hubungan antara perilaku media sosial dan dampaknya terhadap penjualan musik.

Dengan menggunakan dua landasan teoretis teori identitas sosial (SIT) dan teori keterikatan merek penelitian ini memberikan argumen yang mendukung interaksi konsumen-

merek. SIT menyarankan konsep diri terdiri dari identitas pribadi yang berhubungan dengan atribut kepribadian istimewa yang tidak dimiliki oleh orang lain. Identitas sosial berasal dari pengetahuan tentang keanggotaan pada kelompok atau organisasi sosial yang berbeda. Identitas sosial berkaitan dengan identifikasi dengan suatu kelompok dan predikat pada keinginan untuk mendefinisikan diri sendiri, identifikasi dengan individu dikatakan didasarkan pada keinginan untuk menenangkan, meniru atau mendapatkan kualitas orang lain.

Seseorang mungkin mengidentifikasi dirinya dengan suatu kelompok karena identitasnya mirip dengan dirinya. SIT telah digunakan dalam pemasaran untuk menjelaskan komunitas merek, seperti Grup Pemilik Harley, di mana anggotanya terlibat dalam perilaku kolektif untuk memamerkan merek favorit mereka.

Merek manusia juga membuat konsumen merasa dihargai, diberdayakan, dan mandiri, serta melahirkan keterikatan emosional yang kuat dengan konsumennya. Keterikatan emosional konsumen-merek menciptakan lingkungan di mana kelompok berkumpul dan berkembang serta menciptakan identifikasi sosial bagi individu. Merek manusia adalah lokus untuk identifikasi tingkat kelompok, dan dapat terlihat berinteraksi di media sosial, situs web resmi, forum, dan situs lainnya. Di Facebook saja, postingan khas Katy Perry menghasilkan lebih dari 400.000 suka, 6.000 komentar, dan 3.000 dibagikan ulang, sehingga menjangkau jutaan pengguna. Kedua teori ini membentuk latar belakang teoretis untuk memahami hubungan antara interaksi media sosial dan merek manusia.

Dengan menggunakan Billboard Hot 100 Chart, data dianalisis selama periode 73 minggu yang mencakup 36 artis musik. Metrik media sosial diperoleh dari para artis untuk melihat bagaimana kampanye media sosial mereka memungkinkan mereka memenuhi ambang popularitas di tangga lagu Billboard, yang mencakup aktivitas radio dan streaming, serta penjualan mingguan. Data aktivitas media sosial yang dikumpulkan mencakup: (a) berapa kali musik diputar dari halaman web media sosial suatu merek (artis) (disebut SPLAYS), (b) jumlah orang yang secara publik Suka, Ikuti, atau Berlangganan merek di situs media sosial dalam jangka waktu tertentu (disebut SFANS), dan (c) jumlah komentar online yang diposting di halaman web media sosial seorang artis dalam periode tertentu (disebut SWOM). Untuk ketiga aktivitas media sosial, penelitian ini mengajukan hipotesis yang diuji secara empiris.

Kerangka pemodelan untuk hubungan antara atribut media sosial dan penjualan merek terdiri dari drama, penggemar, dan WOM. Pemutaran didefinisikan sebagai jumlah penayangan atau kunjungan ke halaman media artis. Penggemar adalah jumlah orang yang "Suka", "Ikuti", atau "Berlangganan" pada seorang artis. Dan WOM adalah jumlah komentar yang diposting di halaman media sosial seorang artis. Variabel kontrolnya adalah jumlah hari sejak lagu atau album terakhir artis dirilis, serta jumlah total album yang dirilis artis sejak awal kariernya. Efek dari atribut media sosial ini dapat meningkatkan kesadaran merek dan penjualan artis. Sampling sosial dari Drama, dikombinasikan dengan pengikut (Penggemar), dan komentar (WOM) saling memperkuat, sehingga peningkatan salah satu aktivitas media sosial berdampak positif pada aktivitas lainnya. Peningkatan penjualan merek, yang biasanya disertai dengan peningkatan kesadaran, mempunyai pengaruh positif terhadap ketiga aktivitas tersebut. Peningkatan jumlah album artis meningkatkan kemungkinan konsumen

baru mengenal artis tersebut atau memberikan energi kepada penggemar yang sudah ada, sehingga meningkatkan kemungkinan untuk mengikuti atau mengomentari situs media sosial artis tersebut. Jadi nilai pengambilan sampel menurun dengan laju yang semakin menurun dengan mengurangi kesediaan konsumen untuk membayar produk asli, yang kemudian mengurangi penjualan secara keseluruhan. Pengikut sosial mempunyai efek positif terhadap penjualan merek, dan daya tarik suatu merek meningkat seiring dengan meningkatnya jumlah konsumen yang mengikuti suatu merek. Terakhir, nilai WOM sosial meningkat pada tingkat yang menurun ketika hubungan positif antara WOM sosial dan penjualan merek berkurang pada tingkat yang lebih tinggi, sehingga menjadi negatif.

Berdasarkan analisis, temuan menunjukkan bahwa (a) pengambilan sampel musik mengurangi daya tarik musik asli, dan mengurangi penjualan secara keseluruhan, terutama untuk barang-barang digital seperti musik, (b) pengikut sosial mempunyai efek positif pada penjualan merek, dan (c) penting untuk mendorong partisipasi di situs media sosial dibandingkan hanya berfokus pada jumlah pengikut.

Implikasi studi ini terhadap industri sangatlah relevan. Misalnya, penelitian ini menunjukkan bahwa artis harus hati-hati mengevaluasi manfaat pengambilan sampel (kehadiran konser, penjualan merchandise, waktu pemutaran radio, dan sebagainya) terhadap hilangnya penjualan. Lebih jauh lagi, manajer merek harus memfokuskan energi mereka untuk melibatkan pengikut mereka yang ada dan mencapai tingkat keterlibatan konsumen yang tepat. Merek harus terus memperbarui portofolio mereka dengan memperkenalkan penawaran baru sambil mengelola aktivitas media sosial mereka secara efektif. Selain itu, meskipun literatur pengambilan sampel produk menyoroti bahwa pengambilan sampel dapat menghasilkan efek jangka panjang yang terukur terhadap penjualan, penelitian ini menunjukkan bahwa efek tersebut tidak bersifat universal. Sekarang kita tahu bahwa media sosial adalah cara yang ampuh untuk mempromosikan merek dan berinteraksi dengan pelanggan, mari kita periksa metode pemasaran media sosial yang umum yang mungkin tidak begitu bermanfaat bagi perusahaan.

15.5 KUPON SOSIAL

Kupon, diskon, dan jendela penjualan telah lama menjadi bagian dari budaya Amerika, yang bangga berpartisipasi dalam model pembelian yang hemat biaya. Dalam format media digital dan sosial, pemulungan penjualan dan pemberian kupon tidak jauh berbeda. Konsumen melakukan perburuan tawar-menawar untuk mendapatkan penawaran terbaik di situs web yang menampilkan sertifikat hadiah berdiskon yang dapat digunakan di gerai ritel lokal atau nasional. Groupon, Living Social, dan Snapdeal adalah pemimpin online dalam kupon sosial. Situs-situs web ini populer karena memberikan peluang penghematan mulai dari 50 hingga 90 persen, sekaligus memberikan insentif pengurangan harga untuk mencoba produk dan layanan yang biasanya ragu-ragu untuk mereka beli. Konsumen membayar kupon sebelum menukarkan produk atau layanan, dan bisnis yang menawarkan kupon membayar penyedia layanan (Groupon, misalnya) hampir 50 persen pendapatan yang dihasilkan dari

kupon yang ditukarkan. Hal ini memberikan peluang bagi bisnis untuk memperoleh dan mempertahankan pelanggan dan berpotensi meningkatkan keuntungan.

Meskipun populer, penawaran kupon sosial telah mengakibatkan kerugian finansial bagi beberapa bisnis yang menawarkannya dan/atau membuat marah pelanggan yang sudah ada. Mengingat banyaknya perhatian yang diterima oleh kupon sosial (dan dalam beberapa kasus terlalu banyak perhatian), beberapa pertanyaan muncul. Apakah kupon sosial membantu atau merugikan usaha kecil dan menengah? Apakah kupon sosial menguntungkan bagi bisnis yang menawarkannya? Dapatkah alat yang memungkinkan bisnis memperoleh dan mempertahankan lebih banyak pelanggan juga dapat meningkatkan keuntungan? Atau, apakah ada yang salah secara mendasar dengan model bisnis kupon sosial saat ini dan jika ya, bagaimana cara memperbaikinya? Untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan ini, penting untuk mempertimbangkan akuisisi dan retensi pelanggan (dua hasil utama kampanye kupon sosial) dari sudut pandang manajemen pelanggan. Saat membuat keputusan tentang pengalokasian sumber daya untuk upaya pemasaran, biasanya bisnis menargetkan pelanggan yang tidak mahal (lebih mudah) diperoleh dan tidak mahal (lebih mudah) dipertahankan. Pengambilan keputusan seperti ini terbukti terlalu menekankan keuntungan jangka pendek dalam memperoleh dan mempertahankan pelanggan yang bernilai rendah, dan tidak menargetkan pelanggan yang paling menguntungkan dalam jangka panjang (Thomas, Reinartz, & Kumar, 2004). Selain itu, dengan berfokus pada akuisisi atau retensi jangka pendek, bisnis gagal melihat gambaran yang lebih besar dalam menyeimbangkan akuisisi dan retensi secara bersamaan.

Karena bisnis dihadapkan pada pilihan untuk meluncurkan kupon sosial sebagai cara yang mudah dan cepat untuk memperoleh dan mempertahankan pelanggan, mereka sering kali dengan cepat memanfaatkan peluang tersebut dan meluncurkan kupon sosial. Dan pengambilan keputusan yang mudah seperti ini membuat bisnis menjadi picik dalam hal perolehan pelanggan, retensi, dan profitabilitas. Oleh karena itu, penting untuk memastikan kelayakan kupon sosial sebagai strategi untuk membantu bisnis dalam akuisisi pelanggan, retensi pelanggan, dan peningkatan profitabilitas.

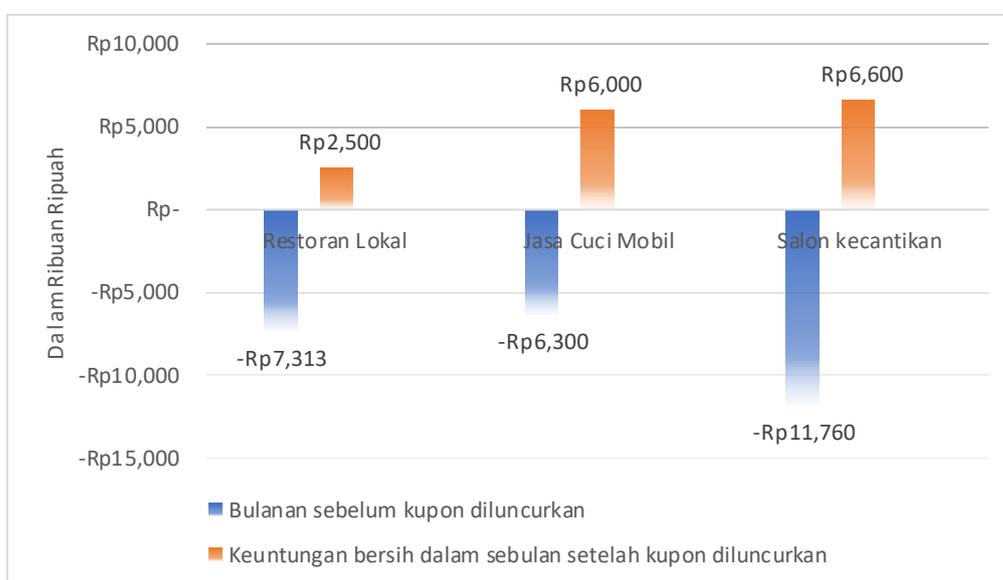
Penelitian telah menunjukkan bahwa kupon sosial dalam bentuk yang ada saat ini tidak cocok untuk menjamin akuisisi pelanggan dan menghasilkan keuntungan bagi bisnis (Kumar & Rajan, 2012a). Secara khusus, penelitian ini menjawab pertanyaan-pertanyaan berikut:

- Apakah kupon sosial menguntungkan bagi bisnis?
- Faktor apa saja yang menyebabkan peluncuran kupon sosial lebih (atau kurang) menguntungkan?
- Bagaimana perusahaan dapat mengelola faktor-faktor tersebut secara strategis untuk memaksimalkan profitabilitas kupon sosial?

Bukti menunjukkan bahwa untuk mencegah kupon sosial melakukan kanibalisasi keuntungan rutin, dunia usaha dapat dan harus melakukan penyesuaian terhadap sifat kesepakatan untuk mempengaruhi profitabilitas kupon sosial.

Apa Yang Terjadi Saat Kupon Sosial Diluncurkan?

Kumar dan Rajan (2012a) menganalisis peluncuran kupon sosial dari restoran etnik, layanan cuci mobil, dan salon kecantikan dan melacak kinerja selanjutnya selama 12 bulan ke depan untuk memastikan efektivitas kupon sosial dalam akuisisi pelanggan, retensi pelanggan, dan menghasilkan keuntungan tambahan. Studi ini menentukan apakah kampanye kupon sosial menghasilkan keuntungan yang meningkat, faktor-faktor apa yang menguntungkan/merugikan bisnis dalam memperoleh dan mempertahankan pelanggan, dan perubahan yang diperlukan pada format kupon sosial untuk memastikan profitabilitas. Masing-masing dari ketiga bisnis tersebut beroperasi dalam radius lima mil dan sangat bergantung pada kupon sosial untuk menarik pelanggan baru. Berdasarkan kinerja masing-masing kampanye selama satu tahun, studi ini memperkirakan kinerja kupon sosial di masa depan untuk membantu mengukur dampak bisnis jangka panjang dari kampanye tersebut (lihat Gambar 15.2).



Gambar 15.2 Dampak langsung kupon sosial terhadap tiga perusahaan uji (Sumber: Kumar & Rajan, 2012a)

Sehubungan dengan tingkat retensi pelanggan baru untuk masing-masing bisnis, ketiga bisnis tersebut memiliki tingkat retensi sebesar 70%. Namun, ada sedikit variasi dalam cara bisnis mempertahankan pelanggan baru. Faktanya, penelitian tersebut menemukan bahwa:

- Restoran etnik tidak akan memiliki pelanggan baru untuk dipertahankan pada Bulan ke-19 (dengan asumsi kupon diluncurkan pada Bulan ke-1), dan oleh karena itu, jika memungkinkan, harus menutup kekurangan keuntungan pada Bulan ke-18.
- Bisnis cuci mobil akan memiliki 140 pelanggan baru yang memanfaatkan kupon mengunjungi mereka setiap bulan.
- Salon kecantikan akan memiliki 31 pelanggan baru yang memanfaatkan kupon untuk mengunjungi mereka setiap bulan.

Berdasarkan tingkat retensi pelanggan baru dan bisnis yang dihasilkan oleh mereka, penelitian ini kemudian menghitung waktu yang diperlukan setiap bisnis untuk memulihkan kekurangan keuntungan yang terjadi selama peluncuran kupon. Hasilnya menunjukkan bahwa:

- Restoran hanya dapat memperoleh kembali Rp.1.164.000 atau 12% dari kekurangan keuntungan.
- Bisnis pencucian mobil akan dapat menutup kekurangan keuntungan antara Bulan ke-15 dan Bulan ke-16. Oleh karena itu, setiap pendapatan dan keuntungan yang dihasilkan setelah Bulan ke-16 adalah keuntungan murni bagi bisnis tersebut dan dapat langsung dikaitkan dengan perolehan pelanggan baru.
- Salon kecantikan akan dapat menutup kekurangan keuntungan antara Bulan 98 dan 99. Oleh karena itu, mulai Bulan 99 dan seterusnya, bisnis dapat mulai melihat peningkatan pendapatan dari peluncuran kupon sosial.

Hasil-hasil ini menyoroti tidak memadainya kupon sosial dalam memenuhi tujuan jangka pendek dan jangka panjang perusahaan. Pertama, kerugian yang signifikan setelah peluncuran kupon menciptakan beban keuangan yang sangat besar bagi dunia usaha. Hal ini merupakan kemunduran besar terhadap kesehatan keuangan bisnis. Kedua, meskipun telah melakukan upaya pemasaran terbaik, bisnis tersebut tidak mampu mempertahankan pelanggan baru yang mengunjungi mereka. Akibatnya, kemajuan mereka dalam memulihkan kekurangan keuntungan sangat berkurang atau, dalam kasus restoran etnik, bahkan terhenti. Yang terakhir, hasil kampanye yang buruk membuat para pelaku usaha enggan mempertimbangkan peluncuran kupon lebih lanjut sampai mereka mampu menutup kekurangan keuntungan.

Meskipun model kupon sosial mungkin tampak menarik bagi dunia usaha, sering kali keuntungan usaha kecil akan berkurang jika hanya berpartisipasi dalam model ini. Apa yang sebenarnya terjadi pada bisnis ini adalah dengan memberikan diskon besar kepada konsumen dan mengalami tingkat penukaran yang lebih tinggi dibandingkan dengan kupon tradisional atau free standing insert (FSI), bisnis tersebut akan membayar sejumlah besar uang kepada penyedia layanan kupon sosial untuk membawa kupon di situs webnya, namun belum tentu mempertahankan pelanggan baru. Oleh karena itu, mereka yang membeli kupon hanya dapat diarahkan kembali ke layanan atau produk dengan tarif yang sama atau lebih rendah dari yang dibeli dengan kupon.

Bagaimana Memastikan Profitabilitas dalam Kampanye Kupon Sosial?

Dengan sendirinya, kupon sosial dapat menjadi pilihan yang bermanfaat bagi konsumen, serta penyedia kupon sosial, yang mendapatkan keuntungan dari keuntungan usaha kecil. Namun bisnis yang berpartisipasi dalam kupon sosial harus menggunakan kreativitas yang lebih besar jika menggunakan kupon sosial untuk meningkatkan keuntungan. Kumar dan Rajan (2012b) menyajikan beberapa pedoman umum yang dapat membantu bisnis dalam mengidentifikasi dan menghindari jebakan peluncuran kupon sosial dan memastikan peluncuran yang menguntungkan.

Akuisisi Pelanggan Tidak Selalu Menghasilkan Keuntungan

Bisnis biasanya memilih peluncuran kupon sosial untuk menambah pelanggan baru ke klien mereka. Tiga bisnis yang kami pelajari juga tidak terkecuali. Filosofi seperti itu tidak selalu mendatangkan keuntungan. Analisis kami menunjukkan bahwa untuk setiap pelanggan baru yang mengunjungi bisnis ini karena peluncuran kupon, bisnis tersebut mengalami penurunan keuntungan tambahan. Hasil yang mengejutkan ini adalah karena meskipun pelanggan baru mengalami peningkatan basis pelanggan, kerugian yang dialami oleh bisnis dalam “mendapatkan” mereka (melalui penawaran diskon besar dan pembagian pendapatan kepada penyedia layanan kupon) jauh lebih besar daripada manfaatnya. memilikinya.

Namun dunia usaha mempunyai peluang untuk memitigasi dampak negatif ini. Salah satu cara untuk mencapai hal ini adalah dengan melakukan up-sell dan/atau cross-sell produk/layanan lain selama kunjungan pelanggan. Jika bisnis berhasil meningkatkan pendapatan yang disumbangkan oleh pelanggan baru dengan membebaskan harga penuh pada barang-barang lainnya, maka mereka berpotensi mengurangi kekurangan keuntungan atau bahkan mencegahnya. Namun, tidak semua bisnis dapat melakukan up-sell/cross-sell atas penawaran mereka. Faktanya, meskipun ada upaya pemasaran ekstra, ketiga bisnis yang kami tangani tidak berhasil melakukan up-sell/cross-sell yang dapat membuat kunjungan pelanggan menguntungkan. Hal ini karena pelanggan yang membeli kupon melakukannya untuk tujuan tertentu dan menukarkannya hanya untuk produk tersebut. Namun, mungkin ada bisnis lain yang mungkin dapat melakukan penjualan silang beberapa layanan mereka yang lain kepada pelanggan dan menjadikan kunjungan pelanggan menguntungkan. Misalnya, sebuah bisnis yang menyediakan jasa atap dapat melakukan penjualan silang atas jasa pemasangan dan pembersihan talang. Demikian pula, studio pijat dapat melakukan penjualan silang beberapa produk kesehatan dan kebugarannya kepada semua pelanggannya. Dalam hal ini, keputusan untuk meluncurkan kupon sosial kemungkinan besar akan dipandang sebagai bagian dari strategi bisnis yang lebih luas daripada sebagai taktik pemasaran tertentu.

Diskon Besar Bisa Menjadi Lebih Disayangi Bisnis

Daya tarik kupon sosial sebagian besar terletak pada diskon besar yang diberikannya kepada konsumen. Meskipun harga rendah dapat dipandang sebagai insentif bagi pelanggan untuk mencoba penawaran produk/jasa, pada akhirnya pelanggan baru akan berharap untuk membayar harga rendah yang sama ketika mereka terus bertransaksi dengan bisnis tersebut. Akibatnya, kenaikan harga apa pun kemungkinan besar akan dipandang oleh pelanggan baru sebagai alasan untuk mengalihkan bisnis mereka ke tempat lain. Lagi pula, tidak ada seorang pun yang mau membayar harga lebih tinggi untuk produk/jasa yang sama. Akibatnya, dengan banyaknya bisnis di berbagai industri yang menggunakan kupon sosial, tingkat diskon yang tinggi cenderung membuat konsumen rentan bertransaksi dan membeli barang hanya melalui kupon sosial. Perilaku mencari kesepakatan mengkondisikan konsumen untuk membeli barang hanya ketika mereka sedang dalam kesepakatan, mengurangi biaya peralihan dan mungkin membuat mereka tidak lagi terlibat dalam bisnis semuanya mempunyai dampak negatif yang signifikan terhadap loyalitas pelanggan. Lebih jauh lagi, tingginya tingkat

penukaran kupon sosial (dibandingkan dengan kupon tradisional) yang dikombinasikan dengan diskon besar dapat merugikan kinerja keuangan bisnis. Oleh karena itu, penting bagi dunia usaha untuk memahami bahwa upaya untuk memperoleh pelanggan dengan memberikan diskon besar-besaran bukanlah sebuah proposisi yang berkelanjutan.

Untuk mencegah atau mengurangi kerugian dari peluncuran kupon, bisnis harus meninjau kembali pengaturan kupon sosial yang ada dan mengubah struktur diskon. Salah satu cara untuk melakukan hal ini adalah dengan meluncurkan kupon yang hanya berlaku pada hari-hari kerja yang sepi. Sebagian besar bisnis yang berorientasi pada jasa akan menganggap hari Jumat dan akhir pekan sebagai bagian tersibuk dalam minggu kerja mereka, sedangkan hari Selasa dan Rabu sebagai hari-hari paceklik mereka. Daripada menawarkan kupon yang dapat ditukarkan kapan saja dalam seminggu, perusahaan sebaiknya mempertimbangkan untuk meluncurkan kupon yang hanya berlaku pada hari-hari kerja mereka yang sepi. Hal ini tidak hanya akan menjaga upaya akuisisi pelanggan tetap berjalan, namun juga memastikan bahwa bisnis tidak mengalami kerugian selama waktu tersibuk mereka dalam seminggu. Misalnya, restoran etnik yang kami hubungi kini menawarkan makan malam prasmanan dengan diskon 30% (turun dari diskon 50%) hanya pada hari Selasa dan Rabu, karena 2 hari tersebut adalah hari libur mereka. Hasil awal akibat perubahan penawaran kupon ini cukup menjanjikan bagi restoran tersebut.

Kupon Sosial Dapat Mengkanibalisasi Pendapatan dari Pelanggan yang Ada

Mengingat motif utama peluncuran kupon sosial adalah untuk menarik pelanggan baru, bisnis tidak ingin pelanggan lama mereka memanfaatkan kupon tersebut. Namun kenyataannya jauh dari harapan tersebut. Ketika pelanggan yang sudah ada juga memanfaatkan kupon sosial, hal ini menimbulkan kemungkinan bahwa bisnis akan melakukan kanibalisasi terhadap keuntungan reguler mereka. Dengan meluncurkan kupon sosial, bisnis berisiko mengundang pelanggan mereka untuk membayar harga diskon untuk produk/layanan yang sama dengan harga penuh yang telah mereka bayarkan. Hal ini tidak hanya mengurangi profitabilitas bisnis tetapi juga dapat mendorong perilaku mencari kesepakatan di antara pelanggan mereka yang sudah ada.

Misalnya, jaringan ritel mainan milik keluarga di Kansas City baru-baru ini meluncurkan kupon sosial yang menarik hampir 3000 pelanggan. Setelah peluncuran kupon, pengecer mengamati bahwa dari 2000 kupon yang ditukarkan, banyak pembeli hanya membeli barang dagangan senilai minimum untuk menukarkan penawaran tersebut, bertentangan dengan ekspektasi toko bahwa pembeli akan membeli mobil mainan atau boneka tambahan. Begitu mereka masuk ke dalam toko. Setelah memberikan bagi hasil kepada perusahaan kupon online, pengecer tersebut menyadari bahwa mereka kehilangan uang sekitar 75% dari penjualan terkait kuponnya. Selain itu, pengecer mengamati bahwa sekitar 90% kupon ditebus oleh pelanggan toko yang sudah ada (Ovide, 2011). Meskipun ini hanya satu contoh, ada baiknya kita meninjau kembali struktur kupon sosial.

Salah satu cara untuk menghindari masalah penukaran kupon oleh pelanggan lama adalah dengan menargetkan kupon sosial hanya pada calon pelanggan, dan bukan pada pelanggan lama. Ketika pelanggan lama tidak menerima kupon sosial, penghematan yang

terjadi selanjutnya adalah kekurangan keuntungan yang signifikan. Dengan begitu, bisnis dapat memastikan bahwa kupon sosial digunakan untuk tujuan yang dimaksudkan – memperoleh pelanggan baru dan mempertahankan mereka. Beberapa bisnis telah mengenali aspek ini dan hanya menawarkan kupon sosial kepada pelanggan baru. Ketika sebuah bisnis melacak pelanggan baru yang mengunjungi mereka dan memfokuskan penawaran tersebut hanya pada calon pelanggan, peluang mereka untuk mendapatkan pelanggan baru dan meningkatkan keuntungan akan sangat meningkat. Namun, ketiga bisnis yang dilacak dalam penelitian ini belum menyadari dampak negatif dari penukaran kupon oleh pelanggan lama, dan oleh karena itu, hanya berfokus pada upaya mempopulerkan peluncuran kupon. Mereka beralasan bahwa semakin banyak pelanggan yang mendaftar untuk mendapatkan kupon, mereka hanya akan mendapatkan keuntungan dari peningkatan kunjungan pelanggan. Di sinilah dampak jaringan dari pembelian kelompok justru terbukti merugikan bisnis dibandingkan membantu mereka.

Dengan mengubah sifat penawaran kupon, bisnis dapat lebih mengontrol jumlah pelanggan baru yang mengunjungi mereka, dampak terhadap margin keuntungan dari pembelian yang didiskon, dan jumlah pelanggan lama yang memanfaatkan penawaran tersebut.

Ringkasan

Dalam bab ini, kita telah mengkaji lanskap media sosial dan bagaimana media sosial dapat dan memang mempengaruhi, dan dalam beberapa hal, mendorong dunia bisnis. Hal ini terjadi tidak hanya pada pelanggan yang membeli produk dan layanan dari perusahaan, kemudian membagikan, menyukai, dan mendiskusikannya di jaringan media sosial global. Media sosial juga bermanfaat bagi dunia bisnis karena memungkinkan perusahaan untuk mengembangkan dan mengelola merek mereka, berinteraksi langsung dengan pelanggan, serta memasarkan produk dan layanan baru ke basis pelanggan yang ditargetkan. Pengaruh WOM, yang merupakan inti dari media sosial, telah menjadi hal yang sangat penting bagi dunia usaha. Hal ini dapat membantu sekaligus merugikan penjualan dan berdampak pada merek perusahaan. Media sosial menawarkan berbagai manfaat bagi perusahaan dan dapat menghasilkan ROI yang sehat bila digunakan secara strategis. Bab ini juga membahas evolusi kupon sosial untuk usaha kecil dan kendala yang dihadapi beberapa bisnis ketika menggunakan metode produk dan layanan yang didiskon sendiri, tanpa taktik cross-selling atau up-selling selain kupon.

Media sosial merupakan aspek yang tidak bisa dihindari dalam menjalankan bisnis di masa sekarang dan masa depan, namun harus diakui bahwa ada cara yang tepat untuk terlibat di media sosial untuk menumbuhkan merek perusahaan, membangun basis pelanggan yang lebih luas dan setia, serta meningkatkan masa depan. penjualan.

Soal Latihan

1. Jika Anda adalah pemilik bisnis, apakah Anda akan memilih untuk berpartisipasi dalam diskon kupon sosial? Mengapa atau mengapa tidak? Bagaimana Anda memastikan penawaran kupon Anda tidak mengakibatkan kesulitan keuangan atau hilangnya keuntungan?
2. Mengapa perusahaan seperti Hokey Pokey memilih untuk memasarkan produknya melalui jaringan media sosial, dibandingkan saluran periklanan tradisional? Apakah Anda setuju atau tidak setuju?
3. Seberapa pentingkah bagi sebuah bisnis untuk memiliki akun jaringan media sosial di Facebook, Twitter, Instagram, atau situs populer lainnya? Akankah ada saatnya suatu bisnis tidak boleh memanfaatkan media sosial untuk memasarkan, mengelola mereknya, atau mencoba berinteraksi dengan pelanggan?

BAGIAN V
KEMAJUAN DALAM APLIKASI CRM

BAB 16
PENERAPAN CRM DALAM SKENARIO B2B DAN B2C BAGIAN I

Delta Airlines telah lama menjalankan program loyalitas pelanggan yang menghitung akumulasi poin hadiah frequent-flier hanya berdasarkan jumlah total mil yang diterbangkan oleh pelanggan (Kumar & Ramani, 2003). Program loyalitas tidak membedakan antara pelanggan yang membayar tarif kelas ekonomi dan pelanggan yang membayar tarif kelas bisnis, untuk menempuh jarak yang sama. Dari sudut pandang profitabilitas, program ini tidak selaras. Program loyalitas Delta Airlines jelas tidak didasarkan pada nilai pelanggan terhadap perusahaan. Tak heran jika program ini baru-baru ini diganti dengan program yang membedakan pelanggan yang membayar kelas tarif berbeda. Kini, pelanggan yang terbang di kelas bisnis mendapat poin 50% lebih banyak dibandingkan pelanggan yang terbang di kelas ekonomi. Pendekatan baru ini menyadari bahwa pelanggan yang lebih menguntungkan perusahaan perlu diberi imbalan lebih.

General Motors merevisi skema penukaran kartu GM yang berusia 10 tahun pada tahun 2002. Jumlah pendapatan maksimum yang dapat ditukarkan pelanggan untuk pembelian atau sewa mobil, truk, atau SUV GM baru sekarang bergantung pada tahun, merek, dan model yang dipilih. Langkah ini serupa dengan yang diadopsi oleh Delta, yaitu pelanggan yang berbelanja pada produk premium mendapat imbalan lebih besar dibandingkan pelanggan yang membeli produk kelas bawah.

Tampaknya ada dua alasan yang saling melengkapi mengapa perusahaan tanpa malu-malu berorientasi pada keuntungan dalam pendekatan mereka terhadap program penghargaan pelanggan. Pertama, berkat teknologi, perusahaan berada dalam posisi yang lebih baik untuk mencatat tindakan pelanggan dan memastikan tingkat profitabilitas masing-masing perusahaan. Dengan demikian, perusahaan tidak lagi menggunakan ukuran pengganti seperti volume unit bisnis, pangsa dompet, dan durasi asosiasi untuk memberi penghargaan kepada pelanggan mereka. Mari kita periksa ukuran pangsa dompet yang digunakan beberapa perusahaan untuk memutuskan investasi di tingkat pelanggan. Share of wallet (SOW) didefinisikan sebagai rasio total pengeluaran pelanggan pada perusahaan terhadap total pengeluaran kategori (perusahaan ditambah pesaingnya) untuk pelanggan tersebut. Jelas bahwa mencapai SOW yang besar pada klien dengan pengeluaran rendah mungkin tidak sebaik mencapai SW rendah pada klien dengan pengeluaran tinggi. Dengan demikian, perusahaan tidak perlu terus menggunakan tindakan pengganti karena kelemahan yang melekat pada tindakan tersebut kini telah teratasi datang dengan berkonsentrasi langsung pada profitabilitas pelanggan individu. Kedua, pelanggan menyadari bahwa mereka tidak dapat lagi mengharapkan perusahaan untuk percaya bahwa mereka istimewa jika mereka bukan pembeli sejati yang bernilai tinggi. Oleh karena itu, perlakuan berbeda terhadap

pelanggan diterima sebagai cara hidup baik oleh perusahaan maupun pelanggan. Namun, perlakuan yang berbeda dapat berhasil bagi suatu perusahaan dalam jangka panjang, hanya jika perusahaan tersebut mempunyai pandangan terhadap masa depan. Tantangan bagi perusahaan saat ini adalah mengembangkan perpaduan optimal dari berbagai tingkat perlakuan sehingga sepanjang hidup pelanggan, keuntungan yang diperoleh perusahaan dapat dimaksimalkan. Tidak semua perusahaan memahami bagaimana mengembangkan strategi yang menyeimbangkan hubungan pelanggan dan profitabilitas.

Tingkat kecanggihan penerapan pendekatan metrik nilai pelanggan ke dalam program pemasaran perusahaan dapat bervariasi. Perusahaan yang menjalankan program loyalitas dapat mulai menggunakan metrik nilai pelanggan untuk memeriksa apakah pelanggan yang diberi imbalan memang pelanggan yang menguntungkan. Pemerintah harus mengambil tindakan perbaikan jika ternyata hal tersebut tidak terjadi. Pada tingkat berikutnya, perusahaan dapat mulai mengamati kapan pelanggannya mulai mengalami kerugian. Perusahaan dapat memutuskan untuk melepaskan pelanggannya tanpa menyia-nyaiakan upaya lebih lanjut terhadap mereka. Dengan naik ke tingkat yang lebih tinggi, perusahaan dapat menentukan faktor-faktor yang mungkin mempengaruhi berapa lama pelanggan akan tetap memperoleh keuntungan. Hal ini memungkinkan perusahaan untuk mengontrol dan mengelola variabel yang diperlukan untuk meningkatkan profitabilitas pelanggan.

Pada tingkat berikutnya, perusahaan dapat merencanakan investasi dalam inisiatif pemasaran berdasarkan analisis keuntungan yang diharapkan dari pelanggannya selama periode perencanaan tertentu. Sebuah perusahaan dapat mencapai tingkat kecanggihan berikutnya dengan memahami dampak perubahan frekuensi elemen komunikasi pemasaran terhadap profitabilitas setiap pelanggan. Dengan cara ini perusahaan dapat mengalokasikan sumber dayanya secara optimal ke seluruh inisiatif pemasaran, dengan mengurangi upaya yang sia-sia dan meningkatkan frekuensi upaya yang efektif, satu pelanggan pada satu waktu. Pada tingkat berikutnya, perusahaan dapat memprediksi waktu pembelian setiap produk dalam portofolionya dan menyesuaikan pesan komunikasi seputar produk yang kemungkinan akan dibeli berikutnya oleh pelanggan. Model matematika yang diperlukan untuk melakukan analisis dan prediksi tingkat ini telah dikembangkan dalam literatur CRM (Venkatesan & Kumar, 2004).

16.1 MENGUKUR PROFITABILITAS PELANGGAN

Inisiatif pemasaran yang sukses bergantung pada pemahaman yang baik tentang bagaimana tindakan mereka mempengaruhi pelanggan. Hal ini menjadi sulit bagi perusahaan karena basis pelanggan mereka bersifat dinamis dan melibatkan interaksi beberapa variabel pemasaran seperti masa kerja pelanggan di perusahaan, profitabilitas pelanggan, perilaku pembelian dari waktu ke waktu, penerapan berbagai saluran pembelian, dan faktor demografi. mengatur perilaku pembelian, antara lain. Dengan begitu banyak masukan yang membentuk profil pelanggan individual, bagaimana perusahaan dapat menawarkan inisiatif penandaan yang efektif untuk menarik sebanyak mungkin pelanggan yang diinginkan?

Manajemen memiliki akses terhadap alat yang memperhitungkan semua masukan ini dan memungkinkan segmentasi berdasarkan profitabilitas masa depan. Metrik ini dikenal sebagai Nilai Seumur Hidup Pelanggan (CLV). Dengan menggunakan CLV sebagai alat perencanaan utama untuk inisiatif pemasaran, perusahaan dapat memastikan bahwa mereka hanya menargetkan pelanggan yang memiliki nilai masa depan paling besar bagi perusahaan. Dari sini mereka dapat mengoptimalkan sumber daya pemasaran yang langka dan memastikan profitabilitas perusahaan di masa depan.

Nilai Seumur Hidup Pelanggan didefinisikan sebagai berikut:

- Jumlah akumulasi arus kas masa depan didiskontokan menggunakan biaya modal rata-rata tertimbang (WACC) seorang pelanggan selama masa hidupnya bersama perusahaan (Kumar, 2007, 2008).

Dengan kata lain, CLV adalah evaluasi multi-periode terhadap nilai pelanggan bagi perusahaan, dan ini membantu manajer mengalokasikan sumber daya secara optimal dan mengembangkan strategi pemasaran tingkat pelanggan.

Menghitung CLV

Untuk menghitung CLV, penting untuk mempertimbangkan pengaturan di mana pembelian pelanggan dilakukan, yaitu kontrak dan non-kontraktual. Pengaturan kontrak adalah pengaturan di mana pelanggan terikat oleh kontrak seperti langganan TV kabel. Sebaliknya, dalam situasi non-kontraktual seperti pembelian di toko kelontong, pelanggan tidak terikat oleh kontrak. Implikasi bisnis dari kedua situasi ini adalah bahwa dalam pengaturan kontrak, perusahaan memperoleh pendapatan aliran atau pendapatan bulanan tetap melalui langganan. Namun, dalam kondisi non-kontrak, pendapatan streaming tidak akan ada. Oleh karena itu, perbedaan-perbedaan ini harus disertakan saat menghitung CLV. Untuk mencakup kedua situasi tersebut, CLV dapat dinyatakan dalam bentuk berikut:

$$\begin{aligned}
 \text{CLV}_i = & \underbrace{\sum_{t=1}^T \frac{\text{Base GC}}{(1+d)^t}}_{\text{Baseline}} + \sum_{t=1}^T \frac{\hat{p}(\text{Buy}_{it}=1) * \hat{G}C_{it}}{(1+d)^t} \\
 & - \underbrace{\frac{\hat{M}C_{it}}{(1+d)^t}}_{\text{Augmented CLV}} \quad (16.1)
 \end{aligned}$$

Di mana

- CLV_i = nilai seumur hidup untuk pelanggan i $p(\text{Buy}_i)_t$ = prediksi probabilitas bahwa pelanggan i akan membeli mengejar produk/layanan tambahan dalam jangka waktu t
- GC_{it} = prediksi margin kontribusi kotor yang diberikan pelanggan i pada periode waktu t
- MC_{it} = perkiraan biaya pemasaran yang ditujukan kepada pelanggan i pada periode waktu t

- t = indeks untuk periode waktu; seperti bulan, kuartal, tahun, dan sebagainya.
- T = menandai berakhirnya jangka waktu kalibrasi atau observasi = faktor diskon bulanan
- Base GC = prediksi margin kontribusi kotor bulanan dasar

Sebagaimana terlihat pada, formula ini dapat diterapkan baik dalam kondisi kontraktual maupun non-kontraktual. CLV dasar mewakili nilai sekarang bersih dari pendapatan aliran masa depan dari pelanggan. CLV yang diperbesar mewakili nilai sekarang bersih dari arus kas masa depan dari pelanggan berdasarkan produk/jasa yang dibeli. Dalam kasus pengaturan bisnis kontrak, CLV akan menjadi jumlah dari CLV dasar dan CLV tambahan, karena pelanggan akan memberikan kontribusi pendapatan kepada perusahaan melalui langganan bulanan mereka. Dalam kasus pengaturan non-kontraktual, CLV hanya akan menjadi CLV yang diperbesar, karena pelanggan tidak diwajibkan secara kontrak untuk memberikan kontribusi pendapatan bulanan kepada perusahaan. Sekarang, mari kita lihat contoh yang dapat membantu kita menghitung CLV di setiap pengaturan.

Misalnya saja kasus Amy, seorang pelanggan sebuah perusahaan telepon seluler. Langganan bulanan atau GC dasar yang disediakan oleh Amy adalah Rp.400.000. Pada akhir Mei, perusahaan ingin mengetahui nilai yang kemungkinan akan diberikan Amy kepada perusahaan dalam 4 bulan ke depan (Juni, Juli, Agustus, dan September). Tabel 16.1 memberikan probabilitas Amy untuk membeli layanan tambahan atau $p(\text{Beli})$ (seperti download, nada dering, pesan teks, dll.) selama 4 bulan ke depan, jumlah pembelian bulannya, persentase margin untuk masing-masing pembelian, dan biaya pemasaran yang dikeluarkan perusahaan untuk menghubungi Amy.

Dengan asumsi tingkat diskonto tahunan (r) sebesar 12% (atau tingkat bulanan 1%), kita sekarang dapat menghitung CLV Amy untuk 4 bulan ke depan. Pertama, mari kita hitung CLV Amy pada akhir bulan Juli menggunakan.

Tabel 16.1 Rincian transaksi Amy

	Juni	Juli	Agustus	September
\hat{p} (Beli)	0,55	0,50	0,40	0,20
Pembelian bulanan (Rp. 000)	20	10	10	15
Margin keuntungan (%)	20	20	20	20
Biaya pemasaran (Rp. 000)	5	7	7	10

Nilai seumur hidup Amy pada akhir Juni

$$= \frac{40}{(1.01)^1} + \frac{(0.55)^* (20 * 20\%)}{(1.01)^1} - \frac{5}{(1.01)^1}$$

Oleh karena itu, $CLV_{\text{Amy, Juni}} = \text{Rp.36,900}$.

Demikian pula, kita dapat menghitung nilai Amy akan diberikan kepada perusahaan pada akhir setiap bulan berikutnya sebagai berikut Juli: Rp.33,200, Agustus: Rp.32,800, dan

September: Rp.29,600. Penjumlahan seluruh CLV 4 bulan akan menghasilkan nilai Rp.132.500. Dengan kata lain, selama 4 bulan berikutnya Amy akan memberikan nilai Rp.132,500 kepada perusahaan melalui langganan dan pembelian tambahannya.

Tabel 16.1 juga dapat digunakan untuk menjelaskan kasus pembelian non-kontrak. Asumsikan bahwa Tabel 16.1 menunjukkan pembelian cappuccino bulanan Amy dari kafe terdekatnya. Namun, kasus ini tidak memiliki langganan bulanan atau CLV dasar. Sekarang, mari kita hitung CLV Amy pada akhir bulan Juli menggunakan (Persamaan 16.1).

Nilai seumur hidup Amy pada akhir Juli

$$= \frac{(0.55)^* (20 * 20\%)}{(1.01)^1} - \frac{5}{(1.01)^1}$$

Oleh karena itu, $CLV_{Amy, Juni} = -Rp.27.000$.

Dengan kata lain, Amy akan membebani kafe tersebut sebesar Rp.27.000 pada bulan Juni dengan menerima komunikasi pemasaran dari kafe tersebut dan dengan menjadi bagian dari basis pelanggan mereka. Demikian pula, kita dapat menghitung nilai yang akan diberikan Amy kepada kafe pada akhir setiap bulan berikutnya sebagai berikut: Juli: -Rp.6.000, Agustus: -Rp.6.000, dan September: -Rp.9.000. Penjumlahan seluruh CLV 4 bulan akan menghasilkan nilai -Rp.23,700. Artinya, selama 4 bulan ke depan, Amy akan membebani kafe tersebut sebesar Rp.23,700 dengan menjadi pelanggannya. Dengan kata lain, jumlah yang dikeluarkan kafe untuk memasarkan Amy akan lebih besar daripada pendapatan yang disumbangkannya ke kafe.

Sekarang setelah kita mempelajari konsep CLV dan cara menghitungnya, kita perlu memahami dengan jelas faktor-faktor yang mendorong hubungan yang menguntungkan dengan pelanggan dan bagaimana pengaruhnya terhadap CLV. Identifikasi faktor pendorong memberikan manfaat bagi perusahaan dalam (a) memberikan pemahaman yang lebih baik tentang hubungan pelanggan yang menguntungkan, dan (b) membantu manajer mengambil tindakan proaktif untuk memaksimalkan nilai seumur hidup pelanggan.

Penggerak CLV

Agar berhasil menerapkan inisiatif pemasaran berdasarkan CLV, manajemen harus memahami pendorong CLV dan mengetahui cara mengukur pendorong tersebut. Pengemudi secara luas dapat diklasifikasikan ke dalam kategori berikut:

- Karakteristik pertukaran: Secara umum, karakteristik pertukaran adalah variabel-variabel yang mempengaruhi hubungan perusahaan dengan pelanggan.
- Karakteristik pelanggan: Karakteristik ini mengacu pada variabel demografi seperti lokasi pelanggan, usia, tingkat pendapatan, dan lain-lain. Dalam lingkungan B2B, karakteristik ini mencakup variabel seperti industri, pendapatan tahunan, dan lokasi bisnis. Dalam lingkungan B2C, karakteristik ini mencakup variabel seperti usia, jenis kelamin, pendapatan spasial, dan lokasi fisik pelanggan.

Tabel 16.2 memberikan penjelasan tentang karakteristik pertukaran dan dampaknya terhadap perusahaan B2B dan B2C berdasarkan penelitian terbaru.

Tabel 16.2 Karakteristik pertukaran dan dampaknya terhadap perusahaan B2B dan B2C

Karakteristik pertukaran	Apa yang mereka maksud?	Tingkat pembelanjaan seorang pelanggan yang tinggi mengakibatkan CLV yang tinggi	Dampak terhadap CLV dalam pengaturan B2C (Kumar, Shah, & Venkatesan, 2006; Reinartz & Kumar, 2003)
Tingkat pembelanjaan	Tingkat pengeluaran bulanan dalam periode waktu tertentu	Perilaku cross-buying yang tinggi menghasilkan CLV yang tinggi	Ketika tingkat pembelanjaan rata-rata meningkat sebesar \$10, kemungkinan churn pelanggan menurun sebesar 33%
Perilaku pembelian silang	Sejauh mana pelanggan membeli produk/jasa dari sejumlah besar kategori yang tersedia	TIDAK	Peningkatan pembelian silang sebesar 15% menghasilkan peningkatan CLV sebesar 20%.
Belanja multi-saluran	Sejauh mana pelanggan berbelanja di berbagai saluran	Banyaknya pembelian pelanggan dalam satu kategori menghasilkan CLV yang lebih rendah	Peningkatan belanja sebesar 15% di berbagai saluran menghasilkan peningkatan CLV sebesar 18%.
Pembelian terfokus	Tingkat pembelian yang dilakukan oleh pelanggan dalam satu kategori	Terlalu pendek atau terlalu panjang	Peningkatan belanja sebesar 15% pada kategori produk tertentu menghasilkan peningkatan CLV sebesar 14%.
Waktu antar pembelian rata-rata	Jumlah hari rata-rata antara dua pembelian	waktu antar pembelian menghasilkan CLV yang lebih rendah	CLV cenderung lebih kecil ketika waktu antar pembelian terlalu pendek atau terlalu lama
Pengembalian produk	Jumlah produk yang dikembalikan pelanggan antara dua periode pembelian	Pengembalian produk yang terlalu sedikit atau terlalu banyak mengakibatkan CLV yang lebih rendah	Pengembalian yang terlalu banyak atau terlalu sedikit menunjukkan CLV yang rendah. Jumlah pengembalian yang moderat menunjukkan CLV yang tinggi

Manfaat hubungan	Menunjukkan apakah pelanggan B2B merupakan anggota layanan premium (berdasarkan kontribusi pendapatan pada tahun sebelumnya)	Status anggota layanan premium menghasilkan CLV yang lebih tinggi	TIDAK
Instrumen loyalitas	Menunjukkan status pelanggan B2C dengan perusahaan	TIDAK	Penggunaan instrumen loyalitas meningkatkan CLV
Frekuensi kontak pemasaran	Berapa kali pelanggan dihubungi melalui berbagai saluran komunikasi antara dua periode pembelian	Kontak pemasaran yang terlalu sedikit atau terlalu banyak mengakibatkan CLV yang lebih rendah	Terlalu sedikit atau terlalu banyak kontak pemasaran berdampak negatif pada CLV. Tingkat kontak sedang meningkatkan CLV
Komunikasi dua arah	Rasio jumlah kontak yang dimulai oleh pelanggan dengan jumlah total kontak yang dilakukan oleh pelanggan dan perusahaan	Semakin besar komunikasi dua arah, semakin besar pula CLV	TIDAK

Pemahaman yang jelas tentang faktor-faktor pendorong yang tercantum di atas sangat penting untuk membangun dan mengelola loyalitas pelanggan yang menguntungkan. Bahkan ketika CLV diterima secara luas sebagai metrik untuk memperoleh, menumbuhkan, dan mempertahankan pelanggan yang tepat, manajer sering kali menghadapi tantangan untuk mencapai konvergensi antara tindakan pemasaran (misalnya, kontak di berbagai saluran) dan CRM. Setelah penghitungan CLV selesai, perusahaan dapat memaksimalkannya agar dapat memperoleh manfaat penuh dari metrik tersebut. Sisa bab ini membahas berbagai strategi yang dapat digunakan perusahaan untuk memaksimalkan nilai seumur hidup pelanggan.

Bagian berikut dalam bab ini membahas beberapa strategi berdasarkan studi empiris yang menunjukkan pentingnya Metrik Nilai Pelanggan dalam mengevaluasi dan memantau profitabilitas perusahaan.

16.2 HUBUNGAN SEUMUR HIDUP-PROFITABILITAS DALAM SITUASI NON-KONTRAKTUAL Latar Belakang dan Tujuan

Prinsip dasar pemasaran relasional adalah bahwa perusahaan mendapat manfaat lebih banyak dengan mempertahankan hubungan pelanggan jangka panjang dibandingkan dengan hubungan pelanggan jangka pendek (Reinartz & Kumar, 2000). Bukti konseptual yang

meyakinkan untuk argumen ini telah dikemukakan oleh sejumlah penulis (Sheth & Parvatiyar, 1995). Selain itu, telah ditunjukkan bahwa manfaat pemasaran hubungan bagi perusahaan hanya muncul ketika hubungan tersebut bertahan lama (Bendapudi & Berry, 1997). Dalam artikel HBR yang banyak dikutip, Reichheld dan Sasser menyatakan, “Pembelotan pelanggan mempunyai dampak yang sangat kuat terhadap keuntungan. Ketika hubungan pelanggan dengan perusahaan semakin panjang, keuntungan meningkat (Reichheld & Sasser, 1990).»

Meskipun bukti anekdotal mengenai hubungan profitabilitas seumur hidup tampaknya banyak, penelitian Reichheld dan Teal (1996) tampaknya menjadi satu-satunya bukti empiris yang terdokumentasi dengan baik untuk mendukung hipotesis hubungan positif profitabilitas seumur hidup (Reichheld & Teal, 1996). Bertentangan dengan bukti anekdotal bahwa pelanggan yang berumur panjang adalah yang paling menguntungkan bagi perusahaan, Dowling dan Uncles memperingatkan, “Singkatnya, anggapan bahwa pelanggan setia selalu lebih menguntungkan adalah penyederhanaan yang berlebihan (Dowling & Uncles, 1997).»

Secara khusus, penelitian ini mempertanyakan anggapan yang ada bahwa biaya untuk melayani pelanggan setia mungkin lebih rendah, bahwa pelanggan setia mungkin membayar harga lebih tinggi, dan bahwa pelanggan setia mungkin menghabiskan lebih banyak uang untuk perusahaan dibandingkan pelanggan tidak loyal. Tentu saja, penelitian ini menunjukkan kekhawatiran terhadap asumsi luas mengenai hubungan profitabilitas-seumur hidup yang jelas dan menggarisbawahi pentingnya analisis yang berbeda. Oleh karena itu, tampaknya diperlukan bukti empiris yang lebih teliti mengenai hubungan antara profitabilitas dan seumur hidup.

Analisis seumur hidup biasanya dilakukan dalam pengaturan kontrak (Bolton, 1998; Li, 1995). Contoh untuk jenis hubungan ini adalah langganan majalah, langganan layanan kabel, dan layanan telepon seluler. Dalam pengaturan kontrak, pendapatan yang diharapkan dapat diperkirakan dengan cukup akurat dan, mengingat penggunaan layanan yang konstan, seseorang akan mengharapkan peningkatan keuntungan kumulatif selama masa hidup pelanggan. Namun, dalam pengaturan nonkontraktual, perusahaan harus memastikan hubungan tetap hidup karena pelanggan biasanya membagi pengeluaran kategorinya dengan beberapa perusahaan (Dwyer, 1997). Contoh pengaturan nonkontraktual adalah pembelian di department store atau pembelian melalui pos dalam katalog dan industri pemasaran langsung.

Pemasaran katalog melibatkan penjualan melalui katalog yang dikirimkan ke daftar pelanggan terpilih. Konsumen dapat membeli hampir semua hal dari katalog. Lebih dari 20 miliar katalog konsumen dikirimkan setiap tahunnya, dan rata-rata rumah tangga menerima hampir 200 katalog setiap tahunnya (Valentino-Devries, 2011). Pada tahun 2008, pendapatan penjualan AS yang disebabkan oleh pemasaran langsung diperkirakan melampaui \$2,158 triliun (Direct Marketing Association, 2007). Pada tahun 2009, pemasaran langsung menyumbang 8,3% dari total produk domestik bruto AS. Juga pada tahun 2009, terdapat 1,4 juta karyawan pemasaran langsung di AS. Upaya penjualan kolektif mereka secara langsung mendukung 8,4 juta pekerjaan lainnya, yang mencakup total 9,9 juta pekerjaan di AS.

Dalam lingkungan nonkontraktual seperti industri katalog, khususnya, pelanggan yang mulai membeli dalam jangka waktu tertentu kemudian dapat membeli berulang kali pada interval waktu yang tidak teratur. Jika interval waktunya relatif lebih lama, apakah bijaksana bagi perusahaan untuk berasumsi bahwa pelanggan tersebut kemungkinan besar akan membeli lagi dalam waktu dekat, dan, jika ya, memperkirakan pelanggan tersebut akan membelanjakan sejumlah uang? Ini adalah elemen penting untuk memperkirakan nilai seumur hidup pelanggan. Meskipun durasi tampak seperti konsep yang sederhana, namun bisa jadi rumit. Portofolio pelanggan di banyak perusahaan terdiri dari sejumlah kecil pelanggan aktif orang-orang yang sering berinteraksi dengan penyedia layanan dan sejumlah besar pelanggan tidak aktif. Menarik batasan tersebut tidaklah mudah, karena pelanggan yang tidak aktif dapat menjadi pelanggan aktif di kemudian hari.

Dalam banyak kasus, durasi sebenarnya dari hubungan tidak terlalu terlihat karena fluktuasi normal dalam aktivitas pelanggan dari waktu ke waktu. Misalnya, penerbit surat langsung dapat belajar lebih banyak dari variasi musiman dan tahap kehidupan dalam pola pembelian pelanggan dibandingkan dari jumlah tahun tertentu pelanggan berada dalam database. Apa yang tampak sebagai dormansi sebenarnya mungkin merupakan pola alami yang akan memicu pembelian ketika siklus berikutnya tiba. Segmen pelanggan yang berbeda mungkin menunjukkan pola pengurangan, peralihan, dan pengaktifan kembali yang berbeda (Wyner, 1999). Perusahaan yang berurusan dengan sumber daya terbatas harus memutuskan kapan saat yang tepat untuk melakukan kontak (melalui pengiriman katalog atau cara lain) dengan pelanggan atau berhenti menghubungi pelanggan. Mengingat implikasi biayanya, apakah bermanfaat untuk mendapatkan uang dari beberapa pelanggan dengan durasi seumur hidup yang lebih lama?

Penelitian berlangsung dalam konteks industri katalog dan pemasaran langsung. Mengingat pernyataan-pernyataan yang kontradiktif dan sedikit bukti empiris yang tersedia dalam literatur, tujuan utama penelitian ini adalah analisis empiris yang teliti dan berbeda mengenai hubungan profitabilitas seumur hidup dalam konteks nonkontraktual. Untuk mencapai tujuan ini, kami menguji hal-hal berikut:

- Kekuatan hubungan durasi seumur hidup dan profitabilitas.
- Apakah keuntungan meningkat seiring berjalannya waktu (pola profitabilitas seumur hidup).
- Apakah biaya untuk melayani pelanggan jangka panjang sebenarnya lebih sedikit.
- Apakah pelanggan jangka panjang membayar harga lebih tinggi.

Setelah kita memahami apa yang terjadi di pasar, maka kita dapat menjelaskan mengapa hal tersebut terjadi. Ketika data tersedia dalam berbagai situasi berbeda, generalisasi empiris dapat dikembangkan. Hal ini penting, terutama dalam situasi nonkontraktual, karena tingkat ketidakpastian suatu perusahaan sangat tinggi. Tujuan tambahannya adalah untuk mendapatkan implikasi pemasaran dari temuan ini. Artinya, jika segmen umur dan profitabilitas yang berbeda dapat digambarkan, implikasi apa yang dapat diperoleh terhadap strategi manajemen pelanggan (yaitu, komunikasi yang disesuaikan, indikator peringatan dini, dan sebagainya)?

Model Konseptual

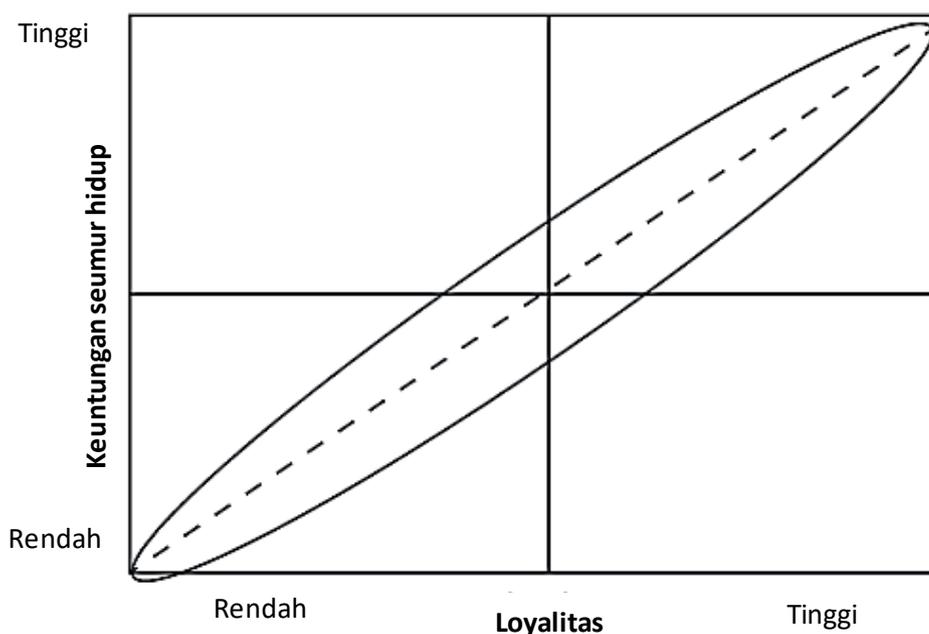
Keuntungan seumur hidup pelanggan individu dimodelkan sebagai fungsi dari durasi seumur hidup pelanggan. Pendapatan mengalir selama masa hidup pelanggan, dan biaya perusahaan dikaitkan dengan pertukaran pemasaran. Kami ingin menyelidiki konsekuensi dari retensi pelanggan yaitu profitabilitas.

Seumur Hidup Pelanggan dan Profitabilitas Perusahaan

Kami menawarkan empat proposisi berikut dan kemudian menguji masing-masing proposisi tersebut dalam skenario non-kontraktual.

Proposisi 1: Sifat Hubungan Seumur Hidup-Profitabilitas Adalah Positif

Hubungan yang sedang berlangsung di pasar konsumen telah mendapat perhatian besar dalam beberapa tahun terakhir (Berry, 1995). Membangun hubungan pelanggan yang kuat telah disarankan sebagai sarana untuk mendapatkan keunggulan kompetitif (Reinartz & Kumar, 2002). Asumsi yang mendasari sebagian besar penelitian yang ada adalah bahwa hubungan jangka panjang diinginkan karena lebih menguntungkan bagi perusahaan dibandingkan dengan hubungan jangka pendek. Mengikuti alur pemikiran ini, kami mengharapkan adanya hubungan positif yang substansial antara durasi hubungan pelanggan-perusahaan dan keuntungan perusahaan yang diperoleh darinya. (Pada titik ini, kami prihatin dengan tanda dan kekuatan hubungan tersebut—penilaian satu kali, *ex post*. Selain itu, di P2 kami mengkaji dinamika hubungan dari waktu ke waktu) Hal ini berlaku untuk kasus kontrak; dimana tidak ada biaya berulang untuk menarik pelanggan agar membeli. Gambar 16.1 merangkum situasi ini. Sejalan dengan argumen tersebut, kita akan mengharapkan sebagian besar hasil hubungan berada di sepanjang diagonal, seperti yang ditunjukkan pada Gambar 16.1. Dengan kata lain, diharapkan terdapat korelasi positif yang substansial antara kedua variabel. Dengan demikian, penilaian terhadap jumlah pelanggan yang termasuk dalam setiap kuadran, bersama dengan ukuran sederhana hubungan antara keuntungan seumur hidup dan durasi seumur hidup, akan menghasilkan beberapa wawasan tentang sifat hubungan profitabilitas seumur hidup.

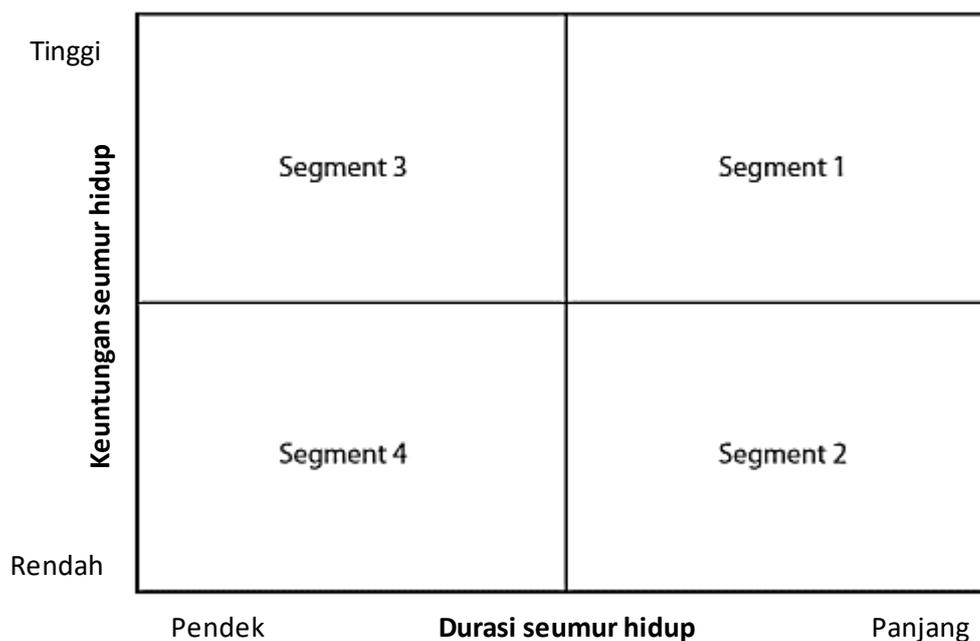


Gambar 16.1 Asosiasi profitabilitas seumur hidup

Faktor yang mempersulit tujuan perusahaan dalam membangun hubungan jangka panjang dengan pelanggannya adalah kemampuan intrinsik untuk mempertahankan pelanggan. Tidak semua pelanggan ingin menjalin hubungan jangka panjang dengan perusahaan karena berbagai alasan. Misalnya, di pasar layanan telepon jarak jauh, banyak perusahaan 10-10-xxx bermunculan. Tidak perlu menandatangani kontrak apa pun dengan penyedia layanan. Di sini, pelanggan menggunakan perusahaan 10-10-xxx tertentu, tergantung pada kualitas layanan, harga satuan, dan kecepatan koneksi. Seperti yang telah dibahas sebelumnya, untuk mempertahankan pelanggan, kepuasan pelanggan adalah hal yang penting. Kepuasan pelanggan mungkin menimbulkan kerugian yang signifikan bagi perusahaan. Dalam kasus nonkontraktual seperti belanja katalog, sebuah rumah tangga mungkin harus dikirim banyak katalog selama jangka waktu tertentu sebelum mereka memutuskan untuk membeli lagi. Jadi, ketika biaya untuk memuaskan pelanggan melebihi margin keuntungan yang ditawarkan oleh pelanggan, hubungan positif profitabilitas seumur hidup yang diharapkan tidak akan bertahan lama. Selain itu, beberapa pelanggan mungkin membeli lebih sedikit dari perusahaan katalog karena penawaran yang kompetitif, kebutuhan akan pembelanjaan yang terbatas, atau alasan lain selama periode waktu tertentu. Hal ini memaksa perusahaan dalam skenario nonkontraktual untuk melihat tingkat pengeluaran setiap pelanggannya.

Perusahaan harus membagi basis pelanggan mereka ke dalam kelompok-kelompok yang perilaku dan sikapnya homogen dan berbelanja pada tingkat yang berbeda-beda (lihat Gambar 16.2) dan kemudian memperkirakan karakteristik profitabilitas untuk masing-masing kelompok. Pengelompokan ini dianggap tepat oleh banyak manajer di industri pemasaran langsung karena mereka fokus pada pendapatan yang dihasilkan oleh setiap pelanggan

selama periode waktu tertentu. Dengan demikian, dua dimensi durasi seumur hidup dan pendapatan dapat membantu manajer membuat keputusan yang lebih baik. Terlepas dari skema segmentasinya, kebijaksanaan konvensional menyatakan adanya hubungan positif antara profitabilitas dan waktu. Meskipun bukti yang ada menunjukkan hubungan positif antara profitabilitas seumur hidup, hal ini tidak benar jika biaya melayani pelanggan lebih besar daripada margin keuntungan yang dihasilkan oleh pelanggan. Faktanya, mungkin ada banyak pelanggan yang menerima katalog secara teratur karena mereka membeli setidaknya satu item baru-baru ini, meskipun nilai dolarnya lebih rendah.



Gambar 16.2 Skema segmentasi

Proposisi 2: Keuntungan Meningkat Seiring Waktu Meskipun Ukuran Korelasi Penting Dan Mendalam

ini hanya menyajikan gambaran statis hubungan profitabilitas seumur hidup. Meskipun terkait dengan proposisi 1, analisis aspek dinamis dari hubungan profitabilitas seumur hidup menghasilkan wawasan penting lebih lanjut. Perbedaan pentingnya adalah kita menganalisis keuntungan secara dinamis sepanjang waktu, sedangkan pada proposisi 1 kita menganalisis keuntungan dalam satu ukuran seumur hidup di seluruh subjek. Ingatlah bahwa kami menyebutkan menemukan bukti peningkatan keuntungan per unit waktu selama masa kerja pelanggan. Argumen-argumen ini mungkin benar untuk skenario kontraktual, namun tidak berlaku untuk skenario non-kontraktual. Dalam kasus belanja katalog atau penawaran surat langsung, pelanggan mungkin akan membeli setahun sekali dan membelanjakan sejumlah kecil. Jika pola ini berlaku, maka biaya melayani pelanggan ini dapat dengan mudah melebihi margin keuntungan yang diperoleh pelanggan. Oleh karena itu, keuntungan mungkin tidak meningkat seiring waktu.

Dengan menggunakan contoh layanan telepon jarak jauh yang dibahas pada Proposisi 1, ada beberapa contoh di mana biaya overhead untuk melayani pelanggan jangka panjang lebih tinggi dibandingkan dengan persentase margin keuntungan yang ditawarkan oleh pelanggan. Perusahaan yang menawarkan layanan 10-10-xxx perlu mengirimkan tagihan bulanan ke semua pelanggan yang sudah mulai menggunakan layanan mereka. Sekalipun pelanggan tidak menggunakan layanan pada bulan tertentu, pelanggan tersebut tetap menerima tagihan. Di sini, biaya melayani pelanggan jelas melebihi margin keuntungan dari pelanggan, dan kerugian ini menjadi signifikan bagi perusahaan selama periode waktu tertentu dan di banyak pelanggan tersebut. Fenomena seperti ini juga terjadi di industri kartu kredit. Oleh karena itu, tidak jelas apakah laba perusahaan meningkat seiring berjalannya waktu. Oleh karena itu, ada baiknya untuk menguji hubungan ini.

Proposisi 3: Biaya Melayani Pelanggan yang Berumur Panjang Lebih Rendah

Perdebatan umum lainnya adalah bahwa pelanggan yang berumur panjang lebih murah dalam melayani dibandingkan pelanggan yang berumur pendek. Hal ini mungkin berlaku untuk pengaturan kontrak. Namun, untuk sektor ritel secara luas, kami tidak mengharapkan biaya transaksi yang lebih rendah bagi pelanggan yang berumur lebih panjang dibandingkan dengan pelanggan yang berumur lebih pendek. Misalnya, tidak ada alasan untuk percaya bahwa biaya transaksi untuk sebuah pakaian pada pertemuan pembelian kedua dengan sebuah perusahaan berbeda dengan, katakanlah, pertemuan pembelian kesepuluh.

Biaya lain yang timbul selama menjalin hubungan adalah biaya bauran promosi yang diarahkan pada setiap pelanggan. Dalam skenario nonkontraktual seperti konteks pemasaran langsung, biaya promosi biasanya merupakan faktor biaya non-produk terbesar dalam hubungan pelanggan-perusahaan. Mengikuti anggapan umum, kami memperkirakan biaya pengeluaran promosi per dolar pendapatan penjualan akan lebih rendah bagi pelanggan yang berumur panjang. Alasannya adalah bauran promosi memiliki efisiensi yang lebih besar dalam kaitannya dengan umur pelanggan yang lebih panjang. Hal ini mungkin disebabkan oleh efek kumulatif atau sikap yang lebih baik terhadap komunikasi perusahaan. Oleh karena itu, kami mengusulkan agar biaya promosi kepada pelanggan) dalam kaitannya dengan pendapatannya) lebih rendah bagi pelanggan jangka panjang, namun, sepengetahuan kami, tidak ada bukti empiris dalam literatur yang mendukung klaim ini. Oleh karena itu, akan menarik untuk menguji apakah biaya yang terkait dengan pengeluaran promosi yang ditujukan pada pelanggan yang berumur panjang dan pendek sebenarnya berbeda.

Proposisi 4: Pelanggan yang Berumur Panjang Membayar Harga Lebih Tinggi

Penelitian sebelumnya (Reichheld & Teal, 1996) berpendapat bahwa di sebagian besar industri, pelanggan lama membayar harga yang jauh lebih tinggi dibandingkan pelanggan baru, bahkan setelah memperhitungkan kemungkinan penawaran perkenalan. Ini berarti bahwa harga rata-rata yang dibayar oleh pelanggan dan durasi seumur hidup pelanggan dapat berhubungan positif.

Namun, manajer perusahaan mengatakan kepada kami bahwa pengalaman informal mereka menunjukkan kesadaran nilai yang lebih tinggi (yaitu, harga rata-rata yang dibayarkan lebih rendah) bagi pelanggan jangka panjang. Artinya, jika pelanggan membeli lebih banyak unit produk dengan harga tertentu, pelanggan tersebut menunjukkan tingkat kesadaran nilai yang lebih tinggi (misalnya, menginginkan lebih banyak “hasil yang sepadan”).

Jika pengamatan ini benar, maka hal ini akan bertentangan dengan bukti yang ada. Alasan yang mungkin untuk kesadaran nilai yang lebih tinggi pada pelanggan jangka panjang mungkin karena pelanggan belajar dari waktu ke waktu untuk mempercayai barang atau merek dengan harga lebih rendah daripada produk dengan merek ternama.

Jadi, tampaknya ada beberapa bukti yang masuk akal untuk kedua kemungkinan tersebut. Oleh karena itu, daripada mengusulkan efek terarah, kami menyarankan untuk menguji proposisi ini secara empiris.

Metodologi Penelitian

Data

Data dari katalog pengecer terkemuka di AS digunakan untuk estimasi empiris dalam penelitian ini. Barang-barang yang dijual oleh perusahaan mencakup spektrum luas barang dagangan umum. Produk perusahaan ditawarkan dan dapat dibeli sepanjang tahun. Data untuk penelitian ini mencakup jangka waktu 3 tahun dan dicatat setiap hari. Dua karakteristik utama dari kumpulan data ini adalah bahwa pelanggan dilacak sejak pembelian pertama mereka dengan perusahaan, dan rumah tangga tersebut sebelumnya belum pernah menjadi pelanggan perusahaan. Oleh karena itu, pengamatan tersebut tidak disensor kiri.

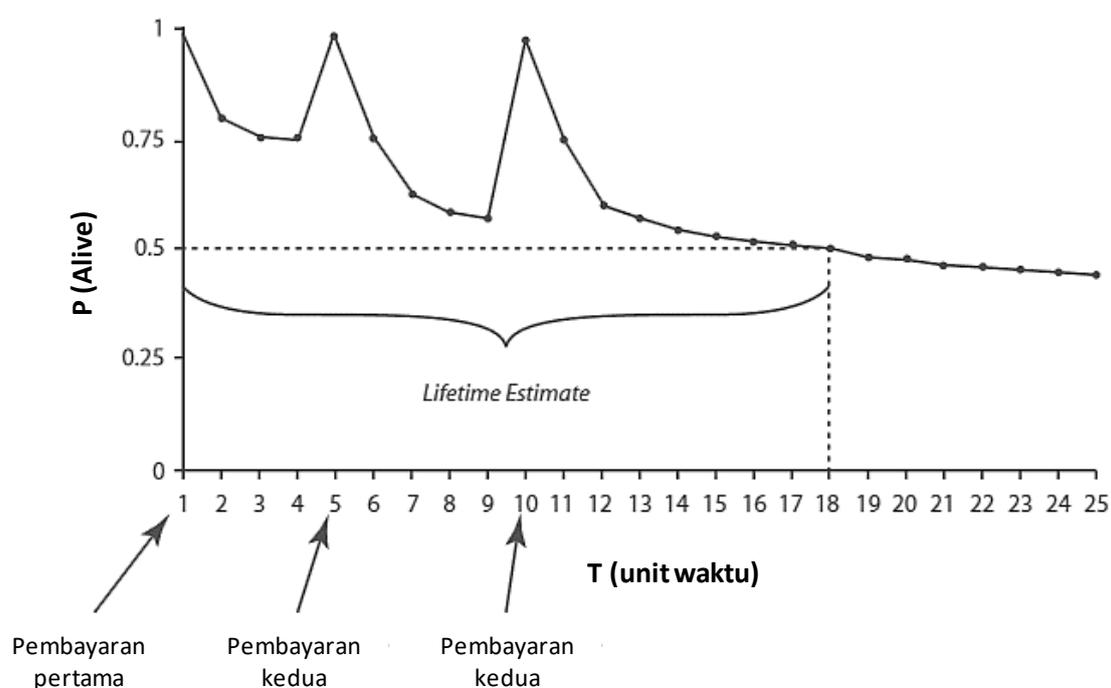
Model untuk Mengukur Seumur Hidup Pelanggan untuk Hubungan Nonkontraktual

Komponen penting dalam model kami adalah durasi seumur hidup pelanggan. Proses pemodelan seumur hidup pelanggan bergantung pada kerangka pengukuran valid yang cukup menggambarkan proses kelahiran, aktivitas pembelian, dan pembelotan. Untuk mencapai tujuan tersebut, kami secara empiris menerapkan dan memperluas prosedur yang disarankan sebelumnya (Schmittlein & Peterson, 1994). Setelah durasi seumur hidup dihitung untuk setiap pelanggan, kita dapat mengembangkan proposisi yang dapat diuji mengenai durasi seumur hidup berdasarkan kebijaksanaan konvensional dan literatur masa lalu.

Kami menggunakan model distribusi binomial negatif (NBD)/Pareto, yang telah diusulkan dan divalidasi dalam penelitian sebelumnya. Hasil utama dari model NBD/Pareto adalah jawaban atas pertanyaan: «Pelanggan individu mana yang paling mungkin mewakili pelanggan aktif atau tidak aktif?» Ini adalah pertanyaan yang tidak sepele karena aktivitas pembelian merupakan proses acak dan pembelotan tidak diamati secara langsung. Berdasarkan probabilitas spesifik pelanggan untuk masih hidup, model tersebut dapat digunakan untuk menentukan pelanggan mana yang harus dihapus dari status aktif. Hasil dari model NBD/Pareto, probabilitas bahwa pelanggan dengan riwayat transaksi tertentu yang diamati masih hidup pada waktu T sejak uji coba, merupakan kepentingan utama dalam upaya pemodelan kami.

Mengingat bahwa hasil model NBD/Pareto adalah estimasi probabilitas berkelanjutan, estimasi $P(\text{Alive})$ berkelanjutan diubah menjadi ukuran hidup/mati dikotomis. Dengan mengetahui waktu lahir seseorang (saat orang tersebut menjadi pelanggan) dan dengan mengetahui tingkat probabilitas (ambang batas) tertentu, kita dapat memperkirakan kapan seorang pelanggan dianggap telah meninggalkan hubungan. Waktu sejak lahir, t_0 , hingga tanggal yang terkait dengan ambang batas, $t_{\text{cut-off}}$, merupakan masa hidup pelanggan. O Gambar 16.3 mengilustrasikan prosedurnya. Prosedur ini memungkinkan kita menghitung masa hidup yang terbatas untuk setiap pelanggan, yang kemudian dapat digunakan untuk analisis profitabilitas.

Pembahasan ini didasarkan pada asumsi bahwa waktu t_0 ketika pelanggan datang atau ketika dia melakukan pembelian pertama telah diketahui. Mengingat keberadaan database pelanggan yang tersebar luas di organisasi, asumsi ini tidak sulit untuk dipenuhi.



Gambar 16.3 Ilustrasi penentuan umur rumah tangga individu (Sumber: Reinartz dan Kumar, 2000)

Penetapan Batas Batas

Pilihan cut-off ambang batas $P(\text{Alive})$ c menentukan lamanya estimasi seumur hidup untuk setiap pelanggan. Ambang batas yang menghasilkan persentase klasifikasi benar tertinggi jelas merupakan pilihan yang paling konsisten dengan data. Dalam penelitian ini, ambang batas 0,5 menghasilkan persentase klasifikasi benar tertinggi. Hasilnya, untuk tujuan analisis seumur hidup, kami menggunakan 0,5 sebagai ambang batas.

Estimasi Seumur Hidup

Berdasarkan model dan penerapan proses validasi, langkah terakhir dalam analisis adalah penghitungan estimasi umur terbatas untuk setiap pelanggan. Rata-rata masa hidup

di Kelompok 1 adalah 28,7 bulan, dan rata-rata masa hidup di Kelompok 2 adalah 27,9 bulan (Tabel 16.3). Kelompok adalah sekelompok pelanggan yang memulai hubungan mereka pada titik waktu yang sama (misalnya, bulan atau kuartal tertentu). Kelompok 2 terdiri dari pelanggan yang memulai hubungan dengan perusahaan 1 bulan setelah Kelompok 1. Konsistensi antara kedua kelompok tersebut sangat tinggi. Pada kedua kohort, sekitar 60% sampel mempunyai masa hidup yang lebih pendek dari jangka waktu pengamatan. Dengan demikian, jendela observasi yang tersedia jelas cukup untuk menggambarkan pembelian seumur hidup dari sampel yang diberikan.

Tabel 16.3 Estimasi umur terbatas

	Berarti seumur hidup (bulan)	Deviasi standar	Disensor kanan (%)	Minimum	Maksimum
Kelompok 1	28.7	7.8	41.1	11	36
Kelompok 2	27.9	7.9	41.7	12	35

Perhitungan Keuntungan

Nilai laba bersih sekarang dihitung berdasarkan pelanggan individual untuk periode 36 bulan dengan menggunakan persamaan berikut:

$$LT\pi_i = \sum_{t=1}^{36} (CG_{ti} - C_{ti}) \left(\frac{1}{1 + 0.125} \right)^t$$

Di mana

- LT_i = laba bersih individu seumur hidup saat ini selama 36 bulan,
- G_{Cti} = kontribusi bruto bulan t untuk pelanggan i ,
- C_{ti} = biaya pengiriman di bulan t untuk pelanggan i , dan $0,0125$ = tingkat diskon bulanan (berdasarkan tarif $0,15$ per tahun).

Tingkat diskonto ditetapkan ke 15%, yang setara dengan

Suku bunga utama AS pada tahun 1999 ditambah 7%. Kontribusi bruto G_{Cti} dihitung dari pendapatan bulanan, yaitu total jumlah pembelian rumah tangga setiap bulan selama periode pengamatan. Kontribusi kotor bulanan dihitung rata-rata sebesar 30% margin keuntungan dari pendapatan bulanan. Angka ini agak konservatif dan mencerminkan penilaian manajerial perusahaan. Karena banyaknya pilihan yang ditawarkan perusahaan, perhitungan keuntungan rata-rata tampaknya masuk akal. Selain itu, perkiraan biaya langsung tiap item tidak tersedia di perusahaan. Komponen biaya C_{ti} merupakan total biaya pengiriman katalog dan permintaan per bulan dan per pelanggan. Biaya-biaya ini meliputi biaya produksi katalog, toko surat, dan biaya pengiriman. Biaya pengiriman pelanggan individu di jendela observasi bervariasi antara Rp.2,500 dan Rp.111,100 untuk Kelompok 1 (rata-rata = Rp.53,300) dan Rp3,300 dan Rp.108,500 untuk Kelompok 2 (rata-rata = Rp.57,600). Biaya akuisisi tidak termasuk karena perusahaan tidak melacaknya berdasarkan

per pelanggan. Sekarang durasi seumur hidup dan profitabilitas telah dihitung, kita dapat melanjutkan untuk menguji proposisi yang ditawarkan dalam penelitian ini.

Uji Proposisi

Analisis pengujian proposisi tidak mencakup biaya akuisisi untuk setiap pelanggan, karena data tidak tersedia. Jika biaya akuisisi tersedia maka biaya tersebut dapat dengan mudah diintegrasikan ke dalam kerangka yang diusulkan. Jika biaya akuisisi adalah kerangka yang diusulkan. Jika biaya akuisisi agak serupa di seluruh pelanggan, temuan penelitian ini cukup baik. Misalnya, biaya akuisisi bagi perusahaan katalog untuk memperoleh pelanggan di Web adalah Rp.11.000, dibandingkan dengan Rp.82.000 untuk pengecer yang hanya menggunakan Internet. Jika biaya akuisisi sangat rendah untuk perusahaan katalog, maka variasi biaya akuisisi antar pelanggan tidak akan mempengaruhi hasil penelitian ini (lihat: Quick, 2000).

Proposisi 1: Sifat Hubungan Seumur Hidup-Profitabilitas Adalah Positif

Seperti yang ditunjukkan pada Gambar 16.2, dengan menggunakan Laba sebagai variabel terikat, seseorang dapat mengelompokkan basis pelanggan dengan pemisahan median dari variabel bebas Durasi Seumur Hidup dan Pendapatan Seumur Hidup. Oleh karena itu, kita akan menerapkan pembagian median dan menciptakan penghentian seumur hidup yang lebih pendek dan lebih lama serta separuh pendapatan yang lebih tinggi dan lebih rendah.

Tentu saja, kita mengharapkan semakin lama masa kerja pelanggan dengan perusahaan dan semakin tinggi pendapatan pelanggan, ceteris paribus, semakin menguntungkan pelanggan tersebut. Sejalan dengan literatur pemasaran relasional, kita memperkirakan pelanggan termasuk dalam segmen 1 untuk menghasilkan keuntungan tertinggi. Demikian pula, pelanggan di Segmen 4 diharapkan menghasilkan keuntungan paling rendah. Namun, selain memberikan bukti empiris terhadap ekspektasi tersebut, skema segmentasi ini memungkinkan kita menguji pentingnya segmen off-diagonal bagi perusahaan. Analisis terhadap kuadran di luar diagonal dapat memberikan jawaban atas pertanyaan penting.

Mungkinkah kita menghadapi situasi di mana pelanggan dengan hak kepemilikan yang lebih pendek sebenarnya lebih memperoleh keuntungan dibandingkan pelanggan jangka panjang, sebuah klaim yang bertentangan dengan harapan teoretis dari perspektif hubungan? Selanjutnya, kelompok pelanggan mana yang lebih diminati perusahaan, kelompok pelanggan yang membeli dalam jumlah besar dalam waktu singkat (Segmen 3) atau kelompok pelanggan yang belanjanya kecil namun memiliki komitmen jangka panjang (Segmen 2)? Ini adalah pertanyaan yang sangat penting jika digabungkan dengan ukuran segmen. Artinya, misalnya, jika jumlah total pelanggan di Segmen 1 relatif kecil, maka penting bagi perusahaan untuk memberikan perhatian yang sangat cermat terhadap karakteristik segmen kedua yang paling menguntungkan. Tentu saja, jawaban atas pertanyaan ini ditentukan oleh apakah pendapatan dan margin kontribusi serupa atau berbeda.

Proposisi 2: Laba Meningkatkan Seiring Waktu

Untuk menguji proposisi peningkatan laba seiring berjalannya waktu, kita akan (a) menguji evolusi profitabilitas secara visual dan (b) menganalisis tanda koefisien kemiringan. Jika keuntungan meningkat selama masa kerja pelanggan, kami mengharapkan parameter kemiringan positif untuk variabel yang sama. Selain efek linier, variabel dummy dimasukkan untuk periode pembelian pertama untuk mencerminkan jumlah pembelian bulan pertama yang besar. Spesifikasi pasti dari regresi adalah sebagai berikut:

$$\text{Profit}_{ts} = a_s + b_{1s} \times \text{Dummy} + b_{2s} \times t_s + \text{error}$$

dimana t = bulan

- b_{1s} = koefisien regresi
- s = segmen
- Dummy = 1 jika pembelian pertama bulan, jika tidak 0

Angka keuntungan diperoleh dari pelanggan yang mempunyai aktivitas pembelian pada bulan tertentu dan/atau dikenakan biaya karena pengiriman surat pada bulan tertentu. Variabel dummy dimasukkan untuk mendapatkan kesesuaian estimasi yang lebih baik karena pembelian pada bulan ke-1 jauh lebih tinggi untuk semua kelompok. Pembelian yang lebih tinggi ini dapat mencerminkan situasi baru seperti vendor baru, barang baru, atau kesepakatan baru. Hasilnya, estimasi tersebut lebih mencerminkan pola keuntungan aktual setelah bulan ke-1.

Proposisi 3: Biaya Melayani Pelanggan Umur Panjang Lebih Rendah

Untuk menguji proposisi ini, kami akan menghitung rasio biaya promosi pada periode tertentu terhadap pendapatan pada periode yang sama. Biaya promosi adalah total biaya produksi dan pengiriman promosi dan katalog, dimulai sejak lahirnya pelanggan. Hal ini berbeda-beda pada setiap pelanggan, tergantung riwayat transaksi pembelian. Dalam setiap segmen, rata-rata biaya promosi dihitung untuk seluruh rumah tangga, dan kemudian biaya tersebut dibandingkan antar segmen untuk melihat apakah biaya untuk melayani pelanggan yang berumur lebih panjang sebenarnya lebih rendah.

Proposisi 4: Pelanggan yang Berumur Panjang Membayar Harga Lebih Tinggi

Kami menguji dalam penelitian kami apakah pelanggan dengan umur yang lebih panjang memang membayar harga yang lebih tinggi, dibandingkan dengan pelanggan dengan umur yang lebih pendek. Oleh karena itu, kami akan membandingkan harga rata-rata yang dibayarkan antar produk dan waktu pembelian untuk masing-masing empat segmen. Selanjutnya, kita mendiskusikan temuan-temuan dari pengujian proposisi.

Temuan Empiris

Apa Sifat Hubungan Seumur Hidup dan Profitabilitas?

Untuk menguji kekuatan hubungan profitabilitas seumur hidup, korelasi bivariat Pearson antara durasi seumur hidup (dalam bulan) dan laba seumur hidup (Rp) dihitung. Koefisien korelasi r adalah 0,175 untuk Kelompok 1 dan 0,219 untuk Kelompok 2, yang berarti

bahwa hanya terdapat hubungan linier moderat antara durasi seumur hidup dan keuntungan seumur hidup. Meskipun terdapat hubungan positif yang signifikan (pada $\alpha = 0,05$) yang sejalan dengan ekspektasi teoritis—secara keseluruhan, hubungan tersebut tampak lemah. Jelasnya, durasi seumur hidup saja tidak menjelaskan dengan baik profitabilitas seumur hidup secara keseluruhan.

Tabel 16.4 Pengujian proposisi—hasil (Hasil Kelompok 2 dalam tanda kurung)

	Segmen 1					Segmen 2				
Seumur hidup yang panjang	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
	Jumlah pelanggan	Keuntungan seumur hidup per pelanggan (\$)	Keuntungan relatif (\$/bulan)	Rasio biaya pengiriman/pengjualan	Harga barang rata-rata	Jumlah pelanggan	Keuntungan seumur hidup per pelanggan (\$)	Keuntungan relatif (\$/bulan)	Rasio biaya pengiriman/pengjualan	Harga barang rata-rata
	889	50,85	1.43	0,128	47.74	1332	289.83	8.18	0,063 ^a	58.43 ^b
	(973)	(55.26)	(1.56)	(0,124)	(48.72)	(1546)	(322.03)	(9.31)	(0,062) ^a	(58.25) ^b
	Segmen 4					Segmen 3				
Seumur hidup yang singkat	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
	Jumlah pelanggan	Keuntungan seumur hidup per pelanggan (\$)	Keuntungan relatif (\$/bulan)	Rasio biaya pengiriman/pengjualan	Harga barang rata-rata	Jumlah pelanggan	Keuntungan seumur hidup per pelanggan (\$)	Keuntungan relatif (\$/bulan)	Rasio biaya pengiriman/pengjualan	Harga barang rata-rata
	1208	50.49	2.41	0,141	47,97	783	257.96	11.67	0,065	63.54
	(1504)	(53.67)	(2.67)	(0,143)	(46.80)	(942)	(284.20)	(12.57)	(0,064)	(64.47)
	Pendapatan seumur hidup yang rendah					Pendapatan seumur hidup yang tinggi				

^aPerbedaan antara Segmen 1 dan Segmen 3 tidak signifikan

^bSelisih Segmen 1 dan Segmen 3 signifikan pada $\alpha = 0,05$

Selanjutnya, ketika melakukan segmentasi pelanggan di Kelompok 1 menggunakan median split, kami menemukan bahwa 2530 dari 4202 rumah tangga berada pada diagonal O Gambar 16.2 (1322 di kuadran kanan atas; 1208 di kuadran kiri bawah). Itu berarti 39,9% pelanggan termasuk dalam kuadran di luar diagonal. Oleh karena itu, persentase yang besar

pada kuadran di luar diagonal menandakan adanya segmen yang cukup besar (18,7%) yang menghasilkan keuntungan tinggi meskipun masa kerja pelanggannya pendek, dan segmen lain (21,2%) yang menghasilkan keuntungan rendah meskipun umur pelanggannya panjang. Meskipun temuan kami cukup mendukung prediksi teoritis dari perspektif pemasaran hubungan, analisis tambahan tampaknya diperlukan untuk menjelaskan hasil yang tampaknya berlawanan dengan intuisi. Secara khusus, kami tertarik pada seberapa besar kontribusi setiap segmen terhadap keuntungan keseluruhan. Tujuannya adalah untuk mengungkap secara optimal hubungan mendasar seumur hidup dengan profitabilitas. Tabel 16.4 merangkum hasil-hasil ini.

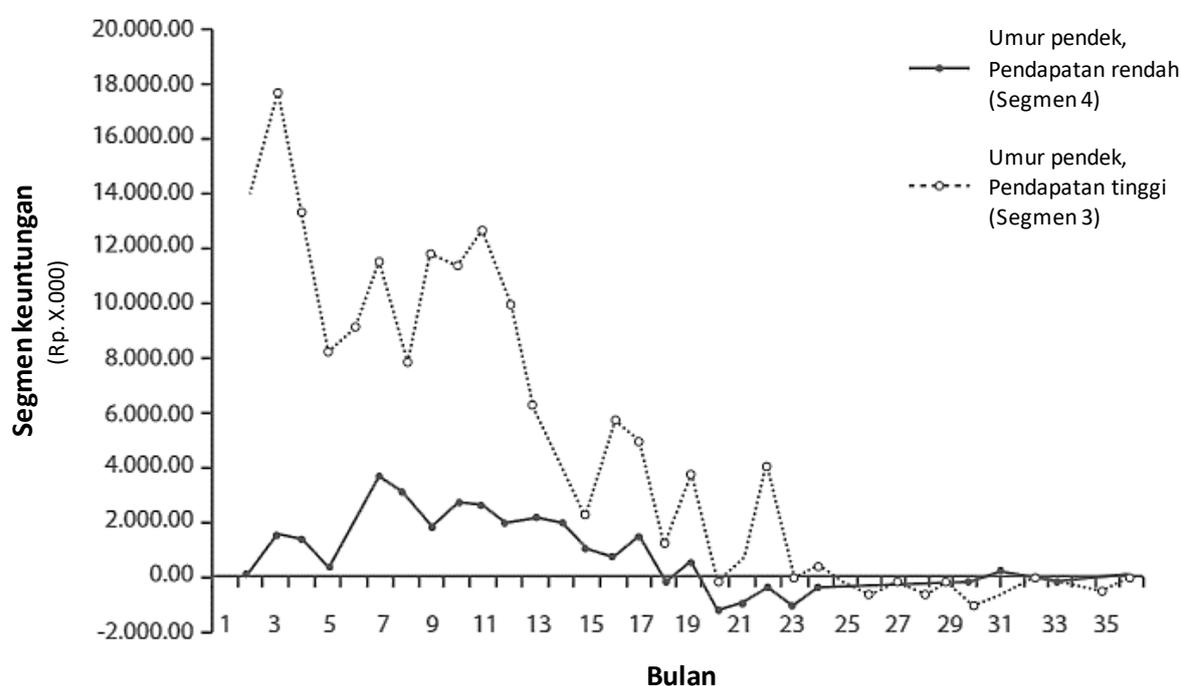
Beberapa hasil pada Tabel 16.4 sungguh luar biasa. Temuan pertama adalah bahwa rata-rata keuntungan bersih seumur hidup saat ini per pelanggan adalah yang tertinggi untuk Segmen 1 (Rp.289,830). Artinya, pelanggan yang memiliki masa hidup yang panjang dan menghasilkan pendapatan yang tinggi merupakan pelanggan yang paling berharga bagi perusahaan. Namun yang menjadi perhatian utama adalah perbandingan Segmen 2 dan 3. Jelas, dapat ditemukan bahwa pelanggan di Segmen 3, rata-rata, jauh lebih menguntungkan (Rp.257,960) dibandingkan pelanggan di Segmen 2 (Rp.50,850). Keuntungan rata-rata untuk segmen 3 berbeda secara signifikan ($\alpha = 0,01$) dari keuntungan rata-rata segmen 2. Dalam hal total profitabilitas segmen, Segmen 3 berumur pendek menghasilkan 29,2% dari total keuntungan kelompok. Jadi, meskipun pelanggan jangka panjang di Segmen 1 jelas penting bagi Perusahaan, pelanggan jangka pendek di Segmen 3 juga penting karena mereka menghasilkan lebih dari seperempat total keuntungan kelompok.

Jadi, ini adalah kasus dimana pelanggan jangka panjang (Segmen 1) dan pelanggan jangka pendek (Segmen 3) merupakan inti dari bisnis perusahaan. Demikian pula, kami menemukan hubungan antara masa pakai dan keuntungan bisa jadi jauh dari positif dan monoton. Konsekuensinya, implikasinya bagi para manajer adalah bahwa strategi perusahaan yang berfokus pada pembeli relasional saja dibandingkan pembeli transaksional jelas akan merugikan.

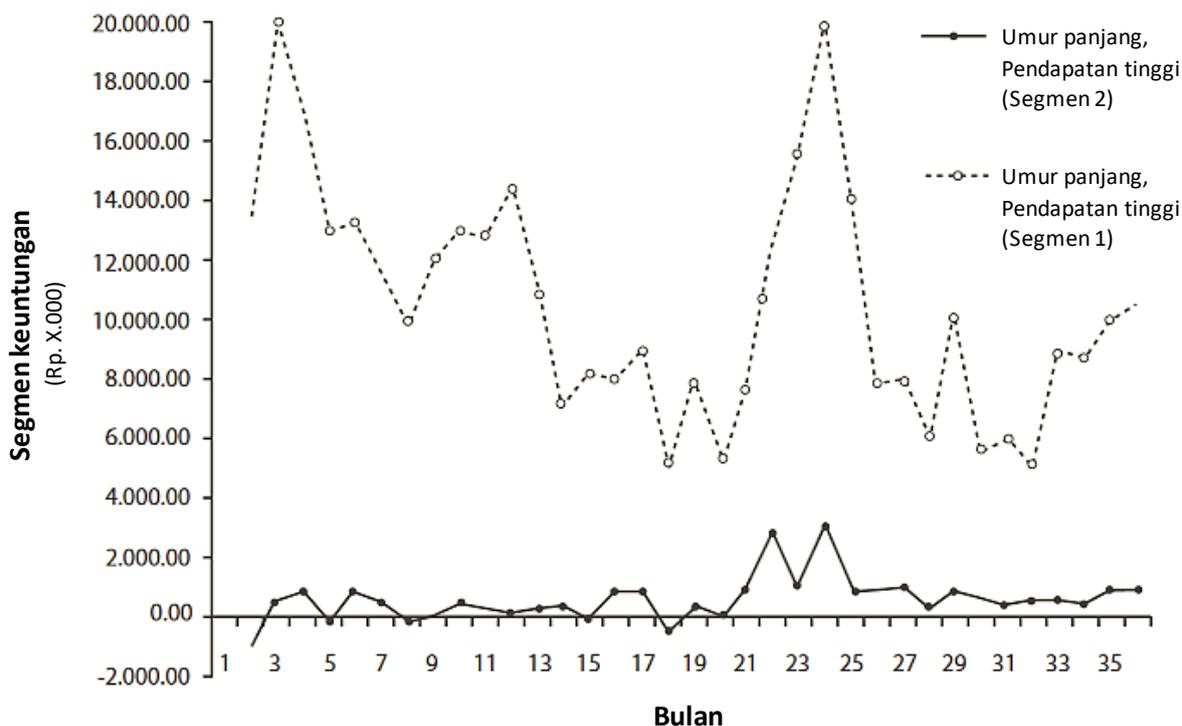
Hasil lain yang sangat menarik dari analisis ini adalah dalam hal keuntungan relatif (yaitu keuntungan per bulan), pelanggan di Segmen 3 adalah yang paling menarik (Tabel 16.4, Gambar 14). Pelanggan segmen 3 melakukan pembelian dengan intensitas tinggi sehingga menghasilkan keuntungan yang lebih tinggi dalam jangka waktu yang relatif lebih singkat. Oleh karena itu, dalam hal mempertahankan arus kas, mereka memainkan peran penting bagi perusahaan. Rata-rata keuntungan relatif setiap segmen berbeda signifikan dengan segmen lainnya paling sedikit pada $\alpha = 0,05$ (menggunakan uji perbandingan berganda). Keuntungan per bulan untuk segmen dengan umur lebih panjang ditunjukkan pada Gambar 16.5, yang menggambarkan implikasi yang telah dibahas sejauh ini.

Kita perlu berspekulasi mengenai alasan pola hasil yang menarik ini. Tentu saja, pelanggan Segmen 1 adalah kelompok yang paling diinginkan oleh perusahaan dan mewakili efek loyalitas yang terbaik. Keinginan pelanggan ini kemungkinan besar akan diimbangi dengan baik oleh penawaran perusahaan dari waktu ke waktu, dan mereka lebih cenderung menjadi pembeli pesanan melalui pos. Untuk pelanggan Segmen 3 (pendapatan tinggi namun

masa hidup pendek), kami masih mencurigai adanya kecocokan yang baik antara penawaran dan keinginan, namun kami berasumsi bahwa durasi hubungan mereka diperumit oleh beberapa faktor moderat. Misalnya, faktor-faktor konsumen seperti perilaku pembelian transaksional yang intrinsik, pelaksanaan serangkaian pembelian terencana yang terbatas, kurang umum bagi pembeli pesanan lewat pos, atau kerentanan yang lebih tinggi terhadap penawaran pesaing. Kami menduga hal ini tidak ada hubungannya dengan ketidakpuasan produk atau layanan karena mereka membelanjakan uang dalam jumlah besar. Ketidakpuasan mungkin terjadi pada Segmen 4, yang pelanggannya membelanjakan jumlah paling sedikit. Meskipun kami menyoroti sifat spekulatif dari kesimpulan ini, tampaknya bermanfaat untuk mencari motivasi konsumen yang mendasarinya.



Gambar 16.4 Keuntungan agregat (Rp) untuk segmen berumur pendek (Catatan: Keuntungan bulan 1 dihilangkan dari grafik)



Gambar 16.5 Keuntungan agregat (Rp) untuk segmen umur panjang (Catatan: Keuntungan bulan 1 dihilangkan dari grafik)

Tabel 16.5 Hasil regresi $T = 1-36$ bulan (Kohort 1), hasil validasi dalam tanda kurung (Kohort 2)

Segmen	Mencegat (a)	Koefisien dummy untuk $t = 1$ (b1)	Koefisien untuk t (b2)	R^2
1	12.11 (12.73)	45,77 (46,38)	-0,13 (-0,14)	0,85 (0,85)
2	n.s. (n.s.)	30.24 (30.91)	0,07 (0,071)	0,92 (0,91)
3	19.40 (20.9)	57,85 (58,29)	-0,70 (-9,75)	0,95 (0,94)
4	3,25 (3,69)	29.53 (31.45)	-0,14 (-0,15)	0,94 (0,95)

Catatan: Semua koefisien signifikan pada $p < 0,01$ kecuali n.s.; n.s. tidak signifikan

Apakah Keuntungan Meningkat Seiring Waktu?

Untuk menguji proposisi peningkatan keuntungan dari waktu ke waktu, pertama-tama kita menguji evolusi profitabilitas secara visual. Gambar 16.4 dan 16.5 menunjukkan plot profitabilitas seumur hidup untuk keempat segmen. Pemeriksaan visual pada grafik menunjukkan bahwa tiga dari empat segmen sebenarnya menunjukkan penurunan laba seiring berjalannya waktu. Hanya untuk Segmen 2 (umur panjang, pendapatan rendah) kami menemukan tren yang sedikit positif dalam evolusi profitabilitas.

Untuk pengujian yang lebih formal, kami membandingkan tanda dan signifikansi koefisien waktu dari analisis regresi laba sebagai fungsi waktu. Hasilnya disajikan pada Tabel 16.5. Dengan pengecualian Segmen 2, secara umum kita menemukan bahwa koefisien efek linier mempunyai tanda negatif, sehingga menyoroti tren laba negatif dari waktu ke waktu untuk ketiga segmen tersebut. Semua koefisien waktu signifikan pada $\alpha = 0,01$.

Tidak jarang para pendukung pemasaran relasional menyebutkan bahwa keuntungan karena pelanggan setia lebih tinggi di setiap periode berikutnya. Hal ini biasanya terjadi pada situasi kontrak dimana perusahaan memperoleh sebagian besar atau seluruh bisnis pelanggan misalnya, untuk asuransi jiwa atau keanggotaan klub kesehatan. Namun, untuk pengaturan non-kontraktual, hal ini mungkin berbeda. Untuk beberapa produk dan layanan, hal ini jelas tidak terjadi (misalnya, tidak ada alasan untuk percaya bahwa orang-orang membawa lebih banyak pakaian ke layanan dry cleaner seiring berjalannya waktu).

Klaim teoritisnya adalah bahwa pelanggan setia memasuki siklus virtual di mana kepuasan terhadap transaksi pada periode sebelumnya tidak hanya memberi pengaruh pada loyalitas pada periode mendatang tetapi juga penguatan dan pertumbuhan keuntungan perusahaan. Kekuatan yang melawan siklus virtual ini adalah, misalnya, pencarian variasi antar perusahaan, pelanggan yang bosan berinteraksi dengan perusahaan yang sama, tindakan kompetitif perusahaan, dan fakta bahwa tidak ada kontrak. Hubungan negatif ini juga mungkin terjadi jika biaya kontak pelanggan melalui katalog pengiriman tinggi dibandingkan dengan potensi pendapatan dari penjualan yang direalisasikan dari setiap pelanggan.

Jika biaya melebihi pendapatan, maka seiring berjalannya waktu, kesenjangan ini dapat meningkat hingga ke titik dimana hubungan negatif sering terjadi. Tentu saja, kekuatan-kekuatan yang berlawanan ini cukup kuat untuk menghalangi siklus kebajikan yang secara teori sudah ada, sehingga menyebabkan penurunan keuntungan dari waktu ke waktu. Bahkan untuk Segmen I, kelompok umur panjang dan berpendapatan tinggi, ekspektasi teoretis tersebut tidak berlaku. Dengan demikian, temuan kami mempertanyakan klaim umum bahwa loyalitas selalu diinginkan untuk dicapai, karena kami tidak menemukan dukungan untuk argumen yang mendasarinya (yaitu, bahwa keuntungan pelanggan jangka panjang meningkat seiring waktu). Namun, loyalitas dapat menyebabkan peningkatan laba seiring berjalannya waktu jika ada hubungan yang terus-menerus dipaksakan, hubungan yang didorong oleh inersia, atau jika biaya pemeliharaan menurun seiring waktu dengan laju yang lebih cepat daripada penurunan pendapatan.

Apakah Biaya Melayani Pelanggan Umur Panjang Lebih Rendah?

Tujuannya adalah untuk menguji apakah biaya yang terkait dengan pengeluaran promosi yang ditujukan untuk pelanggan berumur panjang dan pendek berbeda. Untuk menguji argumen ini, kami menghitung rasio biaya promosi pada periode tertentu terhadap pendapatan pada periode yang sama untuk setiap segmen. Rata-rata segmen mewakili jumlah biaya promosi yang diperlukan untuk mempertahankan pendapatan dalam jumlah dolar. Hasilnya ditunjukkan pada Tabel 16.4 untuk Kelompok I dan Kelompok 2.

Gagasan bahwa pelanggan dengan masa kerja yang panjang dikaitkan dengan biaya promosi yang lebih rendah jelas ditolak. Rasio biaya pengiriman per dolar penjualan pada segmen yang berumur lebih panjang (Segmen 1) secara statistik tidak berbeda dengan biaya pengiriman per dolar penjualan pada segmen yang berumur lebih pendek (Segmen 3).

Artinya, dalam hal efisiensi biaya, Segmen 1 dan 3 adalah yang paling menarik bagi perusahaan, meskipun keduanya mempunyai sifat seumur hidup yang sangat berbeda.

Temuan kami menunjukkan bahwa rasio biaya pengiriman dan pendapatan yang merupakan salah satu ukuran efisiensi tidak harus lebih rendah untuk pelanggan jangka panjang.

Apakah Pelanggan Umur Panjang Membayar Harga Lebih Tinggi?

Kami ingin menguji secara empiris apakah pelanggan yang berumur lebih panjang rata-rata membayar harga yang lebih tinggi atau lebih rendah untuk produk pilihan mereka dibandingkan dengan pelanggan di segmen berumur pendek. Kami menghitung untuk setiap transaksi rasio pengeluaran dolar terhadap jumlah barang yang dibeli dan rata-rata angka ini pada waktu pembelian dan pelanggan dalam segmen. Hasilnya ditunjukkan pada Tabel 16.4 untuk Kelompok I dan Kelompok 2. Harga rata-rata per item untuk segmen 3 berbeda secara signifikan ($\alpha = 0,05$) dibandingkan (dan lebih besar dari) harga segmen I.

Harga rata-rata tertinggi yang dibayarkan untuk satu item produk ditemui di Segmen 3, segmen umur pendek. Segmen 3 membelanjakan rata-rata 8,04% (Kelompok I) dan 10,6% (Kelompok 2) lebih banyak pada satu produk dibandingkan dengan Segmen I. Akibatnya, pengamatan kami terhadap kesadaran nilai yang lebih tinggi dari pelanggan Segmen I bertentangan dengan dengan argumen bahwa pelanggan jangka panjang kurang sensitif terhadap harga. Faktanya, pelanggan jangka pendek yang sangat menguntungkan tampaknya kurang sensitif terhadap harga produk. Salah satu penjelasan yang mungkin untuk perilaku pelanggan Segmen 3 adalah bahwa mereka adalah pengguna katalog yang berat namun tidak semuanya fokus pada merek. Oleh karena itu, mereka mungkin berbelanja lebih banyak dari lebih banyak pengecer dan lebih mudah beralih untuk mendapatkan manfaat yang lebih kecil, karena bagi pelanggan ini bahkan manfaat yang kecil pun bisa mempunyai nilai yang besar. Oleh karena itu, pembelanjaan yang lebih tinggi (harga rata-rata yang dibayarkan) oleh pelanggan Segmen 3 mungkin disebabkan oleh beberapa manfaat lain yang mereka cari. Jadi, bukti empiris kami menunjukkan empat hal:

- Hubungan positif linier yang kuat antara masa pakai dan keuntungan belum tentu ada.
- Analisis laba seumur hidup yang statis dan dinamis dapat menunjukkan gambaran yang sangat berbeda: Profitabilitas dapat terjadi bagi perusahaan dari pelanggan seumur hidup yang tinggi dan rendah. Kami menemukan bahwa, setidaknya untuk kasus kami, keuntungan tidak meningkat seiring bertambahnya masa kerja pelanggan, sehingga menambah bukti empiris baru pada domain tersebut.
- Biaya melayani pelanggan jangka panjang tidaklah lebih rendah.
- Pelanggan berumur panjang tidak membayar harga yang lebih tinggi.

Implikasi

Dalam studi ini, kami menunjukkan konteks di mana manajer tidak bisa begitu saja menyamakan pelanggan berumur panjang dengan peningkatan pengeluaran seumur hidup, dengan penurunan biaya pelayanan, dan dengan sensitivitas harga yang lebih rendah. Ketika sebuah perusahaan memeriksa basis data pelanggannya, tidak mengherankan bila menemukan sejumlah besar pelanggan yang bertransaksi dengan perusahaan tersebut dalam jangka waktu singkat, namun dalam jangka waktu tersebut memberikan kontribusi yang besar terhadap keuntungan perusahaan. Sebuah perusahaan yang hanya berfokus pada pemberian penghargaan dan mempertahankan pelanggan berdasarkan berapa lama mereka telah

bekerja di perusahaan tersebut mungkin akan kehilangan kesempatan untuk memaksimalkan keuntungan dari pelanggan yang bernilai lebih tinggi, namun umur pelanggannya lebih pendek. Demikian pula, memberi penghargaan kepada pelanggan hanya karena mereka terus datang ke perusahaan Anda untuk memenuhi sebagian besar kebutuhan mereka dan tidak melakukan banyak bisnis dengan pesaing Anda mungkin juga bukan strategi yang paling cerdas untuk diterapkan dalam hal keuntungan.

16.3 MODEL PROYEKSI PROFITABILITAS PELANGGAN PERHITUNGAN DURASI SEUMUR HIDUP

Latar Belakang dan Tujuan

Tidak ada perusahaan yang ingin menyia-nyiakkan sumber dayanya dengan mengejar pelanggan yang kemungkinan besar tidak akan bertransaksi secara menguntungkan di masa depan (Reinartz & Kumar, 2003). Memutuskan kapan harus melepaskan pelanggan yang tidak menguntungkan sangatlah penting. Dari sudut pandang manajerial, akan sangat diinginkan untuk mengetahui, pada waktu tertentu, apakah akan menguntungkan jika mengirimkan katalog atau mengirim tenaga penjualan ke pelanggan tertentu. Jika menguntungkan, maka manajer memutuskan untuk mengirimkan katalog atau memulai kontrak pribadi, jika tidak, tidak. Berdasarkan metrik keputusan ini, dimungkinkan untuk menghitung durasi seumur hidup untuk setiap pelanggan.

Setelah durasi seumur hidup yang menguntungkan diperoleh untuk setiap pelanggan, manajer tertarik untuk mengetahui faktor-faktor yang mendorong durasi seumur hidup yang menguntungkan. Menanggapi fenomena ini, kami melakukan penelitian yang menyajikan metrik terintegrasi untuk mengukur durasi seumur hidup pelanggan yang menguntungkan dan menilai faktor-faktor yang mendahuluinya. Tugas penelitian utama adalah sebagai berikut:

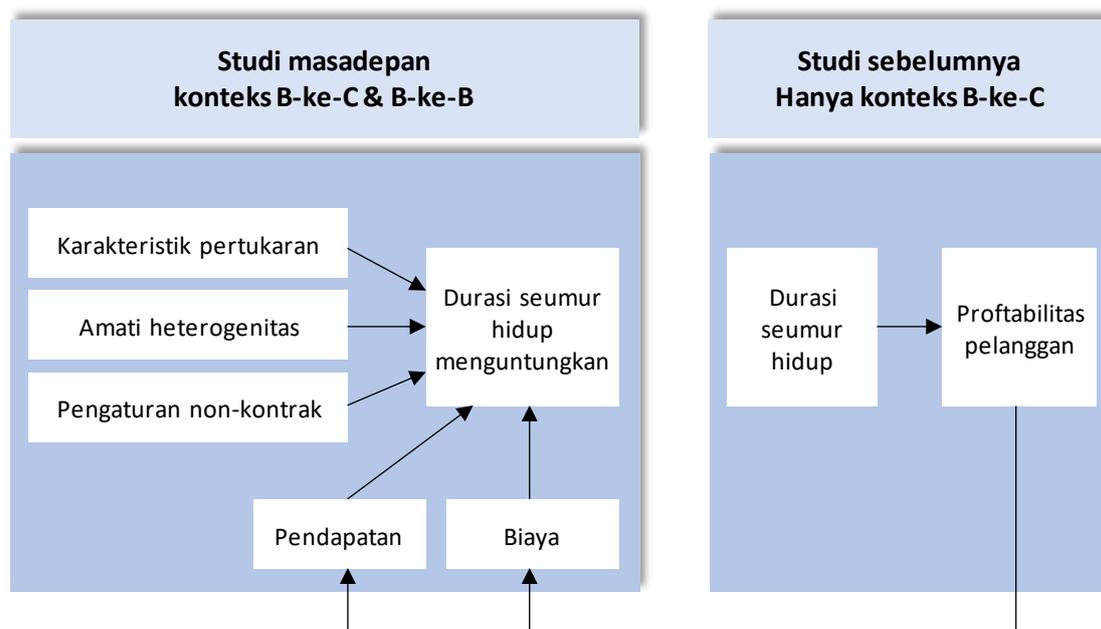
- Secara empiris mengukur durasi seumur hidup untuk hubungan pelanggan-perusahaan nonkontraktual, dengan memasukkan proyeksi keuntungan.
- Memahami struktur hubungan yang menguntungkan dan menguji faktor-faktor yang memengaruhi durasi seumur hidup pelanggan yang menguntungkan.
- Mengembangkan implikasi manajerial untuk membangun dan mengelola pertukaran hubungan yang menguntungkan.

Penelitian ini berlangsung dalam konteks industri pemasaran langsung. Secara khusus, penelitian kami dilakukan pada salah satu pemasar langsung barang dagangan umum terkemuka (pengaturan bisnis-ke-konsumen, atau B-ke-C) di Amerika Serikat. Selanjutnya, kami memvalidasi hasilnya dengan sampel pelanggan dari perusahaan teknologi tinggi (business-to-business, B-to-B) yang menjual perangkat keras dan perangkat lunak komputer.

Model Dinamis dari Anteseden Durasi Seumur Hidup yang Menguntungkan

Di bagian ini, kami menawarkan metrik untuk mengidentifikasi, untuk setiap pelanggan, periode waktu di mana mereka mungkin tidak memperoleh keuntungan. Untuk mencapai tujuan tersebut kami ingin menyarankan sebuah prosedur untuk memperkirakan umur pelanggan dan menerapkan prosedur ini secara empiris.

Karena model tersebut mendeskripsikan dan menganalisis bagaimana dan mengapa waktu durasi berbeda secara sistematis di seluruh pelanggan, maka model ini merupakan analisis tingkat pelanggan. Karena pendekatan kami mengeksplorasi informasi longitudinal yang diperoleh pelanggan, kami menyebutnya sebagai model dinamis. Gambar 16.6 merinci kerangka konseptual yang berpusat pada konstruksi fokus durasi seumur hidup pelanggan yang menguntungkan. Durasi seumur hidup yang menguntungkan dikonseptualisasikan sebagai fungsi dari karakteristik hubungan.



Gambar 16.6 Model konseptual masa hidup pelanggan yang menguntungkan

Gambar 16.6 tidak hanya mengilustrasikan perbedaan penelitian saat ini dengan penelitian sebelumnya, namun juga menunjukkan bagaimana penelitian saat ini memasukkan temuan penelitian sebelumnya ke dalam kerangka yang diusulkan melalui penggabungan pendapatan dan biaya dalam mengukur durasi seumur hidup. Singkatnya, penelitian kami di bagian terakhir berfokus pada konsekuensi dari durasi seumur hidup, sedangkan penelitian di bagian ini berfokus pada pendahuluan dari durasi seumur hidup yang menguntungkan. Setelah manajer memahami konsekuensi penting dari durasi masa hidup yang lebih lama dan lebih pendek (dijelaskan dalam studi pertama), penelitian ini memberi tahu mereka bagaimana menerapkan temuan tersebut ketika memutuskan untuk berhenti mengejar pelanggan.

Langkah pertama melibatkan penentuan margin kontribusi yang diharapkan dari setiap pelanggan di periode mendatang berdasarkan rata-rata margin kontribusi di masa lalu. Langkah kedua adalah menentukan untuk setiap periode masa depan, probabilitas bahwa pelanggan masih hidup dan akan bertransaksi dengan perusahaan. Langkah ketiga adalah menggabungkan kedua komponen ini. Langkah keempat adalah mendiskontokan margin kontribusi yang diharapkan pada setiap periode masa depan menjadi nilai sekarang bersih (NPV) dengan menggunakan biaya modal yang berlaku pada perusahaan. Jika, pada bulan

tertentu, biaya upaya pemasaran tambahan ternyata lebih besar daripada NPV, kami menentukan bahwa masa manfaat seumur hidup pelanggan telah berakhir.

Meskipun penting untuk mengetahui durasi seumur hidup yang menguntungkan dari setiap pelanggan untuk menentukan kapan harus menghentikan upaya pemasaran yang diarahkan pada pelanggan tersebut, penting juga untuk memahami anteseden dari durasi seumur hidup yang menguntungkan. Hal ini memberikan manajer pengetahuan tentang variabel terkendali dan lingkungan yang menjelaskan perbedaan sistematis dalam jangka waktu seumur hidup pelanggan yang menguntungkan. Dengan informasi ini, seorang manajer dapat fokus pada inisiatif pemasaran yang tepat yang kemungkinan besar akan meningkatkan profitabilitas selama masa jabatan setiap pelanggan. Dengan menganalisis dan memodelkan variabel-variabel yang datanya tersedia, perusahaan dapat menentukan faktor-faktor mana yang signifikan dalam mempengaruhi jangka waktu hidup pelanggan yang menguntungkan.

Fokus penyelidikan kami adalah pada variabel-variabel yang menentukan sifat pertukaran pelanggan-perusahaan. Biasanya, kita perlu memilih dua jenis variabel prediktor untuk dimasukkan ke dalam model:

1. Variabel pertukaran: Jumlah pembelian, tingkat pembelian silang, tingkat pembelian terfokus, waktu antar pembelian, jumlah pengembalian produk, kepemilikan instrumen loyalitas, dan upaya pengiriman yang dilakukan oleh perusahaan adalah beberapa variabel yang diharapkan dapat memberikan kontribusi yang signifikan.
2. Variabel heterogenitas pelanggan: Lokasi dan pendapatan pelanggan diharapkan menambah kekuatan penjelas pada model durasi seumur hidup

Secara konseptual,

$$\text{Durasi seumur hidup yang menguntungkan} = f \left(\begin{array}{l} \text{Karakteristik pertukaran} \\ \text{Heterogenitas pelanggan} \end{array} \right)$$

Karakteristik Pertukaran

Model ini memberikan penjelasan intuitif mengenai dampak yang diharapkan dari beberapa variabel ini. Misalnya, kemungkinan besar durasi menguntungkan seumur hidup seorang pelanggan lebih tinggi bagi pelanggan yang telah membelanjakan lebih banyak dibandingkan pelanggan lainnya sehingga memiliki nilai yang lebih tinggi untuk variabel Jumlah yang dibeli. Demikian pula; Kita dapat mengharapkan pelanggan yang memiliki kecenderungan untuk membeli seluruh lini produk suatu perusahaan dan oleh karena itu menunjukkan tingkat pembelian silang yang tinggi, akan menunjukkan profitabilitas yang berkelanjutan dibandingkan dengan pelanggan lainnya. Pelanggan yang menunjukkan interval waktu yang moderat namun stabil antara pembelian berturut-turut (waktu antar pembelian) cenderung memperoleh keuntungan untuk durasi yang lebih lama dibandingkan pelanggan yang memiliki interval antar pembelian yang panjang atau mereka yang kehabisan tenaga setelah serangkaian pembelian yang cepat. Anehnya, Jumlah pengembalian produk dapat berhubungan secara positif dengan durasi seumur hidup yang menguntungkan, karena pembeli yang lebih banyak juga cenderung mengembalikan lebih banyak barang dagangan,

dan pengalaman positif selama prosedur pengembalian kemungkinan akan meningkatkan hubungan pembeli-penjual.

Heterogenitas Pelanggan

Variabel demografi yang menangkap heterogenitas pelanggan yang diamati telah menggunakan pemodelan respons tinggi secara konsisten. Motivasi utama untuk memasukkan variabel-variabel ini adalah untuk tujuan pengendalian statistik, serta untuk tujuan segmentasi potensial.

Lokasi Spasial Konsumen

Kami memperkirakan lebih banyak pelanggan jangka panjang yang tinggal di daerah dengan kepadatan rendah dibandingkan dengan daerah dengan kepadatan tinggi (misalnya perkotaan).

Penghasilan

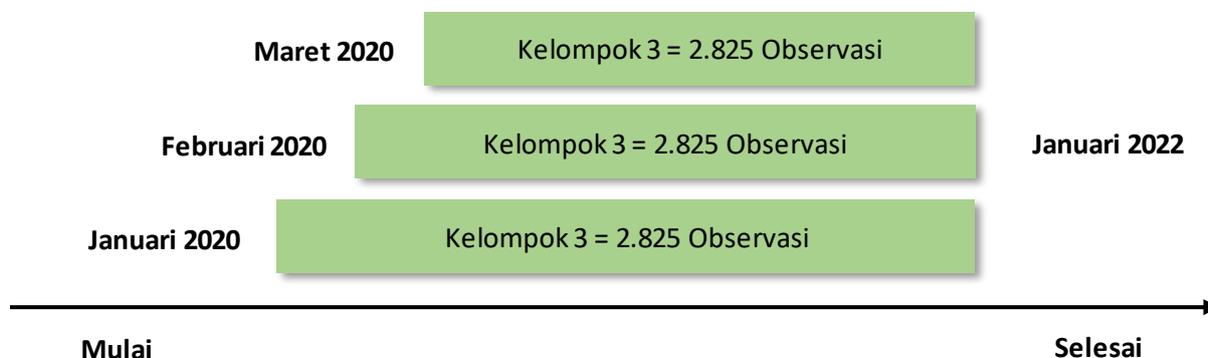
Secara umum, pelanggan dengan pendapatan lebih tinggi tidak terlalu rentan terhadap sensitivitas harga yang lebih tinggi dan diharapkan untuk terus membeli dari perusahaan demi kenyamanan tambahan.

Metodologi Penelitian

Data yang kami gunakan untuk penelitian ini adalah data yang sama dengan yang kami gunakan untuk penelitian pada bagian sebelumnya. Penggunaan kumpulan data yang sama sangat penting karena kami mencoba mengevaluasi apakah temuan kami sebelumnya dapat diterapkan dengan sukses untuk menentukan pelanggan mana yang harus dilepaskan dan kapan harus dilepaskan. Selain data dari dua kohort yang digunakan pada penelitian terakhir, data dari kohort tambahan juga digunakan. Dengan demikian, kami dapat memvalidasi hasil di tiga kelompok pelanggan yang berbeda. Meskipun keberpihakan data untuk kedua penelitian sama, penelitian tersebut mempunyai tujuan yang sama sekali berbeda.

Basis data

Data disediakan oleh pengecer katalog barang dagangan umum yang sama di AS, yang karakteristiknya telah dijelaskan di bagian terakhir. Data penelitian ini juga mencakup rentang waktu 3 tahun dan dicatat setiap hari, database ketiga kohort tersebut terdiri dari jumlah observasi sebanyak 11.992 rumah tangga. Sampel rumah tangga termasuk dalam tiga kelompok berbeda, yang strukturnya digambarkan pada Gambar 16.7.



Gambar 16.7 Struktur database untuk pengaturan B-to-C

Interaksi pelanggan-perusahaan rumah tangga Kelompok 1 dilacak selama jangka waktu 36 bulan, perilaku rumah tangga Kelompok 2 selama jangka waktu 35 bulan, dan perilaku rumah tangga Kelompok 3 selama jangka waktu 34 bulan. Rumah tangga diambil sampelnya secara acak dari seluruh rumah tangga yang masing-masing dimulai pada bulan Januari, Februari, dan Maret 1995. Jumlah pembelian berkisar antara 1 hingga 46 di seluruh sampel dengan jumlah median lima pembelian, median waktu antar pembelian adalah 117 hari, dan jumlah transaksi median adalah Rp.91.000 untuk setiap pembelian.

Menentukan Durasi Seumur Hidup Pelanggan yang Menguntungkan

Hitung Net Present Value (NPV) dari Expected Contribution Margin (ECMiJ) Mengingat sifat data kami (dan struktur data dalam industri pemasaran langsung secara umum), manajer dapat dengan mudah menentukan aktivitas pembelian dan pengeluaran di masa lalu untuk setiap pelanggan. Demikian pula perkiraan status $P(\text{Hidup})$ dengan menggunakan model NBD/Pareto dapat diperoleh untuk periode yang lalu dan yang akan datang. Hal ini memungkinkan kita untuk menetapkan aturan keputusan berikut: Jika jumlah diskon margin kontribusi masa depan yang diharapkan lebih kecil dari intervensi pemasaran yang direncanakan saat ini, kita akan menetapkan peristiwa kematian bagi pelanggan (Konsekuensi manajerialnya adalah menghentikan mengirimkan surat ke pelanggan tersebut, meskipun hal ini bukan perhatian utama kami.) Secara lebih formal, kami menghitung estimasi margin kontribusi di masa depan:

$$NPV \text{ dari } ECM_{it} = \sum_{n=t+1}^{t+18} P(\text{Alive})_{in} \times AMCM_{it} \left(\frac{1}{1+r} \right)^n$$

dimana EC_{it} , adalah perkiraan margin kontribusi yang diharapkan untuk bulan tertentu t , $AMCM_{it}$ adalah rata-rata margin kontribusi pada bulan t berdasarkan semua pembelian sebelumnya sejak lahir (diperbarui secara dinamis), r adalah tingkat diskonto (15% setiap tahun), i adalah pelanggan, t adalah bulan estimasi NPV, n adalah jumlah bulan setelah t , dan $P(\text{Alive})_{in}$ adalah probabilitas pelanggan i masih hidup di bulan n .

Misalnya, NPV margin kontribusi yang diharapkan untuk pelanggan i pada bulan ke-18 dihitung sebagai berikut: Untuk setiap bulan dan setiap pelanggan, kami mengamati total pembelian dalam dolar. Kemudian, kami mengalikan jumlah pembelian dengan 0,3 untuk mencerminkan margin kotor. Dengan kata lain, Harga Pokok Penjualan diperhitungkan, dan yang kita miliki adalah margin kotor. Selanjutnya, kami mengurangi Biaya upaya pemasaran aktual (dalam hal ini, biaya katalog ditambah biaya pengiriman surat) untuk mendapatkan margin kontribusi bulanan. Jika keputusan diambil pada akhir bulan ke-18, maka kita mengambil rata-rata ($AMCM_i$) bulan ke-1–18 dengan menjumlahkan ke-18 margin kontribusi dan membagi jumlahnya dengan 18. Jika kita berada di akhir periode waktu 36, lalu kita mengambil rata-rata ($AMCM$) dari margin kontribusi 36 bulan sebelumnya dengan menjumlahkan seluruh 36 margin kontribusi dan membagi jumlahnya dengan 36. Dengan demikian, estimasi $AMCM$ diperbarui setiap bulan—dengan kata lain, dimodelkan dan

digunakan secara dinamis sebagai dasar untuk pembelian di masa depan (yaitu, pembelian antara t dan N). Tingkat pembelian masa lalu pada waktu t diproyeksikan ke masa depan dan dikalikan setiap bulan dengan perkiraan $P(\text{Alive})$. Dengan demikian, secara endogen juga berisi informasi tentang proses pengiriman surat. Cakrawala waktu di masa depan dibatasi hingga 18 bulan karena perkiraan $P(\text{Alive})$ yang terkait menjadi hanya sedikit berbeda dari nol setelah 18 bulan. Misalnya menurut model NBD/Pareto, jika seorang pelanggan sudah lama tidak membeli, kemungkinannya untuk masih hidup kecil. Karena prediksi $P(\text{Alive})$ untuk 18 bulan ke depan akan lebih kecil lagi, nilai sekarang bersih dari aliran margin kontribusi yang diharapkan di masa depan akan sangat rendah. Jadi, karena harus memutuskan apakah akan berinvestasi pada orang ini (misalnya intervensi pemasaran), kemungkinan besar orang tersebut tidak akan dianggap sebagai pelanggan masa depan yang menguntungkan mengingat biaya pengiriman surat.

Keputusan Pengakhiran Hubungan

Secara formal, jika $NPV \text{ ECMit} < \text{Biaya pengiriman surat}$, maka perusahaan akan memutuskan untuk mengakhiri hubungan. Dengan menggunakan aturan pengambilan keputusan ini, kami menetapkan untuk setiap pelanggan pada titik mana ia harus tunduk pada kebijakan penghentian yang diusulkan. Aturan pengambilan keputusan mencakup biaya pengiriman surat dan rata-rata margin kontribusi tetap sebelum pengiriman sebesar 25%, tingkat diskonto diasumsikan 15%.

Tabel 16.6 Karakteristik model NBD/PARETO dan estimasi umur terbatas

	Ukuran sampel	Korelasi Pearson pada $P(\text{Alive})^a$	Rata-rata persentase kesalahan ^b	Berarti seumur hidup (bulan)	Deviasi standar seumur hidup	Persentase benar - disensor
Kelompok 1	4202	0,9981	5,83%	29.3	7.5	42.9
Kelompok 2	4965	0,9988	5,22%	28.6	7.7	45.6
Kelompok 3	2825	0,9987	4,75%	27.8	7.2	47.2

^aDihasilkan dari perkiraan NBD/pareto dari Reinartz dan Kumar (2000) dan penelitian ini, masing-masing

^b $P(\text{Alive})$ dari Reinartz dan Kumar (2000) dan $P(\text{Alive})$ dari penelitian ini

Perhitungan Estimasi Seumur Hidup Terbatas Berdasarkan keputusan pemutusan hubungan, rata-rata masa hidup di seluruh Kelompok adalah 29,3 bulan, di Kelompok 2 adalah 28,6 bulan, dan di Kelompok 3 adalah 27,8 bulan (Tabel 16.6). Konsistensi antara ketiga kelompok tersebut sangat tinggi. Di semua kelompok, sedikit lebih dari 60% sampel memiliki masa hidup yang kurang dari jangka waktu pengamatan. Rumah tangga jelas menunjukkan variabilitas dalam durasi seumur hidup. Hal ini dibuktikan melalui beberapa faktor, seperti besarnya rentang antara estimasi umur terendah dan tertinggi, standar deviasi estimasi umur, dan relatif kecilnya nilai s pada model NBD/Pareto.

Dengan demikian, kami mengharapkan ruang lingkup yang luas untuk mengeksplorasi faktor-faktor yang mempengaruhi durasi seumur hidup. Perhatikan bahwa perkiraan durasi

seumur hidup yang memasukkan proyeksi keuntungan berbeda dengan perkiraan yang tidak memasukkan keuntungan.

Analisis

Dalam model bahaya proporsional, tingkat bahaya $h_i(t)$ untuk individu i diasumsikan berbentuk sebagai berikut:

$$h_i(t) = h_0(t)e^{X_{it}\beta}$$

dimana $h_0(t)$ adalah tingkat bahaya dasar dan $(X_{it}\beta)$ adalah dampak dari variabel independen. Kita dapat memperkirakan model bahaya dengan metode kemungkinan parsial semiparametrik.

Operasionalisasi Variabel

Variabel kriterianya adalah perkiraan spesifik rumah tangga mengenai durasi seumur hidup yang menguntungkan. Variabel variasi waktu Jumlah pembelian memasuki model sebagai tingkat pengeluaran bulanan (\$). Variabel variasi waktu Pembelian silang dioperasionalkan sebagai jumlah departemen berbeda yang berbelanja, dalam periode 6 bulan tertentu. Ada total 90 departemen barang dagangan yang berbeda. Variabel Fokus pembelian dioperasionalkan sebagai variabel dummy. Persentase pelanggan yang diberi kode 1 (membeli secara konsisten di satu departemen) adalah 0,04, 0,05, dan 0,04 di ketiga kelompok. Variabel variasi waktu Waktu antar pembelian rata-rata diukur dalam jumlah hari antar pembelian. AIT 2 adalah kuadrat dari variabel AITit. Variabel Returnit adalah perbandingan barang yang dikembalikan (\$nilai) terhadap barang yang dibeli (\$nilai). Variabel instrumen loyalitas dioperasionalkan sebagai variabel dummy yang menunjukkan kepemilikan kartu kredit perusahaan. Proporsi pelanggan yang memegang kartu kredit adalah 0,39, 0,52, dan 0,59 pada ketiga kelompok. Efek Mailingsit akan dioperasionalkan sebagai peluruhan eksponensial terbatas yang tertinggal dari upaya pemasaran di masa lalu, serupa dengan prosedur dalam literatur hubungan periklanan-penjualan.

Karena barang dagangan berubah secara terus-menerus, penggunaan periode peluruhan yang terbatas nampaknya lebih realistis daripada periode yang tidak terbatas. Variabel diukur berdasarkan jumlah usaha/potong kecil yang dikirim ke pelanggan. Variabel dummy Kategori Produk menggambarkan apakah sebagian besar pembeli berbelanja barang keras atau barang lunak. Proporsi pelanggan yang sebagian besar membeli barang keras adalah 0,50, 0,49, dan 0,45 di ketiga kelompok. Variabel Kepadatan penduduk dimasukkan ke dalam model sebagai jumlah penduduk absolut dalam kode pos dua digit yang diberikan ke dalam model. Angka-angka ini berasal dari sensus AS tahun 2000. Variabel Pendapatan berasal dari database perusahaan dan diberi kode pada skala 1 sampai 7, dimana 1 adalah pendapatan tahunan kurang dari Rp.10.000 dan 7 adalah pendapatan tahunan lebih dari Rp.150.000. Peringkat rata-rata adalah 5,19, 4,88, dan 5,01 di ketiga kelompok. Terakhir, variabel Usia diukur sebagai usia individu dalam tahun, dihitung dari informasi tanggal lahir

dari database. Peringkat rata-rata adalah 34,4, 34,8, dan 35,2 tahun di ketiga kelompok. Ringkasan semua variabel diberikan dalam.

Tabel 16.7 Variabel untuk model seumur hidup yang menguntungkan

Dependent variable	Measured as	
Profitability lifetime ^a	Months	
Independent variables	Measured as	Hypothesized directional impact on profitable lifetime
Purchase amount _{it} ^b	Monthly spending level (\$), moving average over a 6-month period	+
Cross buying _{it}	Number of departments shopped in	(+)
Focus of buying _i	Dummy: 1 = buys consistently in single dept. only; 0—all other	Nondirectional hypothesis
Average interpurchase time _{it}	Number of days	(-) Inverse U-shaped relationship for AIT and AIT2
(Average interpurchase time _{it}) ²	(Number of days) 2	(-) Inverse U-shaped relationship for AIT and AIT2
Returns _{it}	Proportion of returns (of sales)	(-)
Loyalty instrument _i	Ownership of charge card. Dummy variable, 1 = owns card, 0 = no card	(+)
Mailings _{it}	Number of mailings sent in last 6 months (=1 season_ since current t, exponential decay, 1 month lag)	(+)
Product category _i	1 = More than 50% of purchases in softgoods, 0 = more than 50% in purchase of hard goods	No directional hypothesis
Population density	Number of people in the two-digit ZIP code	(-)
Income _i	Scale from 1 to 9 where 1 is < \$10,000 and 9 is > \$150,000	(+)
Age _i	Age of individual in years	No directional hypothesis
^a Subscript _i = variable value does not change over time; subscript _{it} = time—varying variable ^b Time—varying variables are updated each month		

Spesifikasi model lengkap diberikan dalam. Bahaya kejadian seumur hidup suatu rumah tangga i pada waktu t diberikan sebagai berikut:

$$\begin{aligned}
 hi(t) = h_0(t) & \text{EXP}(\beta_1 \text{ jumlah pembelian} + \beta_2 \text{ pembelian silang} + \beta_3 \text{ fokus pembelian} \\
 & + \beta_4 \text{ waktu pembelian rata - rata} + \beta_5 (\text{rata - rata waktu pembelian})^2 \\
 & + \gamma_1 \text{ pengembalian} + \gamma_2 \text{ instrumen loyalitas} + \gamma_3 \text{ Surat menyurat} \\
 & + \gamma_4 \text{ kategori produk} + \delta_1 \text{ kepadatan penduduk} + \delta_2 \text{ pendapatan} \\
 & + \delta_3 \text{ Usia})
 \end{aligned}$$

Hasil

Hasil model durasi seumur hidup yang menguntungkan untuk ketiga kelompok dilaporkan pada Tabel 16.8. Tabel berisi parameter model akhir, termasuk istilah interaksi (Pengembalian X Jumlah pembelian).

Tabel 16.8 Koefisien (Std. error) untuk model durasi seumur hidup yang menguntungkan

Independent variable	Parameter	Cohort 1			Cohort 2			Cohort 3		
		Model 1 ^a	Model 2	Model 3	Model 1	Model 2	Model 3	Model 1	Model 2	Model 3
Purchase amount _t ^b	$\beta 1$.0497 ^c (0.00209)	.0360 ^c (0.00212)	.0354 ^c (0.00213)	.0486 ^c (0.00186)	.0373 ^c (0.00192)	.0364 ^c (0.00192)	.0433 ^c (0.00228)	.0341 ^c (0.00240)	.0324 ^c (0.00239)
Cross buying _{it}	$\beta 2$	1.389 ^c (0.0407)	1.293 ^c (0.0417)	1.276 ^c (0.0419)	1.226 ^c (0.0327)	1.172 ^c (0.0338)	1.154 ^c (0.0340)	.970 ^c (0.0346)	.908 ^c (0.0356)	.912 ^c (0.0360)
Focus of buying _{it}	$\beta 3$	-.315 ^c (0.0647)	-.257 ^c (0.0660)	-.270 ^c (0.0662)	-.297 ^c (0.0624)	-.306 ^c (0.0630)	-.269 ^c (0.0632)	-.289 ^c (0.0841)	-.213 ^c (0.0862)	-.177 ^c (0.0865)
Average Interpurchase time _{it}	$\beta 4$.0121 ^c (0.000521)	.0133 ^c (0.000521)	.0127 ^c (0.000521)	.0146 ^c (0.000515)	.0153 ^c (0.000517)	.0147 ^c (0.000519)	.0171 ^c (0.000718)	.0178 ^c (0.000724)	.0171 ^c (0.000726)
(Average Interpurchase time _{it}) ²	$\beta 5$	-8.994 E-6 ^c (6.276 E-7)	-9.880 E-6 ^c (5.892 E-7)	-9.487 E-6 ^c (5.892 E-7)	-.0000121 ^c (6.243 E-7)	-.0000123 ^c (6.013 E-7)	-.000019 ^c (6.046 E-7)	-.0000151 ^c (8.912 E-7)	-.0000154 ^c (8.660 E-7)	-.0000147 ^c (8.747 E-7)
Returns _{it}	$\gamma 1$		-2.214 ^c (0.222)	-2.050 ^c (0.226)		-1.690 ^c (0.214)	-1.557 ^c (0.215)		-1.323 ^c (0.320)	-1.323 ^c (0.320)
Loyalty Instrument _{it}	$\gamma 2$.666 ^c (0.0577)	.685 ^c (0.0577)		.745 ^c (0.0482)	.753 ^c (0.0484)		.598 ^c (0.0618)	.614 ^c (0.0622)
Mallings _{it}	$\gamma 3$.00552 ^c (0.00153)	.00686 ^c (0.00154)		.00628 ^c (0.00148)	.00712 ^c (0.00148)		.00610 ^c (0.00224)	0.00898 ^c (0.00229)
Product category _{it}	$\gamma 4$		-0.0278 (0.0437)	-0.0554 (0.0438)		-0.0360 (0.0414)	-0.0476 (0.0414)		-0.0422 (0.0556)	-0.0740 (0.0558)
Returns _{it} x purchase Amount _{it}	$\gamma 5$.221 ^c (0.0188)	.208 ^c (0.0189)		.148 ^c (0.0155)	.134 ^c (0.0155)		.105 ^c (0.0186)	.0985 ^c (0.0183)

Independent variable	Parameter	Cohort 1			Cohort 2			Cohort 3		
		Model 1 ^a	Model 2	Model 3	Model 1	Model 2	Model 3	Model 1	Model 2	Model 3
Population density _{it}	$\delta 1$			-3.475 E-8 ^c (1.252 E-2)			2.23 E-8 ^b (1.196 E-8)			5.305 E-9 (1.584 E-8)
Income _{it}	$\delta 2$.124 ^c (0.00863)			.111 ^c (0.00805)			.133 ^c (0.0104)
Age _{it}	$\delta 3$			4.032 E-7 (4.668 E-6)			3.628 E-6 (4.123 E-6)			4.684 E-6 (5.446 E-6)
-2 Log Likelihood		13,728.6	1337.7	13,126.8	15,678.0	15,200.7	15,004.6	9089.4	8807.7	8639.2
R ²		0.697	0.727	0.743	0.684	0.719	0.730	0.652	0.672	0.693

^aSigns of coefficients have been reversed to reflect effect on lifetime
^bSignificant at 0.05
^cSignificant at 0.01

Pengaruh Variabel Pertukaran

Jumlah pembelian

Kami berhipotesis tingkat pengeluaran untuk barang dagangan ($\beta 1$) berhubungan positif dengan durasi hidup yang menguntungkan. Kami menemukan dukungan untuk hipotesis ini di ketiga kelompok dan ketiga model ($p < 0,01$). Jadi, H_{a1} didukung. Karena hubungan yang kuat antara kedua ukuran ini, penting untuk mempertimbangkan informasi mengenai jumlah pembelian ketika mengelola durasi seumur hidup yang menguntungkan.

Untuk lebih memahami dampak relatif dari variabel ini terhadap bahaya pemutusan hubungan, kami menganalisis rasio risiko. Dari sudut pandang manajerial, rasio risiko membantu dalam mengukur dampak dari faktor pendorong durasi seumur hidup yang menguntungkan. Rasio risiko dapat diartikan sebagai persentase perubahan bahaya untuk setiap kenaikan satu unit variabel independen yang mengendalikan semua variabel independen lainnya. Rasio risiko dihitung sebagai $((\exp(-\beta) - 1) \times 100)$. Ketika wawasan di atas diterapkan pada variabel jumlah pembelian, kami mengamati bahwa perubahan

pembelajaan bulanan sebesar Rp.100.000 saja menghasilkan penurunan bahaya penghentian antara 31% dan 35%, bergantung pada kelompok.

Pembelian Silang

Tingkat pembelian lintas departemen (β) dianggap berhubungan positif dengan durasi seumur hidup yang menguntungkan karena cakupan interaksi yang lebih luas membentuk hubungan yang lebih kuat. Pertentangan ini didukung untuk semua model dan semua kelompok dalam model kami ($p < 0,01$). Rupanya, umur pelanggan yang panjang ditopang oleh tingkat pembelian yang lebih tinggi di seluruh departemen. Dengan adanya pendapatan tertentu, masyarakat membutuhkan waktu yang lebih lama untuk memenuhi kebutuhannya jika mereka membeli secara menyeluruh dibandingkan dengan cara yang terfokus. Saat menghitung rasio risiko untuk variabel ini, kami menemukan bahwa pembelian di departemen tambahan dikaitkan dengan penurunan bahaya antara 59,6% dan 72,8%, bergantung pada kelompok. Oleh karena itu, tampaknya sangat diinginkan bagi perusahaan untuk mendorong pelanggan agar terlibat dalam belanja lintas departemen. Oleh karena itu, H2 didukung. Ini merupakan temuan penting karena pengaruh pembelian silang terhadap durasi seumur hidup belum didokumentasikan.

Fokus Pembelian

Kami tidak mengajukan hipotesis terarah sehubungan dengan fokus pembelian (β_3) karena argumen yang bertentangan. Uji empiris menghasilkan hubungan negatif antara perilaku pembelian terfokus dan durasi seumur hidup. Dengan demikian, hasilnya sejalan dengan hasil konstruksi pembelian silang pembelian yang lebih luas umumnya dikaitkan secara positif dengan peningkatan durasi seumur hidup.

Waktu Interpembelian Rata-rata

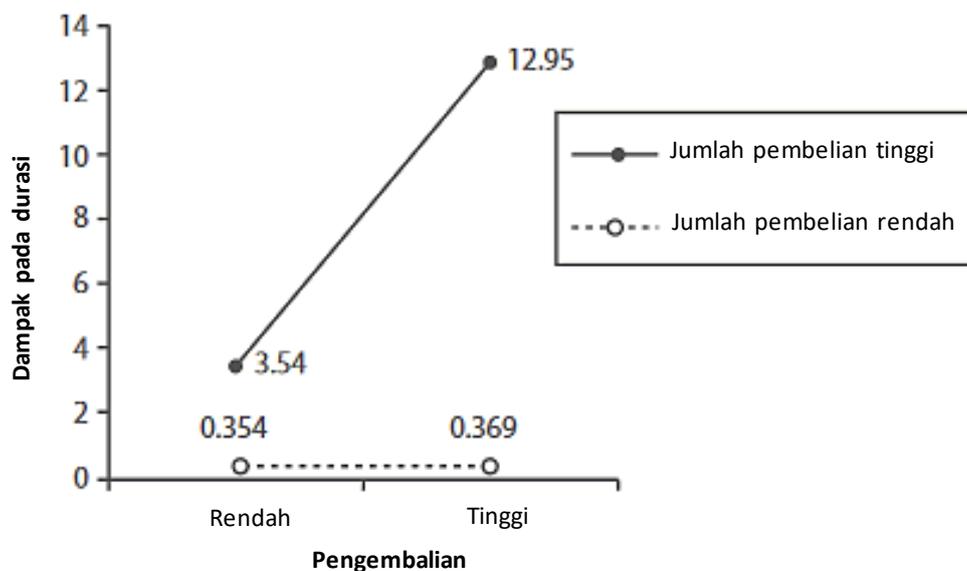
AIT (β_4) dihipotesiskan terkait dengan durasi seumur hidup pelanggan yang menguntungkan dengan cara berbentuk U terbalik. Artinya, masa keuntungan terlama harus dikaitkan dengan waktu antar pembelian perantara. Kami menguji hubungan ini dengan memperkenalkan istilah nonlinier AIT2 (β_5). Kami menemukan dukungan untuk hipotesis kami dengan kedua istilah tersebut signifikan pada ($p < 0,01$) dan memiliki tanda yang dihipotesiskan (β_4 positif dan β_5 negatif). Artinya, masa pakai cenderung lebih pendek ketika waktu antar pembelian sangat pendek atau sangat panjang dan masa pakai paling lama dengan nilai AIT perantara. Oleh karena itu, H3 didukung. Secara bersama-sama, dampak dari variabel pertukaran inti terhadap durasi keuntungan seumur hidup sangatlah besar. Antara 65,2% dan 69,7% varians dijelaskan oleh kelompok variabel ini. Hal ini sekali lagi menunjukkan bahwa variabel pertukaran mendominasi bahkan dalam situasi non-kontraktual.

Kembali

Mengenai proporsi barang yang dikembalikan (γ_1), alasan kami mengasumsikan hubungan negatif antara pengembalian dan masa manfaat. Artinya, semakin tinggi proporsi barang yang dikembalikan, semakin rendah durasi keuntungan seumur hidup. Hasil awal kami (tidak ditunjukkan pada Tabel 16.7) menunjukkan pengaruhnya signifikan pada ($p < 0,01$), namun memiliki tanda positif untuk ketiga kohort. Dengan demikian, hipotesis bahwa tingkat pengembalian yang lebih tinggi merupakan tanda ketidakpuasan yang lebih besar dan oleh

karena itu akan menyebabkan masa hidup yang lebih pendek tidak didukung (H4). Penjelasan yang mungkin untuk hasil ini adalah bahwa pelanggan yang mengembalikan barang dagangan mempunyai pengalaman positif dengan perwakilan layanan perusahaan, yang kemudian mungkin mempengaruhi perilaku pembelian mereka di masa depan (Hirschman, 1970). Menarik untuk disebutkan bahwa para manajer mengatakan kepada kami (setelah penyelidikan lebih lanjut) tentang pengalaman mereka, bahwa pembeli besar cenderung kembali secara proporsional lebih banyak. Alasan yang memungkinkan terjadinya hal ini adalah karena para pembeli sudah terbiasa dengan prosedur pengembalian barang dagangan dan mampu melakukannya secara efisien. Jadi, mungkin saja pelanggan ini melihat proses pengembalian sebagai bagian dari proses pembelian pesanan lewat pos. Jika efek ini mendominasi, maka diharapkan terjadi hubungan yang positif. Demikian pula, hal ini mungkin berarti bahwa ketika pelanggan membelanjakan lebih banyak uang pada perusahaan, dampaknya akan menjadi lebih kuat.

Untuk meneruskan pemikiran ini, kami menambahkan post-hoc, yaitu interaksi antara jumlah pembelian dan proporsi pengembalian ke dalam model. Hasil akhir termasuk interaksinya disajikan pada Tabel 16.7. Interaksi tersebut ternyata signifikan untuk ketiga kelompok ($p < 0,01$). Oleh karena itu, kami menemukan bukti yang mendukung dugaan bahwa tingkat keuntungan bergantung pada tingkat pengeluaran. Oleh karena itu, dampak positif terhadap durasi seumur hidup paling besar ketika tingkat pembelian dolar dan tingkat pengembalian tinggi. Gambar 16.8 menggambarkan situasi ini secara grafis. Bukti (Clark, Kaminski, & Rink, 1992) telah menunjukkan dampak positif dari hilangnya harapan para pengadu untuk mencapai (memulihkan) kepuasan. Selain itu, dampak dari respons ini tampaknya terus berlanjut seiring berjalannya waktu. Oleh karena itu, kami percaya, tingkat pengembalian yang lebih tinggi secara proporsional mungkin merupakan indikasi dari diskonfirmasi positif ini. Jika, misalnya, perusahaan mempunyai kebijakan pengembalian yang tidak merepotkan dan pelanggan telah menerima prosedur pengembalian teknis, kepuasan yang lebih besar terhadap pertukaran dapat dihasilkan dan oleh karena itu durasi keuntungan yang lebih besar pula. Jelasnya, akan lebih baik jika kita menyatakan ukuran kepuasan untuk menambah validitas tambahan pada hasil kami. Dukungan empiris serupa terhadap temuan kami datang dari penelitian lain (Kesler, 1985) di mana Omaha Steaks, pemasok daging berkualitas tinggi yang dipesan melalui pos, menemukan profitabilitas yang lebih tinggi bagi pelanggan yang keluhannya dapat diselesaikan dengan cepat.



Gambar 16.8 Interaksi antara proporsi pengembalian dan jumlah pembelian

Instrumen Loyalitas

Menariknya, instrumen loyalitas (γ_2) secara signifikan berhubungan dengan durasi seumur hidup yang menguntungkan ($p < 0,01$). Menurut hipotesis kami, penggunaan kartu kredit sebagai instrumen loyalitas akan menghasilkan masa hidup yang lebih tinggi. Oleh karena itu, dalam sampel kami, penerbitan kartu kredit tampaknya berhasil sebagai instrumen loyalitas karena tampaknya dikaitkan dengan umur pelanggan yang lebih lama. Oleh karena itu, hal ini didukung. Ingat, temuan literatur sejauh ini kurang mendukung efisiensi instrumen loyalitas. Namun, dalam kasus ini, tampaknya setidaknya berhasil dalam hal durasi seumur hidup yang menguntungkan. Namun demikian, kami tidak dapat membuat pernyataan mengenai efektivitas biaya program ini. Dalam hal besaran dampaknya, analisis rasio risiko menunjukkan bahwa penerapan instrumen loyalitas dikaitkan dengan penurunan bahaya pemutusan hubungan sebesar 45–52%—jumlah yang cukup besar.

Surat

Variabel pengiriman (γ_3) diperkenalkan sebagai variabel kontrol penting yang ditetapkan sebagai efek tertinggal. Ingatlah bahwa pengiriman surat dan penjualan biasanya tidak independen dalam konteks pemasaran langsung. Efek yang dihipotesiskan pada durasi seumur hidup adalah positif. Kami menemukan pengaruh positif yang signifikan ($p < 0,01$) untuk ketiga kelompok dengan demikian, keputusan kami untuk mengendalikan variabel tersebut sudah tepat. Oleh karena itu, H6 didukung karena upaya pengiriman surat secara signifikan terkait dengan durasi seumur hidup pelanggan yang menguntungkan.

Kategori Produk

Kekhawatiran dalam upaya pemodelan kami adalah bahwa pilihan kategori produk (γ_4) dapat berdampak sistematis pada masa hidup pelanggan. Misalnya, barang tahan lama (misalnya barang keras) berpotensi memiliki masa pakai yang lama sehingga tidak perlu ada

penggantian, sehingga berpotensi mempersingkat masa pakai pelanggan. Namun kekhawatiran ini tidak terbukti karena parameter γ_4 untuk variabel dummy tidak signifikan ($p > 0,1$) untuk kelompok mana pun.

Pengaruh Heterogenitas yang Diamati

Lokasi Spasial Pelanggan

Ada pendapat bahwa lokasi spasial berhubungan dengan masa tinggal pelanggan dengan pemasar langsung (δ_1) sehingga kepadatan populasi berbanding terbalik dengan durasi seumur hidup pelanggan. Hasil kami mengkonfirmasi hipotesis ini (H₁) untuk dua dari tiga kelompok ($p < 0,05$), sehingga menggarisbawahi kebutuhan (1) untuk memperhitungkan heterogenitas yang diamati dalam pemodelan durasi, dan (2) untuk menunjukkan dukungan terhadap argumen minimalisasi biaya transaksi.

Pendapatan dan Usia

Dalam kaitannya dengan dua variabel demografis yang mewakili pendapatan (δ_2) dan usia (δ_3), kami menemukan bahwa meskipun usia tampaknya tidak berhubungan dengan durasi hidup yang menguntungkan ($p > 0,05$), pendapatan memiliki hubungan ($p < 0,01$). Model kami menunjukkan bahwa pendapatan yang lebih tinggi dikaitkan dengan umur yang lebih panjang. Jadi H₈ didukung.

Secara keseluruhan, informasi mengenai heterogenitas pelanggan yang diamati menambah kekuatan penjelas pada model durasi, di atas dan di luar variabel pertukaran. Hasilnya divalidasi dalam pengaturan B-to-B. Ringkasan hasil tersedia di Tabel 16.9.

Tabel 16.9 Ringkasan hasil

Hipotesa	Keterangan	Pengaturan B-ke-C	Pengaturan B-ke-B
H1	Durasi seumur hidup pelanggan yang menguntungkan berhubungan positif dengan tingkat pengeluaran pelanggan	Didukung	Didukung
H2a	Durasi seumur hidup pelanggan yang menguntungkan berhubungan positif dengan tingkat perilaku pembelian silang yang ditunjukkan oleh pelanggan	Didukung	Didukung
H2b	Durasi seumur hidup pelanggan yang menguntungkan terkait dengan perilaku pembelian terfokus yang ditunjukkan oleh pelanggan	Didukung. Namun, hubungannya negatif, menunjukkan bahwa membeli hanya satu departemen menghasilkan durasi seumur hidup yang lebih pendek	Didukung. Namun, hubungannya negatif, menunjukkan bahwa pembelian hanya di satu departemen menghasilkan durasi seumur hidup yang lebih pendek

H3	Durasi seumur hidup pelanggan yang menguntungkan adalah kebalikan dari bentuk U, di mana AIT perantara dikaitkan dengan nilai seumur hidup yang menguntungkan	Didukung	Dukungan parsial. Hanya suku linier yang penting
H4	Durasi seumur hidup pelanggan yang menguntungkan berbanding terbalik dengan proporsi barang dagangan yang dikembalikan oleh pelanggan	Tidak didukung. Namun interaksi return dengan variabel jumlah pembelian cukup signifikan	Tidak didukung. Namun interaksi return dengan variabel jumlah pembelian cukup signifikan
H5	Durasi seumur hidup pelanggan yang menguntungkan berhubungan positif dengan kepemilikan instrumen loyalitas perusahaan (B-to-C) atau ketersediaan jalur kredit (B-to-B)	Didukung	Didukung
H6	Durasi seumur hidup pelanggan yang menguntungkan berhubungan positif dengan jumlah upaya pengiriman surat perusahaan (B-to-C) atau jumlah kontak (B-to-B)	Didukung	Didukung
H7	Durasi seumur hidup pelanggan yang menguntungkan lebih tinggi untuk pelanggan yang tinggal di wilayah dengan kepadatan penduduk lebih rendah (B-to-C) atau bisnis yang berada dalam kepadatan penduduk lebih rendah (B-to-B)	Didukung	Tidak didukung
H8	Durasi seumur hidup pelanggan yang menguntungkan berhubungan positif dengan pendapatan pelanggan (B-to-C) atau pendapatan perusahaan (B-to-B)	Didukung	Didukung

Lampiran Teknis: Estimasi P(Alive)

Kemungkinan pelanggan masih hidup dapat dihitung melalui metode momen atau melalui pendekatan kemungkinan maksimum. Karena keterbatasan komputasi yang disebabkan oleh estimasi kemungkinan maksimum (MLE), metode estimasi momen telah menjadi metode pilihan. Model NBD juga menunjukkan bahwa pendekatan metode momen

dan MLE menghasilkan hasil yang kurang lebih sama (Schmitlein, Morrison, & Colombo, 1987). Oleh karena itu, tampaknya ada dukungan yang mendukung metode rutinitas momen yang lebih mudah dikelola.

Menggunakan kemungkinan seperti yang diberikan dalam AI, kami memperkirakan empat parameter model NBD/Pareto (r, α, s, β) dengan rutinitas Fortran. Kemungkinannya adalah:

$$IL(r, a, s, \beta) = \prod_{i=1}^M P[X_{t-1} = x_i, t_i, T_i | r, a, s, \beta]$$

dengan M sebagai sampel acak pelanggan, dan pelanggan i melakukan pembelian $X_1 = x_i$ pada $(0, T_i)$ dengan waktu transaksi terakhir pada t_i . Parameter MLE yang dihasilkan adalah $r = 3.01$, $\alpha = 9.65$, $s = 0.82$ dan $\beta = 11.91$ (horizon estimasi 30 bulan). Parameter tersebut cukup konsisten dengan estimasi yang diperoleh Reinartz dan Kumar yang menggunakan estimasi $r = 4,24$, $\alpha = 14,95$, $s = 0,93$ dan $\beta = 13,85$ (Reinartz & Kumar, 2000). Secara khusus, parameter kritis $r/\alpha = 0,312$ dan $s/\beta = 0,069$ serupa dengan Reinartz dan Kumar ($r/\alpha = 0,481$ dan $s/\beta = 0,069$), sehingga menghasilkan sedikit bias dalam estimasi $P(\text{Alive})$ (lihat O Tabel 16.10). Karena hasilnya kuat dan sumber daya komputasi yang diperlukan untuk MLE jauh lebih besar, estimasi metode momen lebih disukai.

Parameter model dapat dijelaskan sebagai berikut. Variasi tingkat pembelian jangka panjang antar pelanggan tercermin dalam estimasi r saja dan tidak bergantung pada α . Dengan kata lain, semakin besar nilai parameter bentuk r , maka semakin homogen populasi pelanggan ditinjau dari tingkat pembelian. Dengan demikian, r dapat dilihat sebagai ukuran kebalikan keseluruhan dari konsentrasi tingkat pembelian di seluruh rumah tangga. Dengan kata lain, semakin besar nilai parameter bentuk s maka semakin homogen populasi pelanggan ditinjau dari tingkat putus sekolah. Konsentrasi angka putus sekolah, β , bergantung pada parameter s saja. Secara keseluruhan, perkiraan model tampak masuk akal dan menunjukkan tingkat validitas permukaan dan konsistensi internal yang tinggi. Setelah menghitung parameter distribusi, karakteristik yang menarik adalah probabilitas bahwa pelanggan dengan riwayat transaksi tertentu yang diamati masih hidup pada waktu T sejak percobaan.

Tabel 16.10 Pendapatan & keuntungan aktual untuk kelompok pelanggan terpilih berdasarkan NBD/PARETO, RFM, dan pilihan nilai pelanggan sebelumnya (Kelompok 1)

Pemilihan pelanggan berdasarkan	Persentase kelompok (pilihan dari atas)	Evaluasi pada 18 bulan (Rp. X.000)	Evaluasi pada 30 bulan (Rp. X.000)
NBD/Pareto dengan ECM	30 (n = 1260)	590.452 (123.076)	318.831 (62.991)
	50 (n = 2101)	756.321 (148.922)	361.125 (61.636)
	70 (n = 2941)	864.114 (165.735)	380.855 (60.305)
RFM tingkat lanjut	30 (n = 1260)	442.534 (78.555)	140.781 (27.582)
	50 (n = 2101)	599.100 (99.831)	186.267 (36.380)
	70 (n = 2941)	687.163 (110.244)	216.798 (42.839)
	30 (n = 1260)	508.997 (86.820)	179.665 (35.916)

Nilai pelanggan masa lalu	50 (n = 2101)	648.772 (112.723)	210.860 (41.729)
	70 (n = 2941)	789.526 (138.124)	225.910 (44.738)

Schmittlein, Morrison, dan Colombo menunjukkan probabilitas ini bergantung pada riwayat pembelian pelanggan di masa lalu (melalui jumlah pembelian x) dan waktu t (sejak percobaan) saat transaksi terbaru terjadi (Schmittlein et al. 1987). Probabilitas yang diinginkan untuk $\alpha > \beta$ diberikan dalam (Persamaan 16.7) $a \sim$ berikut:

$$P[Alive|r, a, s, \beta, x, t, T] = \left\{ 1 + \frac{s}{r+x+s} \left[\left(\frac{a+T}{a+t} \right)^{r+x} \left(\frac{\beta+T}{a+t} \right)^s \times F(a_1 + b_1 + c_1 + (t)) - \left(\frac{\beta+T}{a-t} \right)^s \times F(a_1, b_1, c_1 + (T)) \right] \right\}^{-1}$$

dimana $a_1 = r + x + s$, $b_1 = s + 1$, $c_1 = r + x + s + 1$, $z_1(y) = (\alpha - \beta)/(\alpha + y)$, $F(a_1, b_1, c_1, z_1)$ adalah fungsi hipergeometri Gauss, r, α, s, β = parameter model, x = jumlah pembelian, t = waktu sejak uji coba saat transaksi terakhir terjadi, dan T = waktu sejak uji coba.

Penting untuk disebutkan bahwa metodologi ini memerlukan kelompok pelanggan. Hanya analisis kohort yang menghasilkan wawasan tentang pola pembelotan dinamis dari waktu ke waktu, sedangkan analisis lintas-bagian pelanggan tidak akan memberikan wawasan seperti itu (karena pelanggan berada pada tahapan berbeda dalam siklus hidup mereka).

16.4 MODEL UNTUK MENGIDENTIFIKASI NILAI SEBENARNYA DARI PELANGGAN YANG HILANG

Latar Belakang Konseptual

Penulis penelitian ini, John B. Hogan, Katherine N. Lemon, dan Barak Libai, berpendapat bahwa model profitabilitas pelanggan tradisional mengevaluasi pelanggan secara terpisah satu sama lain dan bahwa dampak interaksi sosial tidak diperhitungkan (Hogan, Lemon, & Libai, 2003). Pelanggan terlibat dalam interaksi sosial dan mereka mungkin menganjurkan informasi positif atau negatif dari mulut ke mulut tentang produk dan perusahaan. Hal ini pada gilirannya dapat mempengaruhi prospek masa depan untuk menjadi pelanggan dan pelanggan lama untuk menghentikan transaksi. Pengecualian terhadap dampak sosial tidak langsung ini dapat menyebabkan kesalahan alokasi sumber daya pemasaran yang langka selama tahap awal yang penting dari pasar produk baru.

Nilai pelanggan yang hilang bergantung pada apakah pelanggan tersebut berpindah ke perusahaan pesaing atau tidak mengadopsi kategori produk tersebut. Pembelotan pelanggan mengacu pada situasi di mana pelanggan meninggalkan satu perusahaan dan mulai bertransaksi dengan perusahaan pesaing. Akibatnya, perusahaan kehilangan penjualan langsung dari pelanggan tersebut. Sebaliknya, disadopsi terjadi ketika pelanggan berhenti

membeli kategori produk tersebut sama sekali. Hal ini mempengaruhi profitabilitas jangka panjang dalam dua cara, pertama adalah hilangnya penjualan langsung dan yang lainnya dalam hal efek tidak langsung dari mulut ke mulut, peniruan, dan efek sosial lainnya.

Memodelkan Dampak Penolakan terhadap Nilai Pelanggan yang Hilang

α adalah proporsi pelanggan yang tidak mengadopsi perusahaan yang hilang, maka nilai rata-rata pelanggan yang hilang (VLC) dihitung dalam:

$$VLC = VLC_{tidak\ diadopsi} + (1 - \alpha)VLC_{gagal}$$

Nilai α dapat bervariasi antar perusahaan dan pasar. Dampak penjualan dari akuisisi pelanggan yang lebih lambat yang disebabkan oleh dampak sosial dan berkurangnya tingkat promosi dari mulut ke mulut kemudian diperkirakan menggunakan model pertumbuhan produk baru Bass. Dampak keuntungan dari hilangnya pelanggan diperkirakan dengan menghitung selisih profitabilitas yang diharapkan perusahaan sebelum dan sesudah pelanggan tersebut berhenti berlangganan. Dengan kata lain, dampak keuntungan dari pelanggan yang hilang = perkiraan penjualan dari model pertumbuhan produk baru tanpa penolakan perkiraan penjualan ketika pelanggan membatalkan adopsi setelah waktu tertentu. Hal ini memperhitungkan dampak langsung dan tidak langsung dari penolakan adopsi.

Faktor Penentu Utama dari Nilai Pelanggan

Untuk mempelajari fenomena pelanggan yang hilang, digunakan simulasi Monte Carlo di mana parameter utama seperti pengaruh eksternal (p), pengaruh internal (q), tingkat diskonto (r), dan waktu penghentian (t_1) didasarkan pada variabel. Hasil penelitian menunjukkan: (1) waktu disadopt pelanggan mempunyai pengaruh paling besar terhadap nilai pelanggan yang hilang, (2) pengaruh eksternal, p mempunyai dampak negatif, (3) pengaruh internal, q mempunyai dampak positif terhadap penetrasi karena q yang lebih tinggi menandakan promosi dari mulut ke mulut yang lebih kuat, dan (4) tingkat diskonto berdampak positif terhadap nilai pelanggan yang hilang. Studi ini menunjukkan bahwa semakin dini pelanggan tidak mengadopsi, semakin banyak uang yang dirugikan perusahaan. Hal ini karena pada tahap awal siklus hidup produk, hanya ada sedikit pengguna yang dapat mempengaruhi adopsi di masa depan melalui informasi dari mulut ke mulut. Oleh karena itu, satu penolakan saja dapat mempunyai dampak yang lebih besar. Pengaruh berbagai variabel terhadap nilai pelanggan yang hilang diberikan dalam Tabel 16.11.

Penting juga untuk dicatat bahwa nilai pelanggan yang hilang dipengaruhi oleh tahapan siklus hidup produk, pangsa pasar perusahaan, dan tingkat penolakan pelanggan pesaing. Hal ini memiliki implikasi manajerial yang penting dalam hal pengeluaran untuk retensi pelanggan, alokasi retensi, dan pengeluaran akuisisi dari waktu ke waktu, perluasan analisis laba atas investasi, dan pengelolaan lingkungan kompetitif.

Tabel 16.11 Pengaruh variabel perusahaan dan pasar terhadap nilai pelanggan yang hilang

Parameter		Koefisien standar	Nilai-P
P	Pengaruh eksternal	- 0.432	< 0,0001
Q	Pengaruh internal	0,147	0,0103
R	Nilai diskon	0,213	0,0003
t1	Waktu disadopsi	- 0,594	< 0,0001

Ringkasan

Sebuah studi tentang hubungan profitabilitas seumur hidup dalam lingkungan nonkontraktual menyoroti kekhawatiran terhadap asumsi luas mengenai hubungan profitabilitas seumur hidup positif yang jelas dan menggarisbawahi pentingnya analisis yang berbeda. Dalam model konseptual, keuntungan seumur hidup pelanggan individual dimodelkan sebagai fungsi dari durasi seumur hidup pelanggan, aliran pendapatan selama masa hidup pelanggan, dan biaya perusahaan dikaitkan dengan pertukaran pemasaran. Dalam skenario nonkontraktual seperti konteks pemasaran langsung, biaya promosi biasanya merupakan faktor biaya nonproduk terbesar dalam hubungan perusahaan pelanggan. Alasan yang mungkin untuk kesadaran nilai yang lebih tinggi pada pelanggan jangka panjang mungkin karena pelanggan belajar dari waktu ke waktu untuk memercayai barang atau merek dengan harga lebih rendah seperti halnya produk merek terkenal.

Bukti empiris menunjukkan bahwa (1) hubungan positif linier yang kuat antara masa pakai dan keuntungan tidak selalu ada, (2) keuntungan tidak selalu meningkat seiring bertambahnya masa kerja pelanggan, (3), biaya melayani jangka panjang pelanggannya tidak lebih rendah, dan (4) pelanggan yang berumur panjang tidak membayar harga yang lebih tinggi. Namun, faktor-faktor ini mungkin memiliki dampak yang berbeda di industri yang berbeda.

Tujuan dari studi kedua adalah (1) untuk mengukur secara empiris durasi seumur hidup untuk hubungan pelanggan-perusahaan nonkontraktual, (2) untuk memasukkan proyeksi laba ke dalam struktur hubungan yang menguntungkan dan untuk mengidentifikasi anteseden durasi seumur hidup pelanggan yang menguntungkan, dan (3) untuk mengembangkan implikasi manajerial untuk membangun dan mengelola pertukaran hubungan yang menguntungkan. Model tersebut pertama-tama memperkirakan kemungkinan pelanggan masih hidup dan kemudian mengintegrasikannya dengan durasi seumur hidup individu. Penggerak utama durasi seumur hidup pelanggan yang menguntungkan diklasifikasikan sebagai karakteristik pertukaran dan heterogenitas pelanggan.

Tingkat pengeluaran pelanggan, pembelian silang, fokus pembelian, rata-rata waktu antar pembelian, jumlah pengembalian, kepemilikan pelanggan atas instrumen loyalitas, dan upaya pengiriman surat perusahaan diidentifikasi sebagai karakteristik pertukaran yang penting. Lokasi spasial konsumen dan usia serta pendapatannya merupakan faktor heterogenitas pelanggan yang penting yang mempengaruhi durasi seumur hidup yang menguntungkan.

Dalam studi ketiga, sebuah model dikembangkan untuk menentukan dampak disadopsi terhadap nilai pelanggan yang hilang. Hal ini memperhitungkan tidak hanya dampak langsung dari hilangnya penjualan tetapi juga dampak tidak langsung dari dampak sosial seperti promosi dari mulut ke mulut. Penentu utama nilai pelanggan yang hilang diidentifikasi sebagai waktu penghentian, pengaruh eksternal dan internal, dan tingkat diskonto. Waktu disadopsi ditemukan memiliki dampak negatif maksimum pada nilai-yaitu, semakin awal pelanggan melakukan disadopsi, semakin tinggi nilai pelanggan yang hilang.

Ekuitas pelanggan adalah agregasi nilai seumur hidup yang diharapkan dari seluruh basis pelanggan perusahaan yang ada dan nilai masa depan yang diharapkan dari pelanggan baru. Fungsi tujuan NPV yang diperlukan untuk memaksimalkan ekuitas pelanggan suatu perusahaan terkait dengan arus kas dari setiap pelanggan, perkiraan waktu antar pembelian, dan biaya serta frekuensi strategi pemasaran/komunikasi yang digunakan. Fungsi tujuan didasarkan pada model probabilitas yang memprediksi waktu antar pembelian setiap pelanggan, model data panel yang memprediksi arus kas dari setiap pelanggan, dan algoritma optimasi yang memaksimalkan keuntungan. Dengan menerapkan model optimasi, seorang manajer dapat mengetahui sejauh mana ia harus menggunakan berbagai saluran kontak. Analisis silang durasi hubungan dan nilai pelanggan yang diperoleh berdasarkan fungsi tujuan maksimalisasi NPV menunjukkan tidak semua pelanggan jangka pendek memberikan keuntungan lebih rendah, dan tidak semua pelanggan jangka panjang memberikan keuntungan lebih tinggi. Mengidentifikasi dan menargetkan pelanggan yang responsif dan menguntungkan serta tidak menekankan upaya pada beberapa pelanggan yang tidak menguntungkan – terlepas dari apakah mereka diklasifikasikan sebagai pelanggan jangka panjang atau jangka pendek – akan menjadi pendekatan yang lebih baik. Pendekatan berbasis nilai pelanggan menunjukkan keunggulannya dibandingkan pendekatan durasi asosiasi dalam hal segmentasi pelanggan yang menguntungkan.

Model urutan pembelian menangkap perbedaan durasi antara pembelian untuk kategori produk yang berbeda. Fungsi laba tingkat pelanggan individu dikembangkan untuk memprediksi nilai pelanggan. Keberhasilan percobaan berdasarkan model yang ditunjukkan. Dengan pendapatan yang lebih tinggi, biaya komunikasi yang lebih rendah, jumlah upaya yang lebih sedikit sebelum pembelian dilakukan, keuntungan yang lebih tinggi, dan ROI yang lebih tinggi untuk kelompok uji, jika dibandingkan dengan kelompok kontrol, menunjukkan ruang lingkup yang ditawarkan oleh pendekatan nilai pelanggan. meningkatkan kualitas keputusan pemasaran.

Proses akuisisi merupakan komponen integral dari model penelitian. Dengan menghubungkan akuisisi dan proses retensi, kita dapat melihat gambaran lengkap dan tidak memihak mengenai faktor pendorong di balik pemilihan/akuisisi pelanggan, durasi hubungan, dan profitabilitas pelanggan. Selain itu, melakukan trade-off yang diperlukan antara proses ofensif dan proses defensif memerlukan spesifikasi lengkap tentang dimensi utama hubungan pelanggan-perusahaan. Spesifikasi model yang lebih lengkap menjawab pertanyaan manajerial utama apakah maksimalisasi fungsi tujuan masing-masing seperti kemungkinan akuisisi, durasi seumur hidup, dan nilai pelanggan akan menghasilkan rekomendasi alokasi

sumber daya yang konvergen atau berbeda. Model ini terutama berlaku pada situasi di mana manajer sangat bergantung pada komunikasi langsung dengan pelanggan. Pengeluaran akuisisi akan mengurangi hubungan marjinal dengan profitabilitas pelanggan.

Pengeluaran retensi akan mengurangi hubungan marjinal dengan durasi hubungan dan profitabilitas pelanggan. Saluran kontak antarpribadi yang tinggi memiliki hubungan yang lebih besar dengan kemungkinan akuisisi pelanggan dan durasi hubungan dibandingkan saluran kontak antarpribadi yang lebih sedikit. Meskipun hasilnya spesifik untuk konteks empiris, model ini dapat diterapkan pada lingkungan mana pun di mana upaya akuisisi dan retensi dapat dipisahkan. Manajer dapat menggunakan kerangka terintegrasi yang diusulkan tidak hanya untuk lebih memahami pendorong profitabilitas, namun juga untuk mengetahui bagaimana memaksimalkan profitabilitas melalui alokasi sumber daya yang optimal.

Soal Latihan

1. Bagaimana kita mengukur nilai pelanggan? Faktor apa saja yang biasanya memengaruhi nilai pelanggan?
2. Membahas perbedaan analisis loyalitas pelanggan antara setting kontraktual dan non kontraktual.
3. Dalam industri kartu kredit, pendorong keuntungan seumur hidup apa yang Anda harapkan?
4. Diskusikan dampak hilangnya pelanggan terhadap suatu perusahaan. Bagaimana Anda menangkap dan mengukur dampak ini?

BAB 17

PENERAPAN CRM DALAM SKENARIO B2B DAN B2C BAGIAN II

Kemampuan untuk mengetahui secara pasti siapa yang akan membeli produk apa dan kapan, serta sumber daya dan strategi komunikasi yang diperlukan untuk mewujudkannya, tidak diragukan lagi akan menjadi keinginan utama para CEO. Kemampuan ini akan membantu perusahaan berinvestasi pada pelanggan yang paling menguntungkan pada waktu yang paling tepat, dan dengan cara yang paling efektif. Hal ini tidak hanya akan menghindari pembelanjaan berlebihan atau kekurangan pada pelanggan, namun juga meningkatkan pendapatan dan keuntungan dari pelanggan. Namun, banyak perusahaan terus menghabiskan sumber dayanya untuk sejumlah besar pelanggan yang tidak menguntungkan. Mereka bisa saja berinvestasi pada pelanggan yang mudah didapat namun belum tentu menguntungkan atau mencoba meningkatkan tingkat retensi semua pelanggannya, sehingga menyebabkan pemborosan sumber daya yang terbatas. Mengalokasikan sumber daya secara optimal pada satu pelanggan bukanlah proses yang layak sebelum diperkenalkannya kerangka nilai pelanggan. Dengan memanfaatkan kerangka nilai pelanggan, para peneliti kini telah merancang model untuk memungkinkan tindakan di tingkat pelanggan.

Dalam bab ini kami menjelaskan model untuk mencapai alokasi sumber daya yang optimal. Model ini akan membantu seorang manajer mengetahui sejauh mana ia harus menggunakan berbagai saluran kontak untuk berkomunikasi dengan pelanggan. Model untuk memprediksi urutan pembelian dijelaskan selanjutnya. Model tersebut menjawab pertanyaan-pertanyaan seperti: (1) Bagaimana urutan kemungkinan pelanggan membeli beberapa produk atau kategori produk? dan (2) Kapan pelanggan diharapkan membeli setiap produk? Model ketiga mengatasi permasalahan terkait pengalokasian sumber daya antara akuisisi dan retensi dengan tujuan memaksimalkan profitabilitas jangka panjang pelanggan. Ia mencoba menjawab pertanyaan seperti: (1) Berapa total anggaran untuk akuisisi dan retensi? (2) Berapa biaya yang harus dikeluarkan untuk akuisisi pelanggan dan retensi pelanggan? dan (3) Bagaimana pengeluaran ini dialokasikan antar saluran kontak?

Pengurangan pelanggan telah menjadi perhatian penting bagi banyak industri, seperti telekomunikasi, perbankan ritel, dan asuransi. Dengan meningkatnya persaingan, pelanggan memiliki lebih banyak pilihan produk dan layanan dari sejumlah perusahaan.

Ditambah dengan meningkatnya pilihan bagi konsumen, perusahaan terus berusaha mendapatkan pelanggan bernilai tinggi dari pesaing mereka. Akibatnya, perusahaan merasa sulit untuk mempertahankan pelanggan karena mereka mudah berpindah dari satu perusahaan ke perusahaan lain (yaitu, cacat). Bab ini membahas strategi berbasis CLV untuk mengelola churn pelanggan. Dengan menjawab beberapa pertanyaan penting yang dihadapi manajer dalam mempertahankan pelanggan, strategi yang dibahas di sini juga diterapkan di perusahaan telekomunikasi yang telah membuahkan hasil yang mengesankan bagi perusahaan dalam mempertahankan pelanggan.

Meskipun persepsi nilai merek pada tingkat agregat suatu perusahaan terus mempengaruhi kinerja labanya, hal ini tidak memberikan perusahaan pedoman yang jelas tentang bagaimana menyusun strategi pemasaran dan investasi mereknya. Untuk merancang dan melaksanakan strategi manajemen merek yang efektif, perusahaan perlu memahami dengan tepat bagaimana setiap tindakan mereka akan mempengaruhi nilai merek individu pelanggan. Dalam bab ini, kami meneruskan kerangka kerja yang dapat digunakan perusahaan untuk secara efektif menghubungkan Nilai Merek Pelanggan (CBV) dengan metrik Nilai Seumur Hidup Pelanggan (CLV). Strategi yang dikembangkan menggunakan tautan ini membantu perusahaan lebih memahami dan merancang ulang strategi merek mereka agar sesuai dengan kebutuhan pelanggan individu.

Banyak perusahaan menggunakan metrik seperti Nilai Seumur Hidup Pelanggan untuk mengidentifikasi pelanggan “terbaik” mereka dan kemudian mengalokasikan sumber daya untuk menargetkan pelanggan dengan CLV tertinggi untuk kampanye rujukan. Namun, program-program tersebut cenderung mengasingkan pelanggan CLV tingkat rendah dan menengah karena layanan tingkat rendah yang diberikan dan perlakuan yang berbeda. Oleh karena itu, penting bagi manajer untuk menentukan nilai kemampuan pelanggan dalam menyebarkan informasi dari mulut ke mulut dan membuat rujukan. Bab ini memperkenalkan dan membahas metrik Nilai Referensi Pelanggan (CRV) untuk mengelola perilaku rujukan pelanggan secara menguntungkan. Dengan memperhitungkan perilaku sikap pelanggan dan mengukur kontribusi tidak langsung (rujukan atau informasi dari mulut ke mulut) yang dibuat oleh pelanggan terhadap keuntungan perusahaan, bab ini menunjukkan bahwa metrik CRV adalah metrik yang paling tepat untuk merancang rujukan yang menguntungkan. strategi.

17.1 ALOKASI SUMBER DAYA PADA STRATEGI PEMASARAN DAN KOMUNIKASI

Ekuitas pelanggan adalah agregasi nilai seumur hidup yang diharapkan dari seluruh basis pelanggan perusahaan yang ada dan nilai masa depan yang diharapkan dari pelanggan baru (Hogan et al., 2002). Sebuah perusahaan perlu melakukan trade-off yang mencadangkan sumber daya strategis untuk bidang-bidang di mana pengeluaran tersebut akan menghasilkan dampak terbesar terhadap ekuitas pelanggan (Rust, Zeithaml, & Lemon, 2000). Waktu antar pembelian bagi pelanggan dipengaruhi oleh inisiatif pemasaran yang diambil oleh perusahaan. Model matematis untuk waktu antar pembelian seperti yang dibahas sebelumnya dalam buku ini mencakup frekuensi dan sifat upaya pemasaran dan komunikasi. Model untuk memprediksi arus kas dari setiap pelanggan dapat dikembangkan secara bersamaan. Fungsi tujuan nilai sekarang bersih (NPV) yang diperlukan untuk memaksimalkan ekuitas pelanggan suatu perusahaan terkait dengan arus kas dari setiap pelanggan, waktu antar pembelian yang diharapkan, dan biaya serta frekuensi strategi pemasaran/komunikasi yang digunakan. Seorang manajer dapat menentukan frekuensi setiap strategi pemasaran dan komunikasi yang tersedia sehingga fungsi tujuan NPV dimaksimalkan. Teknik optimasi dapat digunakan untuk secara akurat sampai pada perbedaan alokasi sumber daya strategis kepada pelanggan individu di berbagai strategi pemasaran terpadu (Venkatesan & Kumar, 2004). Fungsi tujuan dengan demikian didasarkan pada tiga elemen:

- Model berbasis probabilitas yang memprediksi waktu antar pembelian setiap pelanggan, sebagai fungsi dari masukan komunikasi pemasaran dan perilaku pembelian pelanggan di masa lalu yang diamati sepanjang waktu.
- Model data panel yang memprediksi arus kas dari masing-masing pelanggan, juga sebagai fungsi masukan komunikasi pemasaran dan perilaku pembelian pelanggan di masa lalu yang diamati sepanjang waktu.
- Algoritme pengoptimalan yang memaksimalkan keuntungan dari setiap pelanggan dengan memeriksa dampak berbagai tingkat masukan komunikasi pemasaran.

Dengan menerapkan model optimasi, seorang manajer dapat mengetahui sejauh mana ia harus menggunakan berbagai saluran kontak. Misalnya, untuk pelanggan perorangan, apakah pertemuan tatap muka harus dikurangi dan frekuensi pengiriman surat langsung ditingkatkan, atau sebaliknya? Atau, untuk segmen pelanggan, bagaimana total profitabilitas pada segmen ini dapat dimaksimalkan? Untuk mengilustrasikan penerapan prosedur alokasi sumber daya yang optimal, ada gunanya melihat hasil dari situasi dunia nyata.

Pertama, penting untuk menetapkan bahwa model tersebut dapat memprediksi dengan baik apakah pelanggan tertentu akan membeli dalam 12 bulan ke depan. Berdasarkan analisis sampel terhadap 324 pelanggan, dari 246 pelanggan yang diprediksi model akan membeli suatu produk, 225 diantaranya benar-benar membeli. Demikian pula dari 78 pelanggan yang diprediksi model tidak akan membeli produk, 66 di antaranya tidak membeli. Hal ini menunjukkan bahwa model tersebut memiliki akurasi total, atau tingkat keberhasilan, sebesar 90% (lihat Tabel 17.1).

$$\text{Hit rate} = 225 + 66 / 324 = 90\%$$

Tabel 17.1 Pengaruh variabel perusahaan dan pasar terhadap nilai pelanggan yang hilang

	Sebenarnya dibeli dalam 9 bulan ke depan	Sebenarnya tidak membeli dalam 12 bulan ke depan	Total
Diharapkan untuk membeli dalam 12 bulan ke depan sesuai model	N = 225	n = 21	246
Diperkirakan tidak akan dibeli dalam 12 bulan ke depan	N = 12	n = 66	78
Total			324

Mengingat kepastian ini, kami perlu memeriksa apakah pendekatan nilai pelanggan pada akhirnya dapat menghasilkan peningkatan keuntungan dibandingkan dengan pendekatan durasi asosiasi yang saat ini digunakan oleh perusahaan untuk memilih pelanggan dan memprioritaskan tindakan pemasarannya (Durasi asosiasi (satu dari ukuran loyalitas tradisional) menunjukkan berapa lama pelanggan telah bertransaksi dengan perusahaan).

Tabel 17.2 menunjukkan hasil pendekatan durasi asosiasi dalam hal klasifikasi pelanggan dan rata-rata keuntungannya.

Tabel 17.2 Perbandingan laba rata -rata dalam durasi pendekatan asosiasi

	Durasi asosiasi perusahaan pelanggan (dalam Rp. X.000)	
	Pendek	Panjang
Laba rata -rata per pelanggan	29.235 (n = 170)	141.655 (n = 154)

Perusahaan yang diteliti akan memecah basis pelanggan menjadi dua kelompok-pelanggan durasi-short dan pelanggan jangka panjang. Penjaga durasi pendek adalah pelanggan yang telah bertransaksi dengan perusahaan dengan harga kurang dari nilai batas yang telah ditentukan tahun. Akibatnya, pelanggan berdurasi lama adalah pelanggan yang telah beralih dengan perusahaan lebih lama dari nilai cut-off. Dari Tabel 17.2 tampaknya seolah-olah mereka melakukan hal yang benar, karena rata-rata keuntungan dari kelompok berdurasi pendek jauh lebih rendah daripada laba rata-rata dari kelompok berdurasi panjang.

Namun, lintas analisis durasi hubungan dan nilai pelanggan, yang diperoleh berdasarkan fungsi tujuan maksimalisasi NPV, menunjukkan tidak semua pelanggan berdurasi pendek memberikan keuntungan yang lebih rendah, dan tidak semua pelanggan berdurasi lama memberikan keuntungan yang lebih tinggi. Suatu pendekatan yang unggul dapat diadopsi dengan mengidentifikasi dan menargetkan para penyatuan yang responsif dan menguntungkan dan dengan menghilangkan upaya pada beberapa pembawa yang tidak menguntungkan, terlepas dari apakah mereka diklasifikasikan sebagai pelanggan jangka panjang atau pelanggan berdurasi pendek. Beberapa pelanggan yang menguntungkan telah lolos dari perhatian perusahaan ketika hanya durasi pendekatan asosiasi yang diikuti. Juga, perusahaan mengalokasikan sumber daya yang lebih tinggi secara proporsional untuk beberapa pelanggan lama dalam keyakinan yang keliru bahwa durasi hubungan mereka dengan perusahaan menunjukkan profitabilitas mereka (lihat Tabel 17.3).

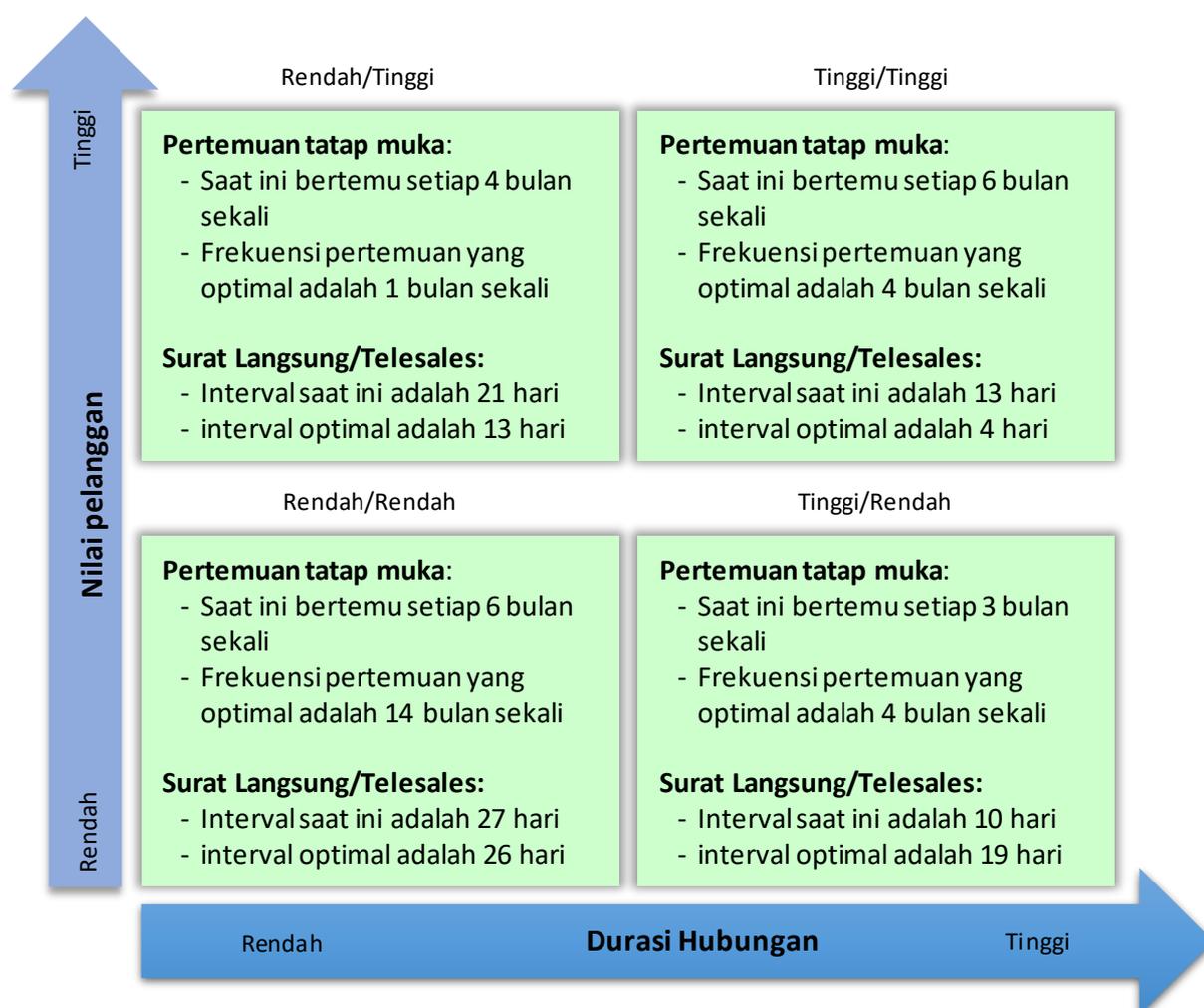
Tabel 17.3 Nilai Pelanggan versus Durasi Hubungan Perusahaan Pelanggan

Nilai Pelanggan	Durasi yang lebih pendek	Durasi lebih lama		
	N = 78	Sel I	N = 82	Sel III
Rendah				
	Laba rata -rata = 1387		Laba rata -rata = 1245	
Tinggi	N = 92	Sel II	N = 82	Sel IV
	Laba rata -rata = 52.976		Laba rata -rata = 302.542	

Pengamatan di Cell III menunjukkan lebih dari 50% pelanggan bahwa perusahaan mengejar di segmen jangka panjang sebenarnya adalah pelanggan bernilai rendah. Pengamatan di Cell II mengindikasikan perusahaan mengabaikan serangkaian pelanggan yang cukup besar dengan mengklasifikasikannya sebagai pelanggan berdurasi pendek, ketika memang mereka berkontribusi secara signifikan terhadap keuntungan. Dengan demikian,

pendekatan berbasis nilai pelanggan menunjukkan keunggulannya pada durasi asosiasi yang mendekati ketentuan segmentasi pelanggan yang menguntungkan. Dengan menggunakan model alokasi sumber daya yang optimal, kami dapat meningkatkan profitabilitas di masing - masing sel seperti yang ditunjukkan pada Gambar 17.1.

Analisis ini merekomendasikan untuk mengubah frekuensi pertemuan tatap muka, surat langsung, dan telesales di setiap sel ke tingkat yang optimal, sehingga meningkatkan efektivitas inisiatif pemasaran/ komunikasi. Dengan berubah ke frekuensi optimal, yang direkomendasikan oleh model untuk pertemuan tatap muka dan telesal surat langsung, di masing-masing dari empat sel, penurunan 10% dalam biaya keseluruhan dan peningkatan 6% dalam keseluruhan laba diamati.



Gambar 17.1 Realokasi sumber daya berdasarkan nilai pelanggan (semua angka telah diubah oleh pengguna konstan karena alasan kerahasiaan)

17.2 ANALISIS URUTAN PEMBELIAN: MEMBERIKAN PESAN YANG TEPAT KE PELANGGAN YANG TEPAT PADA WAKTU YANG TEPAT

Dalam kasus perusahaan multiproduct, penting untuk memahami produk mana dalam portofolio yang mungkin diperlukan selanjutnya oleh pelanggan. Strategi kontak yang ideal

adalah yang di mana perusahaan dapat mengirimkan pesan penjualan yang relevan dengan produk yang kemungkinan akan dibeli dalam waktu dekat oleh seorang penonton. Oleh karena itu, level selanjutnya adalah pengembangan model urutan pembelian.

Model urutan apurchase (Kumar, Venkatesan, & Reinartz, 2004) menjawab tiga pertanyaan:

- Apa urutan di mana pelanggan cenderung membeli beberapa produk atau kategori produk?
- Kapan pelanggan diharapkan untuk membeli setiap produk?
- Apa pendapatan yang diharapkan dari pelanggan itu?

Model ini menangkap perbedaan dalam jangka waktu antara pembelian untuk kategori produk yang berbeda. Saling ketergantungan dalam kecenderungan pembelian di seluruh produk dimodelkan oleh variabel kategori lintas produk yang mendanai. Fungsi laba tingkat pelanggan individu dikelola untuk memprediksi nilai pelanggan. Untuk menunjukkan model semacam itu memberikan hasil yang unggul di lapangan, percobaan diatur di departemen penjualan vendor B2B teknologi tinggi, yang memasarkan banyak kategori produk.

Model ini dikembangkan untuk produk perangkat keras perusahaan. Model ini mampu memprioritaskan pelanggan dengan menunjukkan kecenderungan untuk membeli produk perangkat keras yang berbeda untuk masing-masing pelanggannya. Ini juga memprediksi keuntungan yang diharapkan. Bukti empiris dari percobaan ini menunjukkan keuntungan yang diprediksi berdasarkan model urutan pembelian akurat dan bahwa menggunakan model menghasilkan pengembalian investasi pemasaran yang lebih besar. Tabel 17.4 adalah ilustrasi peningkatan kategori perangkat keras, atas tahun sebelumnya, dalam keuntungan yang dihasilkan oleh kelompok uji tenaga penjualan yang mengadopsi strategi berdasarkan hasil dari model urutan pembelian di seluruh kelompok kontrol tenaga penjualan yang tidak disediakan prediksi yang diberikan oleh model.

Tabel 17.4 Perubahan antara tahun berjalan dan tahun sebelumnya

	Kelompok uji	Kelompok kontrol
Pendapatan	1050 (18.130)	1033 (17.610)
Biaya Komunikasi	-750 (3625)	75 (4580)
Jumlah upaya sebelum pembelian	-4 (15)	1 (18)
Keuntungan	3000 (9080)	637 (6275)
Pengembalian Investasi (%)	5.4 (3.7)	2.2 (2.0)

Catatan: Angka menunjukkan perubahan dari level dasar (tahun sebelumnya). Tingkat dasar dalam tanda kurung

^aNilai yang dilaporkan adalah nilai unit per pelanggan

Tabel 17.5 Perbedaan kinerja antara kelompok tes dan kontrol

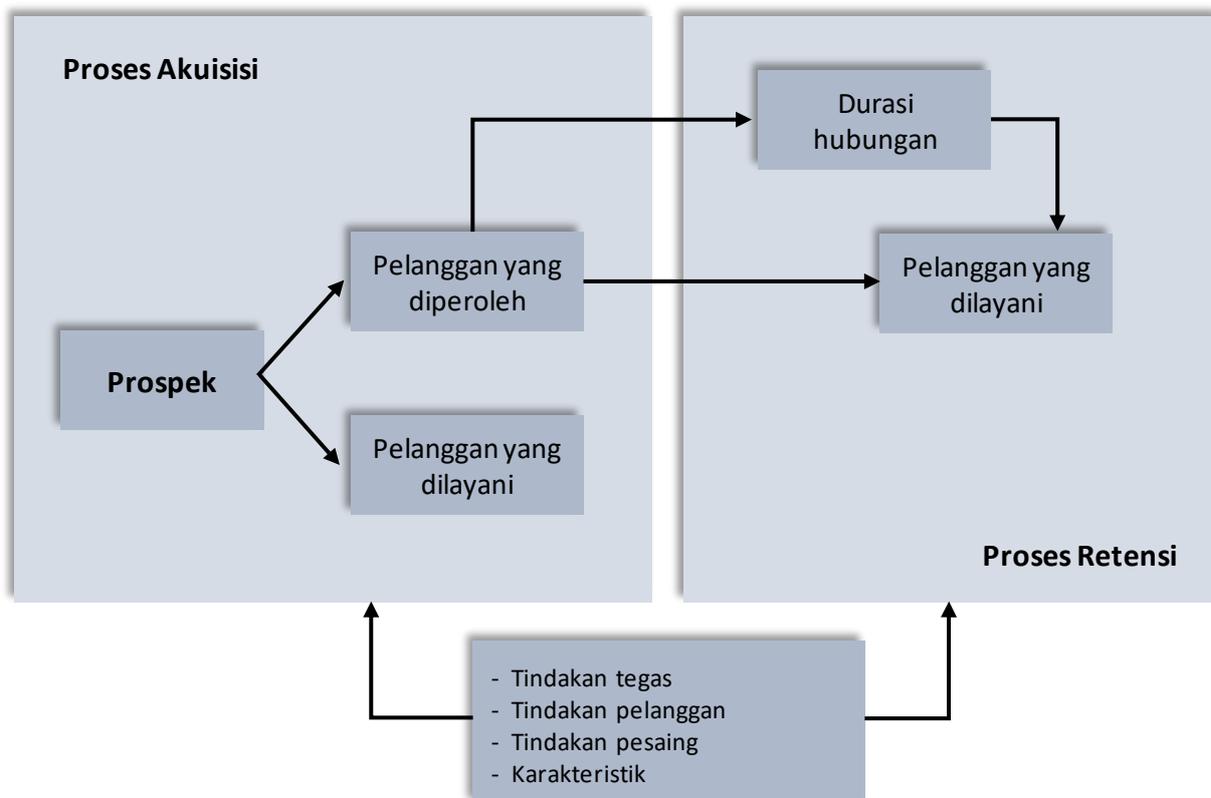
	Perbedaan antara tes dan kelompok kontrol
Pendapatan	537
Biaya Komunikasi	-1780

Jumlah upaya sebelum pembelian	-8
Keuntungan	5168
Pengembalian Investasi (%)	4.9

^aNumber menunjukkan perubahan dari level dasar tahun sebelumnya. Tingkat dasar dalam tanda kurung. Nilai yang dilaporkan adalah nilai unit per pelanggan.

Seperti yang ditunjukkan oleh Tabel 17.4, ada penurunan yang signifikan dalam biaya komunikasi yang menghasilkan penghematan Rp.750.000 pada basis tahun lalu Rp.3.625.000. Sebagai perbandingan, kelompok kontrol melihat peningkatan biaya komunikasi sebesar Rp.750.000 pada basis tahun lalu yang sudah tinggi Rp.4.580.000. Kelompok uji dapat mengurangi jumlah rata-rata upaya sebelum dibeli dengan empat, sedangkan untuk kelompok uji jumlah ini meningkat satu, dibandingkan dengan angka masing-masing untuk tahun lalu. Demikian pula, untuk kelompok uji, laba lebih tinggi dan begitu juga ROI.

Tabel 17.5 memberikan perbedaan dalam kinerja antara kelompok uji dan kelompok kontrol. Kami melihat lagi selama periode percobaan, pendapatan kelompok uji lebih tinggi, biaya komunikasi lebih rendah, jumlah upaya sebelum pembelian dilakukan lebih rendah, laba lebih tinggi, dan ROI lebih tinggi, jika dibandingkan dengan kelompok kontrol. Keberhasilan percobaan menunjukkan ruang lingkup yang ditawarkan pendekatan nilai pelanggan dalam meningkatkan kualitas keputusan pemasaran.



Gambar 17.2 Menghubungkan Akuisisi Pelanggan, Durasi Hubungan, dan Profitabilitas Pelanggan

17.3 HUBUNGAN ANTARA AKUISISI, RETENSI, DAN PROFITABILITAS: MENYEIMBANGKAN SUMBER PEROLEHAN DAN RETENSI UNTUK MEMAKSIMALKAN PROFITABILITAS PELANGGAN

Mengukur, mengelola, dan memaksimalkan profitabilitas pelanggan bukanlah tugas yang mudah. Dari perspektif alokasi sumber daya pemasaran, diperlukan seorang manajer untuk (1) menetapkan anggaran, (2) menyeimbangkan berapa banyak yang dihabiskan untuk akuisisi pelanggan dan retensi pelanggan, dan (3) menentukan bagaimana pengeluaran dialokasikan antara kontak saluran. Tujuannya, tentu saja, untuk memaksimalkan profitabilitas jangka panjang pelanggan. Misalnya, seorang manajer perusahaan kertas mendistribusikan upaya tenaga penjualan dan mengarahkan upaya pemasaran di antara set 350 pelanggan bisnis. Manajer juga harus terus menyulap berapa banyak prospek baru yang harus ditargetkan pada titik waktu yang diberikan vis-à-vis tentang waktu dan upaya untuk diarahkan kepada pelanggan yang sudah ada. Pada bagian ini, kami merangkum temuan penelitian yang meneliti pertanyaan-pertanyaan ini (Reinartz, Thomas, & Kumar, 2005).

Berbeda dengan sebagian besar penelitian lain, proses akuisisi adalah komponen integral dari model penelitian. Hubungan konseptual antara akuisisi dan proses retensi penting karena dua alasan. Pertama, hanya dengan menghubungkan keduanya, orang dapat melihat gambaran yang lengkap dan tidak memihak dari pengemudi di balik pemilihan/akuisisi pelanggan, durasi hubungan, dan profitabilitas pelanggan (lihat Gambar 17.2) (Heckman, 1979).

Penelitian sebelumnya secara khusus menunjukkan bahwa kegagalan untuk menghubungkan akuisisi dan retensi dapat menyebabkan hasil yang bias dan kesimpulan yang salah (Thomas, 2001). Hal ini disebabkan oleh bias seleksi yang dihasilkan dari penghilangan informasi pada prospek yang tidak diakuisisi. Kedua, proses ofensif dan proses defensasi bersaing untuk sumber daya yang sama. Membuat trade-off yang diperlukan membutuhkan spesifikasi penuh dari dimensi kunci dari hubungan perusahaan-perusahaan. Dengan demikian, spesifikasi model yang lebih lengkap memungkinkan kita untuk menjawab pertanyaan manajerial utama: «Apakah maksimalisasi fungsi objektif masing-masing (a.k.a, kemungkinan akuisisi, durasi seumur hidup, dan nilai pelanggan) menyebabkan rekomendasi alokasi sumber daya konvergen atau divergen? ».

Penting untuk dicatat bahwa model ini berlaku terutama untuk situasi di mana manajer sebagian besar bergantung pada komunikasi pelanggan langsung, seperti melalui tenaga penjualan, surat langsung, atau internet. Ini adalah kasus untuk sebagian besar lingkungan B-ke-B, serta untuk banyak konteks pemasaran langsung.

Minat penelitian ini terutama terletak pada dampak (1) jumlah pengeluaran dan (2) jenis saluran kontak pada tiga variabel dependen: tingkat perolehan, tingkat retensi, dan profitabilitas pelanggan. Ketika perusahaan meningkatkan anggaran akuisisi mereka, tingkat akuisisi terkait dan laba pelanggan akan semakin sedikit responsif (concavity). Bahkan jika, untuk semua tujuan praktis, tidak ada batasan pengeluaran akuisisi, perusahaan hanya dapat menangkap bagian tertentu dari target potensial. Kita dapat berharap bahwa pengeluaran akuisisi akan memiliki asosiasi marjinal yang semakin berkurang dengan kemungkinan akuisisi

pelanggan. Juga, pengeluaran akuisisi akan memiliki asosiasi marjinal yang berkurang dengan profitabilitas pelanggan. Demikian pula kita dapat melihat bahwa peningkatan pengeluaran retensi akan berhenti menguntungkan di luar tingkat tertentu. Dengan demikian, kita dapat mengharapkan pengeluaran retensi akan memiliki asosiasi marjinal yang semakin berkurang dengan durasi hubungan dan dengan profitabilitas pelanggan.

Kami juga ingin melihat apakah sifat saluran kontak mempengaruhi perolehan dan durasi hubungan. Kami dapat mengharapkan saluran kontak yang sangat interpermen memiliki hubungan yang lebih besar dengan kemungkinan akuisisi pelanggan daripada saluran kontak interpersonal yang lebih sedikit. Juga, saluran kontak yang sangat interpersonal memiliki hubungan yang lebih besar dengan durasi hubungan daripada lebih sedikit saluran kontak interpersonal.

Pada tingkat yang paling sederhana, berbagai kontak dapat dilihat memiliki efek independen pada variabel dependen, akuisisi, durasi, dan profitabilitas pelanggan masing-masing. Namun efek interaksi potensial antara saluran cenderung ada. Misalnya, orang dapat berargumen bahwa menghubungi prospek melalui telesales dan melalui surat langsung pada saat yang sama mungkin memiliki efek yang lebih kuat daripada jumlah efek terpisah yang diberikan pada titik waktu yang berbeda dalam waktu. Hal ini disebabkan oleh penguatan timbal balik dari pesan yang disampaikan melalui saluran kontak yang berbeda secara bersamaan.

Konteks empiris untuk penelitian ini adalah perusahaan B-to-B yang sama seperti dalam dua contoh sebelumnya. Kesimpulan substantif berikut muncul dari konteks empiris ini:

- Jumlah investasi dalam pelanggan serta bagaimana investasi berdampak pada akuisisi, retensi, dan keuntungan pelanggan.
- Investasi dalam akuisisi dan retensi pelanggan telah mengurangi pengembalian marjinal.
- Berapa banyak yang diinvestasikan dalam hubungan perusahaan-perusahaan memiliki dampak yang lebih besar pada profitabilitas pelanggan jangka panjang daripada bagaimana pengeluaran diinvestasikan di seluruh saluran komunikasi. Dengan demikian, mengoptimalkan jumlah investasi hubungan sangat penting.
- Efektivitas relatif dari saluran komunikasi yang sangat pribadi jauh lebih besar daripada saluran komunikasi yang kurang personal. Namun, biaya relatif juga perlu dipertimbangkan ketika memutuskan strategi komunikasi karena mempengaruhi keseluruhan profitabilitas.
- Di bawah pengeluaran dalam akuisisi dan retensi lebih merugikan dan menghasilkan ROI yang lebih kecil daripada pengeluaran berlebihan.
- Ketika berdagang antara mengalokasikan pengeluaran untuk akuisisi versus retensi, alokasi sub-optimal pengeluaran retensi akan memiliki dampak merugikan yang lebih besar pada profitabilitas pelanggan jangka panjang daripada pengeluaran akuisisi suboptimal.
- Strategi komunikasi pelanggan yang memaksimalkan profitabilitas pelanggan jangka panjang memaksimalkan tingkat akuisisi maupun durasi hubungan. Sebaliknya,

mengembangkan strategi komunikasi untuk mengelola profitabilitas pelanggan jangka panjang umumnya membutuhkan perspektif jangka panjang dan holistik dari hubungan tersebut. Perspektif ini cenderung memberikan lebih banyak penekanan pada komunikasi interpersonal dan interaktif yang lebih banyak daripada fokus terbatas pada akuisisi.

Meskipun hasilnya khusus untuk konteks empiris, model dapat diterapkan pada setiap lingkungan di mana upaya akuisisi dan retensi dapat dipisahkan. Manajer dapat menggunakan kerangka kerja terintegrasi yang diusulkan tidak hanya untuk lebih baik di bawah

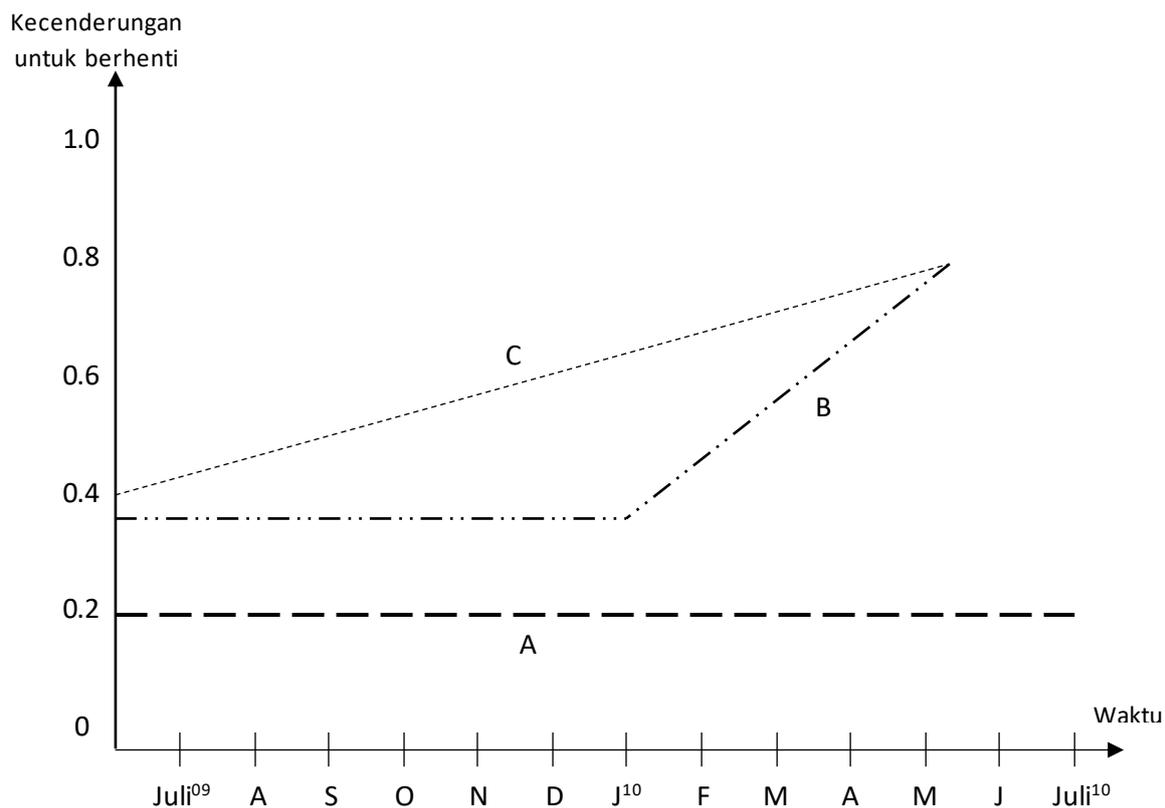
17.4 MENCEGAH KEHILANGAN PELANGGAN

Retensi pelanggan adalah fungsi penting untuk organisasi mana pun. Ketika pelanggan mengaduk-aduk dan mengakhiri hubungan, itu berdampak pada perusahaan dalam beberapa cara. Pertama, perusahaan mengeluarkan kehilangan pendapatan dari pelanggan yang telah membelot. Kedua, perusahaan kehilangan kesempatan untuk memulihkan biaya akuisisi yang dikeluarkan pada pelanggan yang cacat, sehingga meningkatkan tekanan untuk mencapai titik impas. Ketiga, perusahaan kehilangan peluang untuk menjual/menjual cross kepada pelanggan yang telah membelot, dan kerugian ini dapat diperlakukan sebagai kehilangan pendapatan potensial. Keempat, ada beberapa efek sosial «yang hilang» seperti mempengaruhi pelanggan lain pada adopsi produk/layanan dan potensi negatif dari mulut ke mulut. Akhirnya, perusahaan juga harus menginvestasikan sumber daya tambahan untuk menggantikan pelanggan yang hilang dengan pelanggan baru, sehingga menguras sumber daya perusahaan yang sudah dipengaruhi oleh hilangnya pelanggan.

Mengingat masalah potensial dari kehilangan pelanggan, penting bagi perusahaan untuk mengadopsi alat analitik yang sesuai untuk mencegah kehilangan pelanggan. Model analitik (seperti permodelan churn dinamis) digunakan untuk memprediksi perilaku pelanggan di masa depan dan membantu perusahaan memutuskan pelanggan/distributor mana yang cenderung berhenti dan pada jam berapa. Model-model ini memberdayakan para manajer untuk melaksanakan intervensi pemasaran khusus pelanggan tepat waktu yang menghasilkan peningkatan ROI. Beberapa pertanyaan strategis yang dihadapi oleh manajer dalam mengimplementasikan strategi ini adalah:

- Haruskah kita campur tangan?
- Pelanggan mana yang harus kita ikuti?
- Kapan kita campur tangan?
- Melalui saluran mana kita melakukan intervensi?
- Apa yang kami tawarkan kepada mereka?

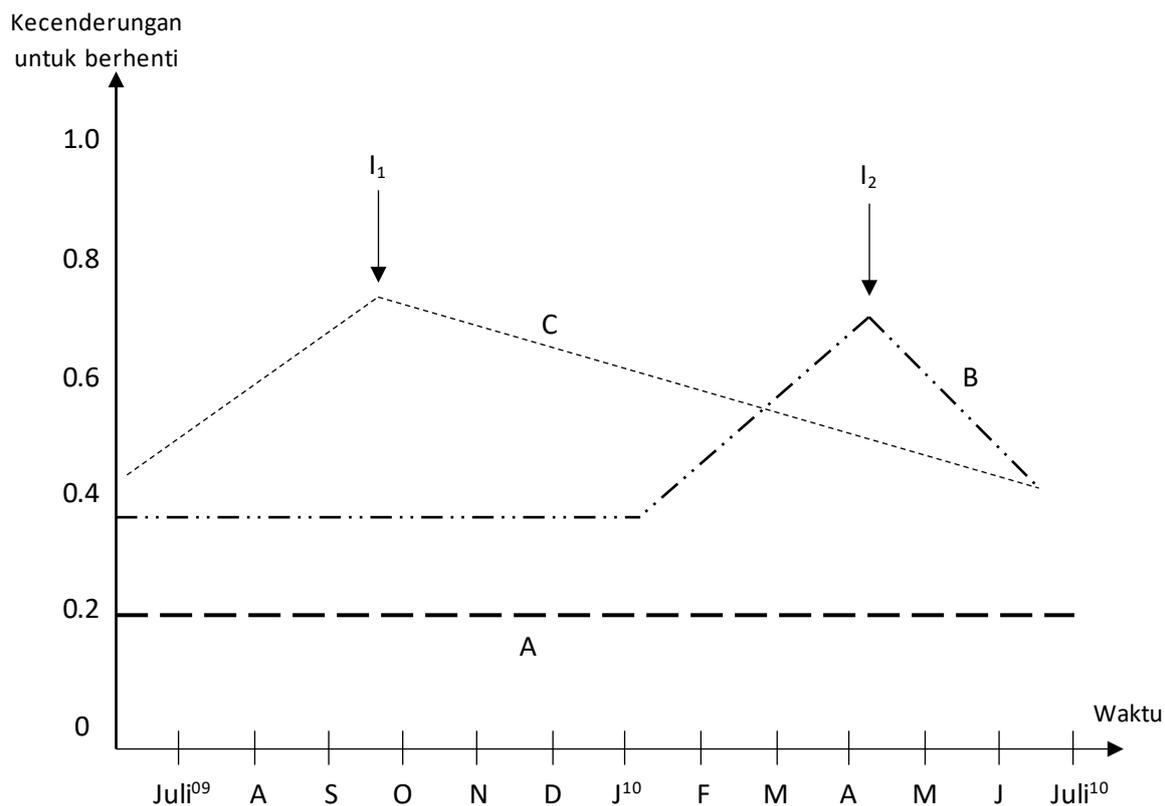
Pertanyaan-pertanyaan kritis ini dapat dijawab dengan membangun model kecenderungan-ke-keluar dan mengintegrasikannya dengan model berbasis CLV. Untuk memutuskan kebutuhan intervensi, penting bagi para manajer untuk mempelajari kecenderungan yang berhenti pada pelanggan. Misalnya, pertimbangkan Pelanggan A, Pelanggan B, dan Pelanggan C. Kecenderungan yang diprediksi-untuk-QUIT dari tiga pelanggan dari waktu ke waktu (Juli 2009-Juli 2010) diilustrasikan pada Gambar. 17.3.



Gambar. 17.3 memprediksi kecenderungan untuk berhenti

Seperti yang ditunjukkan pada Gambar. 17.3, Pelanggan A tidak bermaksud untuk berhenti dan dilambangkan dengan garis lurus. Meskipun pelanggan B tidak menunjukkan kecenderungan berhenti pada awalnya, ia menunjukkan peningkatan kemajuan untuk berhenti dari Januari 2010. Pelanggan C, diwakili oleh kurva curam, menunjukkan sepuluh yang kuat untuk berhenti dari awal. Jelas, ini menunjukkan bahwa pelanggan B dan C cenderung berhenti dalam waktu dekat dan mereka adalah pelanggan yang akan diinterpretasikan.

Setelah kebutuhan untuk mengintervensi dan pelanggan untuk diintervensi telah diputuskan, perusahaan harus mengidentifikasi kapan intervensi harus dilakukan. Jawaban untuk pertanyaan ini terletak pada strategi intervensi proaktif. Artinya, para penunjuk yang menunjukkan kecenderungan kuat untuk berhenti (dalam hal ini pelanggan B dan C) harus ditargetkan dengan penawaran intervensi oleh perusahaan. Gambar 17.4 menunjukkan periode waktu di mana pelanggan B dan C harus diintervensi.



Gambar. 17.4 Strategi Intervensi Proaktif

Pada Gambar 17.4, poin I1 dan I2 menunjukkan titik intervensi ketika pelanggan B dan C harus campur tangan dan ini diikuti oleh penurunan kecenderungan untuk berhenti dari pihak pelanggan. Di sini, Pelanggan B sedang diintervensi dengan pada Mei 2010 dan Pelanggan C pada Oktober 2009. Alasan jeda waktu antara intervensi pelanggan berasal dari kecenderungan masing-masing untuk berhenti. Jadi, sementara Pelanggan C diintervensi dengan awal, Pelanggan B dapat diintervensi dengan pada tahap selanjutnya. Keputusan tentang saluran intervensi dan jenis penawaran yang melaluinya intervensi harus dilakukan didasarkan pada karakteristik pelanggan individu. Jumlah sumber daya yang akan dibelanjakan untuk setiap pelanggan secara langsung terkait dengan nilai seumur hidup pelanggan. Jika biaya perusahaan Rp.1.000.000 per pelanggan untuk campur tangan, tidak bijaksana untuk mempromosikan kepada pelanggan yang CLV yang hanya Rp.50.000. Perusahaan harus campur tangan dengan penawaran yang harganya kurang dari Rp.50.000. Dengan demikian, strategi intervensi proaktif membantu perusahaan untuk mencegah gesekan pelanggan dan dengan demikian meningkatkan ROI.

Strategi ini untuk mencegah gesekan pelanggan diuji dalam studi terbaru untuk perusahaan telekomunikasi (Kumar & George). Perusahaan pertama-tama menghitung kecenderungan untuk berhenti untuk semua pelanggannya menggunakan data komunikasi transaksi dan pemasaran selama 3 tahun. Kemudian, mereka menciptakan dua kelompok pasangan pelanggan yang cocok yang serupa dalam hal kecenderungan mereka untuk berhenti dan karakteristik pertukaran seperti kontribusi pendapatan mereka terhadap

perusahaan dan durasi. Dengan kata lain, para penonton di kedua kelompok memiliki kemungkinan yang sama untuk berhenti.

Pendapatan rata-rata per pelanggan di kedua kelompok adalah Rp.6.000.000 per tahun. Kelompok uji memiliki 2601 pelanggan dan kelompok kontrol memiliki 2602 customer. Tidak ada intervensi untuk kelompok kontrol dan kelompok ini digunakan untuk melihat dampak intervensi pada kelompok uji. Namun, untuk semua kustom dalam kelompok uji, perusahaan memperkirakan kecenderungan untuk berhenti dan mengidentifikasi pelanggan yang cenderung berhenti.

Berdasarkan CLV dari masing-masing pelanggan, perusahaan merancang strata intervensi khusus pelanggan untuk semua pelanggan yang rentan. Total biaya intervensi untuk perusahaan adalah Rp.40.000.000 untuk kelompok uji. Intervensi menghemat 643 pelanggan untuk perusahaan. Dengan melipatgandakan jumlah kustom dengan kontribusi pendapatan rata-rata per customer, total kenaikan pendapatan adalah Rp.38.580.000 untuk grup yang campur tangan. Dengan demikian, bahkan setelah memperhitungkan biaya intervensi, perusahaan memiliki kenaikan pendapatan bersih Rp.34.580.000 dengan mencegah atraksi dan pengembalian investasi mendekati 860% (misalnya, Kontribusi pendapatan adalah 8,6 kali investasi).

Dari studi di atas, jelas bahwa model churn membantu perusahaan untuk mengidentifikasi pelanggan yang cenderung berhenti, strategi intervensi berdasarkan CLV membantu secara efektif mengintervensi untuk mempertahankan pelanggan yang berharga. Dalam hal ini, menargetkan prospek yang kuat adalah fase perencanaan penting bagi perusahaan. Analisis profil pelanggan yang akurat membantu perusahaan menerapkan strategi pemasaran yang solid. Perusahaan harus menargetkan prospek secara tepat dengan memilih segmen yang cocok dengan basis pelanggan perusahaan dan saluran yang sesuai dengan preferensi pelanggan. Selain itu, perusahaan harus menerapkan pengetahuan yang diperoleh tentang pelanggan baru di seluruh organisasi, mengolah pelanggan, menyinkronkan departemen dan mendekati pelanggan secara satu-ke-satu dan memberikan solusi untuk kebutuhan dan keinginan mereka.

17.5 NILAI MEREK PELANGGAN

Dalam kehidupan kita sehari-hari, kita menemukan berbagai merek yang kita gunakan. Kami menganggap beberapa merek sangat tinggi dan beberapa merek sangat rendah. Mengapa ini terjadi? Idealnya, merek dikembangkan untuk melakukan tiga peran penting (a) untuk menarik pelanggan baru ke perusahaan, (b) untuk mengingatkan pelanggan yang sudah ada tentang produk/layanan yang ditawarkannya, dan (c) untuk menempa keterikatan emosional dengan konsumennya (Rust, Lemon, & Narayandas, 2004). Ketika merek mulai berkinerja buruk pada satu atau lebih peran ini, ia mulai kehilangan kemilau dan goyah.

Ketika sebuah merek mulai menghadapi cegukan seperti itu, manajer merek atau manajer pemasaran, dan dalam beberapa kasus seluruh dewan perusahaan menghadapi beberapa dilema. Beberapa pertanyaan ini meliputi: (a) Apa yang kita investasikan - membangun merek atau membangun basis pelanggan? (b) Bagaimana kita mengelola merek?

(c) Apa yang dapat kami lakukan untuk memperbarui hubungan kami dengan pelanggan kami? Jawaban tunggal untuk semua pertanyaan ini adalah untuk memperkuat merek dan memelihara hubungan pelanggan yang menguntungkan secara bersamaan. Bagaimana kita bisa mencapai hal ini?

Kami dapat memperkuat merek dengan memastikan dan meningkatkan nilai yang diberikan pelanggan kepada merek. Nilai ini disebut sebagai CBV. Dan, kami telah melihat di bagian sebelumnya bahwa CLV dapat membantu perusahaan dalam mengelola hubungan pelanggan secara menguntungkan. Oleh karena itu, dengan membangun hubungan antara CBV dan CLV, kita dapat memperkuat merek dan membangun hubungan yang menguntungkan secara bersamaan. Bagian ini memberikan pendekatan untuk menentukan CBV dan juga merancang pendekatan yang akan menghubungkan CLV dan CBV untuk memastikan pertumbuhan yang sama dalam ekuitas merek dan ekuitas pelanggan.

Apa nilai merek pelanggan?

Konsep CBV mengacu pada efek diferensial dari preferensi merek individu pada tanggapannya terhadap pemasaran suatu merek. Ini terdiri dari delapan konstruksi (Kumar, Luo, & Rao, 2008). Mereka:

- Pengetahuan Merek: Terbuat dari kesadaran pelanggan tentang merek (kesadaran merek) dan citra pelanggan tentang merek (citra merek).
- Sikap Merek: Terdiri dari kepercayaan pelanggan pada merek (Brand Trust) dan respons emosional pelanggan terhadap merek (pengaruh merek).
- Niat perilaku merek: terdiri dari niat pelanggan untuk membeli merek (niat pembelian).
- Perilaku Merek: Terdiri dari perilaku pembelian pengulangan pelanggan (loyalitas merek), hubungan dengan pelanggan lain dari merek (advokasi merek), dan kemauan untuk membayar harga premium dibandingkan merek lain (perilaku premium harga merek).

Berdasarkan delapan konstruksi ini, telah ditemukan bahwa pelanggan dengan nilai merek yang lebih besar lebih mungkin untuk terlibat dalam kegiatan yang menghasilkan peningkatan nilai seumur hidup pelanggan jika dibandingkan dengan customer dengan nilai merek yang rendah. Secara intuitif, kami dapat memahami bahwa pengetahuan merek pelanggan, sikap merek, dan niat perilaku merek mempengaruhi perilaku pembelian mereknya. Ketika perilaku pembelian merek pelanggan ini terkait dengan nilai seumur hidup mereka, perusahaan dapat berharap untuk memaksimalkan profitabilitas. Ini membawa kita ke pertanyaan berikutnya, bagaimana kita menautkan CBV dan CLV?

Menghubungkan Nilai Merek Pelanggan ke Nilai Seumur Hidup Pelanggan

Tautan antara CBV dan CLV ditetapkan menggunakan data tingkat pelanggan dan teknik pemodelan lanjutan. Data tingkat pelanggan penting untuk menghitung CLV dan CBV. Kami telah melihat bahwa data untuk menghitung CLV dapat diamankan dari database transaksi pelanggan di dalam perusahaan. Untuk menghitung CBV, perusahaan bisa mendapatkan informasi mengenai berbagai komponen CBV dari data survei. Sebuah survei yang berisi pertanyaan yang berkaitan dengan delapan konstruksi dapat menghasilkan informasi perusahaan yang diperlukan untuk menghitung CBV. Setelah informasi ini tersedia, langkah selanjutnya adalah memperkirakan bagaimana komponen-komponen ini saling

mempengaruhi dengan menggunakan teknik estimasi yang canggih. Komponen CBV diperoleh dengan menggunakan skala sepuluh poin dari sampel kustom. Untuk pelanggan yang sama, CLV dihitung pada waktu itu. Secara konseptual, skor CLV dimodelkan sebagai fungsi dari delapan konstruksi ini.

Apa manfaat manajerial dari menghubungkan nilai merek pelanggan dengan nilai seumur hidup pelanggan?

Ada tiga implikasi utama dari menghubungkan CBV ke CLV. Mereka:

Pantau kinerja keseluruhan nilai merek pelanggan

Tautan ini dapat membantu perusahaan untuk memantau kinerja CBV secara keseluruhan. Perusahaan dapat mencicipi sekelompok pelanggan yang ada dan potensial. Kemudian, mereka dapat mengukur nilai merek masing-masing. Akhirnya, mereka dapat mengidentifikasi komponen yang lemah dalam nilai-nilai merek individu dan menghasilkan strategi yang berbeda untuk meningkatkan atau secara positif memengaruhi mereka.

Kelola merek di tingkat segmen untuk mengelola merek di tingkat segmen, perusahaan dapat segmen pelanggan berdasarkan CBV dan CLV. Ini akan menghasilkan matriks dengan empat sel, sangat mirip dengan «pengelolaan loyalitas dan profesabilitas secara bersamaan» strategi CLV (rujuk 7 Bab 15). Di sini, kita dapat segmen pelanggan CBV tinggi sebagai «loyalis sejati»; Pelanggan CBV CLV-rendah tinggi sebagai «kenalan»; CBV CLV-High rendah sebagai «pelanggan miskin»; dan pelanggan CBV rendah CLV-rendah sebagai «orang asing».

Strategi pemasaran untuk «loyalis sejati» adalah terus membangun pengetahuan dan sikap merek yang positif dengan segmen pelanggan ini. Untuk segmen «kenalan», perusahaan harus memikirkan cara lain untuk meningkatkan CLV mereka dengan investasi merek terbatas. Berkenaan dengan segmen «pelanggan miskin», perusahaan harus cukup berinvestasi untuk meningkatkan nilai merek di segmen ini. Mereka dapat mendorong penjualan silang dan tambahan untuk meningkatkan nilai CLV pelanggan. Akhirnya untuk segmen «orang asing», perusahaan harus berinvestasi secara moderat pada orang asing yang memiliki potensi untuk meningkatkan nilai CLV mereka.

Kelola merek di perusahaan tingkat individu juga dapat mengelola merek di tingkat pelanggan individu. Kami melihat dalam «mengelola kesetiaan dan profitabilitas secara bersamaan» strategi CLV bahwa «teman sejati» adalah aset perusahaan yang paling berharga. Oleh karena itu, perusahaan dapat mengelola merek di tingkat individu untuk memastikan bahwa pesan merek menarik bagi segmen pelanggan ini. Perusahaan harus memilih sampel teman sejati dan terus-menerus memantau struktur pengetahuan masing-masing, sikap merek yang positif, niat pembelian, dan perilaku merek. Setelah proses pengambilan keputusan individu dipahami, tindakan pemasaran yang dipersonalisasi dapat dilakukan untuk mengirim pesan yang tepat pada waktu yang tepat sehingga CLV dan CBV individu dapat dimaksimalkan secara bersamaan. Sampai sekarang, kita telah melihat bagaimana seorang pelanggan dapat memberikan nilai kepada perusahaan melalui pembukaannya dan untuk merek melalui preferensi terhadap merek. Dua sumber nilai ini berasal langsung dari pelanggan. Namun, pelanggan juga dapat memberikan nilai tidak langsung kepada

perusahaan melalui rujukannya atau dari mulut ke mulut. Bagian selanjutnya membahas metrik nilai rujukan pelanggan, pengukuran dan strateginya untuk memaksimalkannya.

17.6 NILAI RUJUKAN PELANGGAN

Banyak perusahaan sekarang menggunakan program pemasaran viral untuk memanfaatkan kekuatan dari mulut ke mulut dan referensi untuk memperoleh pelanggan baru. Biasanya, pelanggan yang puas memberikan rujukan dan WOM positif kepada teman atau rekan mereka. Beberapa pelanggan yang dirujuk ini akan memiliki potensi untuk menjadi pelanggan perusahaan yang menguntungkan. Akibatnya, CLV pelanggan untuk perusahaan tidak hanya akan menjadi keuntungan yang mereka kontribusikan tetapi juga keuntungan yang dihasilkan dari mereka yang mereka pengaruhi. Nilai tidak langsung yang dibawa oleh pelanggan ini melalui rujukan diukur dengan metrik CRV.

Kami telah melihat bahwa metrik CLV adalah metrik nilai pelanggan yang lebih baik atas semua metrik konsep. Namun, perawatan yang diberikan metrik ini untuk kepuasan pelanggan tidak begitu lengkap. Meskipun memang benar bahwa Informasi Satisfaction Pelanggan ditangkap oleh Akuntansi untuk Perilaku Pembelian Pelanggan, itu tidak melibatkan pengukuran langsung. Jelas bahwa pelanggan tidak hanya dapat berkontribusi nilai bagi perusahaan melalui transaksi mereka sendiri (laba langsung), tetapi mereka juga berdampak pada transaksi pelanggan lain melalui mulut ke mulut dan rujukan (laba tidak langsung) dengan membantu perusahaan untuk memperoleh pelanggan baru dengan biaya lebih rendah. Oleh karena itu, kami memerlukan metrik seperti CRV untuk menentukan nilai kemampuan pelanggan untuk menyebarkan dari mulut ke mulut dan membuat rujukan.

Apa itu nilai rujukan pelanggan?

Nilai rujukan pelanggan didefinisikan sebagai nilai rujukan masa depan yang diharapkan dari perusahaan. Metrik ini memungkinkan manajer untuk mengukur dan mengelola setiap pelanggan berdasarkan kemampuannya untuk menghasilkan laba tidak langsung kepada perusahaan. Dampak tidak langsung ini pada laba perusahaan datang melalui penghematan dalam biaya akuisisi dan melalui penambahan pelanggan baru melalui rujukan pelanggan.

Menghitung Nilai Rujukan Pelanggan (CRV) lebih kompleks daripada menghitung nilai seumur hidup. Pertimbangkan pelanggan, Jane, untuk siapa kita akan menghitung nilai rujukan. Pertama, kita perlu menghitung jumlah rata-rata referensi yang berhasil yang akan dia buat setelah kami menawarkannya insentif untuk melakukannya melalui kampanye pemasaran. Seperti yang kami lakukan untuk CLV -nya, kami melihat perilaku Jane di masa lalu, tetapi kami perlu melihat periode lebih dari sebulan untuk mendapatkan varian yang cukup dalam jumlah rujukan untuk pemodelan statistik yang tepat dan akurasi prediktif. Periode waktu bervariasi dari industri ke industri.

Kemudian, kita perlu memperkirakan kerangka waktu di mana kampanye pemasaran kami berdampak dalam menghasilkan rujukan. Dengan kata lain, kita perlu menentukan waktu sampai rujukan Jane sebenarnya diminta oleh insentif rujukan kita. Dalam studi penelitian, telah ditemukan bahwa periode waktu ini adalah sekitar 1 tahun. Artinya, rujukan

yang dibuat oleh pelanggan setelah kampanye pemasaran rujukan-insentif dapat dikaitkan dengan kampanye itu selama sekitar satu tahun. Oleh karena itu dalam menghitung CRV, kami hanya menghitung referensi yang dibuat dalam waktu satu tahun.

Kemudian, kita perlu menentukan berapa banyak rujukan itu akan menjadi penyesuaian perusahaan, bahkan jika Jane tidak merekomendasikan perusahaan. Alasan penambangan ini sederhana. Jika pelanggan baru, sebut saja dia John, tidak akan bergabung tanpa rujukan Jane (disebut sebagai referensi tipe-satu), maka nilai rujukan Jane harus mencakup nilai bisnis John. Namun, jika John akan menjadi pelanggan tanpa rujukan Jane (disebut sebagai rujukan tipe-dua), maka, CRV Jane hanya harus memasukkan penghematan dalam biaya perolehan untuk John, karena tidak ada upaya pemasaran langsung yang diperlukan untuk mendapatkannya untuk mendapatkannya. Memperoleh informasi ini dapat dilakukan melalui survei dengan mengajukan pertanyaan sederhana seperti: «Seberapa besar kemungkinan Anda akan membeli produk/layanan kami tanpa rujukan dalam 12 bulan ke depan?». Setelah mengumpulkan informasi ini, kami dapat memberikan nilai rujukan Jane sebagai nilai sekarang dari referensi tipe-one-nya ditambah nilai sekarang dari rujukan tipe-duanya. Oleh karena itu, jika kita berasumsi bahwa jika John tidak akan menjadi pelanggan membuat Jane tidak merujuknya, maka, rujukan tipe-one Jane tentang John pada dasarnya sama dengan nilai pelanggan seumur hidupnya-nilai sekarang dari perbedaan antara kontribusi John dengan margin dan biaya menikah kepadanya, diproyeksikan lebih dari 1 tahun. Akibatnya, nilai tipe-dua pelanggan adalah nilai sekarang dari penghematan dalam biaya akuisisi. Seperti halnya semua analisis pendapatan biaya, jika biaya yang terlibat dalam memperoleh rujukan tipe-dua melebihi biaya metode akuisisi alternatif, pelanggan tipe-dua dapat menjadi kewajiban bagi perusahaan. Oleh karena itu, formula CRV dapat dinyatakan sebagai berikut:

$$CRV_i = \sum_{t=1}^T \sum_{y=1}^{n1} \frac{(A_{ty} - a_{ty} - M_{ty} + ACQ1_{ty})}{(1+r)^t} + \sum_{t=1}^T \sum_{y=n1}^{n2} \frac{(ACQ2_{ty})}{(1+r)^t}$$

Dimana :

T = Jumlah periode yang akan disebabkan oleh masa depan (mis. Perempat, tahun).

Aty = margin kotor disumbangkan oleh customer «y» yang sebaliknya tidak akan membeli produk.

aty = biaya rujukan untuk pelanggan «y». 1 hingga n1 = jumlah pelanggan yang mau tidak bergabung tanpa rujukan.

N2 - N1 = Jumlah pelanggan yang akan bergabung.

MTY = Biaya pemasaran yang diperlukan untuk mempertahankan pelanggan yang dirujuk.

ACQ1TY = Penghematan dalam biaya akuisisi dari pelanggan yang tidak mau bergabung tanpa rujukan.

ACQ2TY = Penghematan dalam biaya akuisisi dari pelanggan yang tetap akan bergabung.

Secara sederhana, (17.1) juga dapat dinyatakan sebagai berikut:

$$CRV_1 = \frac{\text{Nilai pelanggan yang bergabung dengan referal}}{\text{Nilai diskon}} + \frac{\text{Nilai pelanggan yang bergabung tetap saja}}{\text{Tingkat diskonto}}$$

Setelah melihat konsep dan pengukuran CRV, mari kita benar-benar menghitung CRV pelanggan dari perusahaan jasa keuangan hipotetis.

Bagaimana cara menghitung nilai rujukan pelanggan dihitung?

Untuk menghargai pelanggan dan melihat bagaimana mereka benar-benar berdampak pada garis bawah perusahaan, mari kita pertimbangkan pelanggan yang khas - TOM, dari perusahaan jasa keuangan. Menggunakan data perilaku rujukan pelanggan ini dari perusahaan, kami akan menghitung nilai rujukannya (CRV). Data yang kita butuhkan untuk menghitung nilai rujukan disediakan pada Tabel 17.6.

Tabel 17.6 Perilaku Rujukan Tom di perusahaan jasa keuangan (data semi-tahunan)

Jumlah rujukan per periode (N2)	4
Biaya pemasaran per periode (MTY)	\$ 18
Rata - rata margin kotor (aty)	\$ 98
Biaya Rujukan (ATY)	\$ 40
Penghematan Biaya Akuisisi (ACQ1TY dan ACQ2TY)	\$ 5
Jumlah rujukan yang akan bergabung (N2 - N1)	2
Tingkat Diskon Tahunan (R)	15%

Ada empat langkah yang terlibat dalam perhitungan CRV. Mereka:

Langkah 1: Beli

Pada langkah pertama, kami menentukan apakah pelanggan akan melakukan pembelian. Seperti terbukti dari O Tabel 17.6, Tom merujuk empat pelanggan per periode (6 bulan) dan dari empat pelanggan itu, dua akan tetap bergabung. Jadi, N1 dalam hal ini adalah dua dan N2 dalam hal ini adalah empat. Untuk tujuan ilustrasi, kami menganggap di sini hanya nilai pelanggan yang secara langsung dirujuk oleh Tom dan melakukan pembelian. Pendekatan ini juga dapat diperluas untuk memasukkan nilai yang dibawa oleh pelanggan yang secara tidak langsung dirujuk oleh TOM, di mana pun berlaku.

Langkah 2: Nilai Masa Depan

Pada langkah kedua, kami memprediksi nilai di masa depan dari masing-masing pelanggan yang dirujuk. Nilai masa depan dari setiap pelanggan yang dirujuk didasarkan pada margin kotor pelanggan per periode (Rp.98.000), biaya pemasaran per periode (Rp.18.000), penghematan biaya akuisisi (Rp55.000), biaya rujukan (Rp.40.000), dan tingkat diskonto (15% per tahun) .

Langkah 3: Jumlah referensi

Pada langkah ketiga, kami memprediksi jumlah referensi yang dihasilkan. Jumlah rujukan yang diprediksi untuk TOM adalah empat per periode. Karena kami menguasai CRV selama 1 tahun, Tom akan menghasilkan total delapan rujukan.

Langkah 4: Waktu Referensi Pelanggan

Pada langkah terakhir, kami memprediksi waktu referensi customer. Karena, Tom merujuk empat pelanggan per periode, dalam hal waktu ini berarti bahwa empat pelanggan dirujuk pada paruh pertama tahun ini dan empat pelanggan dirujuk pada paruh kedua tahun ini. Menerapkan langkah-langkah ini untuk data yang kami miliki untuk Tom, kami mendapatkan yang berikut:

Untuk periode 1:

$$CRV_i = \sum_{t=1}^T \frac{(A_{ty} - a_{ty} - M_{ty} + ACQ1_{ty})}{(1+r)^t} + \sum_{y=n1+1}^{n2} \frac{(ACQ2_{ty})}{(1+r)^t}$$

$$CRV_i = \sum_{y=1}^2 \frac{(98 - 40 - 18 + 5)}{(1 + 0.075)^1} + \sum_{y=3}^4 \frac{(5)}{(1 + 0.075)^1} \approx 93$$

Untuk periode 2:

$$CRV_2 = \sum_{y=1}^{n1} \frac{(A_{2y} - M_{2y})}{(1+r)^2} + \sum_{y=1}^{n1} \frac{(A_{2y} - a_{2y} - M_{2y} + ACQ1_{2y})}{(1+r)^2} + \sum_{y=n1+1}^{n2} \frac{(ACQ2_{2y})}{(1+r)^2}$$

$$CRV_2 = \sum_{y=1}^2 \frac{(98 - 18)}{(1 + 0.075)^2} + \sum_{y=1}^2 \frac{(98 - 40 - 18 + 5)}{(1 + 0.075)^2} + \sum_{y=3}^4 \frac{(5)}{(1 + 0.075)^2} \approx 225$$

$$CRV = CRV_1 + CRV_2 \approx 318$$

Oleh karena itu, total CRV untuk TOM selama 1 tahun adalah jumlah CRV1 dan CRV2, yaitu sekitar Rp.318.000. Seperti yang ditunjukkan hasilnya, dampaknya tumbuh seiring berjalannya waktu. Alasan utama untuk ini adalah pertumbuhan basis pelanggan karena rujukan di setiap periode. Pada periode 1, hanya ada empat pelanggan baru, sedangkan pada periode 2 ada enam pelanggan dalam nilai CRV (empat pelanggan baru dan dua pelanggan dari periode 1 yang membeli hanya karena rujukan).

Seperti yang sudah disebutkan, karena ini adalah perkiraan konservatif dari nilai referensi pelanggan (yaitu, hanya rujukan langsung yang digunakan dalam CRV), itu tidak memberikan gambaran yang benar dalam hal jumlah pelanggan baru yang telah diakuisisi oleh perusahaan dan nilai total semua pelanggan baru ini layak untuk perusahaan. Jika kami ingin melihat berapa banyak pelanggan baru yang datang selama dua periode yang berasal dari pelanggan asli dan nilai pelanggan baru ini, kami perlu melihat rujukan langsung dan tidak langsung (untuk informasi lebih lanjut tentang langsung dan tidak langsung Referensi Lihat Kumar & Bhaskaran, 2010). Jika masing-masing pelanggan yang dirujuk selama periode tertentu juga membuat beberapa rujukan dalam periode berikutnya, kami akan melihat pertumbuhan eksponasi dalam jumlah total penyatuan baru yang diperoleh dalam dua periode dan total CRV untuk mereka pelanggan. Mengingat bahwa CRV juga mempertimbangkan nilai sekarang bersih yang dibawa oleh pelanggan, orang mungkin bertanya-tanya bagaimana CRV dikaitkan dengan CLV. Bagian berikut menyediakan tautan.

Bagaimana nilai rujukan pelanggan dapat dikaitkan dengan nilai seumur hidup pelanggan?

Setelah CRV pelanggan dihitung, penting bagi manajer untuk memahami hubungan yang dibagikannya dengan CLV. Sekarang kami memiliki pengukuran untuk CLV dan CRV, kami tahu nilai yang diberikan oleh pembelian aktual yang dilakukan oleh Pelanggan (CLV) dan pengaruh yang dimiliki pelanggan terhadap pelanggan potensial lainnya (CRV). Dengan informasi ini, manajer dapat mulai membuat keputusan tentang cara memperlakukan dan memasarkan kepada pelanggan berdasarkan berbagai kombinasi apakah pelanggan rendah atau tinggi pada CLV atau CRV.

Seperti disebutkan sebelumnya, banyak perusahaan menggunakan CLV sebagai metode untuk memilih pelanggan untuk kampanye dari mulut ke mulut dan rujukan. Jika pelanggan yang mendapat peringkat tinggi pada CLV adalah pelanggan yang sama yang mendapat peringkat tinggi pada CRV, manajer tidak perlu menggunakan kedua metrik saat mengelola pelanggan. Namun, karena hanya data transaksional dan demografis (bukan data sikap) yang memainkan peran penting dalam memprediksi CLV, customer yang mendapat skor tinggi pada CLV mungkin tidak sama dengan mereka yang berhasil merujuk pelanggan baru. Faktanya, studi pemasaran baru-baru ini menemukan bahwa pelanggan yang mendapat skor tinggi pada CRV bukan pelanggan yang paling berharga, sebagaimana ditentukan oleh CLV. Studi ini menggunakan data perilaku transaksi dan rujukan dari perusahaan telekomunikasi untuk menyelidiki hubungan antara CLV dan CRV. Temuan penelitian ini disediakan pada Tabel 17.7 (Kumar, Petersen, & Leone, 2007).

Seperti terbukti dari O Tabel 17.7, 30% teratas dari pelanggan yang diperingkat berdasarkan CLV (Desil 1, 2 dan 3) tidak tumpang tindih dengan 30% pelanggan teratas berdasarkan CRV (Desiles 5, 6, dan 7). Temuan ini memberikan wawasan penting kepada manajer tentang manajemen pelanggan. Jika manajer mengabaikan konsep CRV dan hanya fokus pada CLV, maka mereka akan kehilangan WOM positif dan bisnis cascading yang akan dihasilkannya. Akibatnya, jika mereka hanya fokus pada CRV dan mengabaikan pelanggan CLV tinggi, mereka akan mengasingkan pelanggan yang paling berharga karena kekurangan WOM yang positif. Salah satu dari dua skenario ini dapat menyebabkan banyak kerusakan pada pertumbuhan pelanggan dan, dalam beberapa kasus bahkan dapat menghasilkan WOM negatif.

Tabel 17.7 Desil Pelanggan CLV dan CRV untuk perusahaan telekomunikasi

Desil (peringkat oleh clv)	CLV (Rp. 000) (1 tahun)	CRV (Rp. 000) (1 tahun)
1	1933	40
2	1067	52
3	633	90
4	360	750
5	313	930
6	230	1020
7	190	870
8	160	96

9	137	65
10	120	46

Sumber: Diadaptasi dari Kumar et al. (2007)

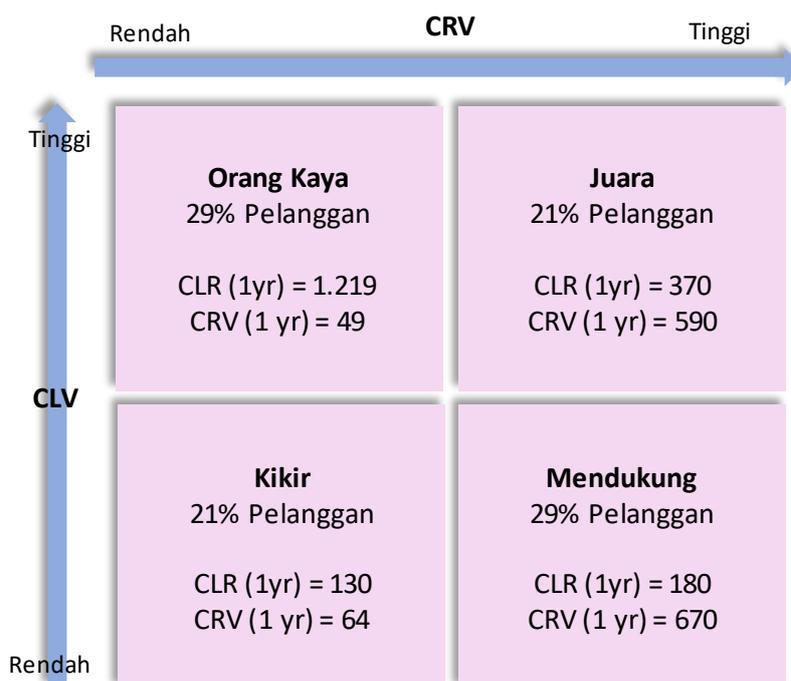
Apa manfaat manajerial dari menghubungkan nilai rujukan pelanggan dan nilai seumur hidup pelanggan?

Untuk menunjukkan dampak dari mengukur dan mengelola kedua metrik ini secara bersamaan, sebuah studi lapangan dilakukan dengan perusahaan telekomunikasi untuk melihat manfaat mengukur dan mengelola CLV dan CRV secara bersamaan.

Untuk tujuan studi lapangan, kelompok uji dan kelompok kontrol masing-masing 9900 pelanggan dipertimbangkan. CLV dan CRV diukur untuk masing-masing kelompok. Berdasarkan kedua nilai ini, para penutur di kedua kelompok dibagi menjadi empat sel dari matriks 2×2 . Sel-sel disegmentasi berdasarkan berikut - CLV tinggi/CRV tinggi, CLV tinggi/CRV rendah, CLV rendah/CRV tinggi, dan CLV rendah/CRV rendah. Poin cutoff untuk empat segmen ditentukan berdasarkan nilai median untuk langkah CLV dan CRV. O Gambar 17.5 merangkum hasil ini.

Dari sampel 9900 pelanggan, segmen «Misers» dan «Champions» masing-masing memiliki 2079 pelanggan, dan «« afluen »dan« advokat »segmen masing-masing memiliki masing-masing 2871 pelanggan. Temuan ini juga memvalidasi temuan yang disajikan pada o Gambar. 17.5 bahwa CLV tinggi dan pelanggan CRV tinggi adalah serangkaian pelanggan. Hasil pengembangan CLV dan CRV ini menunjukkan bahwa ada set pelanggan yang berbeda yang ditemukan dalam empat sel yang berbeda berdasarkan perbedaan besar dalam nilai CLV dan CRV di seluruh sel. Lebih lanjut, harus dicatat bahwa ada perbedaan yang signifikan antara pelanggan yang tinggi pada ukuran CLV dan mereka yang tinggi pada ukuran CRV. Sekarang, mari kita pertimbangkan masing-masing sel secara terpisah.

«Affluents», atau pelanggan CLV/CRV rendah tinggi, membeli banyak produk dan layanan untuk diri mereka sendiri, tetapi mereka tidak merujuk banyak pelanggan baru untuk membeli produk dan layanan. Sebaliknya, «Miss», atau pelanggan CLV/CRV rendah rendah, tidak membeli banyak atau merujuk banyak pelanggan baru. Perilaku pembelian mereka yang rendah mungkin karena pergantian merek yang sering, tabur kecil atau mereka mungkin menunggu untuk mengetahui dari orang lain apakah produk tersebut layak dibeli. «Advokat», atau pelanggan CLV/CRV tinggi rendah, tidak menunjukkan perilaku pembelian tinggi untuk diri mereka sendiri. Namun, mereka secara aktif terlibat dalam membicarakan produk dengan pelanggan lain dan mendorong mereka untuk membeli produk. Akhirnya, dan setia pada nama mereka, «Juara», atau cusomer CLV/CRV tinggi, lebih cenderung membeli lebih banyak produk/ layanan dari perusahaan dan berbicara lebih banyak tentang mereka dengan pelanggan lain.



Gambar. 17.5 CLV-CRV Matriks untuk perusahaan telekomunikasi

Tabel 17.8 Kampanye untuk «Misers», «Advokat» dan «Affluents» untuk perusahaan telekomunikasi

Kampanye untuk «Miss»	Kampanye untuk «Affluents»	Kampanye untuk «Advokat»
Ditargetkan dengan penawaran yang dibundel untuk satu atau lebih produk	Ditargetkan dengan penekanan pada insentif rujukan untuk mereka dan pelanggan yang dirujuk	Dikirim Komunikasi surat langsung yang dipersonalisasi yang termasuk penawaran untuk menggabungkan satu atau lebih produk
Komunikasi yang dipersonalisasi dikirim melalui surat langsung dan ditindaklanjuti dengan surat langsung lainnya dalam periode 2 minggu	Dihubungi melalui komunikasi surat langsung, diikuti oleh komunikasi surat langsung lainnya dalam waktu 2 minggu	Komunikasi tindak lanjut telah dikirim melalui surat langsung dalam waktu 2 minggu
Bantuan Telepon untuk Pelanggan atas Pertanyaan tentang Layanan Tambahan dan Nilai memperoleh layanan tambahan	Menekankan insentif Rp. 20.000 untuk rujukan dan pelanggan yang merujuk untuk mendaftar untuk produk dan/atau layanan	Menghubungi sampel pelanggan ini melalui telepon untuk menjawab pertanyaan apa pun mengenai layanan tambahan dan nilai berlangganan beberapa produk/ layanan
Nilai membuat referensi disorot untuk pelanggan ini dan insentif Rp. 20.000 ditawarkan kepada		

mereka untuk membuat rujukan		
------------------------------	--	--

Mengingat perbedaan besar antara empat sel, pelanggan di masing-masing sel harus dievaluasi secara berbeda sehubungan dengan nilai total mereka kepada perusahaan dan kemudian didekati dengan berbagai jenis penawaran pemasaran untuk mendapatkan nilai keseluruhan terbesar dari mereka. Untuk memahami nilai sebenarnya dari memperlakukan pelanggan secara berbeda, perusahaan telekomunikasi memprakarsai tiga kampanye yang berbeda selama 1 tahun dalam upaya untuk memigrasikan pelanggan dari sel CLV/CRV rendah ke sel CLV/CRV tinggi. Kampanye ini diberikan kepada pelanggan sampel dari grup uji. Sampel kontrol tidak menerima komunikasi pemasaran yang ditargetkan ini. Tabel 17.8 merangkum kampanye ini.

Jelas dari Tabel 17.8 bahwa masing-masing dari tiga kampanye dirancang dengan tujuan yang berbeda dalam pikiran. Kampanye untuk «Misers» dirancang untuk membantu perusahaan mengidentifikasi peluang membangun hubungan dengan mereka. Kampanye ini tidak hanya menawarkan insentif bagi mereka untuk membeli lebih banyak produk untuk penggunaannya sendiri, yang akan meningkatkan CLV mereka, tetapi juga menawarkan mereka insentif untuk merujuk pelanggan baru, yang akan meningkatkan CRV mereka. Tujuan dari kampanye ini adalah untuk memigrasi mereka ke salah satu dari tiga sel lainnya («Affluents», «Advocates», atau «Champions»), tergantung pada apakah kampanye meningkatkan CLV mereka, CRV mereka, atau keduanya.

Kampanye untuk «Affluents» diluncurkan untuk mendorong perilaku rujukan menggunakan insentif rujukan, sambil mempertahankan CLV mereka di level tertinggi. Dan ketika nilai rujukan mereka meningkat, itu akan menyebabkan mereka bermigrasi ke sel «juara». Selain itu, ini juga akan meningkatkan CLV rata-rata sel «Champions» dari waktu ke waktu, karena «Affluents» membawa CLV tinggi mereka. Demikian pula, kampanye untuk «advokat» dirancang untuk mendorong pelanggan ini menghabiskan lebih banyak sementara pada saat yang sama menjaga CRV mereka di level tertinggi. Perusahaan berpotensi mendapatkan keuntungan langsung yang lebih tinggi dari pelanggan ini dengan memigrasi mereka ke sel «juara».

Jadi, apa hasil dari semua kampanye ini? Studi ini melacak tiga segmen secara individual dan memantau kinerja mereka. Pada akhir 1 tahun, perusahaan menyadari hasil yang mengesankan dari kampanye ini. Tabel 17.9 menyajikan hasil kampanye.

Dari Tabel 17.9 jelas bahwa tujuan untuk memigrasikan pelanggan telah tercapai. Setelah administrasi kampanye, jumlah pelanggan di segmen «Misers» menurun dari 21% menjadi 9%. Dari 12% yang bermigrasi ke segmen lain, 4% pelanggan pergi ke «afluen», «juara» dan «advokat» masing-masing segmen.

Keuntungan dari migrasi ini juga substansial. CLV rata-rata dari «afluentes», «Champions» dan «advokat» masing-masing meningkat sebesar 185%, 138% dan 422%. Selain itu, segmen «Champions» juga menyaksikan peningkatan 328% dalam CRV rata-rata. Dalam jumlah aktual, sampel asli pelanggan dari «Misers» Cell (2079 Pelanggan), 396 di

antaranya bergerak menuju «juara» dan menghasilkan peningkatan CLV Rp.710.280 dan CRV Rp.831.600. Meskipun angka -angka ini mungkin tampak kecil, ini akan menghasilkan jumlah besar ketika diproyeksikan ke seluruh basis pelanggan perusahaan.

Sehubungan dengan segmen «Affluents», hampir 4% dari pelanggan bermigrasi ke segmen «Champions». Dalam istilah nilai, ini menghasilkan peningkatan 388% dalam keuntungan nilai rujukan. Ini berarti bahwa tidak hanya perusahaan telekomunikasi yang meningkatkan pendapatannya dari semua cus- tomer, tetapi juga basis pelanggan juga berkembang. Hal ini memungkinkan perusahaan untuk sangat memperluas basis cus- tomer dan menemukan sumber pendapatan baru di luar hanya mencoba untuk menjual dan menjual kepada pelanggannya.

Sehubungan dengan segmen «advokat», hampir 5% dari pelanggan bermigrasi ke segmen «juara». Ini menghasilkan peningkatan 61% dalam CLV rata -rata. Dalam hal ini, perusahaan telekomunikasi telah dapat membawa pelanggan yang pada awalnya akan diabaikan jika mereka hanya melihat CLV karena CLV rendah mereka dan memindahkannya ke sel yang paling diinginkan dalam matriks 2 × 2 (yang dengan yang memiliki CLV dan CRV tinggi).

Oleh karena itu jelas dari temuan ini bahwa strategi ini berhasil tidak hanya bermigrasi migrasi ke sel yang lebih baik, tetapi juga dalam memindahkan pelanggan ini ke sel-sel yang memiliki CLV, CRV, atau keduanya secara signifikan lebih tinggi. Sekarang, orang mungkin bertanya -tanya berapa biaya perusahaan untuk menjalankan kampanye ini, dan apakah keuntungannya bermanfaat atau tidak. Biaya tiga kampanye, yang termasuk surat langsung, email, dan panggilan telepon yang dipilih untuk 7821 pelanggan (pelanggan dari tiga sel: «Affluents», «Misers», dan «advokat») dalam sampel, adalah sekitar Rp.31.500. Atas basis per tomer, ini akan menjadi hampir Rp.4.000 per pelanggan. Laba keseluruhan yang diperoleh melalui peningkatan CLV atau CRV masing -masing pelanggan dari masing -masing dari tiga kampanye adalah Rp.486.090. Oleh karena itu, ROI keseluruhan kampanye adalah sekitar 15,5.

Sebagaimana terbukti dalam Tabel 17.9, ROI dari menjalankan ketiga kampanye yang disesuaikan ini telah menghasilkan keuntungan yang signifikan dalam keuntungan. Penting juga untuk dicatat bahwa sejumlah besar kustomisasi diperlukan untuk mewujudkan keuntungan tersebut. Oleh karena itu, sementara penelitian ini tidak dapat diterapkan secara langsung di industri lain, dengan kustomisasi yang serupa, keuntungan serupa dapat dicapai. Sekarang kita telah belajar tentang CRV dan tautannya ke CLV, mari kita lihat implikasi manajerial dari mengadopsi pendekatan ini.

Tabel 17.9 Hasil Kampanye Untuk «Misers», «Advokat» dan «Affluents»

segment	Total ukuran segment %		% Pelanggan bermigrasi ke %			Nilai pelanggan rata-rata sebelum kampanye		Nilai pelanggan rata-rata meningkat setelah kampanye		
	Sebelum kampanye	Setelah kampanye	Orang kaya	juara	Pendukung	CLV (1 thn)	CRV (1 Thn)	Orang kaya	juara	Pendukung
Kikir	21	9	4	4	4	130	164	CLV naik ke 370	CLV naik ke 310 CRV turun ke 274	CLV naik 334

Orang kaya	29	25	-	4	-	1219	49		CRV stabil pada 1219	
									CRV naik ke 239	
Pendukung	29	24	-	5	-	180	670		CLV naik ke 290	
									CRV stabil 670	

Apa yang seharusnya menjadi fokus: nilai rujukan pelanggan atau nilai seumur hidup pelanggan?

Perusahaan seperti Bank of America dan Vonage telah memperkenalkan program rujukan yang berorientasi nilai yang menghargai rujukan dan pelanggan yang merujuk. Bank of America menghargai rujukan dan pelanggan merujuk Rp.25.000 setiap kali rujukan membuka rekening giro pribadi. Demikian pula, ketika pemilik bisnis membuka rekening giro bisnis baik rujukan dan pelanggan yang merujuk mendapatkan Rp.50.000.

Di sisi lain, Vonage memanfaatkan buzz media sosial untuk memberi penghargaan kepada pelanggan yang merujuk. Untuk setiap rujukan yang mendaftar untuk layanan vonage, pelanggan yang merujuk mendapat 1 bulan layanan gratis. Demikian pula, DirecTV menyediakan Rp.150.000 untuk rujukan dan pelanggan yang merujuk. Hadiah ini ditawarkan dalam bentuk kredit tagihan bulanan Rp.100.000 selama 10 bulan berturut-turut. Insentif ini tampaknya sebanding dengan nilai khas yang dibawa oleh masing-masing anggota dalam kelompok rujukan masing-masing. Oleh karena itu, jelas bahwa pelanggan yang mendapat skor tinggi pada ukuran CLV bukanlah customer yang sama yang mendapat skor tinggi pada ukuran CRV. Lebih lanjut, perusahaan harus mengukur CLV dan CRV untuk mengimplementasikan kampanye pemasaran yang berfokus pada pelanggan berdasarkan kedua dimensi. Kampanye pemasaran yang berfokus pada kedua metrik akan memungkinkan perusahaan untuk meningkatkan profitabilitas setiap pelanggan dan, secara menguankan kekuatan WOM positif.

Sekarang pertanyaannya adalah bagaimana manajer dapat mengetahui kampanye mana yang harus dipilih - kampanye untuk CLV atau kampanye untuk CRV? Dengan kata lain, apakah ada trade-off saat memaksimalkan satu versus yang lain? Dengan informasi tentang tujuan kampanye, tahap produk dalam siklus hidupnya, jumlah prospek potensial di kolam renang, dan sifat persaingan di pasar, manajer dapat memutuskan sifat kampanye yang akan akan terjadi mendorong pendapatan dan keuntungan.

Kampanye CLV akan paling tepat dalam situasi di mana tujuannya adalah membuat pengguna membeli lebih banyak dalam kategori tertentu atau membeli lebih banyak catoki. Biasanya, kampanye semacam itu terjadi di pasar kompetitif di mana sulit untuk memperoleh pelanggan baru atau di pasar khusus di mana kumpulan prospek sangat terbatas. Di sisi lain, kampanye CRV akan paling tepat dalam situasi di mana tujuannya adalah untuk memperoleh lebih banyak pelanggan/ prospek melalui pelanggan mereka saat ini. Ini karena, pelanggan saat ini mungkin sudah menghabiskan sebagian besar anggaran mereka dengan perusahaan, dan program untuk meningkatkan penjualan silang atau penjualan tidak akan menghasilkan banyak keberhasilan. Tentu saja, peringatan dalam memilih pilihan pelanggan untuk kampanye CRV harus menyadari fakta bahwa pelanggan CLV tinggi bukanlah customer yang paling merujuk. Studi yang dijelaskan di sini menunjukkan pentingnya mengukur nilai

transaksi pelanggan sendiri dan nilai dampaknya pada transaksi penyatuan lain, dan tidak satu atau yang lain dalam isolasi.

Oleh karena itu penting untuk mendorong para kustom untuk membangun jejaring sosial dan memberikan insentif rujukan bagi mereka untuk berbicara dengan pelanggan lain. Jejaring sosial yang kuat juga dapat menjadi sumber keunggulan kompetitif jangka panjang bagi para kustom dan perusahaan. Ini karena, menjadi lebih sulit bagi para pesaing untuk memikat pelanggan yang terkunci erat ke jejaring sosial mereka, sementara pada saat yang sama konsumen di jaringan yang kuat menikmati kemudahan berbagi informasi tentang produk dan layanan dan penggunaan produk umum dan jasa. Oleh karena itu, suatu perusahaan harus memandang penyatuannya sebagai sumber daya yang terampil dan bekerja dengan mereka untuk membangun jejaring sosial yang kuat di mana perusahaan dan pelanggan dapat memperoleh manfaat.

Ringkasan

Ekuitas Pelanggan adalah agregasi dari nilai seumur hidup yang diharapkan dari seluruh basis pelanggan perusahaan yang sudah ada dan nilai masa depan yang diharapkan dari pelanggan yang baru diakuisisi. Fungsi objektif NPV yang diperlukan untuk memaksimalkan ekuitas pelanggan perusahaan terkait dengan arus kas dari setiap pelanggan, waktu interpurchase yang diharapkan, dan biaya dan frekuensi strategi pemasaran/komunikasi yang digunakan.

Fungsi objektif didasarkan pada model probabilitas yang memprediksi waktu interpurchase dari masing-masing pelanggan, model data panel yang memprediksi arus kas dari masing-masing pelanggan, dan algoritma optimasi yang memaksimalkan laba. Dengan menerapkan model optimasi, seorang manajer dapat mengetahui sejauh mana ia harus menggunakan berbagai saluran kontak. Analisis silang durasi hubungan dan nilai pelanggan yang diperoleh berdasarkan fungsi tujuan maksimal NPV menunjukkan tidak semua pelanggan pendek memberikan keuntungan yang lebih rendah, dan tidak semua pelanggan berdurasi panjang memberikan keuntungan yang lebih tinggi. Mengidentifikasi dan menargetkan pelanggan yang responsif dan menguntungkan serta menghilangkan upaya pada beberapa pelanggan yang tidak menguntungkan- terlepas dari apakah mereka diklasifikasikan sebagai pelanggan jangka panjang atau pelanggan berdurasi pendek- akan menjadi pendekatan yang lebih baik. Pendekatan berbasis nilai pelanggan menunjukkan keunggulannya pada durasi pendekatan asosiasi dalam hal segmentasi pelanggan yang menguntungkan.

Model urutan pembelian menangkap perbedaan dalam durasi antara pembelian untuk kategori produk yang berbeda. Fungsi laba tingkat pelanggan individu dikembangkan untuk memprediksi nilai pelanggan. Keberhasilan percobaan berdasarkan model yang ditunjukkan oleh pendapatan yang lebih tinggi, biaya komunikasi yang lebih rendah, jumlah upaya yang lebih rendah sebelum pembelian dilakukan, laba yang lebih tinggi, dan ROI yang lebih tinggi untuk kelompok uji, bila dibandingkan dengan kelompok kontrol, menunjukkan

Ruang lingkup yang ditawarkan pendekatan nilai pelanggan dalam meningkatkan kualitas keputusan pemasaran.

Proses akuisisi adalah komponen integral dari model penelitian. Dengan menghubungkan akuisisi dan proses retensi, dimungkinkan untuk melihat gambaran yang lengkap dan tidak memihak dari pengemudi di balik pemilihan/akuisisi pelanggan, durasi hubungan, dan profitabilitas pelanggan. Juga, membuat trade-off yang diperlukan antara proses ofensif dan proses defensif membutuhkan spesifikasi penuh dari dimensi kunci dari hubungan perusahaan-perusahaan. Spesifikasi model yang lebih lengkap membahas pertanyaan manajerial utama tentang apakah maksimalisasi fungsi objektif masing-masing sebagai kemungkinan perolehan, durasi seumur hidup, dan nilai pelanggan akan mengarah pada rekomendasi alokasi sumber daya yang konvergen atau berbeda. Model ini berlaku terutama untuk situasi di mana manajer sebagian besar bergantung pada komunikasi pelanggan langsung.

Pengeluaran akuisisi akan memiliki asosiasi marjinal yang berkurang dengan profitabilitas pelanggan. Pengeluaran retensi akan memiliki hubungan marjinal yang semakin berkurang dengan durasi hubungan dan dengan profitabilitas pelanggan. Saluran kontak yang sangat antar sonal memiliki hubungan yang lebih besar dengan kemungkinan akuisisi pelanggan dan durasi hubungan daripada saluran kontak interpersonal yang lebih sedikit. Meskipun hasilnya khusus untuk konteks empiris, model ini dapat diterapkan pada lingkungan mana pun di mana upaya akuisisi dan retensi dapat dipisahkan. Manajer dapat menggunakan kerangka kerja terintegrasi yang diusulkan tidak hanya untuk lebih memahami pendorong profitabilitas, tetapi juga untuk mengetahui cara memaksimalkan profitabilitas melalui alokasi sumber daya yang optimal.

Menjangkau pelanggan potensial dengan penawaran yang ditargetkan tidak pernah semudah ini. Menemukan target terbaik perusahaan membutuhkan penelitian profil pelanggan yang luas. Perusahaan membutuhkan informasi profil pelanggan yang komprehensif dan andal untuk secara efektif menyesuaikan rencana pemasaran mereka.

Menargetkan audiens tertentu dan memahami karakteristik demografis, perilaku gaya hidup dan preferensi pembelian yang mendorong keputusan pembelian pelanggan mengarah pada kampanye pemasaran yang sukses. Strategi yang dijelaskan dan diilustrasikan di sini menunjukkan efek dari strategi intervensi pelanggan di perusahaan telekomunikasi. Menggunakan strategi, perusahaan menyadari kenaikan pendapatan bersih \$ 345.000 setelah memperhitungkan biaya intervensi, dan ROI mendekati 860%. Ini dengan jelas menunjukkan bahwa kunci untuk mempertahankan pelanggan adalah mengidentifikasi mereka yang cenderung berhenti dan menjangkau mereka dengan pesan yang sesuai.

Nilai merek pelanggan mengacu pada efek diferensial dari preferensi merek individu pada tanggapannya terhadap pemasaran merek. Ketika perusahaan memahami hubungan antara CBV dan CLV, mereka dapat secara efisien mengalokasikan sumber daya mereka untuk menghasilkan nilai maksimum. CBV dipengaruhi oleh beberapa faktor seperti pengetahuan merek, sikap merek, dan niat perilaku merek. Dengan membangun hubungan antara faktor-faktor ini dengan hasil perilaku pelanggan akhir, perusahaan dapat secara efektif mengelola

CBV dan CLV secara bersamaan. Selain itu, keterkaitan ini memungkinkan perusahaan untuk mengambil tindakan korektif yang tepat untuk secara bersamaan membangun nilai merek pelanggan dan nilai seumur hidup.

Nilai rujukan pelanggan mengacu pada laba masa depan yang diharapkan pelanggan yang diperoleh melalui rujukannya. Bab ini telah menunjukkan bahwa penting bagi perusahaan untuk menggunakan CLV dan CRV metrik saat mengelola pelanggan. Pelanggan yang mendapat skor tinggi pada metrik CLV tidak mendapat skor tinggi pada metrik CRV. Oleh karena itu, penting untuk dipahami bahwa pelanggan memberikan nilai kepada perusahaan baik melalui CLV atau CRV - atau keduanya.

Namun, pelanggan harus dievaluasi secara berbeda sehubungan dengan nilai total mereka kepada perusahaan dan kemudian mereka harus didekati dengan berbagai jenis penawaran pemasaran yang catering untuk memaksimalkan CLV dan/atau CRV. Hal ini memungkinkan perusahaan untuk meningkatkan profitabilitas setiap pelanggan dan, pada gilirannya, meningkatkan jumlah pelanggan baru yang membeli produk dan layanan.

Lathan soal

1. Pertimbangkan perusahaan multiproduct dan diskusikan urutan kemungkinan di mana rata-rata pelanggan akan membeli produk ini. Menurut Anda mengapa pelanggan rata-rata mungkin bukan cara terbaik untuk mempertimbangkan masalah ini?
2. Diskusikan kepentingan relatif dari perolehan pelanggan dan proses retensi dari perspektif nilai seumur hidup pelanggan.
3. Apa pertanyaan penting yang harus dipikirkan oleh perusahaan untuk mengembangkan strategi intervensi proaktif yang sukses?
4. Haruskah kita berinvestasi dalam membangun nilai merek atau nilai pelanggan?
5. «Dengan memfokuskan upaya program rujukan hanya pada pelanggan bernilai tinggi, dimungkinkan bagi perusahaan untuk meningkatkan CRV mereka. " Apakah Anda setuju dengan pernyataan ini? Jika tidak, segmen pelanggan mana yang harus difokuskan oleh manajer, dan mengapa?

BAB 18

MASA DEPAN CRM

CRM telah menjadi fungsi integral dalam strategi yang sesuai dalam beberapa tahun terakhir karena strategi pemasaran menjadi semakin sentris pelanggan. Dari perusahaan multinasional hingga usaha kecil, perusahaan dari semua industri dan ukuran menginvestasikan lebih banyak sumber daya ke dalam CRM dan menempatkan penekanan yang lebih besar pada perannya dalam pemasaran kepada pelanggan mereka. Pertumbuhan pentingnya implementasi CRM dicontohkan dalam kasus Zappos, fenomen ritel sepatu online. Didirikan pada tahun 1999, Zappos telah berkembang menjadi pengecer sepatu terbesar di internet dan dijual ke 7 Amazon.com seharga Rp.1,2 miliar pada tahun 2009

Di Zappos, seluruh filosofi perusahaan dimulai dengan layanan pelanggan dan profisiensi CRM. Dengan mengadopsi model bisnis yang berpusat pada pelanggan yang mengkhotbahkan kepuasan pelanggan, dan bukan keuntungan moneter karena tujuan sehari-hari telah menjadi bagian integral dalam keberhasilan besar-besaran mereka selama dekade terakhir. Semua karyawan yang baru disewa termasuk eksekutif diminta untuk berpartisipasi dalam kursus loyalitas pelanggan 4 minggu agar semua anggota perusahaan membeli konsep dan misi perusahaan. Sementara loyalitas produk dan merek sepanjang waktu rendah, Zappos telah menjadikannya misinya untuk memberikan perhatian individu yang semakin langka.

Layanan Pelanggan Zappos bermaksud mengetahui segala sesuatu tentang kehidupan pelanggan mereka. Kisah seorang wanita paruh baya, Zaz Lamarr, adalah contoh yang bagus dari pengetahuan pelanggan yang mendalam yang berusaha diperoleh Zappos. Lamarr bermaksud mengembalikan beberapa sepatu ke Zappos, tetapi ibunya meninggal dan, tentu saja, dia hanya tidak punya waktu. Zappos meluncurkan penyelidikan untuk mencari tahu apa yang terjadi pada sepatu, dan Lamarr memberi tahu mereka bahwa dia tidak punya waktu untuk mengembalikannya karena keadaan darurat ini. Tanpa ragu-ragu, Zappos mengatur agar UPS datang mengambil sepatu sebelum mengirim bunga dan belasungkawa terdalamnya (Marco, 2007). Semua cara baru untuk mengumpulkan dan menyebarkan data ini memfasilitasi hubungan, dan ketika membangun loyalitas pelanggan, mampu menggabungkan saling menguntungkan sebagai dasar untuk hubungan dapat berjalan jauh. Untuk memahami masa depan CRM, mari kita ambil langkah mundur dan lihat di mana CRM berdiri sekarang dengan merangkum tiga perspektif CRM yang berbeda yang dibahas melalui bab-bab sebelumnya.

Perspektif pertama, CRM strategis, memiliki tujuan untuk membentuk interaksi antara perusahaan dan pelanggannya untuk memaksimalkan CLV untuk perusahaan. Perusahaan harus menyadari bahwa pelanggan bervariasi dalam nilainya berkontribusi melalui pembelian mereka, dan karenanya berusaha untuk membentuk interaksi perusahaan-perusahaan melalui akuisisi dan strategi retensi yang bertujuan mendorong profitabilitas perusahaan. Serangkaian kegiatan yang berorientasi pelanggan ini membentuk fondasi untuk keunggulan

kompetitif yang berkelanjutan dan tak ada bandingannya yang mengarah pada CRM strategis yang sukses. Seperti dibahas dalam teks (7 chaps. 3 dan 4), empat input integral dalam strategi CRM adalah:

1. Orientasi manajemen pelanggan.
2. Integrasi dan penyelarasan proses organisasi.
3. Penangkapan informasi dan penyelarasan teknologi.
4. Implementasi Strategi CRM.

Perspektif kedua, CRM analitik, dirancang untuk membantu perusahaan bermigrasi dari mengandalkan sepenuhnya pada metrik pemasaran tradisional ke metrik nilai berbasis pelanggan. Perubahan ini sangat mungkin karena kemajuan teknologi dalam mengumpulkan dan menambang data tingkat pelanggan untuk mendapatkan wawasan tentang pelanggan, pasar, produk, dan proses. Proses penambangan data ini sangat penting untuk memberikan bisnis kemampuan untuk membuat keputusan bisnis strategis yang didorong oleh pengetahuan untuk memprediksi tren dan perilaku di masa depan.

Perspektif ketiga, CRM operasional, mendapatkan daya tarik yang signifikan di antara perusahaan karena perubahan sehubungan dengan (1) konsumen, (2) pasar, (3) teknologi, dan (4) fungsi pemasaran.

1. Sehubungan dengan konsumen, faktor-faktor seperti meningkatkan keragaman pelanggan, kelangkaan waktu, kesadaran nilai, intoleransi untuk tingkat layanan yang rendah, ketersediaan informasi dan bakat teknologi, dan penurunan loyalitas telah berkontribusi pada profil pelanggan yang terus berubah. Perubahan dalam profil pelanggan ini secara signifikan mempengaruhi kekuatan dan pilihan konsumen, dan dengan demikian keuntungan untuk bisnis.
2. Pasar global telah berubah secara signifikan selama beberapa dekade terakhir karena meningkatnya globalisasi, dan pertumbuhan ekonomi layanan dan kemajuan teknologi. Katalis ini telah menjadi akar penyebab persaingan yang intensif bagi para penerima, segmentasi pasar, dan diferensiasi produk/ layanan di pasar. Sebagai konsekuensi dari tren ini, produk yang baik tidak lagi cukup untuk bersaing dan lebih sulit untuk dibedakan dalam dunia dengan standar produk tinggi. Karena ini, perusahaan lebih fokus pada hubungan komersial yang bertahan lama melalui sejarah perilaku dan pembelian untuk menyesuaikan produk dan layanan. Pergeseran ke model yang berpusat pada pelanggan ini telah menggarisbawahi pentingnya manajemen hubungan pelanggan untuk perusahaan dalam posisi pasar mereka.
3. Penawaran dan permintaan teknologi penyimpanan data telah berubah secara dramatis, dengan yang sebelumnya semakin murah meskipun berkualitas meningkat, dan yang terakhir mengalami pertumbuhan data yang eksplisit yang tersedia untuk penyimpanan. Hal ini disebabkan oleh pertumbuhan kunjungan online oleh konsumen, yang akibatnya meningkatkan jumlah transaksi, file log web, dan aplikasi. Semua kenaikan di atas telah memberi perusahaan peluang revolusioner untuk menginformasikan diri mereka tentang perilaku dan sikap pelanggan. Setelah mengatakan itu, nilai nyata dalam

peluang ini ada dalam kemampuan perusahaan untuk mengelola, menganalisis, dan menerapkan massa wawasan dan informasi seperti itu untuk mendorong perusahaan untuk perusahaan.

4. Sifat dan metode komunikasi pemasaran mengalami perubahan yang menonjol, dengan media langsung dan interaktif melampaui teknik pemasaran massal tradisional karena kemampuan mereka untuk menyesuaikan dan beradaptasi dengan konsumen yang semakin tersegmentasi dan menuntut.

Setelah meninjau berbagai perspektif CRM dan bagaimana bisnis telah berubah selama bertahun-tahun, jelas bahwa pemasaran memiliki peran yang signifikan dalam transformasi. Saat kita melihat ke depan, ada beberapa perkembangan yang kita harapkan akan membawa gelombang transformasi berikutnya ke ranah pemasaran. Bab ini membahas beberapa perkembangan yang sudah membuat kemajuan yang cukup besar di dunia bisnis.

18.1 SOSIAL CRM

Salah satu bentuk CRM terbaru dan paling cepat berkembang adalah CRM sosial. Munculnya jaringan sosial telah menjadi titik fokus dan katalis untuk pertumbuhan CRM sosial. Dengan munculnya jaringan peer-to-peer, percakapan tidak lagi memiliki batas dan batasan. Jaringan ini semakin mempengaruhi bagaimana pelanggan saling bertindak satu sama lain dan bagaimana bisnis menggunakan alat media sosial untuk mengelola hubungan pelanggan. Kami memberikan ulasan tentang saluran media sosial yang populer dan pengaruhnya dalam kegiatan CRM.

Saluran Media Sosial Populer

Blog

Blogosphere telah berubah secara drastis sejak kemunculannya dua dekade lalu. Blog dimulai dari awal yang sangat sederhana pada 1990-an dan dengan cepat muncul menjadi popularitas. Awalnya digunakan untuk orang-orang untuk membuat pemikiran mereka, jumlah blog yang disahkan seratus juta pada tahun 2008 (University of Minnesota Libraries Publishing, 2015). Pada tahap yang sangat awal, blog harus diperbarui dengan indah, dan tidak ada banyak platform blogging. Akhirnya, lebih banyak platform mulai muncul seperti LiveJournal dan Blogger-yang terakhir dikreditkan dengan membawa blogging ke arus utama. Pada akhir 1990-an, ada 23 blog di inter-net dan jumlah itu naik secara astronomis menjadi 50 juta pada tahun 2006.

Pada tahun-tahun sebelumnya, blog politik lebih populer. Pada awal tahun 2000 -an, konten blog bergeser ke analisis yang lebih dalam dari peristiwa terkini dan budaya pop daripada apa yang dilakukan media tradisional saat itu. Selain itu, lebih banyak topik yang ringan dibahas di blog seperti «cara» blog dan blog tentang blogging. Blog seperti WordPress dan Typepad muncul selama periode waktu ini. Pada pertengahan 2000-an, blogging telah mencapai arus utama. Pada 2010, jumlah blog mencapai 152 juta. Pada saat ini, sejumlah besar orang memiliki setidaknya satu blog.

Perusahaan bahkan sudah mulai bergabung dengan tren. Keputusan perusahaan untuk bergabung dengan tren ini diputar oleh konsumen menjadi lebih vokal secara

elektronik tentang keinginan merek dan perusahaan untuk menjadi lebih berorientasi pada pelanggan. Konsumen menyuarakan sentimen mereka mengenai merek tertentu di blog yang mengungkapkan kebutuhan yang jelas bagi pemasar untuk mendengarkan percakapan peer-to-peer dan meresponsnya. Selain itu, mengingat pentingnya blog dalam pembuatan keputusan konsumen (melalui ulasan produk dan merek) itu terbukti menjadi media penting yang dapat disalurkan oleh pemasar untuk mempromosikan produk, layanan, atau merek mereka.

Perusahaan dengan penuh semangat terlibat dalam ruang media sosial ini hingga 2014. Sebuah studi yang dilakukan oleh Pusat Riset Pemasaran Universitas Massachusetts, menemukan bahwa penggunaan blog mulai menurun pada tahun 2014 mengutip penurunan 3% dari 2013. Pada 2015, penggunaannya semakin menurun menjadi 21% dari perusahaan Fortune 500 yang menggunakan blog yang 10% lebih rendah daripada pada tahun 2014. Tren blog untuk perusahaan beralih ke platform media sosial lainnya seperti Instagram. Studi ini mengungkapkan bahwa meskipun blog tradisional masih merupakan alat yang ampuh untuk pemasaran, perusahaan telah mulai mengalihkan upaya mereka ke outlet media sosial lainnya yang terus meningkat.

Sebagai pengembangan baru-baru ini, situs mikro-blogging seperti Twitter menjadi penting komunikasi bagi perusahaan untuk berinteraksi dengan kelompok pelanggan. Pada 2015, 78% perusahaan Fortune 500 memiliki akun Twitter perusahaan. Banyak perusahaan seperti Ford Motors dan CVS Health menggunakan Twitter sebagai portal komunikasi untuk layanan pelanggan, dan umpan balik telah membantu perusahaan mendapatkan pemahaman yang lebih baik tentang bagaimana konsumen mereka memandang mereka sebagai merek dan merencanakannya.

Surel

E-mail tetap menjadi salah satu bentuk pemasaran langsung yang paling banyak digunakan. Menurut Asosiasi Pemasaran Langsung, pada 2015, untuk setiap dolar yang dihabiskan untuk pemasaran email, ROI rata-rata Rp.38.000 telah dihasilkan. Pada 2013, ROI rata-rata Rp.240,930 dilaporkan. Peningkatan 53% dalam pengembalian rata-rata adalah mengapa perusahaan terus memanfaatkan email sebagai sumber untuk pemasaran. Perusahaan melaporkan pada tahun 2015 niat mereka untuk menghabiskan lebih banyak untuk pemasaran email dibandingkan dengan tahun-tahun sebelumnya (DMA, 2015).

Meskipun email terbukti memiliki ROI yang bermanfaat, masih banyak email yang diproyeksikan akan digantikan oleh jaringan media sosial seperti Snapchat dan Slack. Para ahli di Laporan Asosiasi Pemasaran Langsung sebaliknya. Mereka berharap email ada selama bertahun-tahun yang akan datang dengan media sosial hanya meningkatkan manfaatnya. Menurut Laporan Tingkat Respons Asosiasi Pemasaran Langsung 2016, email menawarkan ROI 122% dengan ROI media sosial 28% berada di urutan kedua. Email ROI diperkirakan akan meningkat lebih banyak lagi di tahun-tahun mendatang karena perusahaan seperti Google dan Microsoft berinvestasi dengan cara meningkatkan tingkat respons email.

Selain itu, mengingat penurunan ekonomi pada tahun 2008, perusahaan telah melakukan upaya sadar untuk terlibat dalam cara yang lebih efektif untuk terus menjalankan

bisnis mereka. Sifat pemasaran email yang hemat biaya membuatnya semakin menarik ketika pemasar berusaha untuk berkomunikasi dengan dan melayani pelanggan mereka dengan biaya rendah. Email telah terbukti menjadi solusi yang bermanfaat untuk memotong biaya sambil tetap meningkatkan pendapatan perusahaan.

Sebuah studi yang dilakukan tahun 2015 oleh Asosiasi Pemasaran Langsung, menemukan bahwa lebih dari setengah perusahaan yang diwakili dalam temuannya melaporkan kenaikan tarif terbuka email (DMA, 2015). Dengan rata-rata orang memeriksa email mereka 74 kali sehari, dan email lebih efektif pada akuisisi pelanggan daripada Facebook dan Twitter, lebih banyak perusahaan sudah mulai mengenali email nilai yang ditambahkan ke perusahaan. Akibatnya, lebih banyak perusahaan terlibat dalam pemasaran email, dan email konsumen dibanjiri dengan iklan perusahaan. Untuk mempertahankan efektivitas email, perusahaan harus mulai terlibat dalam teknik email yang lebih cerdas. Untuk membawa email ke tingkat berikutnya dan mengoptimalkan potensi nilai pernikahan email, perusahaan harus terlibat dalam pemasaran email yang lebih baik. Penelitian yang dilakukan pada keputusan pelanggan untuk ikut serta dalam atau keluar dari program pemasaran email menunjukkan bahwa intensitas dan konten memainkan peran utama dalam keputusan tersebut. Penting untuk dicatat bahwa penelitian ini dilakukan dengan menggunakan pengaruh program pemasaran surat langsung perusahaan pada program pemasaran email mereka. Studi ini menemukan bahwa peningkatan satu iklan surat langsung akan rata-rata memperpanjang waktu opt-in email customer sebesar 13,6 bulan, dan seiring dengan meningkatnya jumlahnya, periode opt-in meningkat.

Untuk periode waktu opt-out, setiap iklan pengirim surat langsung tambahan memperluas periode opt-out email pelanggan, tetapi dampak positif ini terbalik setelah ambang batas tercapai. Kesimpulan yang diambil dari penelitian menunjukkan bahwa intensitas surat dan konten program langsung dan konten perlu dipantau untuk mengoptimalkan manfaat yang dapat diberikan oleh pemasaran email. Selain memantau email dan intensitas surat langsung, temuan menyarankan konten iklan sesuai dengan minat pelanggan. Amazon memahami manfaat dalam mengirim email berdasarkan minat pelanggan mereka. Pengecer online mengirimkan iklan email pelanggan yang terkait dengan pembelian sebelumnya, barang-barang dalam keranjang virtual mereka, atau riwayat penjelajahan. Teknik penambangan data Amazon memungkinkan mereka untuk lebih memahami customer mereka dan memenuhi pemasaran dengan minat pelanggan tertentu. Amazon melaporkan peningkatan penjualan 29% setelah penyebaran taktik rekomendasi mereka).

Karena tren belanja online yang semakin meningkat, dan keinginan konsumen untuk toko yang cepat dan bebas repot, pemasaran email adalah alat utama yang dapat digunakan perusahaan untuk tetap relevan di pasar saat ini. Mengoptimalkan alat yang kuat ini membutuhkan penggunaan teknik yang lebih baik untuk memperoleh dan mempertahankan loyalitas pelanggan.

Platform jejaring sosial

Bertahun-tahun yang lalu, banyak yang merasa internet hanyalah tren, dan «bisnis cyber» itu adalah lelucon. Hari ini sentimen-sentimen itu telah dibantah berkali-kali lipat.

Orang-orang sekarang membeli barang, menonton gerakan, mendengarkan musik, dll., Semua di internet. Gagasan yang dulunya tidak terkemuka telah menjadi kenyataan. Untuk mengguncang tradisi lebih banyak lagi, orang-orang sekarang bersosialisasi di internet. Saat ini, jejaring sosial mengubah dunia bisnis yang mirip dengan bagaimana internet mengubah banyak hal pada awal kemunculannya.

Platform jejaring sosial telah menjadi topik diskusi terpanas bagi pemasar dalam beberapa tahun terakhir. Pada 2015, 75% pengguna internet dewasa AS juga menggunakan media sosial, dan untuk milenium dan lebih muda jumlah itu bahkan lebih tinggi (Holmes, 2015). Jumlah pengguna media sosial di seluruh dunia diperkirakan akan tumbuh menjadi 2,5 miliar pada tahun 2018. Penggunaan media sosial yang tinggi menjadikannya saluran yang jelas bagi perusahaan untuk memanfaatkan untuk pemasaran merek. Pada 2015, 96% pemasar menyatakan mereka secara aktif menggunakan media sosial untuk pemasaran. Pertumbuhan substansial media sosial selama beberapa tahun terakhir telah menjadikan jejaring sosial salah satu alat marketing dan CRM yang paling menguntungkan dan berpotensi tinggi. Perusahaan riset pasar, EMarketer memperkirakan pada tahun 2015 bahwa periklanan revolusi pada platform jejaring sosial akan berakselasi di seluruh dunia dengan Facebook menjadi pendorong utama pertumbuhan. Pada 2017, pendapatan iklan jejaring sosial di seluruh dunia diharapkan mencapai Rp.41 billion, dan Facebook diharapkan memiliki Rp.260 miliar dari pendapatan tersebut. Jadi seberapa baik bisnis menggunakan platform media sosial untuk terhubung dengan konsumen mereka dan meningkatkan kinerja merek?

Dalam sebuah studi tahun 2014 oleh Gigaom Research, pemasaran media sosial dianggap oleh perusahaan sebagai 37% efektif pada retensi pelanggan hanya berada di urutan kedua setelah pemasaran email (Deal, 2014). Sebuah survei yang berbeda yang dilakukan pada tahun yang sama pada metrik profesional penjualan menemukan bahwa tenaga penjualan dengan keterampilan media sosial enam kali lebih mungkin melebihi tujuan penjualan mereka dibandingkan dengan rekan-rekan mereka yang tidak memiliki keterampilan media sosial (Biro, 2015). Selain retensi pelanggan dan memenuhi tujuan penjualan, media sosial dapat menawarkan banyak manfaat lain jika digunakan secara efektif.

Mengidentifikasi dan menargetkan segmen mikro konsumen, memulai dialog dengan konsumen, dan membangun kesadaran merek adalah semua manfaat yang dapat diuntungkan oleh perusahaan dengan membangun dan mengelola kehadiran mereka di platform media sosial. Perusahaan seperti Papa John's, Redbull, dan Target telah menggunakan Facebook sebagai sarana untuk membuat portal baru ke «dunia» mereka. Sementara Papa John terlibat dalam pemberian gratis untuk «menyukai», Redbull pada dasarnya telah mengubah situs web mereka ke halaman Facebook mereka, dan Target telah menggunakan halaman mereka sebagai platform untuk mempromosikan upaya CSR mereka. Ketiga perusahaan telah menggunakan pendekatan yang jelas unik, dengan tujuan bersama yang sama untuk meningkatkan dan meningkatkan kesadaran merek.

Podcast dan radio internet

Penggunaan podcast telah meningkat. Pada 2016, 17% orang Amerika di atas 12 melaporkan mereka mendengarkan podcast setidaknya sebulan sekali. Ini adalah

peningkatan 8% dari tahun 2008. Meskipun penggunaan podcast telah meningkat, pemasar masih ragu untuk melakukan sejumlah besar uang untuk saluran periklanan ini.

Pemasar merasa sulit untuk membenarkan pengeluaran berlebihan di bidang ini karena sulit untuk mengukur jumlah pendengar podcast, dan bahkan lebih sulit untuk mengukur jumlah pendengar yang benar-benar mendengarkan iklan. Karena iklan podcast mahal, perusahaan takut menginvestasikan terlalu banyak uang di area yang sulit diukur dalam hal ROI. Perusahaan ragu-ragu di sektor ini tidak menyamakan dengan imbalan yang ditawarkan media ini. Ini hanya berarti perusahaan ingin memastikan mereka menuai semacam manfaat jika mereka menginvestasikan uang untuk itu.

Penelitian dari Arbitron/Edison dan Internet Radio Ad targetspot telah mengungkap hasil yang menarik sehubungan dengan munculnya Pandora dan stasiun radio online lainnya. Di satu sisi, Pandora memberikan rincian demografis tentang pendengar individu karena pengguna harus mengisi formulir informasi saat mendaftar, yang dapat sangat berguna bagi pemasar dalam menyerap dan menyesuaikan pesan mereka secara individual. Di sisi lain, kenaikan dalam mendengarkan radio internet tampaknya bertepatan dengan peningkatan di atas udara mendengarkan radio, dan kemudian, kenaikan dalam pengeluaran iklan melalui media ini. Sampai ada tanda-tanda yang jelas dari stasiun radio online yang menggantikan media radio tradisional, pemasar akan ragu-ragu untuk menggunakan volume yang lebih rendah dan opsi yang tidak diketahui. Kesulitan lain yang ditemui pemasar dengan podcast adalah mampu menyaring jutaan podcast dan outlet radio internet dan menentukan mana yang paling membantu mereka berkomunikasi dengan pasar target mereka.

Aplikasi seluler

Penelitian terbaru yang dilakukan oleh perusahaan analisis seluler Flurry telah mengungkapkan bahwa aplikasi seluler telah memperoleh bagian yang lebih besar dari komitmen waktu pengguna daripada yang dimiliki web. Flurry melaporkan pertumbuhan penggunaan aplikasi seluler secara keseluruhan sebesar 58% pada 2015. Pada 2016, penggunaan pertumbuhan melambat dengan laporan hanya pertumbuhan 11%. Pengurangan penggunaan ini bukan karena penurunan pengguna.

Pengurangan pertumbuhan adalah karena jumlah besar aplikasi di pasaran untuk dinikmati konsumsi. Hanya ada begitu banyak jam dalam sehari, dan dengan semakin banyaknya aplikasi, konsumen tidak punya waktu yang tersedia untuk menambahkan aplikasi tambahan ke daftar mereka. Memilih aplikasi tambahan untuk menikmati berarti mengabaikan aplikasi sebelumnya. Meskipun, pertumbuhan penggunaan telah melambat, waktu yang dihabiskan untuk menggunakan aplikasi seluler tumbuh 69% pada 2016 (Khalaf, 2016, 2017). Aplikasi seluler, meskipun pada usia yang sangat matang, masih populer di dunia saat ini. Menurut perusahaan riset pasar yang berbasis di AS World Applications Mobile Market, pasar aplikasi seluler bernilai hampir Rp.7 miliar pada tahun 2010. Hari ini, telah diprediksi 2020. Tingkat pertumbuhan yang mengesankan dan penilaian pasar ini memiliki peluang pemasaran yang signifikan bagi perusahaan seperti Apple, Android, Windows Mobile, dan Blackberry yang menyediakan aplikasi seluler.

Sementara meningkatnya jumlah aplikasi seluler memungkinkan pemasar untuk memenuhi segmen customer tertentu dengan aplikasi seluler yang ditargetkan, itu juga menimbulkan tantangan bagi pemasar untuk terus memperbarui aplikasi, dan dalam beberapa kasus menggantinya dengan penawaran yang lebih relevan, untuk membuat upaya pemasaran bermanfaat. Kondisi ini telah memastikan bahwa perusahaan tidak hanya mengembangkan aplikasi yang dirancang untuk memberikan manfaat bagi target pasar mereka, tetapi juga menciptakan aplikasi niche untuk kelompok pelanggan tertentu. Misalnya, Yelp memiliki aplikasi yang memungkinkan konstruksi untuk memposting ulasan terkait dengan pengalaman atau produk yang telah mereka beli. Google menawarkan aplikasi yang disebut Google Hangouts yang merupakan platform komunikasi yang memungkinkan konsumen untuk terlibat dalam panggilan video dan percakapan telepon secara gratis. Uber memiliki aplikasi yang memungkinkan orang untuk memanggil pengendaraan secara digital. Baru-baru ini, Uber telah memperluas jangkauannya dengan menawarkan layanan pengiriman makanan melalui ubereats.

Video viral

Tampilan video viral diperkirakan akan melebihi 62% di seluruh dunia pada tahun 2017. Telah terjadi peningkatan dua digit tahunan sejak 2013. Peningkatan jumlah pemirsa sebagian disebabkan oleh peningkatan kecepatan internet.

Video viral telah muncul sebagai metode berkomunikasi yang digerakkan oleh pengguna. Tujuan bagi para pemasar dalam mendekati video viral adalah untuk menciptakan sesuatu yang mereka yakini akan dibagikan oleh pemirsa dengan sisa jaringannya. Situs-situs seperti YouTube dan Vimeo adalah bukti sifat yang tumbuh cepat dan potensi tinggi dari outlet komunikasi ini. Perusahaan sudah mulai mengalihkan uang dari anggaran iklan TV ke iklan digital.

Menurut SMI, antara 2014 dan 2015, perusahaan mentransfer sekitar Rp.1 miliar dolar dari iklan televisi ke anggaran iklan digital. Banyak merek menggunakan video viral sebagai cara memperkuat kesadaran merek dan asosiasi merek. Pada tahun 2016, Subaru, sebuah perusahaan manufaktur mobil, membuat video sebagai bagian dari kampanye Subaru Loves Pets mereka. Video online menampilkan anjing dewasa yang mengendarai anak anjingnya untuk menidurkannya untuk tidur. Tujuan dari iklan ini adalah untuk meyakinkan konsumen bahwa Subaru bukan hanya kendaraan medan yang dicurangi; Mereka juga dapat menyediakan wahana yang halus dan nyaman. Subaru dari presiden Amerika, Thomas Doll, memutuskan untuk mengubah strategi pemasaran perusahaan dari aspek teknis periklanan kendaraan hingga lebih menarik bagi emosi konsumen; Oleh karena itu, munculnya iklan anjing. Perubahan strategi periklanan Doll's memicu peningkatan penjualan Subaru dengan laporan 2016 yang menunjukkan pertumbuhan 45% selama 4 tahun terakhir. Iklan anjing adalah perhatian perhatian, dan konsumen dapat berhubungan dengan banyak topik yang digambarkan

Kupon Sosial

Kupon sosial, atau situs kesepakatan harian online seperti Groupon dan LivingSocial, sky-rocketed pada awal keberadaannya menciptakan metode akuisisi pelanggan baru untuk

bisnis dan portal penelitian produk/merek baru untuk konsumen. Keberhasilan situs kesepakatan tidak dapat disangkal - Groupon bernilai lebih dari Rp.16 miliar pada penutupan hari pertama perdagangan yang melebihi penilaian Best Buy dan Whole Foods pada saat itu.

Situs kupon sosial seperti Groupon berkembang di awal karena konsumen lebih sadar akan pengeluaran mereka karena resesi, dan haus akan kesepakatan sebagai hasilnya. Perusahaan, yang sadar akan keinginan konsumen untuk menghemat uang, menggunakan situs kupon sosial untuk membantu akuisisi pelanggan baru. Konsumen, mencari cara untuk menghemat sepeser pun, melompat pada penawaran. Segera setelah itu, perusahaan mulai menyadari bahwa pelanggan yang menggunakan kupon menyediakan bisnis berumur pendek, dan bahwa tujuan awal kupon sosial tidak tercapai. Akibatnya, perusahaan mulai menghindari menawarkan kesepakatan di situs kupon sosial seperti Groupon dan LivingSocial. Penurunan perusahaan menawarkan kesepakatan membuat Groupon beralih ke strategi baru. Groupon baru-baru ini mengumumkan rencananya untuk beralih ke strategi baru yang melibatkan pemasaran pengalaman lokal versus «transaksi harian. Plat Groupon adalah hal yang sangat menjanjikan dalam hal potensi dan tujuan keberadaannya, untuk menawarkan kupon kepada konsumen dan meningkatkan kesadaran merek untuk bisnis. Masa depan Groupon dan LivingSocial akan bergantung pada kemampuan mereka untuk menawarkan manfaat jangka panjang bagi konsumen dan perusahaan secara bersamaan.

Di sisi lain, situs kupon seperti RetailMeNot telah menemukan banyak keberhasilan di dunia saat ini. Situs ini memungkinkan konsumen untuk menemukan penawaran untuk restoran, pakaian, peralatan olahraga, dan banyak lagi. Kupon ditawarkan dalam format digital di mana konsumen diberikan «kode promo» untuk dimasukkan selama checkout di halaman web perusahaan. Pengguna dapat mencari di situs web untuk semua kupon yang tersedia yang ditawarkan oleh bisnis pada saat itu. Selain itu, konsumen dapat melihat tingkat keberhasilan setiap kupon tanggal kedaluwarsa sementara bisnis dapat memantau jumlah customer yang dihasilkan kupon. Pada dasarnya, platform ini menawarkan manfaat bagi konsumen dan bisnis. Perusahaan dapat memperoleh pelanggan baru dan menghasilkan penjualan tambahan untuk pelanggan yang membeli keputusan yang bergantung pada penawaran yang tersedia, dan konsumen dapat menghemat uang untuk barang-barang yang menarik. Sebuah studi yang dilakukan pada tahun 2014 oleh Forrester Consulting mengungkapkan 63% konsumen yang menyatakan kupon digital memberi mereka motivasi untuk melakukan pembelian.

Meskipun klipung kupon masih merupakan metode kupon yang paling umum, kupon digital tumbuh pada tingkat eksponensial, dengan Emarketer memperkirakan bahwa ada 121,3 juta pengguna kupon digital di AS pada tahun 2015 dan jumlah itu diperkirakan akan meningkat dengan 5,2% pada tahun 2016 (Emarketer, 2016). Keberhasilan kenaikan baru-baru ini dari situs-situs kesepakatan ini dapat dikaitkan dengan resesi, yang telah mendorong konsumen untuk menemukan nilai maksimum untuk dolar mereka. Juga, ketika konsumen menjadi lebih baik dan menghabiskan lebih banyak waktu untuk meneliti produk secara online, mereka terpapar pada situs-situs ini dan penawaran promo. Dari restoran sudut

hingga korban besar, semua orang menemukan cara untuk menggunakan kegilaan kupon sosial untuk memajukan tingkat keberhasilan akuisisi pelanggan mereka.

Interaksi Konsumen-ke-Konsumen: Portal Pemasaran Baru

Dengan outlet media sosial yang mengumpulkan lebih banyak lalu lintas setiap hari, percakapan konsumen-ke-konsumen mengenai produk dan layanan menjadi portal pemasaran baru. Daripada terlibat dalam strategi pemasaran B2C langsung, perusahaan mulai memasukkan diri ke dalam percakapan yang sudah terjadi di antara konsumen. Percakapan yang dulu harus dimulai oleh perusahaan sudah berlangsung, pada frekuensi yang lebih besar dan dengan informasi yang lebih berharga. Percakapan di portal dan forum media sosial memberikan konsumen kebebasan dan aksesibilitas untuk melihat, mendiskusikan, dan menilai produk dan layanan. Pengaturan ini telah memberikan konsumen kemampuan untuk merumuskan opini tentang produk dengan persyaratan mereka sendiri, dan mempengaruhi rekan-rekan mereka dalam keputusan pembelian mereka.

Dengan kedatangan dan proliferasi teknologi dan alat sosial berikutnya, konsumen tidak hanya dapat mengakses informasi di web, tetapi juga berbagi informasi menggunakan banyak teknologi web di antara jaringan sesama pengguna dalam skala apa pun, dan frekuensi apa pun. Ini telah memungkinkan konsumen untuk secara aktif terlibat dan berpartisipasi dalam proses pengembangan dan pemasaran produk dan layanan. Selain itu, kemampuan konsumen untuk mengakses informasi dengan persyaratan mereka sendiri, mengevaluasi produk secara mandiri, dan mempengaruhi keputusan pembelian pengguna lain telah memberi mereka tingkat otonomi baru dan rasa «kepemilikan/kontrol» atas produk. Dengan kata lain, kami secara bertahap menyaksikan perubahan dalam cara perusahaan biasa mengetahui dan memahami kebiasaan pembelian dan unsur-unsur perilaku konsumen.

Tingkat difusi yang berkaitan dengan konten web terkait produk telah meningkat informasi diproses dan dibagikan di antara konsumen terbukti sulit bagi perusahaan untuk melacak konten. Selain itu, konsep pelanggan sendiri, apalagi produk, menghilang ketika komunitas berbasis konsumen mengambil alih.

Kekuatannya adalah dengan konsumen,» kata A.G Lafley, mantan kepala eksekutif di Procter and Gamble Company. «Pemasar dan pengecer berebut untuk mengikutinya». Konsumen dimulai dalam arti yang sangat nyata untuk memiliki merek kami dan berpartisipasi dalam ciptaan mereka. Kita perlu belajar untuk mulai melepaskannya. Contoh menyerahkan merek kepada pelanggan dapat ditemukan dalam kasus kampanye Coca-Cola «berbagi Coke» di mana pelanggan dapat menyesuaikan bot Soda mereka dengan nama atau slogan trendi lainnya. Karena kampanye ini, pada tahun 2014, Coca-Cola melaporkan peningkatan penjualan soda A.S. setelah 11 tahun penurunan penjualan berturut-turut. Pilihan Coca-Cola untuk menyerahkan aspek merek mereka menjadi konsumen yang «melepaskan» dari merek dan memungkinkan konsumen lebih banyak input sebenarnya dapat memberi penghargaan bagi perusahaan.

Mengingat semakin populernya alat media sosial ini dan dampaknya pada B2C CRM, perusahaan harus menyesuaikan strategi CRM mereka serta filosofi kontrol mereka atas produk dan pelanggan. Langkah pertama bagi perusahaan dalam menilai kembali strategi

CRM sosial adalah mengakui bahwa tidak mungkin untuk memiliki konstruksi lengkap pada konten berbasis web yang terkait dengan mereka. Sebaliknya, perusahaan harus terus berpartisipasi dalam komunitas online dan menyesuaikan penawaran mereka. Menurut Adam Sarner, seorang direktur riset di Gartner, «ini tidak berarti Anda memberi mereka segalanya seperti mereka memilikinya. Jika Anda tidak siap bahwa mereka akan mengambil beberapa kendali, maka tidak memiliki komunitas. Dan jika Anda tidak dapat menangani tanggapan yang keras, Anda tidak boleh meminta pertanyaan. Jangan pernah, pernah, pernah bertanya apakah produk Anda baik atau buruk jika Anda tidak siap untuk mendengar jawabannya dan mengambil konsekuensi dari mendengar «itu menyebalkan.» »Gagasan keseluruhan di balik filosofi ini adalah bahwa untuk terlibat dalam sosial CRM dan menjadi efektif, perusahaan harus menerima perubahan realitas konsumen.

Mendengarkan sebagai langkah pertama

Dalam membangun infrastruktur baru ini untuk CRM sosial, perusahaan harus menetapkan titik awal. Mengingat tingkat informasi yang dihasilkan konsumen yang tinggi, langkah pertama yang paling logis adalah yang sederhana: Dengarkan. Mampu memanfaatkan informasi yang dikumpulkan pada pelanggan dimulai dengan mendengarkan, dan melalui itu, mengidentifikasi strategi terbaik dalam mengatasi permintaan, kekhawatiran, dan keinginan pelanggan. Dengan komunikasi pemasaran dan pelanggan mengambil perspektif yang sama sekali baru, peran yang semakin aktif dari konsumen yang mengubah sifat bisnis sama sekali. Perusahaan yang tidak mengenali tren pasar ini dan dengan sukses menerapkannya ke dalam strategi CRM baru harus disiapkan untuk menghadapi konsekuensinya.

Laporan menunjukkan bahwa 96% pelanggan yang tidak bahagia tidak akan secara langsung mengekspresikan perasaan mereka kepada perusahaan, tetapi akan mengekspresikan perasaan negatif mereka kepada setidaknya 15 orang yang mereka hubungi. Kepuasan pelanggan adalah yang terpenting di dunia saat ini karena semakin banyaknya media sosial. Perjalanan berita lebih cepat dari yang mereka lakukan di usia sebelum internet. Fakta bahwa 76% pembelian konsumen didasarkan pada ulasan internet, mengungkapkan seberapa besar dampak yang dapat dimiliki pelanggan yang tidak bahagia pada suatu merek (Beal, 2017). Konsumen yang menyebarkan pengalaman merek negatif diperburuk oleh hiasan dari mulut ke mulut, di mana setiap kali cerita diceritakan kembali peristiwa dan detailnya menjadi lebih berlebihan dan memberatkan untuk toko. Seperti Paula Courtney, CEO The Verde Group, menjelaskan, «Ketika orang-orang menceritakan kisah itu, negatifnya dihiasi dan tumbuh. Misalnya, pertama kali cerita diceritakan, mungkin tentang perwakilan layanan pelanggan yang kasar. Pada saat orang ketiga atau keempat mendengar cerita, perwakilan layanan pelanggan menjadi sangat kasar. Untuk membuat cerita layak diceritakan, harus ada nilai hiburan, nilai kejutan. Storytelling menyakiti pengecer dan menghibur konstruksi »(Pengetahuan@Wharton, 2006).

Ada juga perusahaan yang terlibat dalam strategi CRM sosial proaktif yang berputar di sekitar mendengarkan pelanggan. Radian6, sebuah perusahaan pemantauan dan keterlibatan media sosial, telah mendapat pujian atas kemampuannya untuk mendengarkan percakapan

online. Stasiun pendengaran mereka, pelatihan di tempat, meletakkan kerangka kerja yang berharga bagi perusahaan untuk memproses, menganalisis, dan menanggapi percakapan pelanggan. Nielsen Online adalah contoh lain dari mendasarkan strategi CRM sosial pada mendengarkan; Buzzmetrics mereka telah menerima umpan balik positif yang luar biasa mengenai pemantauan mereknya, koneksi merek & hubungan pelanggan, dan perencanaan dan manajemen kampanye merek (McKay, 2009). Perusahaan seperti Dell dan Wholefood bahkan mengintegrasikan strategi yang berinteraksi dengan pendengaran mereka sendiri di platform media sosial, daripada mencapai solusi ini di luar perusahaan melalui konsultasi atau outsourcing. Dalam kedua contoh ini, perusahaan membuka akun Twitter dan menetapkannya sebagai portal komunikasi pelanggan yang memberikan layanan, informasi, dan nilai yang unggul bagi pelanggan, serta menjadi cara yang bagus untuk mengintegrasikannya ke dalam peer-to-peer percakapan dan kumpulkan data tentang audiens target mereka.

Implementasi JetBlue dari akun Twitter untuk layanan pelanggan telah menciptakan gebrakan besar di komunitas maskapai karena sifatnya yang inovatif. Akun Twitter JetBlue dapat diakses untuk setiap kueri terkait bandara atau maskapai penerbangan, mulai dari mencari kursi roda untuk transportasi bandara hingga dapat menjadwalkan ulang dan memesan ulang penerbangan. Satu pengalaman khusus melibatkan penumpang jetblue yang mengalami pembatalan penerbangan yang diinduksi cuaca. Setelah banyak upaya yang gagal dengan nomor 800 JetBlue (sebagian besar karena pembatalan penerbangan massal dalam menanggapi cuaca buruk), penumpang memutuskan untuk tweet frustrasinya dengan JetBlue dan situasi keseluruhan. Apa yang dia terima selanjutnya datang sebagai kejutan, karena akun Twitter Layanan Pelanggan JetBlue bertanya apakah dia dapat mengarahkan pesan konfirmasi. Setelah mengirim nomor itu, penumpang ini menerima pesan yang sopan kurang dari 15 menit kemudian dengan pemesanan ulang lengkap dan permintaan maaf yang tulus. Karena cuaca buruk, penumpang mengalami pembatalan beberapa kali lagi dan setiap kali ia menerima perlakuan yang cepat, efisien, dan personal dari perwakilan layanan pelanggan berbasis Twitter. Inilah kronologi DM Twitter antara pelanggan dan perwakilan layanan pelanggan JetBlue:

1. Tweet Pelanggan: Keluhan atas akunnya sendiri

Terjun: Permintaan Pesan Langsung untuk Nomor Konfirmasi

2. Pelanggan DM untuk JetBlue berterima kasih

Tanggapan: "Sama -sama. Selamat berlibur! ^kb "

3. Penerbangan pelanggan dibatalkan lagi, tweet ke jetblue

Tanggapan: "Sobat, Anda mengalami hari yang berat! Kami ada di dalamnya. ^kb "

Tanggapan ke -2: "Anda baru saja mendapatkan kursi terakhir di penerbangan itu! Konfirmasi telah diemail (lagi). Beri tahu kami jika kami dapat membantu dengan cara lain. ^kb "

4. Penerbangan pelanggan dibatalkan lagi, tweet ke JetBlue

Tanggapan: "Kami bekerja sangat keras untuk merawat pelanggan kami. Saya akan tidur ketika semua orang telah diurus. Senyum. ^KB," jawab perwakilan Twitter JetBlue.

JetBlue Layanan Pelanggan Twitter Mengirim Informasi Penerbangan Baru

5. Layanan Pelanggan Sukarela Tambahan:

"Apakah kamu baik-baik saja di penerbangan kembali? ^co "

"Sebagai tanda penghargaan kami atas kesabaran Anda selama badai salju minggu lalu ketika kami membatalkan penerbangan Anda, harap terima 10.000 poin TrueBlue yang dapat Anda terapkan untuk perjalanan di masa mendatang ke tujuan jetblue apa pun." (Murillo, 2011).

Ternyata, pelanggan ini adalah blogger yang diikuti dengan baik dan membagikan kisahnya dengan para pengikut yang tak terhitung jumlahnya, yang pada gilirannya, meneruskannya melalui jaringan peer-to-peer mereka. Dari respons JetBlue, mudah untuk mencatat pentingnya manajemen pelanggan, dan faktor kunci yang memengaruhi proses ini: mendengarkan pelanggan.

Tujuan dan transparansi timbal balik

Masalah utama hari ini dalam implementasi CRM sosial adalah bahwa sebagian besar perusahaan merasa sulit untuk menentukan tujuan mereka untuk terlibat di dalamnya, untuk diri mereka sendiri atau untuk pelanggan. Untuk pemanfaatan alat media sosial yang berhasil, penting untuk mendefinisikan (dalam parameter tertentu) «tujuan timbal balik» yang menyatakan insentif untuk pelanggan dan perusahaan (Tsai, 2009).

Seluruh model alat media sosial interaktif didasarkan pada interaksi sukarela antara berbagai pihak. Dalam membuat akun di Twitter, Facebook, dan platform sosial lainnya, harus ada aktivitas penambahan nilai untuk perusahaan dan pelanggan, jika tidak, ia tidak memiliki tujuan. Mengingat tingginya volume halaman web, aplikasi, dan pengguna, hanya «berada di» jejaring sosial tidak akan cukup lagi. Oleh karena itu, mengidentifikasi «tujuan timbal balik» ini pada dasarnya adalah aktivitas memahami mengapa perusahaan benar-benar masuk ke jejaring sosial ini, dan bagaimana hal itu akan secara positif mempengaruhi mereka dan pelanggan mereka.

Frank Eliason, mantan pakar layanan pelanggan Comcast, membuat akun layanan pelanggan Twitter untuk lebih melayani kustomer Comcast. Akun layanan pelanggan Twitter-nya mencakup pola pikir yang diperlukan dalam implementasi CRM sosial yang berhasil. Bersama dengan tim yang terdiri dari 10 perwakilan, Eliason melihat peluang untuk CRM sosial yang dapat melayani audiens target mereka dengan lebih baik yang sudah membicarakannya. Orang-orang telah menyuarakan ketidaksenangan dan masalah yang mereka temui sebagai pelanggan Comcast, hanya mereka yang melakukannya di platform sosial online yang luas yang tidak diketahui oleh Comcast. Sumber yang belum dimanfaatkan ini memberi Eliason gagasan untuk secara langsung menangani pertanyaan pelanggan pada tingkat pribadi, sementara juga mengumpulkan data berharga pada grup pelanggan mereka.

Eliason memilih untuk fokus pada Twitter dan banyak blog mikro yang dapat dicari untuk secara proaktif terlibat dalam percakapan pelanggan untuk membantu menyelesaikan masalah yang ditweet, blogged, dan dibagikan oleh jutaan pelanggan. Dengan mendekati pelanggan dengan cara yang proaktif, jujur, dan positif (mengabaikan penghinaan dan kritik jalan buntu) Eliason menjadi kepribadian di antara para pengikutnya dan di dalam komunitas

Twitter. Segera, media menangkap cara inovatif untuk berkomunikasi dengan masing-masing pelanggan, satu berdasarkan secara proaktif menjangkau pelanggan yang sudah berbicara tentang Comcast.

Mungkin segi yang paling menarik dan penting dari strategi ini dicakup oleh Eliason sendiri ketika dia berkata, «Saya tidak pernah berpikir saya akan menjadi terkenal dengan tiga kata: dapatkah saya membantu?» Ini memalukan seberapa mendasar dan seberapa penting tujuan dan mendengarkan bersama sebagai fondasi untuk CRM sosial. Eliason dengan jelas mendefinisikan bahwa ada kesenjangan dalam komunikasi antara Comcast dan kelompok-kelompoknya yang berdampak negatif terhadap layanan pelanggan. Daripada membangun kehadiran yang luas di Twitter, Eliason menyadari bahwa orang-orang yang mengeluh tentang berbagai aspek Comcast sudah dapat diidentifikasi, dan membutuhkan jawaban atas pertanyaan dan kekhawatiran mereka. Tujuan timbal balik ada dalam kebutuhan kustom akan jawaban, dan kebutuhan Comcast untuk menjangkau basis pelanggan yang besar dan belajar tentang mereka (Weier, 2009).

Mengingat tingginya volume informasi yang tersedia untuk pelanggan, transparansi dan relevansi menjadi pendorong utama difusi informasi yang berhasil dan retensi pelanggan. Pelanggan menjadi kurang cenderung menanggapi komunikasi pemasaran, iklan, atau sumber informasi apa pun yang tampaknya memiliki kepentingan sebagai kekuatan pendorong di belakangnya. Pengguna lebih mengabaikan kendaraan pemasaran ini sekarang karena mereka bersedia dan mampu mengumpulkan informasi dan melihat yang penting dari yang tidak begitu penting sendiri.

Oleh karena itu penting untuk menekankan keaslian, transparansi, dan relevansi untuk tetap terlibat dalam proses pelanggan mendapatkan informasi. Tren ini mengantarkan gelombang pemasaran baru yang selaras dengan kebutuhan konsumen. Daripada melakukan pitch perusahaan, perusahaan perlu terlibat dalam diskusi yang lebih dekat dan lebih berarti dengan pelanggan mereka. Melalui yang terakhir inilah perusahaan akan dapat memperoleh kepercayaan pelanggan mereka, membantu mengidentifikasi nilai pelanggan mereka, dan melayani kebutuhan mereka dengan cara yang lebih bertarget.

Dalam hal ini, penting bagi perusahaan untuk memahami bahwa pelanggan yang sekarang ingin dan merasa berhak untuk berinteraksi dan terlibat dengan merek, tren yang tumbuh pada tingkat eksponensial ketika milenium menjadi pendorong pasar. Platform media sosial harus digunakan sebagai titik akses untuk diskusi ini terjadi, dan kemudian disalurkan ke dalam aktivitas yang relevan bagi pemasar. Ini tentang menempatkan wajah yang benar dan jujur pada merek, yang jujur dan yang tujuannya bukan untuk menjual, melainkan untuk menginformasikan. Banyak perusahaan yang terlibat dalam perilaku jenis ini, termasuk H&R Block, Ford, Southwest Airlines, Dell, Popeyes, Dunkin' Donuts, dan Samsung. Dengan berpartisipasi dalam berbagai bentuk keterlibatan sosial, perusahaan-perusahaan ini memikat merek mereka. Dalam kasus «think tank» pembuat mobil Hyundai, wajah itu sering kali dari seorang eksekutif puncak. Hyundai meluncurkan komunitas ini yang mengadakan sesi obrolan langsung dengan beberapa eksekutif paling penting perusahaan, termasuk CEO. Memiliki akses ke pengambil keputusan utama dalam organisasi memberi

pelanggan rasa penting, serta membangun transparensi, nilai kebenaran, dan «tidak menyembunyikan» citra Hyundai.

Strategi CRM Sosial: Bagaimana melakukannya?

Strategi Sosial: Bukan alat sosial yang mungkin salah satu kesalahan termudah untuk dilakukan ketika membangun strategi CRM sosial adalah fokus pada alat yang tersedia daripada menciptakan platform sosial yang dapat disesuaikan. Meskipun ada beberapa andalan yang jelas dalam industri media sosial (setidaknya untuk saat ini) seperti Facebook, Twitter, dan LinkedIn, realitas menunjukkan bahwa alat sosial berkembang dan berubah secara konstan. Dengan demikian, membangun strategi CRM sosial yang berkelanjutan berdasarkan alat spesifik yang ada adalah rekaman untuk tertinggal. Intinya, aplikasi sekali pakai adalah persis seperti itu, tetapi komputasi sosial dan interaksi terus berkembang dan menjadi semakin penting. Oleh karena itu, konsep dan strategi yang mendasari lebih penting daripada implementasi jangka pendek (Lager, 2009).

Analisis Sentimen

Salah satu tren yang paling banyak dibicarakan dan menarik dalam CRM sosial adalah pertumbuhan analisis dan analisis teks. Dengan semakin banyaknya konsumen yang membawa kepada konsumen sekarang dengan sukarela berbicara lebih dari sebelumnya di platform publik, World Wide Web dipenuhi dengan semua informasi dan data yang selalu diinginkan perusahaan dari pelanggan mereka. Konsumen ingin didengar, dan itulah sebabnya alat sosial seperti Twitter, Facebook, dan platform lain di blogosphere dan jejaring sosial memiliki nilai unik. Twitter, misalnya, memungkinkan perusahaan untuk mengurutkan informasi yang dibagikan berdasarkan demografi, topik yang menarik, atau kriteria pilihan lainnya.

Perusahaan sekarang mulai melihat nilai dari situs -situs ini dan terus -menerus mendengarkan apa yang harus dibagikan konsumen tentang pengalaman mereka dengan produk, layanan, dan merek. Untuk melihat makna informasi yang dibagikan oleh konsumen, perusahaan sekarang beralih ke analisis sentimen yang membantu mereka mengungkap makna yang dimaksudkan di balik opini dan ulasan konsekuensi. Perusahaan seperti Best Buy, Viacom, Paramount Pictures, Cisco Systems, dan Intuit menggunakan analisis sentimen untuk meningkatkan strategi CRM dan memberikan lebih banyak penawaran tari.

Pada bulan Mei 2009, agen penjualan tiket StubHub menggunakan teknologi pemantauan sentimen online inovatif yang dikembangkan oleh Scoutlabs yang berbasis di San Francisco. Badan tiket mereka mengambil tindakan ini setelah penundaan hujan di pertandingan New York Yankees vs Boston Red Sox di Fenway Park. Penundaan hujan tampaknya bertepatan dengan peningkatan sentimen negatif, yang setelah ditinjau, muncul dari kebijakan cuaca buruk perusahaan untuk pengembalian uang. Sikap negatif tampaknya merupakan hasil dari penolakan StubHub untuk memberikan pengembalian uang dengan pengembalian dana atas dasar bahwa permainan telah berlangsung. Namun, setelah menggunakan teknologi Scoutlab dan melihat dampak negatif yang akan terjadi pada citra

merek mereka, StubHub melanjutkan untuk menawarkan diskon dan penghargaan kredit kepada para penggemar yang hadir. Selain itu, seluruh kisah ini telah menyebabkan StubHub mengevaluasi kembali kebijakan pengembalian dana dalam situasi dengan cuaca buruk. Semua perbaikan ini berasal dari penggunaan teknologi analisis sentimen Scoutlab.

Salah satu teknologi dengan pertumbuhan tercepat untuk analisis sentimen otomatis adalah analisis teks. Alat ini mengumpulkan data teks tentang wawasan konsumen tidak hanya dari platform web seperti media sosial, tetapi juga dari artikel berita atau database informasi. Analisis teks memberikan ringkasan obyektif dari reaksi dan tanggapan konsumen terhadap perusahaan, produk, atau layanan tertentu. Pasar untuk analisis teks diperkirakan akan lebih dari dua kali lipat dari Rp. 2,65 miliar pada 2015 menjadi Rp.5,93 miliar pada tahun 2020, menurut laporan MarketsAndmarkets (King, 2011; MarketsAndmarkets, 2015).

Bentuk-bentuk lain dari solusi analisis teks yang ditawarkan oleh perusahaan seperti Attensity, ClearForest, Content Analyst, SPSS, Inxight, dan Lexalytics sedang dimanfaatkan oleh perusahaan yang berbeda, dengan setiap solusi memberikan keunggulan kompetitif yang unik. Misalnya, Lexalytics baru-baru ini meluncurkan aplikasi berbasis web untuk hubungan media yang disebut MediaVantage yang memungkinkan perusahaan untuk mengimplementasikan analisis sentimen otomatis blog, platform media sosial, dan umpan pengguna lainnya- kembali melalui web dalam berbagai bahasa.

Teknologi lain yang tumbuh cepat adalah «data besar» dan analisis data. Istilah «Big Data» digunakan untuk menggambarkan sejumlah besar perusahaan data yang dikenakan pada konsumen yang pada gilirannya dapat digunakan untuk memprediksi perilaku konsumen dan pada akhirnya memungkinkan perusahaan untuk membuat keputusan bisnis yang lebih baik (SAS, 2017). Jumlah data yang dikumpulkan setiap hari luar biasa, dan tumbuh dari menit ke menit. «Big Data» sedang dikumpulkan secara terus-menerus dari sumber-sumber seperti kartu loyalitas, email, media sosial, hanya untuk beberapa nama (Universitas Villanova, 2017). Salah satu sumber data yang telah mengalami banyak pertumbuhan di pasar adalah teknologi yang dapat dipakai.

Teknologi yang dapat dikenakan seperti Apple Watch dan Samsung's Gear Fit telah menjadi tren yang berkembang dalam beberapa tahun terakhir. Pasar teknologi yang dapat dipakai diproyeksikan mencapai \$ 8 miliar dolar pada tahun 2018 (Cognizant, 2016). Teknologi ini memiliki kemampuan mengumpulkan data yang kuat yang akan memungkinkan perusahaan untuk belajar perilaku konsumen, yang akan mencakup informasi seperti tempat yang mereka kunjungi, hal-hal yang mereka lakukan, dan gaya hidup mereka. Data yang diambil dapat digunakan dengan berbagai cara berharga. Perusahaan seperti Big Cloud Analytics dapat menunjukkan nilai perangkat yang dapat dipakai dengan mengembangkan beberapa aplikasi untuk data. Misalnya, data pada parameter kesehatan untuk individu dapat dipantau dan garis dasar dapat dibuat dengan interval kepercayaan tertentu. Ketika parameter kesehatan melebihi inter-val kepercayaan selama beberapa hari berturut-turut, pemberitahuan dapat dikirim ke pengguna teknologi yang dapat dikenakan untuk mengingatkan mereka untuk mencari perawatan medis. Selain manfaat kesehatan konsumen, teknologi yang dapat dikenakan dapat memberikan «data besar» perusahaan

perlu memprediksi permintaan di masa depan dengan lebih baik dengan menganalisis perilaku konsumen saat ini yang diekstraksi dari teknologi yang dapat dipakai.

Pasar yang berkembang pesat ini akan memungkinkan perusahaan untuk mendapatkan wawasan yang lebih dalam tentang perilaku konsumen daripada apa pun sebelum keberadaannya karena ia menawarkan data waktu nyata tentang perilaku pelanggan. Setelah pasar ini disadap ke dalam keberhasilan oleh perusahaan, bisnis akan dapat menawarkan layanan pelanggan dengan cepat, hadiah khusus pelanggan, mendapatkan umpan balik langsung dari konsepsi, dan daftarnya berlanjut. Karena data ini pada dasarnya akan dikumpulkan pada saat itu terjadi, perusahaan perlu mendedikasikan staf penuh waktu di bidang ini untuk mendapatkan manfaat yang lebih baik dari imbalannya.

«Big Data» dan Analisis Data adalah alat yang kuat yang telah berubah dan terus mengubah pasar saat ini (Villanova University, 2017). Istilah «Big Data» cukup baru, tetapi tindakan mengumpulkan data tentang kebiasaan konsumen telah ada selama beberapa waktu sekarang. Perusahaan yang berusaha memanfaatkan alat ini merasa sulit untuk membalas nilai dan pengembalian. Meskipun, perusahaan sedang berjuang untuk mengadopsi tren yang berkembang karena banyaknya data yang tersedia, studi 2015 melaporkan bahwa 75% perusahaan memiliki atau berencana untuk berinvestasi dalam alat yang kuat ini pada tahun 2017. Jumlah ini naik dari laporan 2012 yang mengungkapkan hanya 58 % perusahaan memiliki rencana untuk melakukannya (Gaitho, 2015). Angka-angka ini menunjukkan bahwa perusahaan mengingat kembali manfaatnya, dan ingin mengambil langkah-langkah menuju praktik pemasaran yang lebih baik. Ketika industri ini tumbuh, industri pemasaran akan selamanya berubah. Wawasan berharga yang diperoleh dari «data besar» dan analisis data akan memungkinkan perusahaan melakukan pemasaran yang lebih baik, meningkatkan retensi pelanggan, dan menggunakan model prediksi untuk lebih memahami permintaan pelanggan di masa depan.

Kata terakhir tentang CRM sosial

Bagi konsumen, media sosial telah mengubah web dari media komunikasi yang dominan ke media yang mendorong kolaborasi, pembuatan, dan berbagi informasi dengan persyaratan mereka sendiri. Mengaktifkan konsumen untuk mengekspresikan perasaan mereka sehubungan dengan perusahaan dan produk atau layanan mereka adalah sesuatu yang perusahaan telah coba fasilitasi selama bertahun-tahun. Dengan wawasan yang tak ternilai ini, perusahaan sekarang dapat memanfaatkan kemampuan analitik CRM sosial untuk memahami dan mengungkap berbagai segi pengambilan keputusan konsumen.

Dari diskusi di atas jelas bahwa di era digital baru ini, ekspansi dan popularitas media sosial tidak hanya meningkatkan tingkat keterlibatan konsumen, tetapi juga mengurangi kesenjangan komunikasi antara konsumen dan perusahaan di B2C, B2B, dan Pasar C2C. Interaksi sosial ini menjadi penting untuk operasi bisnis karena metode komunikasi pemasaran formal perlahan-lahan dipertimbangkan kembali, dan pendekatan media sosial baru menerima perhatian konstan.

18.2 GLOBAL CRM

CRM global atau GCRM didefinisikan sebagai «aplikasi strategis proses dan praktik CRM oleh perusahaan yang beroperasi di berbagai negara, atau oleh perusahaan yang melayani pelanggan yang menjangkau banyak negara» (Kumar, Sunder, & Ramaseshan, 2011; Ramaseshan, Bejou, Jain, Mason, & Pancras, 2006). Definisi ini menunjukkan bahwa perbedaan tingkat perusahaan dan kusen berdampak pada keberhasilan lintas-batas dan lintas nasional perusahaan. Di tingkat perusahaan, perbedaan-perbedaan ini mencakup komponen integral seperti produksi, operasi, portofolio produk, dan ukuran perusahaan. Pada tingkat pelanggan, langkah-langkah utama seperti harapan pelanggan, pendorong kepuasan, kesediaan, dan profitabilitas semuanya berkontribusi pada tingkat keberhasilan yang dimiliki perusahaan dalam implementasi GCRM. Perspektif tambahan baru-baru ini tentang sistem CRM menunjukkan bahwa pandangan yang berpusat pada konsumen dapat tumbuh di antara perusahaan sebagai akibat dari kemauan baik (Endacott, 2004). Perspektif ini telah berubah, bagaimanapun, dengan perusahaan yang sekarang mengidentifikasi CRM sebagai kendaraan untuk profitabilitas pada skala global.

Dasar pemahaman GCRM dimulai dengan memahami tren umum global. Ketika teknologi inovatif terus bertelur, memfasilitasi interaksi konsumen perusahaan yang cepat dan konstan di seluruh lautan dan benua, elemen hubungan antara perusahaan dan pelanggannya mengalami perubahan. Hal ini terutama berlaku sehubungan dengan CRM, karena globalisasi telah menekankan pentingnya memiliki strategi GCRM yang jelas dan sistematis untuk beradaptasi dengan basis penahan yang dinamis dan luas.

Kebutuhan Teknologi Informasi

Global CRM sebagai konsep sedang berkembang pada tingkat yang dipercepat karena pengenalan teknologi inovatif baru. Perangkat Lunak sebagai Layanan (SaaS) telah sangat memengaruhi model GCRM dan telah menjadi motor untuk pertumbuhan dan kemajuan dalam bidang pemasaran. Pasar Layanan Cloud di seluruh dunia diperkirakan akan mencapai Rp.204 miliar pada tahun 2016, kenaikan 16,5% dari pasar 2015 sebesar Rp.175 miliar, menurut Gartner, Inc. Industri ini siap untuk pertumbuhan yang kuat hingga tahun 2020, ketika pasar layanan cloud di seluruh dunia diproyeksikan untuk mencapai Rp.383,4 miliar (Gartner, 2016b). Gartner juga memperkirakan bahwa, selama 5 tahun ke depan, Rp.1 triliun dalam pengeluaran TI akan dipengaruhi oleh cloud. Perusahaan akan menghabiskan Rp. 111 miliar secara kumulatif untuk perangkat lunak sebagai layanan (SaaS), platform sebagai layanan (PAAS), dan infrastruktur sebagai layanan (IAAS), digabungkan dan diperkirakan akan meningkat menjadi Rp. 216 miliar pada tahun 2020 (Gartner, 2016a, 2017).

Mengikuti pertumbuhan GCRM, perusahaan multinasional mulai mengimplementasikan dan membangun model SaaS untuk mengintegrasikan data tingkat pelanggan dan perusahaan di berbagai wilayah geografis. Fenomena ini mempercepat pertumbuhan perusahaan jasa yang lebih kecil seperti Salesforce.com, dan akan terus melakukannya karena persyaratan SaaS untuk perusahaan menjadi semakin beragam dan terspesialisasi.

Ruang untuk perbaikan dalam implementasi SaaS, bagaimanapun, cukup menonjol. Praktik CRM global diketahui melaporkan biaya yang lebih rendah dalam menarik dan

mempertahankan pelanggan, meningkatkan produktivitas karyawan dan efisiensi pusat panggilan, serta menciptakan peramalan penjualan yang lebih akurat untuk peningkatan penjualan dan kepuasan pelanggan. Karena perusahaan bertujuan untuk menetapkan kehadiran internasional melalui proses bisnis yang tidak menarik, investasi asing langsung (FDI), dan metode ekspansi lainnya, praktik CRM global dapat diimplementasikan untuk memfasilitasi proses yang disebutkan di atas.

Satu perusahaan yang menggunakan solusi SaaS adalah kelompok ambulans, Med pertama. Dengan memilih cloud karena ada model otomatis, mereka dapat mengurangi waktu penyelesaian dari output ke mengirimkan pernyataan dalam sistem penagihan mereka. Solusi SaaS ini memungkinkan MED pertama untuk secara langsung mentransfer informasi dari sistem penagihannya ke platform SaaS. “Kami tidak membutuhkan perangkat lunak lain,” kata Matt Ellis, manajer piutang perusahaan. «Kami cukup mengunggah langsung dari sistem kami dan semuanya ada di sana.» Yang diperlukan adalah agar pernyataan diunggah ke platform SaaS, pada titik mana karyawan med pertama mengaksesnya di antarmuka web. Keuntungan tambahan dari perangkat lunak SaaS meliputi, kemampuan pelacakan proses serta produksi surat di fasilitas SaaS (Berard, 2010).

Difusi Global

Heterogenitas regional dan nasional Meskipun pertumbuhan GCRM sering kali dikategorikan dalam aspek fungsional, industri, dan regional, aspek regional GCRM telah memiliki yang paling sukses dan memiliki janji besar untuk masa depan. Heterogenitas nasional dan regional telah menjadi pemain penting dalam menentukan hasil implementasi CRM. Kemajuan konstan dalam komunikasi dan teknologi telah menonjolkan kekaburan batas-batas nasional, sehingga mempercepat difusi global CRM serta memungkinkan perusahaan untuk beroperasi di dalam dan di luar wilayah geografis tertentu. Karena variasi dalam tren pertumbuhan di seluruh dunia, jenis klien bisnis, dan lingkungan budaya, perusahaan menghadapi serangkaian tantangan dalam merancang dan mengimplementasikan strategi bisnis dan peramalan. Sistem dan praktik Global CRM dapat membantu manajer untuk memahami dan menyelaraskan dengan mitra dan klien mereka dari semua wilayah, sehingga memfasilitasi proses membuat keputusan yang tepat dan beradaptasi dengan tepat dengan iklim ekonomi, budaya, dan politik dari setiap bidang bisnis.

Menerapkannya sebagai perusahaan

Mampu menerapkan sistem dan strategi CRM global yang sukses melibatkan mulai dari atas dan memungkinkan efek trickledown terjadi. Mengembangkan pandangan yang seragam pada strategi GCRM sangat penting untuk kemudian dapat mengadaptasi dan mengimplementasikannya di tingkat regional atau nasional. Kesulitan dalam proses ini ada karena dapat menemukan jalan tengah antara kebutuhan khusus wilayah/negara di seluruh papan dan persyaratan global dari strategi tanpa kehilangan pandangan dari strategi praktik CRM yang berpusat pada pelanggan.

Tidak ada solusi GCRM yang sepenuhnya seragam. Industri, jenis pelanggan, wilayah, dan variabel lain semua harus diperhitungkan saat mereka berubah berdasarkan negara atau wilayah untuk memaksimalkan efektivitas praktik GCRM. Contoh sukses dalam praktik ini

adalah pengecer elektronik AS Best Buy. Perusahaan berhasil mengadopsi model sentris pelanggan, dimulai dengan investasi Rp.50 juta untuk memperoleh, memproses, dan menganalisis data tingkat pelanggan sebelum akhirnya menggunakan informasi ini untuk mengubah struktur hierarkis perusahaan. Dengan mengarahkan orang-orang penjualan terhadap pelanggan alih-alih menuju produk, Best Buy dapat melayani pelanggan dengan lebih baik di seluruh papan dan dapat merampingkan dan menyalurkan strategi pemasaran mereka langsung kepada mereka. Contoh ini menggambarkan kebutuhan pasti bagi perusahaan untuk memprioritaskan strategi CRM global, namun dapat beradaptasi untuk mempertahankan pandangan yang berpusat pada asustomer.

Seperti yang ditunjukkan dalam contoh Best Buy, program GCRM memiliki metodologi tertentu dan persyaratan berbeda yang harus dipenuhi untuk memiliki implementasi yang berkelanjutan dan efektif. Menemukan keseimbangan antara fokus pada skala lokal atau global sering salah dikelola, yang mengarah pada hasil bencana di daerah tertentu atau akhirnya runtuhnya strategi global karena segmentasi yang tidak terkendali. Oleh karena itu, mengembangkan strategi CRM di tingkat manajemen tertinggi, tetapi meninggalkan ruang untuk kemampuan beradaptasi yang dibutuhkan sangat penting untuk pengiriman program dan praktik. Ini memastikan bahwa kebutuhan khusus pelanggan lokal dipenuhi dan diperhitungkan, sementara juga mengurangi perusahaan dari mempertaruhkan penyimpangan pimpinan dari standar globalnya. Sama seperti dengan CRM sosial, terlibat dalam segala bentuk GCRM sebelum strategi untuk jangka panjang. Gambaran besar harus menunjukkan praktik CRM lokal yang terintegrasi ke dalam yang dikelola secara global.

Global CRM berfungsi untuk membangun dan memelihara hubungan dengan pelanggan yang menjangkau banyak negara dan merupakan bagian integral dari keseluruhan strategi bisnis global yang membantu dalam perubahan paradigma dari sentrisitas produk ke sentrisitas pelanggan. Perusahaan yang telah mengimplementasikan GCRM dapat memanfaatkan database terintegrasi mereka ke segmen pasar regional dan global dan menargetkan segmen yang paling menguntungkan serta masing-masing penonton dengan penawaran produk yang tepat pada waktu yang tepat terlepas dari lokasi geografis mereka, dengan demikian memenuhi pelanggan strategi sentris. Global CRM juga memungkinkan perusahaan untuk memiliki analisis data yang lebih efektif dan perkiraan yang lebih akurat tentang tren pasar global, regional, dan individu. Produk atau inovasi baru biasanya tidak berbeda secara bersamaan (strategi sprinkler) di beberapa negara karena berbagai kondisi ekonomi, politik, atau budaya; Sebaliknya, mereka secara berurutan menyebar (strategi air terjun) dari satu negara ke negara lain (Kalish, Mahajan, & Muller, 1995). Dengan demikian, GCRM memberikan manfaat belajar perusahaan karena menerapkan pengetahuan yang diperolehnya dari satu negara ke negara lain.

18.3 DATABASE CRM

Pendahuluan

Basis data adalah kumpulan informasi yang berkaitan dengan interaksi pelanggan dengan perusahaan yang selanjutnya dapat digunakan untuk berbagai kegiatan pemasaran.

7 Bab 8 membahas, secara rinci, berbagai jenis, manfaat, dan penggunaan database. Banyak bisnis menggunakan daftar ini untuk lebih memahami pelanggan mereka sambil membedakan setiap pelanggan berdasarkan temuan statistik ini. Dengan menggunakan informasi ini yang mereka miliki pada pelanggan saat ini, bisnis karena itu dapat menargetkan calon pelanggan dan sebelumnya membangun profil dan memenuhi keinginan dan kebutuhan masing-masing dari mereka. Basis data CRM dan produk konsultasi ini memberi perusahaan kemampuan untuk menyimpan dan melacak informasi tentang pelanggan, kebiasaan pembelian mereka, dan semua nuansa dalam umpan balik dan perilaku mereka yang berdampak pada hubungan pembeli-penjual. Selama bertahun-tahun, perusahaan menangani semua informasi ini dengan ruang penyimpanan fisik yang berisi database, menghasilkan biaya tinggi dan pembatasan sehubungan dengan aksesibilitas di luar lokasi ke sistem. Seperti disebutkan di bagian GCRM, praktik global menjadi semakin umum (dan perlu), yang mengakibatkan kebutuhan akan platform digital yang lebih hemat biaya untuk menggunakan, mengakses, dan terus memperbarui database.

Komputasi awan

Pengembangan komputasi awan telah memungkinkan implementasi praktik CRM yang lebih mudah diakses dan dapat disesuaikan. Ini menawarkan organisasi besar kemewahan untuk menyebarkan semua aplikasi, data, dan produk dalam strategi CRM kepada anggota dalam organisasi yang seharusnya membutuhkannya. Sebagai metode yang paling cepat berkembang untuk penyimpanan data, komputasi awan memberikan keuntungan unik untuk CRM, karena pembatasan fisik dan organisasi sebelumnya tidak ada lagi. Memberikan bisnis kesempatan untuk menginstal, menggunakan, dan berbagi aplikasi terkait CRM pada platform Web memungkinkan untuk akses jarak jauh dan pembaruan waktu nyata untuk mengimbangi sifat database yang dinamis dan berkembang.

Kapabilitas kemampuan beradaptasi dan kustomisasi dari aplikasi ini telah dibuat untuk alat CRM yang lebih efektif untuk setiap karyawan individu. Karyawan sekarang dapat mengakses semua data dan informasi pelanggan tentang interpo-face point-and-click, yang beradaptasi sesuai dengan persyaratan atau preferensi spesifik masing-masing karyawan. Keuntungan lain dari data perumahan CRM dengan cloud adalah bahwa tidak ada lagi kebutuhan untuk mengalokasikan sejumlah besar kapasitas server untuk keluar hipotetis-hadir sebagai tindakan pencegahan. Sebagai gantinya, komputasi awan berskala naik dan turun sesuai permintaan, menghilangkan kebutuhan untuk perumahan persiapan yang tak ada habisnya untuk berbagai hasil. Melalui platform otomatis dan dapat disesuaikan ini, perusahaan dapat memotong tenaga kerja dan biaya tambahan yang terkait dengan basis data fisik seperti investasi di muka dalam perangkat keras, perumahan, dan biaya pemeliharaan. Melalui saklar ini, perusahaan mendapatkan dasar dalam penilaian data CRM sebagai solusi yang lebih hemat biaya dan fleksibel yang menampung keamanan dan kerahasiaan yang sama, semua sambil memaksimalkan kemampuan pengguna untuk mengakses dan berbagi aplikasi sesuka hati.

Banyak perusahaan besar seperti Google, IBM, dan Amazon tidak hanya mengintegrasikan komputasi awan ke dalam infrastur bisnis mereka, tetapi juga

menjadikannya landasan strategi CRM mereka dan fungsi sehari-hari. Peluncuran IBM dari Smart Cloud Services mereka telah membuka jalan bagi pemikiran perusahaan yang baru. «Memikirkan kembali. Reinvent Business » adalah slogan yang tepat untuk perusahaan yang menawarkan berbagai solusi berbasis cloud inovatif seperti SaaS, IaaS, PaaS, Cloud Security, Development, dan Testing. Banyak dari layanan ini memiliki tujuan menciptakan kapasitas bagi pelanggan mereka untuk memproduksi perangkat lunak bisnis di dalam hub data. Selain itu, IBM memproyeksikan layanan komputasi awan ini untuk mencapai 5% dari pendapatan perusahaan pada tahun 2015, total \$ 7 miliar (Ricadela & Hoffmann, 2011). Google dan IBM juga menggunakan komputasi awan, karena berbagai alasan seperti meningkatkan waktu pemeliharaan, merampingkan proses, dan meningkatkan produktivitas dan kinerja karyawan dengan memfokuskan kembali fokus mereka pada tugas daripada masalah perangkat lunak yang perlu dipecahkan memerintahkan untuk menyelesaikan tugas itu.

Sebagai salah satu organisasi teknologi terkemuka dunia selama beberapa dekade terakhir, IBM beralih ke komputasi awan berasal dari masalah yang masih dihadapi banyak organisasi saat ini. IBM mengalami masalah di semua bidang- dimulai dengan terlalu banyak platform yang menampung berbagai departemen mereka, untuk menggunakan aplikasi yang menjadi tidak sesuai dengan pengenalan perangkat lunak dan sistem baru (beberapa aplikasi ditingkatkan sementara yang lain tetap stagnan). Untuk mengatasi masalah ini, IBM beralih ke Siebel (penyedia perangkat lunak solusi CRM) untuk membuat platform solusi CRM yang terintegrasi di seluruh perusahaan yang akan menyediakan satu sumber untuk data pelanggan dan pasar.

Aplikasi CRM berbasis komputasi awan ini dapat diterapkan dengan mudah dan ekonomis tanpa infrastruktur atau rintangan pemeliharaan. Di usia saat ini, perangkat lunak bisnis harus mudah beradaptasi untuk mengakses dan memproses data sehubungan dengan perubahan pasar dan meningkatkan keuntungan. Mampu membiasakan karyawan lebih cepat dengan aplikasi terbaru memberi mereka kemampuan untuk lebih fokus pada pekerjaan itu sendiri: membantu, memahami, dan melayani pelanggan.

Masalah Privasi dan Kekhawatiran

Munculnya komputasi awan dan manajemen informasi basis data telah mengarah pada pertanyaan dan kesedihan dari bisnis dan konsumen yang sama-sama mengenai privasi dan keamanan konten. Aksesibilitas platform berbasis web ini secara bersamaan merupakan akar penyebab kepedulian terhadap masalah seperti pencurian identitas dan privasi individu. Beberapa tahun terakhir telah membuktikan risiko yang terkait dengan database online. Target mengalami pelanggaran data, yang mempengaruhi sekitar 40 juta orang dan biaya perusahaan Rp.39 juta untuk memperbaiki kerusakan. Selama pelanggaran ini, peretas dapat memperoleh akses ke informasi pribadi dan informasi kartu kredit pelanggan (Garcia, 2015). Blue Cross Blue Shield memiliki pengalaman serupa yang mempengaruhi sekitar 78,8 juta anggotanya (Herman, 2016). Biaya yang terkait dengan pelanggaran ini diharapkan berada di jutaan juga. Kompromi sistem baru-baru ini membuat pengguna mempertanyakan tingkat regulasi dan privasi yang masuk ke dalam proses yang terlibat dalam mengumpulkan

informasi tentang konsumen dan transaksi online karena semakin waspada terhadap metode ini. Bank menerbitkan kartu kredit dan debit dengan teknologi chip untuk menurunkan risiko kompromi sistem di masa depan. Selain itu, perusahaan online sekarang menempatkan «cookie» ke komputer pengguna, memungkinkan mereka untuk mengumpulkan informasi pribadi pada pengguna tanpa persetujuan atau kesadaran mereka. Praktek menempatkan file yang disebut «cookie» dan bug web oleh perusahaan online di komputer pengguna selama kunjungan cukup umum. Cookie memperoleh informasi saat pengguna mengunjungi situs tertentu dan membuat jalur agar mereka terus mengambil informasi secara sistematis tentang pengguna ini. Informasi seperti riwayat pembelian, tanggapan iklan, dan aktivitas online lainnya semuanya dapat dikumpulkan dalam proses ini.

Oleh karena itu, sementara beberapa tindakan pencegahan disarankan oleh asosiasi hak-hak privasi, kunci untuk mengurangi risiko karena penipuan terletak pada informasi pribadi yang sangat menjaga informasi pribadi seperti Nomor Jaminan Sosial (SSN), informasi keuangan, dan nomor SIM di antara barang-barang lainnya yang dapat diidentifikasi secara pribadi secara pribadi diidentifikasi secara pribadi secara pribadi diidentifikasi secara pribadi diidentifikasi secara pribadi Informasi untuk setiap transaksi penipuan, dan memantau riwayat kredit secara teratur. Pada saat yang sama, pemasar dan peneliti online harus meyakinkan pelanggan dan peserta bahwa informasi pribadi mereka aman dengan tidak hanya menjaga informasi, tetapi juga menerapkan kembali untuk konsumen jika terjadi pelanggaran data.

Ringkasan

Dalam semua tren yang berkembang di CRM, masih ada banyak wilayah yang belum dipetakan yang ingin dipahami oleh para ahli dan perusahaan. Dalam tren CRM sosial, GCRM, dan komputasi awan, ada intrisi dan saluran yang belum sepenuhnya diuji dan dipahami.

Jejaring sosial mengubah cara orang hidup, dan pengaruhnya terhadap dunia konsumen memiliki dampak yang jelas yang mengubah dunia B2C. Namun, hal yang sama tidak dapat dikatakan untuk dampak media sosial pada B2B, di mana saluran baru dan metode komunikasi antar pihak hampir tidak menyebabkan satu riak dalam jaringan yang lebih besar (Lager, 2009). Dari apa ini berasal dari keraguan untuk menjauh dari strategi yang sehat dan diuji demi hal yang tidak diketahui. Karena transaksi B2B cenderung memiliki implikasi yang lebih besar daripada hubungan B2C individu, risikonya lebih tinggi untuk kegagalan. Itu tidak menunjukkan bahwa media sosial dan CRM sosial tidak dapat menembus infrastruktur jaringan B2B. Sudah ada contoh halus dari alat ini yang digunakan dalam transaksi B2B. Blackberry Pearl, misalnya, adalah alat sosial yang dipasarkan secara langsung kepada para profesional dengan tujuan memfasilitasi proses komunikasi di lingkungan bisnis mereka. Meskipun ini dalam skala individu, dan orang dapat memperlakukan orang-orang ini sebagai konsumen, alasan yang digunakan orang-orang ini adalah untuk mendapatkan keuntungan dari keunggulan kompetitif yang diberikannya di dunia bisnis.

Kesimpulannya, CRM mengalami perubahan yang signifikan. Dengan perkembangan terbaru dalam kecepatan, keandalan, dan penyebaran saluran informasi seperti media sosial telah membuat konsep CRM menarik bagi para akademisi dan praktisi. Ini telah berkembang pesat dari konsep database yang sudah dominan yang beroperasi di tingkat agregat ke konsep yang dapat disesuaikan untuk pelanggan individu dan diterapkan pada area di seluruh dunia. Di mana-mana dapat dirasakan dari kegiatan sehari-hari, rutin hingga kampanye pemasaran khusus, semuanya dimungkinkan oleh kekuatan data dan informasi pelanggan. Kemajuan dalam CRM juga telah memunculkan masalah dan keprihatinan seperti pencurian identitas, pelanggaran hak privasi, penguntit cyber, dan banyak lagi. Segera setelah satu kejahatan dikendalikan, kejahatan lain, ukurannya lebih besar dan jauh lebih besar, muncul. Terlepas dari sisi yang kontras ini, CRM terus memberikan opsi yang layak untuk informasi bagi pemasar dan konsumen.

DAFTAR PUSTAKA

- Aguirre, E., Mahr, D., Grewel, D., Ruyter, K. D., & Wetzels, M. (2015). Unraveling the personalization paradox: The effect of information collection and trust-building strategies on online advertisement effectiveness. *Journal of Retailing*, 91(1), 34–59.
- Ahlert, D., & Kawohl, J. (2008). *Best Practices des Solution Sellings* (Projektbericht, Vol. 1). Münster, Germany: Westfälische Wilhelms-Universität.
- AirAsia. (2015, April 23). AirAsia recognized for ‘Best Social Media Engagement’ at the World Bloggers and Social Media Awards 2015. Press Release. <http://www.airasia.com/sg/en/press-releases/airasia-recognized-for-best-social-media-engagement-at-the-world-bloggers-and-social-media-awards-2015.page>. Accessed May 8, 2017.
- Alba, D. (2015, August 4). Inside the company that’s made viral videos big business. *Wired*. <https://www.wired.com/2015/08/jukin-media/>. Accessed March 31, 2017.
- Allen, & Overy. (2016). The EU general data protection regulation. <http://www.allenoverly.com/SiteCollectionDocuments/RadicalchangestoEuropeandataprotectionlegislation.pdf>. Accessed October 14, 2016.
- Alshawi, S., Missi F., & Irani, Z. (2011). Organisational, technical and data quality factors in CRM adoption — SMEs perspective. *Industrial Marketing Management*, 40(2011).
- Anderson, E. W., & Mittal, V. (2000). Strengthening the satisfaction-profit chain. *Journal of Service Research*, 3(2), 107.
- Anderson, E. (1985). The salesperson as outside agent or employee: A transaction cost analysis. *Marketing Science*, 4(3), 234–254.
- Anderson, E. W., Fornell, C., & Lehmann, D. R. (1994). Customer satisfaction, market share, and profitability: Findings from Sweden. *Journal of Marketing*, 58(3), 53–66.
- Anderson, E. W., Fornell, C., & Rust, R. T. (1997). Customer satisfaction, productivity, and profitability: Differences between goods and services. *Marketing Science*, 16(2), 129–145.
- Anderson, J. C., & Narus, J. A. (1991). Partnering as a focused market strategy. *California Management Review*, 33(3), 95–113.
- Ansari, A., Mela, C., & Neslin, S. (2008). Customer channel migration. *Journal of Marketing Research*, 45(1), 60–76. Bakos, J. Y. (1997). Reducing buyer search costs: Implications for electronics marketplaces. *Management Science*,
- Apple, dan TechCrunch. (2016). Kumulierte Anzahl der weltweit heruntergeladenen Apps dari Apple App Store pada Juli 2008 hingga September 2016 (dalam Milliarden). Di Statista – Portal Statistik. <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/20149/umfrage/anzahl-der-getaetigten-downloads-aus-dem-apple-app-store/>. Diakses 10 Januari 2017.
- Apple, dan TechCrunch. (2016). Kumulierte Anzahl der weltweit heruntergeladenen Apps dari Apple App Store pada Juli 2008 hingga September 2016 (dalam Milliarden). Di Statista – Portal Statistik. <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/20149/umfrage/anzahl-der-getaetigten-downloads-aus-dem-apple-app-store/>.

com/statistik/daten/studie/20149/umfrage/anzahl-der-getaetigten-downloads-aus-dem-apple-app-store/. Diakses 10 Januari 2017.

- Baker, A. M., Donthu, N., & Kumar, V. (2016). Investigating how word-of-mouth conversations about brands influence purchase and retransmission intentions. *Journal of Marketing Research*, 53(2), 225–239.
- Barnes, N. G., Lescault, A. M., & Holmes, G. (2015). The 2015 Fortune 500 and Social Media: Instagram Gains, Blogs Lose. UMass Dartmouth Web Publication. <http://www.umassd.edu/cmr/socialmediaresearch/2015fortune500/>. Accessed March 24, 2017.
- Barton, D., & Court, D. (2012, October). Making advanced analytics work for you: A practical guide to capitalizing on big data. *Harvard Business Review*, pp. 79–83.
- BCG. (2014). Leveraging the loyalty margin: Rewards programs that work. https://www.bcgperspectives.com/content/articles/retail_transportation_travel_tourism_leveraging_loyalty_margin_rewards_programs_work/. Accessed April 21, 2014.
- BCG. (2014). Leveraging the loyalty margin: Rewards programs that work. https://www.bcgperspectives.com/content/articles/retail_transportation_travel_tourism_leveraging_loyalty_margin_rewards_programs_work/. Accessed April 21, 2014.
- Beal, A. (2017). Actively listening: 96% of unhappy customers won't complain to you, but will tell 15 friends. Trackur. <http://www.trackur.com/96-of-unhappy-customers-wont-complain-to-you-but-will-tell-15-friends-info-graphic>. Accessed March 31, 2017.
- Beaudry, J. E. (2009). Zappos milestone: Customer service. <http://www.zappos.com/c/about-zappos>. Accessed May 4, 2009.
- Beck, N., & Rygl, D. (2015). Categorization of multiple channel retailing in multi-, cross-, and omni-channel retailing for retailers and retailing. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 27(November), 170–178.
- Becker, J., Greve, G., & Albers, S. (2009). The impact of technological and organizational implementation of CRM on customer acquisition, maintenance, and retention. *International Journal of Research in Marketing*, 26(3), 207–215.
- Beese, J. (2011). Social networks influence 74% of consumers' buying decisions. <http://sproutsocial.com/insights/social-networks-influence-buying-decisions>. November 11. Sprout Social. Accessed April 18, 2017.
- Bell, L. (2009). MetLife retention campaign boosts loyalty. *Direct marketing news*. <http://www.dmnews.com/metlife-retention-campaign-boosts-loyalty/article/137350/>. Accessed July 26, 2011.
- Belz, C., Müllner, M., & Zupancic, D. (2004). *Spitzenleistungen im Key Account Management—Das St. Galler KAM-Konzept*. Frankfurt, Germany: Moderne Industrie.
- Bendapudi, N., & Berry, L. L. (1997). Customers' motivations for maintaining relationships with service providers. *Journal of Retailing*, 73(1), 15–37.

- Bendoly, E., Blocher, J. D., Bretthauer, K. M., Krishnan, S., & Venkataramanan, M. A. (2005). Online/in-store integration and customer retention. *Journal of Service Research*, 7(4), 313–327.
- Berard, J. M. (2010, January 27). SaaS brings big-company efficiency to document delivery. CIO. <http://www.cio.com/article/2412421/enterprise-software/saas-brings-big-company-efficiency-to-document-delivery.html>. Accessed January 27, 2011.
- Berg, M. D. (2015, October 28). Athena database pushes ad boundaries for best. *Ad Age*. <http://adage.com/article/cmo-strategy/athena-database-pushes-ad-boundaries-buy/301094/>. Accessed April 4, 2017.
- Berger, J., & Iyengar, R. (2013). Communication channels and word of mouth: How the medium shapes the message. *Journal of Consumer Research*, 40(3), 567–579.
- Berger, J., & Schwartz, E. M. (2011). What drives immediate and ongoing word of mouth? *Journal of Marketing Research*, 48(5), 869–880.
- Berger, P. D., & Nasr, N. (1998). Customer lifetime value: Marketing models and applications. *Journal of Interactive Marketing*, 12(1), 17–30.
- Bergeron, B. (2002). *Essentials of CRM: A guide to customer relationship management*. New York: Wiley.
- Berman, J. (2013, October 9). UPS Rolls out New Service Level Offerings for Temperature True Products. *Logistics Management*. http://www.logisticsmgmt.com/article/ups_rolls_out_new_service_level_offerings_for_temperature_true_products. Accessed March 23, 2017.
- Berry, J. (2013). Bulking up: The 2013 Colloquy Loyalty Census: Growth and trends in U.S. Loyalty Program Activity, COLLOQUY talk (June 2013), Colloquy White Paper, Cincinnati, OH.
- Berry, J. (2013). Bulking up: The 2013 Colloquy Loyalty Census: Growth and trends in U.S. Loyalty Program Activity, COLLOQUY talk (June 2013), Colloquy White Paper, Cincinnati, OH.
- Berry, L. (1995). Relationship marketing of services growing interest, emerging perspectives. *Journal of the Academy of Marketing Sciences*, 23(4), 236–245.
- Biro, M. M. (2015, May 22). Study: Skilled social media users are six times more likely to exceed quota. *Forbes Magazine*. [https://www.forbes.com/sites/meghanbiro/2015/05/22/study-skilled-social-media-users-are-6x-more-likely-to-exceed-quota/&refURL=https://www.google.de/&referrer=https://www.google.de/](https://www.forbes.com/sites/meghanbiro/2015/05/22/study-skilled-social-media-users-are-6x-more-likely-to-exceed-quota/?toURL=https://www.forbes.com/sites/meghanbiro/2015/05/22/study-skilled-social-media-users-are-6x-more-likely-to-exceed-quota/&refURL=https://www.google.de/&referrer=https://www.google.de/). Accessed March 31, 2017.
- Bisson, D. (2015). The Ashley Madison hack—A timeline. <http://www.tripwire.com/state-of-security/security-data-protection/cyber-security/the-ashley-madison-hack-a-timeline>. Accessed October 10, 2016.
- Blattberg, R. C., Getz, G., & Thomas, J. S. (2001). *Customer equity: Building and managing relationships as valuable assets*. Cambridge, MA: Harvard Business School Press.
- Blattberg, R. C., Kim, B. D., & Neslin, S. A. (2008). *Database marketing, analyzing and managing customers*. New York: Springer.

- Blattberg, R. C., Kim, B. D., & Neslin, S. A. (2008). Database marketing: Analyzing and managing customers. New York: Springer.
- Blattberg, R., Kim, B. D., & Neslin, S. A. (2008). Database marketing – Analyzing and managing customers. New York: Coolidge, A. (2016, March 2). Kroger expected to book largest-ever profit. <http://www.cincinnati.com/story/money/2016/03/02/kroger-expected-book-largest-ever-profit/81177650/>. Accessed March 23, 2017.
- Bleier, A., & Eisenbeiss, M. (2015). The importance of trust for personalized online advertising. *Journal of Retailing*, 91(3), 390–409.
- Boehm, M. (2008). Determining the impact of Internet channel use on a customer's lifetime. *Journal of Interactive Marketing*, 22(3), 2–22.
- Bohling, T., Bowman, D., LaValle, S., Mittal, V., Naryandas, D., Ramani, G., & Varadarajan, R. (2006). CRM implementation: Effectiveness issues and insights. *Journal of Service Research*, 9(2), 184–194.
- Bolton, R. N. (1998). A dynamic model of the duration of the customer's relationship with a continuous service provider: The role of satisfaction. *Marketing Science*, 7(Fall), 17–23.
- Bolton, R. N., Kannan, P. K., & Bramlett, M. D. (2000). Implications of loyalty program membership and service experience for customer retention and value. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(1), 95–108.
- Bolton, R. N., Kannan, P. K., & Bramlett, M. D. (2000). Implications of loyalty program membership and service experience for customer retention and value. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(1), 95–108.
- Bolton, R. N., Lemon, K. N., & Verhoef, P. C. (2004). The theoretical underpinnings of customer asset management: A framework and propositions for future research. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 32(3), 271–292.
- Bond Loyalty Report. (2016). The 2016 bond loyalty report. Whitepaper. http://info.bondbrandloyalty.com/hubfs/Resources/2016_Bond_Loyalty_Report_Executive_Summary_US_Launch_Edition.pdf. Accessed January
- Bond Loyalty Report. (2016). The 2016 bond loyalty report. Whitepaper. http://info.bondbrandloyalty.com/hubfs/Resources/2016_Bond_Loyalty_Report_Executive_Summary_US_Launch_Edition.pdf. Accessed January
- Boone, S. (2017, March 1). Email – One of the digital revolution's accelerators and here's why. <https://thedma.org/blog/advocacy/email-one-digital-revolutions-accelerators-heres/>. Accessed March 31, 2017.
- Bourzac, K. (2017, April 7). 3-D-Printed Sneakers, Tailored to Your Foot. MIT Technology Review. <https://www.technologyreview.com/s/604058/3-d-printed-sneakers-tailored-to-your-foot/>. Accessed April 18, 2017.
- Breugelmans, E., Bijmolt, T. H. A., Zang, J., Basso, L. J., Dorotic, M., Kopalle, P., Minnema, A., Mijnlief, W. J., & Wunderlich, N. V. (2015). Advancing research on loyalty programs: A future research agenda. *Marketing Letters*, 26, 127–139.

- Breugelmans, E., Bijmolt, T. H. A., Zang, J., Basso, L. J., Dorotic, M., Kopalle, P., Minnema, A., Mijnlief, W. J., & Wunderlich, N. V. (2015). Advancing research on loyalty programs: A future research agenda. *Marketing Letters*, 26, 127–139.
- Bridson, K., Evans, J., & Hickman, M. (2008). Assessing the relationship between loyalty program attributes, store satisfaction and store loyalty. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 15(5), 364–374.
- Bridson, K., Evans, J., & Hickman, M. (2008). Assessing the relationship between loyalty program attributes, store satisfaction and store loyalty. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 15(5), 364–374.
- Bucklin, L. P., Ramaswamy, V., & Majumdar, S. K. (1996). Analyzing channel structures of business markets via the structure-output paradigm. *International Journal of Research in Marketing*, 13(1), 73–87.
- Businesswire. (2015). InvisibleCRM Announces Name Change to InvisibleSolutions and Launch of New Website. August 27. Businesswire. <http://www.businesswire.com/news/home/20150827005746/en/InvisibleCRM-Announces-Change-InvisibleSolutions-Launch-Website>. Accessed October 6, 2016.
- Buttle, F. (2009). *Customer relationship management- concepts and technologies*. Amsterdam et al.: Elsevier.
- Capon, N. (2001). *Key account management and planning*. New York et al.: The Free Press.
- CaptainUp. (2016). The future trends of loyalty programs – Diverse and immediate. <https://blog.captainup.com/future-loyalty-programs/>. Accessed April 13, 2017.
- CaptainUp. (2016). The future trends of loyalty programs – Diverse and immediate. <https://blog.captainup.com/future-loyalty-programs/>. Accessed April 13, 2017.
- Cascio, R., Mariadoss, B. J., & Mouri, N. (2010). The impact of management commitment alignment on salespersons' adoption of sales force automation technologies: An empirical investigation. *Industrial Marketing Management*, 39(7), 1088–1096.
- Chaffey, D. (2014). Statistik penggunaan dan adopsi seluler konsumen untuk menginformasikan strategi pemasaran seluler Anda, desain situs seluler dan pengembangan aplikasi. <http://www.smartinsights.com/mobile-marketing/mobile-marketing-analytics/mobile-marketing-statistics/>. Diakses 28 Desember 2016.
- Chaffey, D. (2014). Statistik penggunaan dan adopsi seluler konsumen untuk menginformasikan strategi pemasaran seluler Anda, desain situs seluler dan pengembangan aplikasi. <http://www.smartinsights.com/mobile-marketing/mobile-marketing-analytics/mobile-marketing-statistics/>. Diakses 28 Desember 2016.
- Chaffey, D. (2016). Ringkasan riset media sosial global 2016. <http://www.smartinsights.com/social-media-marketing/social-media-strategy/new-global-social-media-research/>. Diakses 28 Desember 2016.
- Chaffey, D. (2016). Ringkasan riset media sosial global 2016. <http://www.smartinsights.com/social-media-marketing/social-media-strategy/new-global-social-media-research/>. Diakses 28 Desember 2016.
- Chen, I. J., & Popovich, K. (2003). Understanding customer relationship management (CRM): People, process and technology. *Business Process Management Journal*, 9(5), 672–688.

- Chen, P. Y., & Hitt, L. (2002). Measuring switching costs and the determinants of customer retention in Internet-enabled businesses: A study of the online brokerage industry. *Information Systems Research*, 13(3), 255–276. Coughlan, A. T., Anderson, E., Stern, L. W., & El-Ansary, A. I. (2006). *Marketing channels*. Upper Saddle River, NJ:
- Chu, S., & Kim, Y. (2011). Determinants of consumer engagement in electronic word-of-mouth (eWOM) in social networking sites. *International Journal of Advertising*, 30(1), 47–75.
- Clark, G. L., Kaminski, P. F., & Rink, D. R. (1992). Consumer complaints: Advice on companies should respond based on an empirical study. *Journal of Consumer Marketing*, 9(3), 5–14. Direct Marketing Association. (2007). Direct marketing expenditures account for 50% of total advertising expenditures, DMA's 2007 'Power of Direct Marketing' report unveils. DMA: Direct marketing association; conferences, seminars, research & articles. <http://www.the-dma.org/cgi/disppressrelease?article=1015>. Accessed
- Cognizant. (2016, January 6). Wearable devices: The next big thing in CRM. <https://www.cognizant.com/perspectives/wearable-devices-the-next-big-thing-in-crm>. Accessed March 31, 2017.
- Collardi, B. F. J. (2012). *Privat banking: Building a culture of excellence*. Singapore: John Wiley & Sons.
- Court of Justice of the European Union. (2014). An internet search engine operator is responsible for the processing that it carries out of personal data which appear on web pages published by third parties. <https://curia.europa.eu/jcms/upload/docs/application/pdf/2014-05/cp140070en.pdf>. Accessed February 7, 2018.
- Cri , D., Meyer-Waarden, L., & Benavent, C. (2000). Analysis of the efficiency of loyalty programs. Working Paper, University of Pau, France.
- CRM Technology in Minority Report movie. (2002). CIO. http://www.cio.com/article/31319/CRM_Technology_in_Minority_Report_movie. Accessed September 15, 2011.
- D'Orazio, D. (2014, September 28). Those Coke cans with names on them increased sales for the first time in a decade. *The Verge*. <http://www.theverge.com/2014/9/28/6857449/share-a-coke-campaign-increases-coca-cola-sales>. Accessed March 31, 2017.
- Datafloq. (2016). From data ownership to data usage: How consumers will monetize their personal data. <https://data-floq.com/read/data-ownership-data-usage-consumers-monetize-data/68>. Accessed November 17, 2016.
- Davies, I. A., & Ryals, L. J. (2009). A stage model for transitioning to KAM. *Journal of Marketing Management*, 25(9–10), 1027–1048.
- Davies, S. (2015). The smart fitting room is the future of retail. <http://tech.co/smart-fitting-room-future-retail-2015-12>. Accessed October 10, 2016.
- De Bonis, J. N., & Peterson, R. S. (1997). *The AMA handbook for managing business to business marketing communications*. Chicago/Lincolnwood: NTC Business/American Marketing Association.

- Deal, D. (2014, June 24). Work horses and dark horses: Digital tactics for customer acquisition. Gigaom Research. <https://www.extole.com/wp-content/uploads/2015/03/Gigaom-and-Extole-Research.pdf>. Accessed March 31, 2017.
- Deighton, J., & Shoemaker, S. (2000). Hilton HHonors worldwide: Loyalty wars. Harvard Business. <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=27553>. Accessed January 31, 2018.
- Deighton, J., & Shoemaker, S. (2000). Hilton HHonors worldwide: Loyalty wars. Harvard Business. <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=27553>. Accessed January 31, 2018.
- Deloitte. (2016). Making blockchain real for customer loyalty rewards programs. <https://www2.deloitte.com/us/en/pages/financial-services/articles/making-blockchain-real-customer-loyalty-rewards-programs.html>. Accessed April 13, 2017.
- Demoulina, N. T. M., & Ziddab, P. (2008). On the impact of loyalty cards on store loyalty: Does customers' satisfaction with the reward scheme matter? *Journal of Retailing and Consumer Services*, 15(5), 386–398.
- Deshpande, R., & Webster, FE, Jr (1989). Budaya organisasi dan pemasaran: Mendefinisikan penelitian. *Jurnal Pemasaran*, 53(1), 3–15.
- Deshpandé, R., Farley, J., & Webster, F. (1993). Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese firms: A Quadrad analysis. *Journal of Marketing*, 57(1), 23–37.
- Direct Marketing Association. (2009). What is the direct marketing association? DMA: Direct marketing association; conferences, seminars, research & articles. <http://www.the-dma.org/aboutdma/whatisthedma.shtml>. Accessed July 26, 2011.
- Direct Marketing Association. (2015). Data privacy: What the consumer really thinks. https://dma.org.uk/uploads/ckeditor/Data-privacy-2015-what-consumers-really-thinks_final.pdf. Accessed November 17, 2016.
- Divisi Urusan Ekonomi dan Sosial-Kependudukan. (2015). Penuaan Populasi Dunia 2015. http://www.un.org/en/development/desa/population/publications/pdf/ageing/WPA2015_Report.pdf. Diakses 28 Desember 2016.
- Divisi Urusan Ekonomi dan Sosial-Kependudukan. (2015). Penuaan Populasi Dunia 2015. http://www.un.org/en/development/desa/population/publications/pdf/ageing/WPA2015_Report.pdf. Diakses 28 Desember 2016.
- DMA. (2015). National client email report 2015. The Direct Marketing Association. <http://www.emailmonday.com/wp-content/uploads/2015/04/National-client-email-2015-DMA.pdf>. Accessed March 31, 2017.
- DMG MORI. (2017). One partner for all options – The number one for used machines! <http://uk.dmgmori.com/lifecycle-services/used-machines>. Accessed April 7, 2017.
- Dorotic, M., Verhoef, P. C., Fok, D., & Bijmolt, T. H. A. (2014). Reward redemption effects in a loyalty program when customers choose how much and when to redeem. *International Journal of Research in Marketing*, 31(4), 339–355.

- Dorotic, M., Verhoef, P. C., Fok, D., & Bijmolt, T. H. A. (2014). Reward redemption effects in a loyalty program when customers choose how much and when to redeem. *International Journal of Research in Marketing*, 31(4), 339–355.
- Dowling, G. R., & Uncles, M. (1997). Do customer loyalty programs really work? *Sloan Management Review*, 38(4), 78–82.
- Dubey, A., & Wagle, D. (2007, May). Delivering software as a service. *The McKinsey Quarterly*, 2007, 1–12.
- Dwyer, F. R. (1997). Customer lifetime valuation to support marketing decision making. *Journal of Direct Marketing*, 11(4), 6–13.
- Edeling, A., & Fischer, M. (2016). Marketing's impact on value: Generalizations from a meta-analysis. *Journal of Marketing Research*, 53(4), 515–534.
- Edvardsson, B., Johnson, M. D., Gustafsson, A., & Strandvik, T. (2000). The effects of satisfaction and loyalty on profits and growth: Products versus services. *Total Quality Management and Business Excellence*, 11(7), 917–927.
- EIU. (2007). Beyond loyalty: Meeting the challenge of customer engagement part I. The Economist Intelligence Unit, 2007. http://graphics.eiu.com/files/ad_pdfs/eiu_AdobeEngagementPt_I_wp.pdf. Accessed December 07, 2016.
- EIU. (2016). Industries in 2017: A special report from The Economist Intelligence Unit. The Economist Intelligence Unit Limited, 2016. <http://www.eiu.com/Handlers/WhitepaperHandler.ashx?fi=Industriesin2017.pdf&mode=wp&campaignid=Industriesin2017>. Accessed December 07, 2016.
- Elliot, S. (2006, October 9). Letting customers control marketing: Priceless. *The New York Times*. <http://www.nytimes.com/2006/10/09/business/media/09adcol.html>. Accessed October 9, 2006.
- eMarketer. (2015, September 23). Social network ad revenues accelerate worldwide. eMarketer. <https://www.emarketer.com/Article/Social-Network-Ad-Revenues-Accelerate-Worldwide/1013015>. Accessed March 31, 2017.
- eMarketer. (2016, April 8). US millennials emerging as heavy coupon users. eMarketer. <https://www.emarketer.com/Article/US-Millennials-Emerging-Heavy-Coupon-Users/1013806>. Accessed March 31, 2017.
- eMarketer. (2017, February 10). EMarketer releases new estimates for video audience worldwide. eMarketer. <https://www.emarketer.com/Article/eMarketer-Releases-New-Estimates-Video-Audience-Worldwide/1015031>. Accessed March 31, 2017.
- Encore Business. (2011). Product availability, localization and translation guide for Microsoft Dynamics AX. http://www.encorebusiness.com/app/uploads/2013/12/MBS_AX_AvailabilityGuide_US.pdf. Accessed April 4, 2017.
- Encore Business. (2011). Product availability, localization and translation guide for Microsoft Dynamics AX. http://www.encorebusiness.com/app/uploads/2013/12/MBS_AX_AvailabilityGuide_US.pdf. Accessed April 4, 2017.
- Endacott, R. W. J. (2004). Consumers and CRM: A national and global perspective. *Journal of Consumer Marketing*, 21(3), 183–189.

- EPIC. (2011). US Patriot Act. <http://epic.org/privacy/terrorism/usapatriot/#introduction>. Accessed September 29, 2011. European Commission. (2012). Proposal for a regulation of the European Parliament and of the Council on the protection of individuals with regard to the processing
- EU-GDPR. (2016). Regulation (EU) 2016/679 of the European Parliament and of the Council of 27 April 2016 on the protection of natural persons with regard to the processing of personal data and on the free movement of such data, and repealing Directive 95/46/EC. <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/en/TXT/?uri=CELEX%3A32016R0679>. Accessed October 14, 2016.
- Experian. (2015). The 2015 digital marketer report. Experian Marketing Services. <https://www.experianplc.com/media/news/2015/linking-data-is-the-biggest-challenge-for-global-marketers/>. Accessed April 4, 2017.
- Facebook, Kami Sosial, WhatsApp, Twitter, Tumblr, LinkedIn, & Google. (2017). Situs jejaring sosial paling terkenal tahun 2017, berdasarkan pengguna aktif. Di Statista – Portal Statistik. <https://www.statista.com/statistics/272014/global-social-networks-ranked-by-num-ber-of-users/>. Diakses 28 April 2017.
- Facebook, Kami Sosial, WhatsApp, Twitter, Tumblr, LinkedIn, & Google. (2017). Situs jejaring sosial paling terkenal tahun 2017, berdasarkan pengguna aktif. Di Statista – Portal Statistik. <https://www.statista.com/statistics/272014/global-social-networks-ranked-by-num-ber-of-users/>. Diakses 28 April 2017.
- Fang, E., Palmatier, R. W., & Steenkamp, J. E. M. (2008). Effect of service transition strategies on firm value. *Journal of Marketing*, 72(5), 1–14.
- Fast Metrics. (2017). Internet speeds By country (Mbps). <https://www.fastmetrics.com/internet-connection-speed-by-country.php>. Accessed
- Felding, M. (2010, September 15). C'est Delicieux. *Marketing News*, p. 6.
- Ferguson, T. (2006). IBM shifts procurement HQ to China. October 13. CNet News. <https://www.cnet.com/news/ibm-shifts-procurement-hq-to-china/>. Accessed October 6, 2016.
- Finnegan, D. J., & Currie, W. L. (2010). A multi-layered approach to CRM implementation: An integration perspective. *European Journal of Management*, 28(2), 153–167.
- Fisher, L. (2016, May 6). The future of customer loyalty is card free. *Marketing Week*. 2016. <https://www.marketingweek.com/2016/05/04/the-future-of-customer-loyalty-is-card-free/>. Accessed March 24, 2017.
- Forbes. (2013). A smarter way to reduce customer churn. *Forbes*. www.forbes.com/sites/hbsworkingknowledge/2013/11/11/a-smarter-way-to-reduce-customer-churn/#38cae3159ac7. Accessed November 25, 2016.
- FTC. (2000). Privacy online: Fair information practices in the electronic marketplace. <http://www.ftc.gov/reports/privacy2000/privacy2000.pdf>. Accessed September 29, 2011.
- FTC. (2010). Protecting consumer privacy in an era of rapid change—A proposed framework for businesses and policymakers. <http://www.ftc.gov/os/2010/12/101201privacyreport.pdf>. Accessed September 29, 2011.

- FTC. (2015). National do not call registry. <https://www.consumer.ftc.gov/articles/0108-national-do-not-call-registry#reregister>. Accessed October 10, 2016.
- Fuchs, J. G. (2016). Payback Pay knackt die Nuss: Der Mobile- Payment-Durchbruch kommt. <http://t3n.de/news/pay-back-pay-knackt-nuss-702122/>. Accessed May 2, 2016.
- Fuchs, J. G. (2016). Payback Pay knackt die Nuss: Der Mobile- Payment-Durchbruch kommt. <http://t3n.de/news/pay-back-pay-knackt-nuss-702122/>. Accessed May 2, 2016.
- Gaitho, M. (2015, October 20). How applications of big data drive industries. Simplilearn. <https://www.simplilearn.com/big-data-applications-in-industries-article>. Accessed March 31, 2017.
- Garcia, A. (2015, December 2). Target settles for \$39 million over data breach. CNNMoney. <http://money.cnn.com/2015/12/02/news/companies/target-data-breach-settlement/>. Accessed March 31, 2017.
- Garfinkel, S. L., Juels, A., & Pappu, R. (2005). RFID privacy: An overview of problems and proposed solutions. *IEEE Privacy & Security*, 3(3), 34–43.
- Garry, M. (2009). The fab five. *Supermarket News*, 57(42), 32–35. Gartner. (2001). CRM: What's right for customers is the correct approach. <https://www.gartner.com/doc/334337/crm->
- Gartner. (2011). Google-FTC settlement may have important privacy implications. <http://www.gartner.com/DisplayDocument?id=1620221>. Accessed September 29, 2011.
- Gartner. (2014). Gartner Says the Internet of Things Will Transform the Data Center. <http://www.gartner.com/newsroom/id/2684915>. Accessed April 10, 2017.
- Gartner. (2016a, January 25). Gartner says Worldwide Public Cloud Services market is forecast to reach \$204 billion in 2016. Press Release. <http://www.gartner.com/newsroom/id/3188817>. Accessed March 31, 2017.
- Gartner. (2016b, July 20). Gartner says Worldwide Public Cloud Services Market to grow 18 percent in 2017. Press Release. <http://www.gartner.com/newsroom/id/3384720>. Accessed March 31, 2017.
- Gartner. (2017, February 22). Gartner says by 2020 “Cloud Shift” will affect more than \$1 trillion in IT spending. Press Release. <http://www.gartner.com/newsroom/id/3616417>. Accessed March 31, 2017.
- GBG. (2015). Data distrust pits consumers against business. www.thetrusteconomy.com/news/. Accessed October 10, 2016.
- Global Legal Group. (2016). The International Comparative Legal Guide to: Data Protection 2016. <https://iclg.com/practice-areas/data-protection/data-protection-2016>. Accessed April 10, 2017.
- Goldfarb, A., & Tucker, C. E. (2011). Privacy regulation and online advertising. *Management Science*, 57(1), 57–71. Goldfarb, A., & Tucker, C. E. (2012). Shifts in privacy concerns. *American Economic Review: Papers & Proceedings*,
- Gómez, B. G., Gutiérrez Arranz, A., & Gutiérrez Cilián, J. (2006). The role of loyalty programs in behavioral and affective loyalty. *Journal of Consumer Marketing*, 23(7), 387–396.

- Gómez, B. G., Gutiérrez Arranz, A., & Gutiérrez Cilián, J. (2006). The role of loyalty programs in behavioral and affective loyalty. *Journal of Consumer Marketing*, 23(7), 387–396.
- Groenfeldt, T. (2013, October 30). Kroger Knows Your Shopping Patterns Better Than You Do. *Forbes Magazine*. <https://www.forbes.com/sites/tomgroenfeldt/2013/10/28/kroger-knows-your-shopping-patterns-better-than-you-do/#3a0bd81a746a>. Accessed March 23, 2017.
- Grup Hartman. (2016). *Tren Belanja Bahan Makanan A.S.*, 2016. <https://www.fmi.org/docs/default-source/webinars/trends-2017-webinar-7-18-2017.pdf>. Diakses 31 Januari 2018.
- Gupta, S., Hanssens, D., Hardie, B., Kahn, W., Kumar, V., Lin, N., et al. (2006). Modeling customer lifetime value. *Journal of Service Research*, 9(2), 139–155.
- Gupta, S., Lehmann, D. R., & Stuart, J. A. (2004, February). Valuing customers. *Journal of Marketing Research*, 41, 7–18.
- Gutman, J. (1982, April). A means-end chain model based on consumer categorization processes. *Journal of Marketing*, 46, 60–72.
- Harpham, B. (2016). How social media adds value to CRM. March 23. *CIO*. <http://www.cio.com/article/3047414/customer-relationship-management/how-social-media-adds-value-to-crm.html>. Accessed May 3, 2017.
- Harris, M. H., Van Hove, G., & Lievens, F. (2003). Privacy and attitudes towards internet based selection systems: A cross cultural comparison. *International Journal of Selection and Assessment*, 11(2–3), 230–236.
- Harvard Business Review. (2015). Blockchain will transform customer loyalty programs. <https://hbr.org/2017/03/blockchain-will-transform-customer-loyalty-programs>. Accessed April 13, 2017.
- Hastie, T., Tibshirani, R., & Friedman, J. (2009). *Elements of statistical learning – Data mining, inference, and prediction* (2nd ed.). Stanford, CA: Springer.
- Heckman, J. J. (1979). Sample selection bias as a specification error. *Econometrica*, 47(1), 153–161.
- Helmrich, B. (2014, December 15). 10 companies that totally rock customer service on social media. *Business News Daily*. <http://www.businessnewsdaily.com/7578-social-media-customer-service.html>. Accessed May 8, 2017.
- Helsen, K., & Schmittlein, D. C. (1993). Analyzing duration times in marketing: Evidence for the effectiveness of hazard rate models. *Marketing Science*, 11(4), 395–414.
- Hennig-Thurau, T., & Paul, M. (2007). Can economic bonus programs jeopardize service relationships? *Service Business*, 1(2), 159–175.
- Herman, B. (2016, March 30). Details of Anthem’s massive cyber-attack remain in the dark a year later. *Modern Healthcare*. <http://www.modernhealthcare.com/article/20160330/NEWS/160339997>. Accessed March 31, 2017.
- Heskett, J. L., Jones, T. O., Loveman, G. W., Sasser, W. E., Jr., & Schlesinger, L. A. (1994). Putting the service-profit chain to work. *Harvard Business Review*, 72(2), 164–172.

- Ittner, C. D., & Larcker, D. F. (1998). Are nonfinancial measures leading indicators of financial performance?
- Hildner, L. (2006). Defusing the threat of RFID: Protecting consumer privacy through technology-specific legislation at the state level. *Harvard Civil Rights-Civil Liberties Law Review*, 41(1), 133–176.
- Hirschman, A. O. (1970). *Exit loyalty and voice*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Hlavinka, K., & Sullivan, J. (2011). The billion member march: The 2011 colloquy loyalty census'. *Loyalty One/ Colloquy*, Cincinnati, OH.
- Ho, T. H., & Zheng, Y.-S. (2004). Setting customer expectation in service delivery: An integrated marketing-operations perspective. *Management Science*, 50(4), 479–488.
- Hoffman, D. L., Novak, T. P., & Peralta, M. A. (1999). Building consumer trust in online environments: The case for information privacy. *Communications of the ACM*, 42(4), 80–85.
- IBM. (2016). 2016 Ponemon cost of data breach study. <https://www.ibm.com/security/data-breach/>. Accessed May
- Hogan, J. E., Lehmann, D. R., Merino, M., Srivastava, R. K., Thomas, J. S., & Verhoef, P. C. (2002). Linking customer assets to financial performance. *Journal of Service Research*, 5(1), 26–38.
- Hogan, J. E., Lemon, K. N., & Libai, B. (2003). What is the 'true value of a lost customer? *Journal of Service Research*, 5(3), 196–208.
- Holmes, R. (2015, November 18). Why businesses can't survive without social media. *Fortune*. <http://fortune.com/2015/11/18/businesses-cant-survive-social-media/>. Accessed March 31, 2017.
- Homburg, C., Vomberg, A., Enke, M., & Grimm, P. (2015). The loss of the marketing department's influence: Is it really happening? And why worry? *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), 1–13.
- Homburg, C., Workman, J. P., & Jensen, O. (2000). Fundamental changes in marketing organization: The movement toward a customer-focused organizational structure. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(4), 459–478.
- Homburg, C., Workman, J. P., & Jensen, O. (2002). A configurational perspective on key account management. *Journal of Marketing*, 66(2), 38–60.
- Hsieh, T. (2010, June 1). Why I sold Zappos. <https://www.inc.com/magazine/20100601/why-i-sold-zappos.html>. Accessed June 1, 2010.
- <https://www.socialmediaexaminer.com/SocialMediaMarketingIndustryReport2015.pdf>. Accessed March 31, 2017.
- Hunter, G. K., & Perreault, W. D. (2007). Making sales technology effective. *Journal of Marketing*, 71(1), 16–34.
- Hutt, M. D., & Speh, T. W. (2013). *Business marketing management: B2B*. Mason, OH: Thomson South-Western.
- ICT. (2016). ICT facts and figures 2016. <http://www.itu.int/en/ITU-D/Statistics/Documents/facts/ICTFactsFigures2016.pdf>. Accessed October 10, 2016.

- IDC. (2017). Cloud value shifts. <http://www.idc.com/promo/thirdplatform/fourpillars/cloud>. Accessed March 31, 2017.
- Idea Cellular. (2015). Quarterly Report – Fourth Quarter Ended March 31, 2015. Idea Cellular Limited. https://www.ideacellular.com/wps/wcm/connect/7e8ce8c2-4dce-4417-b41b-099911c87fbc/QR_Q4FY15.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=7e8ce8c2-4dce-4417-
- IHG. (2010). IHG annual report and financial statements 2010. http://www.ihgplc.com/files/reports/ar2010/docs/ihg_annual_report_2010.pdf. Accessed April, 2011.
- IHG. (2010). IHG annual report and financial statements 2010. http://www.ihgplc.com/files/reports/ar2010/docs/ihg_annual_report_2010.pdf. Accessed April, 2011.
- Infosys. (2017). The Infosys Global Sales Force Automation solution increases sales force efficiency in 116 countries for a large logistics company. <https://www.infosys.com/Oracle/case-studies/Pages/global-sales-force-automation.aspx>. Accessed April 6, 2017.
- Ittner, C. D., & Larcker, D. F. (2003). Coming up short on non-financial performance measurement. *Harvard Business Review*, 81(11), 88–95.
- J. (2006). Issues and perspectives in global customer relationship management. *Journal of Service Research*, 9(2), 195–207.
- Jackson, D. R. (1992). In quest of the grail: Breaking the barriers to customer valuation. *Direct Marketing*, 54(11), 44–48.
- Jain, D., & Singh, S. (2002). Customer lifetime value research in marketing: A review and future directions. *Journal of Interactive Marketing*, 16(2), 34–46.
- Jackson, R., & Wang, P. (1994). *Strategic database marketing* (pp. 40–53). Framingham, MA: McGraw-Hill Education.
- Jancer, M. (2016, August 26). IBM's Watson takes on yet another job, as a weather forecaster. <http://www.smith->
- Jayachandran, S., Sharma, S., Kaufman, P., & Raman, P. (2005). The role of relational information processes and technology use in customer relationship management. *Journal of Marketing*, 69(4), 177–192.
- Jayachandran, S., Sharma, S., Kaufman, P., & Raman, P. (2005). The role of relational information processes and technology use in customer relationship management. *Journal of Marketing*, 69(4), 177–192.
- Jindal, R., Reinartz, W., Krafft, M., & Hoyer, W. D. (2007). Determinants of the variety of routes to market. *International Journal of Research in Marketing*, 24(1), 17–29.
- Jones, E., Sundaram, S., & Chin, W. (2002). Factors leading to sales force automation use: A longitudinal analysis. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 22(3), 145–156.
- Jones, T. O., & Sasser, W. E., Jr. (1995). Why satisfied customers defect. *Harvard Business Review*, 73(6), 88–99.
- Kabadayi, S., Eyuboglu, N., & Thomas, G. P. (2007). The performance implications of designing multiple channels to fit with strategy and environment. *Journal of Marketing*, 71(4), 195–211.

- Kalish, S., Mahajan, V., & Muller, E. (1995). Waterfall and sprinkler new-product strategies in competitive global markets. *International Journal of Research in Marketing*, 12, 105–119.
- Karlöf, B., & Lövingsson, F. H. (2005). *The A-Z of management concepts and models*. London: Thorogood.
- Keller, Ed, & Fay, B. (2012). Word-of-mouth advocacy. *Journal of Advertising Research*, 52(4), 459–464.
- Kelly, S. (2000). Analytical CRM: The fusion of data and intelligence. *Journal of Direct, Data and Digital Marketing Practice*, 1(3), 262–267.
- Kemp, S. (2017). Digital in 2017: Global overview. January 25. We Are Social. <http://wearesocial.com/sg/blog/2017/01/digital-in-2017-global-overview>. Accessed on March 28, 2017.
- Kesler, L. (1985). Steak company welcomes customers' grilling. *Advertising Age*, 36(7).
- Khalaf, S. (2016, January 5). Media, productivity & emojis give mobile another stunning growth year. Flurry Blog. <http://flurrymobile.tumblr.com/post/136677391508/stateofmobile2015>. Accessed March 31, 2017.
- Khalaf, S. (2017, January 12). On their tenth anniversary, mobile apps start eating their own. Flurry Blog. <http://flurrymobile.tumblr.com/post/155761509355/on-their-tenth-anniversary-mobile-apps-start>. Accessed March 31, 2017.
- King, R. (2011, March 1). Sentiment analysis gives companies insight into consumer opinion. <https://www.bloomberg.com/news/articles/2011-03-01/sentiment-analysis-gives-companies-insight-into-consumer-opinionbusinessweek-business-news-stock-market-and-financial-advice>. Accessed March 1, 2011.
- Kiss, C., & Bichler, M. (2008). Identification of influencer – Measuring influence in customer networks. *Decision Support Systems*, 46(1), 233–253.
- Kivetz, R., Urminsky, O., & Zheng, Y. (2006). The goal-gradient hypothesis resurrected: Purchase acceleration, illusionary goal progress, and customer retention. *Journal of Marketing Research*, 43(1), 39–58.
- Kivetz, R., Urminsky, O., & Zheng, Y. (2006). The goal-gradient hypothesis resurrected: Purchase acceleration, illusionary goal progress, and customer retention. *Journal of Marketing Research*, 43(1), 39–58.
- Kjellerup, N. (2003). The myth of customer loyalty programs and customer retention. https://www.callcentres.com.au/myth_of_customer_loyalty_program.htm. Accessed January 31, 2018.
- Kjellerup, N. (2003). The myth of customer loyalty programs and customer retention. https://www.callcentres.com.au/myth_of_customer_loyalty_program.htm. Accessed January 31, 2018.
- Klebert, S. (1999). Key Accounts Portfolios—Die Selektion von Schlüsselkunden. *Absatzwirtschaft*, 4, 44–45.
- KLM. (2017). Blog: Meanwhile at KLM. <https://blog.klm.com/>. Accessed May 2, 2017.

- Kluth, A. (2008). The perils of sharing. *The Economist*. <http://www.economist.com/node/12499877>. Accessed February 7, 2018.
- Knowledge@Wharton. (2006, March 8). Beware of dissatisfied customers: They like to blab. <http://knowledge.wharton.upenn.edu/article/beware-of-dissatisfied-customers-they-like-to-blab/>. Accessed March 8, 2006.
- Kohli, A., & Jaworski, B. (1990). Market orientation: The construct, Research propositions, and managerial implications. *Journal of Marketing*, 54(2), 1–18.
- Kopalle, P. K., Sun, Y., Neslin, S. A., Sun, B., & Swaminathan, V. (2012). The joint sales impact of frequency reward and customer tier components of loyalty programs.
- KPMG. (2010). Consumers & convergence IV. <http://www.kpmg.com/Global/en/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/consumers-and-convergence/Documents/Consumers-Convergence-IV-july-2010.pdf>. Accessed September 29, 2011.
- Kreutzer, R. T. (2016). *Erfolgreiches Dialog-Marketing im Modehandel*. Köln, Germany: BTE-Praxiswissen.
- Krill, P. (2001). Data quality issues plague CRM. <http://www.itworldcanada.com/article/data-quality-issues-plague-crm/32838>. Accessed November 25, 2016.
- Kumar, V. (2007). *Customer lifetime value: The path to profitability*. The Netherlands: NOW Publishers, Inc..
- Kumar, V. (2008). *Managing customers for profit: Strategies to increase profits and build loyalty*. Upper Saddle River, NJ: Wharton School.
- Kumar, V., & Bhaskaran, V. (2010). How influential are the influencers? Calculating word-of-mouth value of the networked individual. Working Paper. Georgia State University.
- Kumar, V., & George, M. Saving customers through timely intervention. Working Paper. Georgia State University, Atlanta.
- Kumar, V., & Karande, K. (2000). The effect of retail store environment on retailer performance. *Journal of Business Research*, 49(2), 167–181.
- Kumar, V., & Mirchandani, R. (2012). Increasing the ROI of social media marketing. *MIT Sloan Management Review*, 54(1), 55–61.
- Kumar, V., & Rajan, B. (2012a). Social coupons as a marketing strategy: A multifaceted perspective. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 40(1), 120–136.
- Kumar, V., & Rajan, B. (2012b). The perils of social coupon campaigns. *MIT Sloan Management Review*, 53(4), 13–14.
- Kumar, V., & Ramani, G. (2003). Taking CLV analysis to the next level: A multistep approach to better understanding customer value. *Journal of Integrated Communications*, 2004, 27–33.
- Kumar, V., & Reinartz, W. (2016). Creating enduring customer value. *Journal of Marketing*, 80(6), 36–68.
- Kumar, V., & Reinartz, W. (2016). Creating enduring customer value. *Journal of Marketing*, 80(6), 36–68.

- Kumar, V., & Venkatesan, R. (2005). Who are the multichannel shoppers and how do they perform? Correlates of multichannel shopping behavior. *Journal of Interactive Marketing*, 19(2), 44–62.
- Kumar, V., Aksoy, L., Donkers, B., Venkatesan, R., Wiesel, T., & Tillmanns, S. (2010). Undervalued or overvalued customers: Capturing total customer engagement value. *Journal of Service Research*, 13(3), 297–310.
- Kumar, V., Aksoy, L., Donkers, B., Venkatesan, R., Wiesel, T., & Tillmanns, S. (2010). Undervalued or overvalued customers: Capturing Total customer engagement value. *Journal of Service Research*, 13(3), 297–310.
- Kumar, V., Bhaskaran, V., Mirchandani, R., & Shah, M. (2013). Creating a measurable social media marketing strategy: Increasing the value and ROI of intangibles and tangibles for Hokey Pokey. *Marketing Science*, 32(2), 194–212.
- Kumar, V., Luo A., & Rao, V. R. (2008). Linking an individual's brand value to the CLV: An integrated framework. Working Paper. Georgia State University.
- Kumar, V., Petersen, J. A., & Leone, R. P. (2007). How valuable is word of mouth. *Harvard Business Review*, 85(10), 139–146.
- Kumar, V., Petersen, J. A., & Leone, R. P. (2007). How valuable is word of mouth? *Harvard Business Review*, 85(10), 139–146.
- Kumar, V., Ramani, G., & Bohling, T. (2004). Customer lifetime value approaches and best practice applications. *Journal of Interactive Marketing*, 18(3), 60–72.
- Kumar, V., Shah, D., & Venkatesan, R. (2006). Managing retailer profitability: One customer at a time! *Journal of Retailing*, 82(4), 277–294.
- Kumar, V., Sunder, S., & Ramaseshan, B. (2011). Modeling customer opt-in and opt-out in a permission-based marketing context. *Journal of Marketing Research*, 51(4), 403–419.
- Kumar, V., Venkatesan, R., & Reinartz, W. (2004). A purchase sequence analysis framework for targeting products, customers and time period. Forthcoming in *Journal of Marketing*.
- Kumar, V., Venkatesan, R., Bohling, T. R., & Beckmann, D. (2008). The power of CLV: Managing customer lifetime value at IBM. *Marketing Science*, 27(4), 585–599.
- Kumar, V., Venkatesan, R., Bohling, T., & Beckmann, D. (2008). The power of CLV: Managing customer lifetime value at IBM. *Marketing Science*, 27(4), 585–599.
- Kumar, V., Zhang, X., & Luo, A. (2014). Analyzing the diffusion of global customer relationship management: A cross-regional modeling framework. *Journal of International Marketing*, 19(1), 23–39.
- Kumar, V., Zhang, X., & Luo, A. (2014). Modeling customer opt-in and opt-out in a permission-based marketing context. *Journal of Marketing Research*, 51(4), 403–419.
- Lager, M. (2009). Sales and social media: No one's social (yet). *CRM Magazine*, 13(6), 29–33.
- Lee, J. (2016, April 12). Dogs: It's what makes a Subaru Commercial, a Subaru Commercial. Tier10lab. <http://lab.tier10.com/2016/04/12/dogs-its-what-makes-a-subaru-commercial-a-subaru-commercial/>. Accessed March 31, 2017.

- Lee, S. H., Cotte, J., & Noseworthy, T. J. (2010). The role of network centrality in the flow of consumer influence. *Journal of Consumer Psychology, 20*(1), 66–77.
- Lee, T., & Bradlow, E. (2011, October). Automated marketing research using online customer reviews. *Journal of Marketing Research, 48*, 881–894.
- Leenheer, J., Bijmolt, T. H., Van Heerde, H. J., & Smidts, A. (2002). Do loyalty programs enhance behavioral loyalty? An empirical analysis accounting for program design and competitive effects. Discussion Paper 65, University of Tilburg, Netherlands.
- Leenheer, J., Bijmolt, T. H., Van Heerde, H. J., & Smidts, A. (2002). Do loyalty programs enhance behavioral loyalty? An empirical analysis accounting for program design and competitive effects. Discussion Paper 65, University of Tilburg, Netherlands.
- Lego. (2017). How it works. <https://ideas.lego.com/howit-works>. Accessed April 18, 2017.
- Lemon, K. N., & Verhoef, P. C. (2016). Understanding customer experience throughout the customer journey. *Journal of Marketing, 80*(6), 69–96.
- Lewis, M. (2004). The influence of loyalty programs and short-term promotions on customer retention. *Journal of Marketing Research, 41*(3), 281–292.
- Li, S. (1995). Survival analysis. *Marketing Research, 7*(Fall), 17–23.
- Liu, Y. (2007). The long-term impact of loyalty programs on consumer purchase behavior and loyalty. *Journal of Marketing, 71*(4), 19–35.
- Liu, Y., & Yang, R. (2009). Competing loyalty programs: Impact of market saturation, market share and category expandability. *Journal of Marketing, 73*(1), 93–108.
- M. L., Thomas, J. S., & Verhoef, P. C. (2006). Challenges and opportunities in multichannel customer management. *Journal of Service Research, 9*(2), 95–112.
- Maddox, K. (2013). Study: Social media influences b-to-b tech purchases. December 9. *AdvertisingAge*. <http://adage.com/article/btob/study-social-media-influences-b-b-tech-purchases/290815/>. Accessed April 18, 2017.
- Mägi, A. W. (2003). Share of wallet in retailing: The effects of customer satisfaction, loyalty cards and shopper characteristics. *Journal of Retailing, 79*(2), 97–106.
- Malhotra, N. K., Kim, S. S., & Agarwal, J. (2004). Internet Users' Information Privacy Concerns (IUIPC): The construct, the scale, and a causal model. *Information Systems Research, 15*(4), 336–355.
- MarketsandMarkets. (2015). Text analytics market by applications (marketing & customer experience management, data analysis & forecasting, enterprise information management, & other industry specific applications), deployment, vertical, & by Region - Global Forecast to 2020. <http://www.marketsandmarkets.com/Market-Reports/text-analytics-market-253879369.html>. Accessed March 31, 2017.
- Martin, K. D., & Murphy, P. E. (2016). The role of data privacy in marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, forthcoming.
- Martin, R. (2010). The execution trap. *Harvard Business Review, 88*(7), 64–71.

- McArdle, M. (2016, October 28). Groupon's once-bright star burns out. Bloomberg. <https://www.bloomberg.com/view/articles/2016-10-28/groupon-burns-out-with-deal-for-livingsocial>. Accessed March 31, 2017.
- McCartney, S. (2016). The best and worst hotels for cashing in rewards points. The Wall Street Journal. <https://www.wsj.com/articles/the-best-and-worst-hotels-for-cashing-in-rewards-points-for-2017-1507128137>. Accessed January 31, 2018.
- McDonald, M., Millman, T., & Rogers, B. (1997). Key account management: Theory, practice and challenges. *Journal of Marketing Management*, 13(8), 737–757.
- McKay, L. (2009). Strategy and social media: Everything's social (now). *CRM Magazine*, 13(6), 24–28.
- McKinsey & Company. (2013). Four steps to turn Big Data into action. <http://www.mckinseyonmarketingandsales.com/four-steps-to-turn-big-data-into-action>. Accessed November 25, 2016.
- McKinsey. (2014). Titik kritis digital: hasil Survei Global McKinsey. <http://www.mckinsey.com/business-functions/business-technology/our-insights/the-digital-tipping-point-mckinsey-global-survey-results>. Diakses 15 Maret 2016.
- Medland, D. (2016, June 12). Missing the loyalty point completely with Customer Loyalty Programs. Forbes. <https://www.forbes.com/sites/dinamedland/2016/06/12/missing-the-loyalty-point-completely-with-customer-loyalty-programs/#9b53353641e7>. Accessed April 18, 2017.
- Melberg, C. (2014, February 7). CVS sets example for social media strategy. *Social Media Today*. <http://www.socialmediatoday.com/content/cvs-sets-example-social-media-strategy>. March 31, 2017.
- Meola, A. (2016). Shoppers are hesitating to try click-and-collect services for one main reason. *Business Insider*. <http://www.businessinsider.com/shoppers-hesitate-to-use-click-and-collect-2016-3?IR=T>. Accessed May 11, 2017.
- Merek Berkelanjutan. (2015). Studi: 81% konsumen mengatakan mereka akan melakukan pengorbanan pribadi untuk mengatasi masalah sosial dan lingkungan. http://www.sustainablebrands.com/news_and_views/stakeholder_trends_insights/sustainable_brands/study_81_consumers_say_they_will_make_. Diakses 28 Desember 2016.
- Merritt, R. (2015, November 15). Laing O'Rourke pilots IoT tech that monitors field workers' health. *CIO*. <http://www.cio.com.au/article/589173/laing-o-rourke-pilots-iot-tech-monitors-field-workers-health/>. Accessed March 24, 2017.
- Meyer-Waarden, L. (2007). The effect of loyalty programs on customer lifetime duration and share of wallet. *Journal of Retailing*, 83(2), 223–236.
- Meyer-Waarden, L., & Benavent, C. (2001). Loyalty programs: Strategies and practice. Working Paper, University of Pau, France.
- Microsoft. (2000). Bill Gates opens SafeNet 2000 summit. <http://www.microsoft.com/Presspass/press/2000/dec00/safenetpr.mspx>. Accessed September 29, 2011. Morey, T., Forbath, T., & Schoop, A. (2015). Customer data: Designing for transparency and trust. *Harvard Business*

- Mital, V., & Kamakura, W. A. (2001). Satisfaction, repurchase intent, and repurchase behavior: Investigating the moderating effect of customer characteristics. *Journal of Marketing Research*, 38(1), 131–142.
- Modavi, J. (2010, April 23). CRM consulting in the age of cloud computing. www.AllThingsCRM.com. Accessed April 23, 2010.
- Moneymanager. (2011). <http://moneymanager.smh.com.au/banking/guides/articles/cc07.html>. Accessed July 29, 2011.
- Moriarty, R. T., & Moran, U. (1990). Managing hybrid marketing systems. *Harvard Business Review*, 68(6), 146–155.
- Morton, F. S., Zettermeyer, F., & Silva-Risso, J. (2001). Internet car retailing. *The Journal of Industrial Economics*, 49(4), 501–519.
- Moscaritolo, A. (2017, February 2). H&R block enlists IBM Watson to find tax deductions. *PC Magazine*. <http://www.pcmag.com/news/351508/h-r-block-enlists-ibm-watson-to-find-tax-deductions>. Accessed March 17, 2017.
- Murillo, A. (2011, January 24). One awesome customer experience: How JetBlue's Twitter Saved the day. www.theetailblog.com. Accessed January 24, 2011.
- Mutum, D. S., Roy, S. K., & Kipnis, E. (2014). *Marketing cases from emerging markets*. Heidelberg, Germany: Springer.
- Oaks, J. (2015, October 13). T-Mobile mines big data and continues to progress. *SmartData Collective*. <http://www.smartdatacollective.com/jessoaks11/351284/t-mobile-mines-big-data-continues-progress>. Accessed May 5, 2017.
- Myers, J. B., Pickersgill, A. D., & Van Metre, E. S. (2004). Steering customers to the right channels. *The McKinsey Quarterly*, 4(October), 36–47.
- Nadeem, M. (2012). Manajemen hubungan pelanggan sosial (SCRM): Bagaimana menghubungkan analisis sosial dengan analisis bisnis meningkatkan layanan dan loyalitas pelanggan? *Jurnal Internasional Ilmu Bisnis dan Sosial*, 3(21), 88–102.
- Nadeem, M. (2012). Manajemen hubungan pelanggan sosial (SCRM): Bagaimana menghubungkan analisis sosial dengan analisis bisnis meningkatkan layanan dan loyalitas pelanggan? *Jurnal Internasional Ilmu Bisnis dan Sosial*, 3(21), 88–102.
- Nail, J. (2000). *The email marketing dialogue*. White paper of the forrester report. Cambridge, MA: Forrester Research.
- Nayak, R., Padhye, R., Wang, L., Chatterjee, K., & Gupta, S. (2015). The role of mass customisation in the apparel industry. *International Journal of Fashion Design, Technology and Education*, 8(2), 162–172.
- Norberg, P. A., Horne, D. R., & Horne, D. A. (2007). The privacy paradox: Personal information disclosure intentions versus behaviors. *Journal of Consumer Affairs*, 41(1), 100–126.
- Nunes, P. F., & Cespedes, F. V. (2003). The customer has escaped. *Harvard Business Review*, 81(11), 96–105.
- Odell, P. (2009). Faithful following. *Promo Magazine*. http://promomagazine.com/incentives/marketing_faithful_following/. Accessed July 29, 2011.

- Odell, P. (2009). Faithful following. *Promo Magazine*. http://promomagazine.com/incentives/marketing_faithful_following/. Accessed July 29, 2011.
- Onag, G. (2015, March 11). SAS eyes CRM analytics, partners with Radica in Hong Kong. *Computerworld Hong Kong*. <http://cw.com.hk/news/sas-eyes-crm-analytics-partners-radica-hong-kong>. Accessed March 24, 2017. Peterson, H., & Lutz, A. (2015, March 6). Why Kroger Is America's Most Underrated Grocery Store. *Business Insider*. <http://www.businessinsider.com/why-people-love-kroger-2015-3>. Accessed March 23, 2017.
- Oracle. (2009). DIRECTV extends use of Oracle CRM on demand with contact center application to improve service to dealers: Satellite provider builds on existing success with Oracle CRM on demand. <http://www.oracle.com/us/corporate/press/038290>. Accessed October 26, 2009.
- Oracle. (2016b). Oracle Fact Sheet. <http://www.oracle.com/us/corporate/oracle-fact-sheet-079219.pdf>. Accessed October 12, 2016.
- Ovide, S. (2011). Groupon merchant: There's a flaw in their business. January 7. *The Wall Street Journal Blogs*. <http://blogs.wsj.com/deals/2011/01/07/a-groupon-customer-speaks-why-groupon-didnt-work-for-me/>. Accessed April 18, 2017.
- PageFair. (2017). The state of the blocked web. 2017 Global Adblock Report. PageFair. <https://pagefair.com/blog/2017/adblockreport/>. Accessed April 4, 2017.
- Park, J. E., Kim, J., Dubinsky, A. J., & Lee, H. (2010). How does sales force automation influence relationship quality and performance? The mediating roles of learning and selling behaviors. *Industrial Marketing Management*, 39(7), 1128–1138.
- Payne, A., & Frow, P. (2004). The role of multichannel integration in customer relationship management. *Industrial Marketing Management*, 33(6), 527–538.
- Pearson, H. (2007). Privacy checklist for business. *Harvard Business Review*, 86(10), 123–130.
- Peltier, J. W., Milne, G. R., & Phelps, J. E. (2009). Information privacy research: Framework for integrating multiple publics, information channels, and responses. *Journal of Interactive Marketing*, 23(2), 191–205.
- Pepitone, J. (2011, November 4). Groupon spikes 31% in IPO. *CNNMoney*. http://money.cnn.com/2011/11/04/technology/groupon_IPO/. Accessed March 31, 2017.
- Perez, S. (2011, January 18). Mobile app market: \$25 billion by 2015. <http://readwrite.com/2011/01/18/mobile-app-mar->
- Perlberg, S. (2016, February 18). Podcasts face advertising hurdles. *The Wall Street Journal*. <https://www.wsj.com/articles/podcasts-face-advertising-hurdles-1455745492>. Accessed March 31, 2017.
- Petit de Meurville, M., Pham, K., & Trine, C. (2015). Shop on the Go. *Business Today*. <http://www.businesstoday.in/magazine/lbs-case-study/case-study-tesco-virtually-created-new-market-based-on-country-lifestyle/story/214998.html>. Accessed May 5, 2017.

- Pick, T. (2016, January 19). 47 superb social media marketing stats and facts. Business 2 Community. <http://www.business2community.com/social-media/47-superb-social-media-marketing-stats-facts-01431126>. Accessed March 31, 2017.
- Pickton, D., & Broderick, A. (2001). *Integrated marketing communication*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Principe, J. C., Euliano, N. R., & Lefebvre, W. C. (2000). *Neural and adaptive systems: Fundamentals through simulations*. New York: Wiley.
- Privacy International. (2015). *The right to privacy in the United Kingdom*. <https://www.privacyinternational.org/sites/default/files/PI%20submission%20UK.pdf>. Accessed October 10, 2016.
- Privacy International. (2016). *The global surveillance industry*. <https://www.privacyinternational.org/node/911>. Accessed October 10, 2016.
- PWC. (2014). *Defending yesterday. Key findings from The Global State of Information Security Survey 2014*. <http://www.pwc.com/gx/en/consulting-services/information-security-survey/pwc-gsiss-2014-key-findings-report.pdf>. Accessed May 11, 2017.
- PWC. (2016). *Internet advertising. Key insights at a glance*. <https://www.pwc.com/gx/en/global-entertainment-media-outlook/assets/2015/internet-advertising-key-insights-1-advertising-segment.pdf>. Accessed October 13, 2016.
- PYMNTS. (2016). *Starbucks transactions now 21 percent on mobile*. <http://www.pymnts.com/news/mobile-payments/2016/starbucks-transactions-now-21-percent-on-mobile/>. Accessed December 1, 2016.
- Quick, R. (2000). *New study finds hope for internet retailers*. April 18. *Wall Street Journal*, 4/18, A2.
- Rainie, L. (2016). *The state of privacy in post-Snowden America*. <http://www.pewresearch.org/fact-tank/2016/09/21/the-state-of-privacy-in-america/>, Pew Research Center. Accessed October 10, 2016.
- Reichheld, F. F., & Sasser, W. E. (1990). *Zero defections: Quality comes to services*. *Harvard Business Review*, 68(5), 105–111.
- Reichheld, F. F., & Schefter, P. (2000). *E-loyalty: Your secret weapon on the web*. *Harvard Business Review*, 78(4), 105–113.
- Reichheld, F. F., & Teal, T. (1996). *The loyalty effect*. Boston: Harvard Business School Press.
- Reichheld, F. F., Markey, R. G., Jr., & Hopton, C. (2000). *The loyalty effect – the relationship between loyalty and profits*. *European Business Journal*, 12(3), 134–139.
- Reichheld, F. F., Markey, R. G., Jr., & Hopton, C. (2000). *The loyalty effect-the relationship*
- Reichheld, F., Schefter, P., & Rigby D. K. (2002, February). *Avoid the Four Perils of CRM*, *Harvard Business Review*, pp. 101–109.
- Reid, A., & Catterall, M. (2005). *Invisible data quality issues in a CRM implementation*. *Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management*, 12(4), 305–314.

- Reinartz, W., & Kumar, V. (2000). On the profitability of long-life customers in a non-contractual setting: An empirical investigation and implications for marketing. *Journal of Marketing*, 64(4), 19.
- Reinartz, W., & Kumar, V. (2002). The mismanagement of customer loyalty. *Harvard Business Review*, 80(7), 86–94. Reinartz, W., & Kumar, V. (2003). The impact of customer relationship characteristics on profitable lifetime dura-
- Reinartz, W., & Kumar, V. (2002). The mismanagement of customer loyalty. *Harvard Business Review*, 80(7), 86–94. Reinartz, W., & Kumar, V. (2003). The impact of customer relationship characteristics on profitable lifetime dura-
- Reitz, B. (2005). Worst to first to favorite: The inside story of Continental Airline's business turnaround. Customer Management (MSI conference summary) (pp. 4–5). Cambridge, MA: Marketing Science Institute.
- Rejoinder. (2016, June 7). Amazon's recommendation engine: The secret to selling more online. <http://rejoinder.com/resources/amazon-recommendations-secret-selling-online/>. Accessed March 31, 2017.
- Ricadela, A., & Hoffmann, K. (2011, April 7). IBM aims to make cloud computing more palatable to companies. <https://www.bloomberg.com/news/2011-04-07/ibm-seeks-to-make-cloud-computing-more-palatable-to-businesses.html/>. Accessed April 7, 2011.
- Rogers, B., Stone, M., & Foss, B. (2008). Integrating the value of salespeople and systems: Adapting the benefits dependency network. *Database Marketing & Customer Strategy Management*, 15(4), 221–232.
- Rosenbloom, B. (2007). Multi-channel strategy in business-to-business markets: Prospects and problems. *Industrial Marketing Management*, 36(1), 4–9.
- Rosenbush, S. (2015). The key to Facebook's productivity. *The Wall Street Journal*. <https://www.wsj.com/articles/the-key-to-facebooks-productivity-1424664618>. Accessed April 4, 2017.
- Roznowski, J. L. (2003). A content analysis of mass media stories surrounding the consumer privacy issue 1990–2001. *Journal of Interactive Marketing*, 17(2), 52–69.
- Ruddick, G. (2014). Clubcard built the Tesco of today, but it could be time to ditch it. *The Telegraph*. <http://www.telegraph.co.uk/finance/newsbysector/retailand-consumer/10577685/Clubcard-built-the-Tesco-of-today-but-it-could-be-time-to-ditch-it.html>. Accessed January 16, 2014.
- Ruekert, R. W. (1992). Developing a market orientation: An organizational strategy perspective. *International Journal of Research in Marketing*, 9(3), 225–245.
- Rust, R. T., Kannan, P. K., & Peng, N. (2002). The customer economics of internet privacy. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 30(4), 455–464.
- Rust, R. T., Lemon, K. N., & Narayandas, D. (2004). *Customer equity management*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Education.
- Rust, R. T., Moorman, C., & Bhalla, G. (2010). Rethinking marketing. *Harvard Business Review*, 88(1–2), 94–101.

- Rust, R. T., Zeithaml, V. A., & Lemon, K. N. (2000). *Driving customer equity*. New York: The Free Press.
- Rust, R. T., Zeithaml, V. A., & Lemon, K. N. (2000). *Driving customer equity: How customer lifetime value is reshaping corporate strategy*. New York: The Free Press.
- Rust, R., Lemon, K., & Zeithaml, V. (2004). Return on marketing: Using customer equity to focus marketing strategy. *Journal of Marketing*, 68(1), 109–127.
- Saboo, A. R., Kumar, V., & Ramani, G. (2016). Evaluating the impact of social media activities on human brand sales. *International Journal of Research in Marketing*, 33(3), 524–541.
- Salesforce. (2016). American express redefines service with salesforce. <https://www.salesforce.com/customer-success-stories/american-express/>. Accessed April 4, 2017.
- Salesforce. (2016). American express redefines service with salesforce. <https://www.salesforce.com/customer-success-stories/american-express/>. Accessed April 4, 2017.
- SAP. (2016). SAP Extends Visibility, Decision Making to Line Managers With New Cloud Finance App. May 16. SAP News Center. <http://news.sap.com/sap-extends-visibility-decision-making-to-line-managers-with-new-cloud-finance-app/>. Accessed April 7, 2017.
- SAS. (2015). Getting to the segment of one. <http://blogs.sas.com/content/customeranalytics/2015/08/21/getting-to-the-segment-of-one/>. Accessed November 25, 2016.
- SAS. (2017). What is Big Data and why it matters. https://www.sas.com/en_us/insights/big-data/what-is-big-data.html. Accessed March 31, 2017.
- Satariano, A. (2010). Apple passes PetroChina to become second-largest stock. Bloomberg. <http://www.bloomberg.com/news/2010-09-23/apple-passes-petro-china-to-become-world-s-second-largest-stock.html>. Accessed July 10, 2011.
- Sawhney, M., Balasubramanian, S., & Krishnan, V. V. (2004). Creating growth with services. *MIT Sloan Management Review*, 45(2), 34–43.
- Schaeffer, C. (2017). Global CRM implementation challenges. CRM Search. <http://www.crmsearch.com/global-crm-challenges.php>. Accessed April 4, 2017.
- Schaeffer, C. (2017). Global CRM implementation challenges. CRM Search. <http://www.crmsearch.com/global-crm-challenges.php>. Accessed April 4, 2017.
- Schmittlein, D. C., & Morrison, D. G. (1985). Is the customer still active? *The American Statistician*, 39(4), 291–295.
- Schmittlein, D. C., & Peterson, R. A. (1994). Customer base analysis: An industrial purchase process application. *Marketing Science*, 13(1), 41–67.
- Schmittlein, D. C., Morrison, D. G., & Colombo, R. (1987). Counting your customers: Who are they and what will they do next? *Management Science*, 33(1), 1–24.

- Shah, D., Kumar, V., Kim, K. H., & Choi, B. (2017). Linking customer behaviors to cash flow level & volatility: Implications for marketing practices. *Journal of Marketing Research*, 54(1), 27–43.
- Shankar, V., Berry, L. L., & Dotzel, T. (2007, February). Creating and managing hybrid innovations. AMA Winter Educators' Conference, San Diego, CA.
- Shankar, V., Berry, L. L., & Dotzel, T. (2009). A practical guide to combining products + services. *Harvard Business Review*, 87(11), 94–99.
- Sheth, J. N., & Parvatiyar, A. (1995). Relationship in consumer markets: Antecedents and consequences. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23(4), 255–271.
- Shiliashki, M. (2013). The untapped potential of digital loyalty programs. *Journal of Payments Strategy & Systems*, 7(2), 106–111.
- Shortyawards. (2017). Turkish Airline Periscope Flight. <http://shortyawards.com/8th/turkish-airlines-periscope-flight/>. Accessed May 8, 2017.
- Sidley. (2016). South Korea Enacts Stricter Penalties for Data Protection Violations by Telecommunications and Online Services Providers. <http://datamatters.sidley.com/south-korea-enacts-stricter-penalties-for-data-protection-violations-by-telecommunications-and-online-services-providers/>. Accessed April 10, 2017.
- Sinha, I. (2000). Cost transparency: The net's real threat to prices and brands. *Harvard Business Review*, 78(2), 43–50.
- Srinivasan, S., Anderson, R., & Ponnavaolu, K. (2002). Customer loyalty in e-commerce: An exploration of its antecedents
- Socialbakers. (2016). The newest data on social customer care by socialbakers. Q3/2016. <https://www.socialbakers.com/free-social-tools/socially-devoted/q3-2016/>. Accessed May 2, 2017.
- Son, J. Y., & Kim, S. S. (2008). Internet Users' information privacy-protective responses: A taxonomy and nomological model. *MIS Quarterly*, 32(3), 503–529.
- Southwest. (2011). Rapid rewards. <http://www.southwest.com/rapidrewards>. Accessed April 2011.
- Speier, C., & Venkatesh, V. (2002). The hidden minefields in the adoption of sales force automation technologies. *Journal of Marketing*, 66(3), 98–111.
- Spekman, R. E., & Carraway, R. (2006). Making the transition to collaborative buyer-seller relationships: An emerging framework. *Industrial Marketing Management*, 35(1), 10–19.
- Spiekermann, S. (2012). The privacy paradox. <http://der-standard.at/1330390059705/The-Privacy-Paradox>. Accessed October 10, 2016.
- Srinivasan, S., & Hanssens, D. (2009). Marketing and firm value: Metrics, methods, findings, and future directions. *Journal of Marketing Research*, 46(3), 293–312.
- Srivastava, R. K., Shervani, T. A., & Fahey, L. (1998). Market-based assets and shareholder Value : A framework for analysis. *Journal of Marketing*, 62(1), 2–18.
- Stanley, J. E., & Wojcik, P. J. (2005). Better B2B selling.

- Statista. (2016). Market capitalization of the largest U.S. internet companies as of March 2016 (in billion U.S. dollars). <https://www.statista.com/statistics/209331/largest-us-internet-companies-by-market-cap>. Accessed October 14, 2016.
- Statistik. (2017). Video sesuai permintaan. Di Statista – Portal Statistik. <https://www.statista.com/outlook/201/100/video-on-demand/worldwide#takeaway>. Diakses 20 April 2017.
- Statistik. (2017). Video sesuai permintaan. Di Statista – Portal Statistik. <https://www.statista.com/outlook/201/100/video-on-demand/worldwide#takeaway>. Diakses 20 April 2017.
- Steinhoff, L., & Palmatier, R. W. (2016). Understanding loyalty program effectiveness: Managing target and bystander effects. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 44(1), 88–107.
- Steinhoff, L., & Palmatier, R. W. (2016). Understanding loyalty program effectiveness: Managing target and bystander effects. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 44(1), 88–107.
- Stelzner, M. A. (2015). 2015 social media marketing industry report: How marketers are using social media to grow their businesses. *Social Media Examiner*.
- Stewart, JB (2016). Facebook memiliki 50 menit waktu Anda setiap hari. Ia Menginginkan Lebih Banyak. https://www.nytimes.com/2016/05/06/business/facebook-bends-the-rules-of-audience-engagement-to-its-advantage.html?_r=0. Diakses 10 Januari 2017.
- Stewart, JB (2016). Facebook memiliki 50 menit waktu Anda setiap hari. Ia Menginginkan Lebih Banyak. https://www.nytimes.com/2016/05/06/business/facebook-bends-the-rules-of-audience-engagement-to-its-advantage.html?_r=0. Diakses 10 Januari 2017.
- Stone, E. F., Gueutal, H. G., Gardner, D. G., & McClure, S. (1983). A field experiment comparing information-privacy values, beliefs, and attitudes across several types of organizations. *Journal of Applied Psychology*, 68(3),
- Sulaiman, M. (2015). Tahun Pelanggan Milenial: Apakah pengalaman pelanggan Anda sudah siap? <http://www.forbes.com/sites/micahsolomon/2015/11/14/2016-adalah-tahun-pelanggan-milenial-inilah-cara-bersiap/#2784a68f6e72>. Diakses 28 Desember 2016.
- Sulaiman, M. (2015). Tahun Pelanggan Milenial: Apakah pengalaman pelanggan Anda sudah siap? <http://www.forbes.com/sites/micahsolomon/2015/11/14/2016-adalah-tahun-pelanggan-milenial-inilah-cara-bersiap/#2784a68f6e72>. Diakses 28 Desember 2016.
- Sultan, F., & Rohm, A. (2004). The evolving role of the Internet in marketing strategy: An exploratory study. *Journal of Interactive Marketing*, 18(2), 6–19.
- Symantec. (2015). State of privacy report. <https://www.symantec.com/content/en/us/about/presskits/b-state-of-privacy-report-2015.pdf>. Accessed October 11, 2016. Techworld. (2013). How NFC is transforming the weekly shopping experience. <http://www.techworld.com/>
- Takahashi, D. (2016, February 10). The app economy could double to \$101 billion by 2020. *VentureBeat*. <https://venturebeat.com/2016/02/10/the-app-economy-could-double-to-101b-by-2020-research-firm-says/>. Accessed March 31, 2017.

- Talty, J. (2011, November 8). How Ford became a social media leader. *International Business Times*. <http://www.ibtimes.com/how-ford-became-social-media-leader-830803>. Accessed March 31, 2017.
- Taylor, G. A., & Neslin, S. A. (2005). The current and future sales impact of a retail frequency reward program. *Journal of Retailing*, 81(4), 293–305.
- Taylor, M., Buvat, J., Nambiar, R., Singh, R. R., & Radhakrishnan, A. (2015). Fixing the cracks: Reinventing loyalty programs for the digital age. Capgemini Consulting, Whitepaper.
- Teerling, M. L., & Huizingh, E. K. R. E. (2005). The complementarity between online and offline consumer attitudes and behavior. Working paper. Groningen, The Netherlands: University of Groningen.
- Teixeira, TS (2014). Meningkatnya biaya perhatian konsumen: Mengapa Anda harus peduli, dan apa yang dapat Anda lakukan untuk mengatasinya. Sekolah Bisnis Harvard. Kertas Kerja.
- Teixeira, TS (2014). Meningkatnya biaya perhatian konsumen: Mengapa Anda harus peduli, dan apa yang dapat Anda lakukan untuk mengatasinya. Sekolah Bisnis Harvard. Kertas Kerja.
- Thomas, J. S., & Sullivan, U. Y. (2005). Managing marketing communications with multichannel customers. *Journal of Marketing*, 69(4), 239–251.
- Thomas, J., Reinartz, W., & Kumar, V. (2004). Getting the Most out of All your Customers. *Harvard Business Review*, 82(July–August), 116–123.
- Thompson, E., & Sarnier, A. (2009). Key issues for CRM strategy and implementation. Gartner Research Report Series. ZDNet. (2009). CRM failure rates: 2001–2009. <http://www.zdnet.com/article/crm-failure-rates-2001-2009/>. Accessed November 25, 2016.
- tion. *Journal of Marketing*, 67(1), 77–99.
- tion. *Journal of Marketing*, 67(1), 77–99.
- Tsai, J. (2009). Marketing and social media: Everyone's social (already). *CRM Magazine*, 13(6), 34–38.
- Tucker, K. (2014). Social networks, personalized advertising, and privacy controls. *Journal of Marketing Research*, 51(5), 546–562.
- Tuli, K. R., Kohli, A. K., & Bharadwaj, S. G. (2007). Rethinking customer solutions: From product bundles to relational processes. *Journal of Marketing*, 71(3), 1–17.
- Turner, D., Schroeck, M., & Shockley, R. (2013). Analytics: The real-world use of big data in financial services. IBM Global Business Services. https://www-935.ibm.com/services/multimedia/Analytics_The_real_world_use_of_big_data_in_Financial_services_Mai_2013.pdf. Accessed May 2, 2017.
- Turner, D., Schroeck, M., & Shockley, R. (2013). Analytics: The real-world use of big data in financial services. IBM Global Business Services. https://www-935.ibm.com/services/multimedia/Analytics_The_real_world_use_of_big_data_in_Financial_services_Mai_2013.pdf. Accessed May 2, 2017.

- Turner, M. A. (2001). The impact of data restrictions on consumer distance shopping. Direct Marketing Association. <http://www.the-dma.org/isecc/9.pdf>. Accessed September 28, 2011.
- Tuttle, B. (2013). Amazon Prime: Bigger, more powerful, more profitable than anyone imagined. Time. <http://business.time.com/2013/03/18/amazon-prime-bigger-more-powerful-more-profitable-than-anyone-imagined/>. Accessed April 4, 2017.
- Tuttle, B. (2016, July 12). Why Amazon Prime is Pretty Much Already Unstoppable. Time. <http://time.com/money/4402876/amazon-prime-powerful-retail-force/>. Accessed April 4, 2017.
- Ulaga, W., & Reinartz, W. J. (2011). Hybrid offerings: How manufacturing firms combine goods and services successfully. *Journal of Marketing*, 75(6), 5–23.
- University of Minnesota Libraries Publishing. (2015). 7.2. Blogs in information systems: A manager's guide to Harnessing Technology. <http://open.lib.umn.edu/informationssystemsf/>. Accessed March 31, 2017.
- Upbin, B. (2013, February 8). IBM's Watson gets its first piece of business in healthcare. Forbes. <https://www.forbes.com/sites/bruceupbin/2013/02/08/ibms-watson-gets-its-first-piece-of-business-in-healthcare/#276c91bd5402>. Accessed March 17, 2017.
- UPS. (2013, October 2). UPS Introduces New Shipment Service Levels For Its Temperature True Portfolio. UPS Pressroom. <https://pressroom.ups.com/pressroom/ContentDetailsViewer.page?ConceptType=PressReleases&id=1426329802231-238>. Accessed March 23, 2017.
- UPS. (2017). History Timeline. UPS Pressroom. <https://pressroom.ups.com/pressroom/about/HistoryStackList.page?countrylang=US-English>. Accessed March 23, 2017.
- Valentino-Devries, J. (2011). With catalogs, opt-out policies vary. April 14. *The Wall Street Journal*. <http://online.wsj.com/article/SB1000142405274870384190457625675>
- Vargas, J. A. (2008a). Obama's Wide Web. *The Washington Post*. <http://www.washingtonpost.com/wp-dyn/content/story/2008/08/19/ST2008081903613.html>. Accessed August 20, 2017.
- Vargas, J. A. (2008b). Obama Raised Half A Billion Online. *The Washington Post*. <http://voices.washingtonpost.com/44/2008/11/obama-raised-half-a-billion-on.html>. Accessed November 20, 2008.
- Venkatesan, R., & Kumar, V. (2004). A customer life time value framework for customer selection and optimal resource allocation strategy. *Journal of Marketing*, 68(4), 106–125.
- Venkatesan, R., Kumar, V., & Ravishanker, N. (2007). Multichannel shopping: Causes and consequences. *Journal of Marketing*, 71(2), 114–132.
- Verhoef, P. C. (2003). Understanding the effect of customer relationship management efforts on customer retention and customer share development. *Journal of Marketing*, 67(4), 30–45.

- Verhoef, P. C. (2003). Understanding the effect of customer relationship management efforts on customer retention and customer share development. *Journal of Marketing*, 67(4), 30–45.
- Verhoef, P. C., & Donkers, B. (2005). The effect of acquisition channels on customer loyalty and cross-buying. *Journal of Interactive Marketing*, 19(2), 31–42.
- Verhoef, P. C., Neslin, S. A., & Vroomen, B. (2007). Multichannel customer management: Understanding the research-shopper phenomenon. *International Journal of Research in Marketing*, 24(2), 129–148.
- Verna, P. (2010). Corporate blogging: Media and marketing firms drive growth. eMarketer. http://www.emarketer.com/Report.aspx?code=emarketer_2000730. Accessed October 2010.
- Villanova University. (2017). 6 unusual ways companies can collect your data. <https://www.villanovau.com/resources/bi/6-ways-companies-can-collect-your-data/>. Accessed March 31, 2017.
- Vision Critical (2013). New data on how social media drives purchasing. <https://www.visioncritical.com/new-data-how-social-media-drives-purchasing/>. Accessed June 26, 2013.
- Wallace, D. W., Giese, J. L., & Johnson, J. L. (2004). Customer retailer loyalty in the context of multiple channel strategies. *Journal of Retailing*, 80(4), 249–263.
- Wang, Y., Lewis, M., Cryder, C., & Sprigg, J. (2016). Enduring effects of goal achievement and failure within customer loyalty programs: A large-scale field experiment. *Marketing Science*, 35(4), 565–575.
- Wang, Y., Lewis, M., Cryder, C., & Sprigg, J. (2016). Enduring effects of goal achievement and failure within customer loyalty programs: A large-scale field experiment. *Marketing Science*, 35(4), 565–575.
- Wawasan cerdas. (2015). Popularitas jejaring sosial 2015 menurut negara. <http://www.smartinsights.com/social-media-marketing/social-media-strategy/new-global-social-media-research/attachment/2015-social-network-popularity-by-country/>. Diakses 28 April 2017.
- Wawasan cerdas. (2015). Popularitas jejaring sosial 2015 menurut negara. <http://www.smartinsights.com/social-media-marketing/social-media-strategy/new-global-social-media-research/attachment/2015-social-network-popularity-by-country/>. Diakses 28 April 2017.
- Webdesigner Depot. (2013, June 7). A brief history of blogging. <https://www.webdesignerdepot.com/2011/03/a-brief-history-of-blogging/>. Accessed March 31, 2017.
- Weier, M. (2009, March 25). Comcast's Twitter team coaching Salesforce.com. *Informationweek*. <http://www.informationweek.com/software/social/comcasts-twitter-team-coaching-salesforcecom/d/d-id/1077982>. Accessed March 25, 2009.
- Whitman, J. Q. (2004). The Two western cultures of privacy: Dignity versus liberty. *Yale Law Journal*, 113(6), 1151–1221. Wirtz, J., & Lwin, M. O. (2009). Regulatory focus theory, trust, and privacy concerns. *Journal of Service Research*,

- Winkelmann, P. (2013). *Marketing und Vertrieb—Fundamente für die Marktorientierte Unternehmensführung*. München, Germany: Oldenbourg.
- Wirtz, J., Lwin, M. O., & Williams, J. D. (2007). Causes and consequences of consumer online privacy concern.
- Wolk, A., & Ebling, C. (2010). Multi-channel price differentiation: An empirical investigation of existence and causes. *International Journal of Research in Marketing*, 27(2), 142–150.
- Woolsey, B., & Schulz, M. (2011). Credit card statistics, industry facts, debt statistics. <http://www.creditcards.com/credit-card-news/credit-card-industry-facts-personal-debt-statistics-1276.php#Card-ownership>. Accessed July 29, 2011.
- Workman, J. P., Homburg, C., & Jensen, O. (2003). Intraorganizational determinants of key account management effectiveness. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 31(1), 3–21.
- World Economic Forum. (2011). Personal data: The emergence of a new asset class. http://www3.weforum.org/docs/WEF_ITTC_PersonalDataNewAsset_Report_2011.pdf. Accessed November 17, 2016.
- Wright, A. (2009, August 23). Mining the web for feelings, not facts. *The New York Times*.
- Wright, J. (2006). *Blog marketing: The revolutionary new way to increase sales, build your brand, and get exceptional results*. New York: McGraw-Hill.
- Wyner, G. A. (1999). Customer relationship measurement. *Marketing Research: A Magazine of Management and Applications*, 11(2), 39–41.
- Xu, H., Dinev, T., Smith, J., & Hart, P. (2011). Information privacy concerns: Linking individual perceptions with institutional privacy assurances. *Journal of the Association of Information Systems*, 12(12), 798–824.
- Young, M. L., & Stepanek, M. (2003). Trends: Loyalty programs. <http://www.cioinsight.com/article2/0,3959,1458960,00.asp>. Accessed December 1, 2003.
- Young, M. L., & Stepanek, M. (2003). Trends: Loyalty programs. <http://www.cioinsight.com/article2/0,3959,1458960,00.asp>. Accessed December 1, 2003.
- Youtube. (2017). Durchschnittlicher Upload von Videomaterial bei YouTube pro Minute in ausgewählten Monaten von Mai 2008 bis Juli 2015 (in Stunden). Di Statista – Portal Statistik. <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/207321/umfrage/upload-von-videomaterial-bei-youtube-pro-menit-zeitreihe/>. Diakses 10 Januari 2017.
- Zeithaml, V. A. (1988, July). Consumer perceptions of price, quality, and value: A means-end model and synthesis of evidence. *Journal of Marketing*, 52, 2–22.
- Zeithaml, V. A. (2000). Service quality, profitability, and the economic worth of customers: What we know and what we need to learn. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(1), 67–85.
- Zeithaml, V. A., Berry, L. L., & Parasuraman, A. (1996). The behavioral consequences of service quality. *Journal of Marketing*, 60(2), 31–46.

Teori & Praktek

CRM

(Customer Relationship Management)

Dr. Agus Wibowo, M.Kom, M.Si, MM

BIO DATA PENULIS



Penulis memiliki berbagai disiplin ilmu yang diperoleh dari Universitas Diponegoro (UNDIP) Semarang. dan dari Universitas Kristen Satya Wacana (UKSW) Salatiga. Disiplin ilmu itu antara lain teknik elektro, komputer, manajemen dan ilmu sosiologi. Penulis memiliki pengalaman kerja pada industri elektronik dan sertifikasi keahlian dalam bidang Jaringan Internet, Telekomunikasi, Artificial Intelligence, Internet Of Things (IoT), Augmented Reality (AR), Technopreneurship, Internet Marketing dan bidang pengolahan dan analisa data (komputer statistik).

Penulis adalah pendiri dari Universitas Sains dan Teknologi Komputer (Universitas STEKOM) dan juga seorang dosen yang memiliki Jabatan Fungsional Akademik Lektor Kepala (Associate Professor) yang telah menghasilkan puluhan Buku Ajar ber ISBN, HAKI dari beberapa karya cipta dan Hak Paten pada produk IPTEK. Penulis juga terlibat dalam berbagai organisasi profesi dan industri yang terkait dengan dunia usaha dan industri, khususnya dalam pengembangan sumber daya manusia yang unggul untuk memenuhi kebutuhan dunia kerja secara nyata.



YAYASAN PRIMA AGUS TEKNIK

PENERBIT :

YAYASAN PRIMA AGUS TEKNIK

JL. Majapahit No. 605 Semarang
Telp. (024) 6723456. Fax. 024-6710144
Email : penerbit_ypat@stekom.ac.id

ISBN 978-623-8120-67-3 (PDF)

