

BOOK OF ABSTRACTS



**THE 3rd ASIA PACIFIC
MANAGEMENT RESEARCH**

CONFERENCE

*Digitalization - The Way to Tourism
Destination's Competitive Advantage*

13th-15th NOVEMBER 2019

BALI, INDONESIA

Hosted by:



PPM SCHOOL OF
MANAGEMENT



HANOI UNIVERSITY
OF SCIENCE AND
TECHNOLOGY



ASIA UNIVERSITY

Co-Hosted by:



INDONESIA
BANKING
SCHOOL

INDONESIA BANKING SCHOL

Organized by:

Research Center & Case Clearing House
PPM School of Management
Jl. Menteng Raya No. 9, Jakarta Pusat 10340

RC-CCH Research Center and
Case Clearing House

The 3rd Asia Pacific Management Research Conference
13th-15th November 2019 Bali, Indonesia

Book of Abstracts

**The 3rd Asia Pacific Management
Research Conference –
“Digitalization - The Way to Tourism
Destination’s Competitive Advantage”**

APMRC 2019

13th - 15th November 2019 Bali, Indonesia

Organized by

RC-CCH

Research Center and Case Clearing House

FOREWORD FROM THE DEAN

Ladies and Gentleman
Academician and Scholars

On behalf of the PPM School of Management (Sekolah Tinggi Manajemen PPM) I am pleased to welcome you to the 3rd Asia Pacific Management Research Conference (APMRC) in Bali, Indonesia. Without God's permission, this international conference would not have been possible.

I would like to thank our partner universities, Hanoi University of Science and Technology (Vietnam), Asia University (Taiwan), and Indonesia Banking School (Indonesia), who always show commitment in maintaining our collaboration. So many things can be realized with the synergy between academics from the four academic institutions.

Furthermore, the current theme of this conference is less meaningful if there are no experts who provide their perspectives that are relevant to the theme. Therefore I would like to thank Prof. Dr. Mamun Habib from BRAC Business School, Bangladesh; Dr. Wahyu Trisetyobudi from PPM School of Management, Indonesia; Dr. Nguyen Danh Nguyen, Ph.D., Hanoi University of Science and Technology, Vietnam; and Prof. Yinghui Chen, Ph.D., Asia University, Taiwan for their willingness to be the keynote speaker at this conference.

I also want to thank 145 academicians, executives, and scholars from four countries who have sent extended abstracts. The reviewers who worked hard, read all the extended abstracts and professionally selected quality research abstracts to be accepted at this international conference.

For 91 presenters who will present their ideas and research results for the past two days, I thank you. Hopefully through this conference there will be a dialogue between academics and scholars from various academic institutions, which will produce input to improve the quality of your research and publications. Also possible, new ideas for your future research's.

Finally, for all members of the organizing committee who have worked hard for the past seven months, highest appreciation for all of you. I am sure this conference will produce research that will benefit Indonesia in particular and Asia Pacific broadly.

I wish all of you every success with this important conference.

Assoc. Prof. Ningky Sasanti Munir, M.B.A.
Dean
Sekolah Tinggi Manajemen PPM
(PPM School of Management)

FOREWORD FROM THE CHAIRMAN

Greetings from Indonesia,

Dear distinguished Professors, as our commitment to develop knowledge within the fields of business management, every year PPM School of Management held a special event which gathered academicians, practitioner and researcher all around the world. Today we are celebrating the 3rd Asia Pacific Management Research Conference in the most beautiful island in Indonesia – Bali. We aim the creation of new insight and knowledge relating to the application of digital world into tourism industry.

As we recall some statistic facts about the industry, for the past two years, even though in general terms the world has been identified as experiencing economic turbulence, but for some countries in Asia such as Thailand, Indonesia and Malaysia, tourism sector had been proven as one of the major contributor for the overall performances. Indeed, as the major archipelago in the world, Indonesia has so many opportunities in this sector. Therefore, with the rise in internet technology, several studies conclude that the combination between the two will have a significant impact to our economy.

We acknowledge tourism industry as the massive growing sector for the next five years. It takes not just effective marketing or better hospitality but we need a fully comprehensive system to manage this sector. An integrated inbound and outbound logistic, efficient cash flow and capital structure, and frugal innovations are needed to elevate the sector to be number one.

Having considered all these factors, we welcome all participants to our event and may God bless us always.

Best regards
Assistant Prof. Aries H. Prasetyo, Ph.D.

TABLE OF CONTENTS

| | |
|---|----|
| FOREWORD FROM THE DEAN | 4 |
| FOREWORD FROM THE CHAIRMAN | 5 |
| [ABS-2] INTEGRATING AMBIDEXTIRITY INTO THE MODERN MANUFACTURING ERA OF INDUSTRY 4.0..... | 12 |
| [ABS-3] FACING DISRUPTIVE CHALLENGES IN MODERN MANUFACTURING INDUSTRY | 13 |
| [ABS-8] ANALYSIS OF CONSUMER BEHAVIOR TOWARDS STAFF AND MANAGEMENT TEAM IN THE EDUCATION INDUSTRY | 14 |
| [ABS-9] STRATEGY DIGITIZING DEVELOPMENT OF TOURISM DESTINATIONS EAST COAST IN SOUTH SULAWESI INDONESIA | 15 |
| [ABS-11] THE INVESTIGATION OF MOTIVATION’S ROLE WITH MEDIATOR EFFECTS ON EMPLOYEES’ PERFORMANCE..... | 16 |
| [ABS-14] SENSUALITY IN MARKETING – STUDY OF SENSORY MARKETING STRATEGIES IN RETAILING BUSINESS | 18 |
| [ABS-15] ANTECEDENT AND CONSEQUENCE OF DESTINATION INNOVATIVENESS | 20 |
| [ABS-18] THE INFLUENCE OF TECHNOLOGICAL INNOVATION ON FINANCIAL PERFORMANCE IN BANKING THAT CONDUCTS ONLINE BANKING IN INDONESIA STOCK EXCHANGE (IDX) | 21 |
| [ABS-19] TRAVEL CHATBOT FOR CUSTOMER SATISFACTION | 22 |
| [ABS-20] DO FOREIGN FIRMS BRING VALUE TO EMERGING FINANCILA MARKET? AN EMPIRICAL EVIDENCE INDONESIA BANKING..... | 23 |
| [ABS-22] GROWTH OPPORTUNITY AND FINANCIAL PERFORMANCE: THE MODERATING ROLE OF INTELLECTUAL CAPITAL..... | 24 |
| [ABS-24] THE CHALLENGES OF SMALL AND MEDIUM OYSTER MUSHROOM ENTREPRENEURS IN INDONESIA: A REVIEW FROM NON-ACCOUNTING AND ACCOUNTING PERSPECTIVE | 25 |
| [ABS-25] CORPORATE COMMITMENT ENVIRONMENT CONCERN: EVIDENCE FROM SUSTAINABILITY REPORTING | 26 |
| [ABS-26] ANALYZING THE IMPORTANCE OF USER COMPETENCY TO THE EFFECTIVENESS OF ACCOUNTING INFORMATION SYSTEM IN BANKING SECTOR | 27 |
| [ABS-29] SUSTAINABILITY ACCOUNTING MODEL..... | 28 |
| [ABS-30] THE EFFECT OF SUSTAINABLE HUMAN RESOURCE MANAGEMENT TOWARDS EMPLOYEES’ PRODUCTIVITY..... | 29 |
| [ABS-31] BIOLOGICAL ASSETS AS MUDHARABAH BASED LOAN COLLATERAL ALTERNATIVE FOR SMALLHOLDER FARMERS IN INDONESIA..... | 30 |
| [ABS-32] EMPLOYEE RISK SCORING AS A TOOL FOR PREVENTING INTERNAL FRAUD IN BANK | 32 |

| | |
|---|----|
| [ABS-33] HOW IS THE PHYSICAL AND NON PHYSICAL WORKING ENVIRONMENT CAN EFFECT TO THE EMPLOYEES PRODUCTIVITY WITH MOTIVATION AS AN INTERVENING FACTOR | 33 |
| [ABS-34] (T, R(N,α,p)) INVENTORY POLICY FOR A FMCG RETAIL SUPPLY CHAIN | 34 |
| [ABS-39] SUPPLIER SELECTION CRITERIA AND METHODS IN SUPPLY CHAIN – A STATISTICAL APPROACH | 36 |
| [ABS-41] TOURISM POTENTIAL IDENTIFICATION IN OPTIMIZING THE PASIR PADI BEACH DEVELOPMENT STRATEGY | 38 |
| [ABS-44] KNOWLEDGE SHARING APPROACH USING ICT BASED ENTREPRENEURSHIP ORIENTATION DURING TECHNOLOGY TURBULENCE TOWARD SUSTAINABLE SMES : A CONCEPTUAL MODEL PAPER..... | 39 |
| [ABS-47] MANagements ATTITUDE TOWARDS RISK MANAGEMENT IS THE MODERATING VARIABLE BETWEEN MANagements SUPPORT AND RISK MANAGEMENT PERFORMANCE | 40 |
| [ABS-49] BUILD SAKANA PHARMA’s COMPETITIVE ADVANTAGE THROUGH ORGANIZATIONAL TRANSFORMATION | 41 |
| [ABS-50] BURNOUT IMPACT AND WORK SATISFACTION TOWARD MEMBERS OF SAMSAT SURABAYA REGIONAL POLICE OF EAST JAVA’S MORALE | 43 |
| [ABS-51] GOVERNMENT RESPONSIBILITY AS THE MAIN STAKEHOLDER IN TOURISM DEVELOPMENT_ LITERATURE REVIEW ON HERITAGE TOURISM..... | 45 |
| [ABS-53] THE ROLE OF INTENSITY OF THE USE OF SOCIAL MEDIA TOWARD DESTINATION BRAND EQUITY IN FORMING WORD-OF-MOUTH AND E-WORD-OF-MOUTH (STUDY OF EASTERN INDONESIA TOURISM DESTINATION) | 47 |
| [ABS-54] CREATING IMPACTFUL MODEL FOR ORGANIZATIONAL TRANSFORMATION . | 49 |
| [ABS-55] THE CONTINGENCY APPROACH OF DIGITALIZATION AND ENTREPRENEURIAL ORIENTATION ON SMES’ PERFORMANCE | 51 |
| [ABS-57] GREEN HOTEL AS A COMPETITIVE PRODUCT (CASE STUDY AT A 5-STAR HOTEL IN BALI) | 52 |
| [ABS-58] USING QFD APPROACH TO IMPROVE LOGISTICS SERVICE QUALITY IN TRUCKING OPERATIONS | 56 |
| [ABS-60] THE EFFECT OF TRAINING AND COMPENSATION ON EMPLOYEE PERFORMANCE..... | 58 |
| [ABS-61] DETERMINING FACTORS FOR SUCCESS OF BANKING DIGITAL TRANSFORMATION..... | 59 |
| [ABS-62] ENTERPRISE RISK SCORECARD APPLICATION ON INDONESIAN STATE-OWNED ENTERPRISES: CASE STUDY THREE SHIPPING COMPANIES | 61 |
| [ABS-64] THE EFFECT OF COMPANY’S EXTERNAL AND INTERNAL FACTORS TO FIRM’S VALUE WITH CAPITAL STRUCTURE AS INTERVENING VARIABLE IN LISTED CONSTRUCTION’S COMPANY IN INDONESIA | 63 |

| | |
|---|----|
| [ABS-65] VICTIMS PERCEPTION AND REACTION TOWARDS WORKPLACE BULLYING.... | 64 |
| [ABS-66] CORRUPTION, ACCOUNTING PRACTICE & ECONOMIC GROWTH: EVIDENCE FROM ASEAN COUNTRIES | 65 |
| [ABS-67] DESIGN AND IMPLEMENTATION OF RISK MANAGEMENT SYSTEM AT PT XYZ | 66 |
| [ABS-68] COMBINE BUSINESS MODEL CANVAS, BLUE OCEAN STRATEGY, AND ANALYTHICAL HIERARCHY PROCESS TO DEVELOP BUSINESS MODEL OF MALKITA MALL JAKARTA..... | 68 |
| [ABS-69] TOWARDS THE QUALIFIED HUMAN RESOURCE: INTERNSHIP PROGRAM AT LEADING EX-LPTK UNIVERSITIES IN INDONESIA..... | 70 |
| [ABS-70] USING PPM TRANSFORMATION MODEL [®] TO DESIGN TRANSFORMATION PROCESS OF PT. OTSUKA INDONESIA..... | 72 |
| [ABS-71] STRATEGI BISNIS PT. WOODLAM INDONESIA ABADI, PERIODE 2019-2021... | 74 |
| [ABS-72] MAPPING OF SOCIO-ECONOMIC PROFILES FOR RIVER WATER EDUCATION TOURISM SUPPLY CHAIN MANAGEMENT POLICIES..... | 75 |
| [ABS-74] THE EFFECTS OF RESOURCE MANAGEMENT TO FIRM'S PERFORMANCE THROUGH EXPLORATORY AND EXPLOITATIVE INNOVATIONS | 77 |
| [ABS-75] STRATEGI BISNIS PT BAROKAH GALANGAN PERKASA PERIODE 2020-2022 DALAM RANGKA MENINGKATKAN DAYA SAING..... | 79 |
| [ABS-76] THE IMPACT OF ENVIRONMENTAL PERFORMANCE AND FINANCING DECISIONS ON SUSTAINABLE FINANCIAL DEVELOPMENT | 81 |
| [ABS-77] BUSINESS SUSTAINABILITY IMPROVEMENT FOR MSMES: DEVELOPMENT OF COMPREHENSIVE BUDGETING MODEL..... | 82 |
| [ABS-78] IMPROVING DYNAMIC CAPABILITY IN PT SUKSES PHARMA FOR MANUFACTURING SITE..... | 83 |
| [ABS-79] THE EFFECT OF TRAINING, WORK ENVIRONMENT AND WORK DISCIPLINE ON MILLENNIAL GENERATION EMPLOYEE PERFORMANCE..... | 84 |
| [ABS-81] THE INFLUENCE OF THE WORK ENVIRONMENT ON THE LOYALTY OF MILLENNIAL EMPLOYEES..... | 85 |
| [ABS-82] THE EFFECT OF WORKLOAD ON EMPLOYEE PERFORMANCE THROUGH WORK LIFE BALANCE AT THE OLLINO GARDEN HOTEL MALANG EAST JAVA..... | 87 |
| [ABS-83] THE EFFECT OF SUSTAINABLE HUMAN RESOURCE MANAGEMENT TOWARDS EMPLOYEES PRODUCTIVIY..... | 88 |
| [ABS-84] STRATEGIC CRM IN DIGITAL BUSINESS: LEVERAGING PROFITABILITY IN ONLINE COMMUNITY | 89 |
| [ABS-86] BUSINESS MODEL DEVELOPMENT OF PT. XYZ USING BUSINESS MODEL CANVAS..... | 90 |
| [ABS-87] DESIGN STRATEGY EMPLOYEE ENGAGEMENT IN PT. XYZ..... | 91 |
| [ABS-88] DISTANCE LEARNERS ACCEPTANCE TOWARD E-LEARNING | 92 |

| | |
|--|-----|
| [ABS-89] THEY ARE BUSY SO WE NEED TO MOVE: A DESCRIPTIVE STUDY ON FEMALE ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOUR ON TAKING THE LEADERSHIP ROLE IN FESTIVAL KAMPUNG LABIRIN | 94 |
| [ABS-90] INDONESIAN TOURISM 4.0: TRAVELLER BEHAVIOR IN PEAK SEASON OF HOLIDAY..... | 96 |
| [ABS-91] STAKEHOLDER’S PERCEPTION OF COMPANY AND CSR ACTIONS—ANALYSIS OF WEBSITE MEDIA RICHNESS..... | 98 |
| [ABS-92] THE EFFECT OF PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT TO EMPLOYEE’S COMMITMENT: TESTING JOB SATISFACTION AS MEDIATING VARIABLE..... | 100 |
| [ABS-93] THE EFFECT OF ENVIRONMENTAL UNCERTAINTY AND TOP MANAGEMENT TEAM FORESIGHT ON BUSINESS CYCLE ORIENTATION AND ORGANIZATIONAL AMBIDEXTERITY: THE CASE OF MINING AND CPO INDUSTRY IN INDONESIA..... | 101 |
| [ABS-97] MARKETING MIX: A STUDY ON BNI’S MOBILE BANKING SERVICE | 102 |
| [ABS-98] PORTFOLIO STRATEGY CFU ENTERPRISE PT TELEKOMUNIKASI INDONESIA, TBK | 103 |
| [ABS-99] THE IMPACT OF CUSTOMER EXPERIENCE ON PURCHASE INTENTION IN JAKARTA’S SHOPPING MALLS..... | 105 |
| [ABS-100] DOES CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY MATTER? | 107 |
| [ABS-101] STRATEGY TO PREVENT TERRORIST NETWORKS FROM RECRUITMENT AND SELECTION OF NEW EMPLOYEES PERTAMINA HULU ENERGY NUNUKAN COMPANY. | 110 |
| [ABS-102] INVESTMENT DECISIONS AND INVESTOR EXPERIENCE IN CHOOSING FINANCIAL TECHNOLOGY (FINTECH) SERVICES: PEER-TO-PEER LENDING..... | 111 |
| [ABS-103] CELEBRITY ATTITUDE, ADVERTISING ATTITUDE, CELEBRITY MATCH-UP AND THE EFFECTS ON BRAND ATTITUDE: INVESTIGATION IN INDONESIAN ADVERTISING CONTEXT..... | 115 |
| [ABS-107] SOCIAL RETURN ON INVESTMENT (SROI) FOR CIVIL SOCIETY ORGANIZATION (CSO) IN INDONESIA A CASE STUDY OF RUMAH DONGENG PELANGI..... | 117 |
| [ABS-108] INOVASI PLATFORM: A STUDY ON DONORS AT KITABISA.COM | 119 |
| [ABS-109] EFFECT OF WORK ENVIRONMENT, ORIENTATION, AND EXPERIENCE OF INTERNSHIP ON SUCCESSFUL ADAPTATION OF WORK FOR FRESH GRADUATE GENERATION Y NEW EMPLOYEES | 120 |
| [ABS-110] ANTECEDENTS OF INTENTION TO SUBSCRIBE PAID DIGITAL NEWS APPS.. | 121 |
| [ABS-112] THE VALUE RELEVANCE AND SUBJECTIVITY OF OTHER COMPREHENSIVE INCOME | 124 |
| [ABS-113] SOCIAL AND ENVIRONMENTAL DISCLOSURE AND EARNING PERSISTENCE: EVIDENCE MINING SECTOR IN INDONESIA | 126 |
| [ABS-114] THE EFFECT OF PERFORMANCE EXPECTANCY, EFFORT EXPECTANCY, SOCIAL INFLUENCE, FACILITATING CONDITIONS, SELF-EFFICACY AND AFFECT ON BEHAVIORAL | |

| | |
|--|-----|
| INTENTION (CASE STUDY ON DKI JAKARTA RESIDENTS IN USING DIGITAL FINANCIAL SERVICES: PEER TO PEER LENDING DIGITAL..... | 129 |
| [ABS-115] HOW TO DETECT TAX AVOIDANCE THROUGH FINANCIAL STATEMENTS ... | 131 |
| [ABS-116] INDONESIAN SUSTAINABLE TOURISM AWARD ON CIBUNTU VILLAGE DEVELOPMENT | 133 |
| [ABS-117] SHAREHOLDERS WEALTH IN POST MERGER-ACQUISITION: THE CASE OF INDONESIAN LISTED COMPANY | 134 |
| [ABS-118] TRENDS IN MILLENNIAL GENERATION BEHAVIOR IN DKI JAKARTA USING THE FINANCIAL TECNOLOGY: PEER TO PEER LENDING (P2PL) | 135 |
| [ABS-119] OPTIMIZING THE SERVICES OF THE REGIONAL HEALTH INSURANCE (JAMKESDA) BASED ON ENTERPRISE RISK MANAGEMENT ISO 31.000:2018 AT RSU PERMATA CIBUBUR | 138 |
| [ABS-122] THE ROLE OF SOCIAL MEDIA IN BUSINESS TRANSFORMATION STRATEGIES: DEVELOPMENT AND VALIDATION OF THE SOCIAL MEDIA COMMERCE MODEL..... | 141 |
| [ABS-123] CROWDWORKING, IS IT BENEFICIAL IN DESTINATION MARKETING? | 142 |

ABSTRACTS

[ABS-84]
**STRATEGIC CRM IN DIGITAL BUSINESS: LEVERAGING
PROFITABILITY IN ONLINE COMMUNITY**

Citra Auliyaputri

Sekolah Tinggi Manajemen PPM, Jakarta, Indonesia

Female Daily Network, Jakarta, Indonesia

cawallad@gmail.com

Widyarso Roswinanto

Sekolah Tinggi Manajemen PPM, Jakarta, Indonesia

wid@ppm-manajemen.ac.id

Abstract

Online community business has been growing rapidly worldwide, including Indonesia. The users and businesses that employs internet as main resources keeps increasing and strat changing the behavior of consumers. It is important for business and organizations to tap the customers in digital ways by building close relationships and develop loyal online communities.

Strategic Customer Relationship Management (CRM) refers to an approach or business systems designed to manage interactions with current and potential customers. One of the most important aims of CRM is to maximize the value of each company's interactions with customers and drive superior corporate performance (Buttle, 2009). Another important and practical aim is to help companies develop relationships with customers and increase customer loyalty.

This study aims to formulate a customer relationship management (CRM) strategy, with the customer lifecycle model as the outcome, that is expected to be a tool to achieve its vision and mission in raising the market and empowering consumers. The approach used in this research is Buttles CRM Value Chain Model which becomes the main framework of research in formulating strategic CRM. The object of the study is Female Daily, the largest women online community in Indonesia with over 465,000 members. CRM strategy and the detailed customer life cycle management programs are then developed for Female Daily.

Keywords: Customer Lifecycle, Customer Relationship Management (CRM), Online Business, Online Community

Topic: Marketing Management

STRATEGI CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT UNTUK PENINGKATAN PROFIT DI BISNIS DIGITAL

Citra Auliyaputri
Female Daily Network
Jakarta, Indonesia

Widyarso Roswinanto
Sekolah Tinggi Manajemen PPM
Jakarta, Indonesia

Abstrak — Meningkatnya produksi dan konsumsi kosmetik, serta berubahnya perilaku konsumen dan meningkatnya kepekaan terhadap well-being, menjadi peluang untuk berkembangnya industri dan pasar kecantikan. Perkembangan teknologi yang mengubah proses pengaliran informasi memiliki andil yang signifikan terhadap proses pengambilan keputusan pembelian konsumen, khususnya pada produk kosmetik. Maka dari itu, media sebagai salah satu wadah bertemunya produsen dan konsumen memiliki peranan penting dalam perkembangan sektor kecantikan. Begitu pula yang dilakukan oleh Female Daily Network (FDN) yang merupakan bisnis berbasis komunitas, bergerak dengan media dan konten sebagai DNA-nya. FDN sebagai user-generated review platform dan beauty products directory memiliki pengaruh yang kuat dalam berkembangnya industri dan pasar kecantikan di Indonesia. Komunitas yang mawadahi banyaknya konsumen membuat FDN membutuhkan pengelolaan audience yang tepat agar dapat mempertahankan bisnis dan posisinya yang kuat. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan merumuskan strategi customer relationship management (CRM) yang diharapkan dapat menjadi salah satu alat untuk mencapai visi dan misinya dalam membesarkan pasar dan memberdayakan konsumen. Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan Buttle's CRM Value Chain Model yang menjadi kerangka utama penelitian dalam merumuskan strategic CRM. Metode pengumpulan data adalah survei online kepada audience (N=1136), observasi dan unstructured interview dengan pihak manajemen FDN.

Kata Kunci — *Customer Relationship Management (CRM), Media, Kecantikan*

PENDAHULUAN

a. Latar Belakang

Tinjauan Industri

Konsumsi produk kosmetik di Indonesia meningkat secara signifikan selama beberapa tahun terakhir. Pertumbuhan sektor kosmetik memiliki angka yang pesat, yaitu 10 hingga 15% per tahun. Peningkatan serta peluang dari sektor kosmetik tersebut telah membuat Pemerintah Indonesia memprioritaskan kosmetik sebagai fokus dari Rencana Pembangunan Nasional untuk Industri hingga 2019.

Meskipun pasar kosmetik cukup besar, tetapi tantangannya juga besar. Tantangan-tantangan ini termasuk persaingan, tidak hanya dalam mendapatkan konsumen, tetapi juga dalam mempertahankan konsumen. Selain itu, berdasarkan observasi yang dilakukan oleh penulis pada 2016-2018, pola konsumsi yang terjadi pada pasar kosmetik atau kecantikan ini menariknya adalah pengaruh *word-of-mouth* memiliki porsi yang besar dalam keputusan pembelian konsumen.

Peluang tersebut yang kemudian menjadi kesempatan yang baik dan menggiurkan bagi banyak pemain di sektor kosmetik tersebut. Tidak hanya produsen ataupun importir kosmetik, tetapi juga pemain yang berperan sebagai media.

Observasi penulis juga menemukan bahwa media tersebut kini memiliki peran yang sangat kuat, terutama bagi media yang telah menjangkau konsumen secara *online*. Ruang gerak dari media semakin menjadi leluasa dan juga semakin kuat sebagai wadah yang mempertemukan produsen dengan konsumen. Female Daily Network (FDN), *tech company* yang merupakan *digital platform* bergerak di sektor kosmetik ini, memiliki posisi yang cukup kuat, karena dapat dikatakan bahwa FDN belum memiliki kompetitor yang *head-to-head*. § Female Daily Network dan Pengaruhnya terhadap Industri Kecantikan FDN yang merupakan *user-generated review platform* dan *beauty products directory* memposisikan dirinya sebagai “*a centralized one-stop online beauty hub for Indonesian women*” (Female Daily Network, 2017). FDN memiliki peranan dan pengaruh penting dalam industri kecantikan, yang secara tidak langsung, merupakan *game changer* terutama pada perilaku produsen dan konsumen produk kecantikan.

Posisi FDN yang cukup kuat di pasar dan industri kecantikan ini terefleksikan tidak hanya melalui komunitasnya yang sudah terbentuk dari lama dan sudah besar, tetapi juga pada nilai yang selalu FDN salurkan melalui seluruh aktivitas bisnisnya, yaitu mengedukasi pasar dan memberdayakan wanita.

Secara skala bisnis, FDN memang masih dapat dikatakan sebagai *start-up* di usianya yang ke-13 tahun ini, tetapi dampak yang dibawa oleh FDN jauh lebih besar dari skala bisnisnya saat ini. Dampak tersebut adalah FDN telah mampu untuk membuat *audience*-nya menjadi konsumen yang lebih cerdas.

Hal tersebut dilakukan melalui konten-konten yang dibuat, yang secara langsung maupun tidak langsung, menyadarkan konsumen untuk lebih cermat dalam mengambil keputusan, untuk mempelajari mengenai produk maupun kebutuhan dirinya lebih mendalam, serta berhasil mematahkan banyak *stereotypes* yang ada di struktur sosial yang bersifat tidak membangun, khususnya bagi wanita Indonesia.

Model bisnis FDN yang tidak hanya berperan sebagai media bagi industri kecantikan tetapi juga sebagai perusahaan yang memiliki *database* mengenai konsumen, yang dalam teori Buttle (2009) disebut sebagai *customer-related data*, serta mempertemukan *brand* dengan konsumen.

Sehingga, model bisnis FDN sesuai dengan teori Bagozzi (dalam Shaw, 2013) mengenai *exchange*, di mana transaksi yang terjadi adalah *complex exchange* karena FDN mengalami

dua jenis transaksi antara *brand* yang bernilai uang dan konsumen dengan transaksi yang bernilai data.

FDN sebagai bisnis media yang mempertemukan produsen dan konsumen pada sector kecantikan, memiliki model bisnis yang cukup kompleks. Kompleksitas tersebut hadir akibat kebutuhan yang berbeda dalam melayani pengiklan yaitu *client* dari FDN yang merupakan berbagai macam *brand*, dan kebutuhan komunitasnya yang merupakan *audience* dari FDN sebagai konsumen informasinya dan juga konsumen dari pasar kecantikan.

Cakupan komunitas FDN adalah *audience* FDN yang telah melakukan registrasi dan lebih sering disebut sebagai *member*. Kompleksitas dari model bisnis FDN dapat tercerminkan melalui berbedanya *value proposition* yang ditawarkan kepada pengiklan dan kepada *audience*-nya, namun memiliki sumber daya yang sama untuk melayani kedua pihak tersebut. § Pentingnya *Customer Relationship*

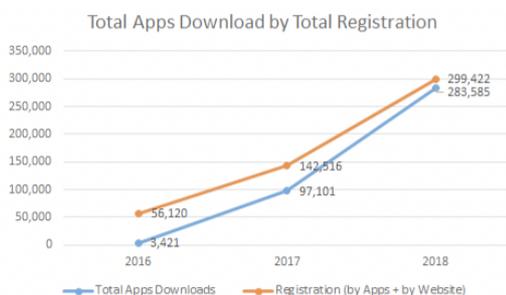
Management (CRM) bagi FDN

Kehadiran FDN sudah sangat melekat dan memiliki pengaruh yang besar dalam proses pemasaran maupun konsumsi produk kosmetik di Indonesia. Hal tersebut dapat tercerminkan melalui pesatnya perkembangan komunitas dalam tiga tahun terakhir. Grafik pertumbuhan komunitas di bawah menunjukkan adanya peningkatan yang cukup tajam dari tahun 2017 ke 2018. Angka pertumbuhan jumlah *member* hampir menyentuh 87% akibat penambahan 395.000 *member* dalam setahun.



Gambar 1 Grafik Pertumbuhan Komunitas

Pertumbuhan komunitas yang sangat pesat juga didukung oleh data dari grafik di atas yang menunjukkan pertumbuhan di dua tahun terakhir dengan indikasi diluncurkannya FD Apps pada tahun 2017. FD apps hingga Nov 2018 telah memiliki total unduh 283.585 kali.



Gambar 2 Grafik Pertumbuhan Apps Download dengan Total Registrasi

Melalui grafik di atas, dapat dilihat bahwa saat FDN meluncurkan aplikasinya untuk pertama kali pada tahun 2016 (3.421 kali diunduh) hingga tahun 2018 memiliki selisih yang sangat signifikan, yaitu 280.164 kali diunduh (*total download*). Hal tersebut menunjukkan bahwa pertumbuhan aplikasi berdasarkan jumlah diunduh dalam waktu kurang lebih dua tahun adalah 8189%. Persentase tersebut dapat dikatakan sebagai *'hypergrowth'*.

Meskipun memiliki pertumbuhan yang luar biasa, FDN belum dapat terlepas dari tantangan yang umum dihadapi pelaku bisnis produk aplikasi. Tantangan tersebut adalah baik jumlah registrasi, maupun pengguna aktif berada di bawah jumlah aplikasi tersebut diunduh. Kejadian tersebut ditunjukkan juga melalui grafik di atas, yang mana jumlah registrasi, baik melalui aplikasi maupun *website* mewakili pertumbuhan *member* dari komunitas FDN.

Oleh karena itu, salah satu hal yang perlu dihadapi oleh FDN adalah bagaimana cara untuk mengoptimalkan seluruh pengunjung aplikasinya untuk menjadi pengguna aktif, sehingga komunitas FDN diharapkan dapat menjadi lebih produktif dan kondusif.

Tidak hanya rendahnya *member* yang aktif, FDN juga jadi kesulitan untuk mengumpulkan data *beauty ID* yang dijadikan *database* besar mengenai profil *member*. Grafik di atas menunjukkan bahwa jumlah registrasi *member* dengan jumlah *member* yang mengisi *beauty ID*nya memiliki selisih yang terus bertambah.

Artinya, semakin banyak *member* yang terdaftar namun belum mengisi *beauty ID*nya secara komplit. Hal ini menjadi tantangan yang serius karena *beauty ID* menjadi sangat penting bagi FDN untuk menjadi semakin relevan dengan *member*-nya.

Ambadar dan Yuzar (2018) juga menekankan bahwa tantangan besar lainnya, disamping untuk selalu bergerak dengan dinamika pasar dan perkembangan teknologi, adalah untuk menjaga kekondusifan komunitas dan kredibilitas serta integritasnya sebagai *beauty platform*.

Salah satu usaha yang telah dilakukan adalah dengan *branding campaign* yaitu *"trusted community"*. Hal ini menjadi penting karena dari awal FDN telah menentukan untuk berpijak dipihak konsumen. Seluruh pendapatannya selama ini meskipun datang dari *brand*, tapi terjadi demikian justru karena kemampuannya dalam membangun kepercayaan konsumen.

Maka, jika disimpulkan dan juga hasil pengembangan dari analisis yang Penulis lakukan dan laporkan dari kerja praktek, terdapat setidaknya tiga alasan yang mendukung bahwa FDN membutuhkan strategi *customer relationship management* sebagai salah satu senjata agar dapat menjaga keberlanjutannya.

Pertama, FDN perlu meningkatkan jumlah pengguna aktifnya dan menjaga produktifitas dari komunitas atau *audience*-nya. Kedua, adanya kebutuhan untuk menjadi semakin relevan untuk *audience*-nya sebagai salah satu kekuatan dalam bersaing. Kemudian yang terakhir adalah adanya tuntutan untuk menjaga hubungan dan kepercayaan

antara FDN dengan komunitasnya agar lingkungannya tetap kondusif.

Dengan besarnya potensi dari berkembangnya sektor kecantikan, maka besar juga kesempatan FDN untuk mengembangkan bisnisnya. Harapan dari pengembangan bisnis FDN salah satunya adalah membesarnya dan semakin eratnya hubungan dalam komunitas.

Oleh karena itu, penting bagi FDN untuk memiliki strategi yang dapat digunakan untuk jangka panjang dalam mengelola komunitasnya. Penelitian ini bermaksud untuk mempelajari bagaimana cara yang paling efektif dan efisien dalam membina hubungan dengan *audience*. Sehingga, keluaran dari penelitian ini adalah rancangan strategi *customer relationship management* yang mana *customer* yang dimaksud adalah *audience* dari FDN.

b. Rumusan Masalah

- Bagaimana strategi yang digunakan FDN dalam mengelola *audience*-nya dalam kondisi pasar yang sangat dinamis saat ini?
- Bagaimana *customer portfolio management* (CPM) yang tepat untuk FDN?
- Bagaimana *customer intimacy* dari CPM yang terbentuk untuk FDN?
- Bagaimana *value proposition* dari CPM yang terbentuk untuk FDN?
- Bagaimana *network development* dari *value proposition* yang terbentuk untuk FDN?
- Bagaimana strategi *managing customer lifecycle* yang tepat untuk FDN?

c. Tujuan Penelitian

Menerapkan teori strategi *customer relationship management* (CRM) pada FDN agar memiliki pengelolaan *audience* yang baik.

Merumuskan strategi *customer relationship management* (CRM) pada FDN demi meningkatkan kemampuan FDN dalam *customer acquisition* dan *customer retention*, sehingga FDN memiliki posisi yang semakin kuat di pasar.

LANDASAN TEORI

Customer Relationship Management (CRM) atau manajemen hubungan pelanggan, menurut Francis Buttle (2009) adalah strategi bisnis yang memaksimalkan profitabilitas, pendapatan dan kepuasan pelanggan dengan mengorganisir segmen pelanggan, membina perilaku yang dapat memuaskan pelanggan, dan menerapkan proses yang berpusat pada pelanggan.

Dalam penelitian ini akan menggunakan model rantai nilai CRM (CRM *value chain*) yang dikembangkan oleh Francis Buttle. Seperti yang ditunjukkan oleh gambar 3, model rantai nilai CRM terdiri dari lima tahap utama dan empat pendukung kondisi yang mengarah ke tujuan akhir dari peningkatan profitabilitas pelanggan.

Tahapan utama adalah analisis portofolio pelanggan, keintiman pelanggan, pengembangan jaringan, pengembangan

proposisi nilai dan mengelola siklus hidup pelanggan. Hal yang perlu dilakukan adalah memastikan bahwa sebuah perusahaan, dengan dukungan jaringan pemasok, mitra, dan karyawannya, telah menciptakan dan memberikan proposisi nilai yang memperoleh dan mempertahankan profitabilitas pelanggan. Kondisi pendukung kepemimpinan dan budaya, data dan IT, orang, dan proses memungkinkan strategi CRM berfungsi secara efektif dan efisien.

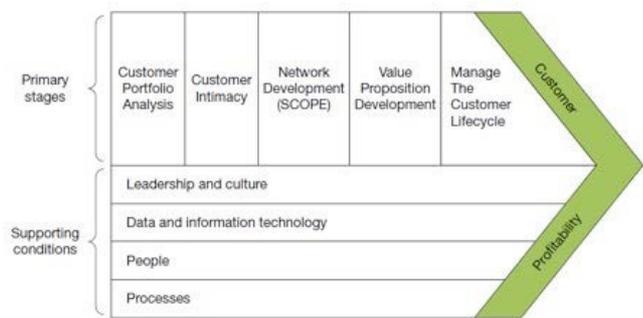
METODOLOGI

Jenis penelitian ini adalah penelitian terapan atau *applied research*. Oleh karena itu, keluaran dari penelitian ini adalah rancangan strategi *customer relationship management* untuk FDN. Dengan menerapkan jenis penelitian ini, diharapkan dapat membantu FDN dengan memberikan ide dan gambaran untuk mengelola *audience*-nya.

Penelitian terapan ini dilakukan dengan pendekatan deskriptif dan kombinasi antara metode kuantitatif dan kualitatif. Maka, dalam penelitian ini, akan terdiri dari beberapa metode pengumpulan data yang akan dilakukan, antara lain observasi, wawancara, studi dokumen dan survei.

Survei dilakukan langsung kepada *audience* FDN. Survei dengan jenis deskriptif ini menggunakan desain riset *single cross-sectional* karena bertujuan untuk mempelajari karakteristik konsumen atau *audience* (Malhotra, 2010). Jenis data yang akan dikumpulkan terdiri dari dua macam, yaitu kualitatif dan kuantitatif.

Metode *sampling* yang digunakan adalah *judgemental purposive sampling*. Metode yang akan digunakan dalam pengumpulan data adalah kuesioner yang disebar melalui internet atau *e-survey*. Karena metode *e-survey* yang digunakan, format kuesioner termasuk terstruktur dan *semi-fixed alternative*. Link kuesioner akan disebar kepada responden melalui



Gambar 3 Model CRM Value Chain

Instagram dan *FD Apps* dan diisi langsung oleh responden (*self-administered*). Total responden yang menjawab kuesioner penelitian sebanyak 1.201 orang dalam rentang dibukanya masa penerimaan jawaban dari tanggal 16 Februari hingga 20 Februari 2019. Jawaban responden kemudian dianalisis kelayakannya sebelum diolah lebih lanjut. Dari jumlah jawaban mentah sebanyak 1.201 responden, jumlah jawaban yang layak diolah sebanyak 1.136 responden.

ANALISIS

a. Model dan Strategi Bisnis

Munculnya kebutuhan untuk menganalisis model bisnis FDN melalui BMC adalah karena adanya kerumitan dari model bisnis yang dijalankan FDN yang mengandung dua jenis *customer*. Kerumitan ini ditunjukkan melalui adanya beberapa elemen yang bertumpukan. Salah satu penyebab terjadinya penumpukan tersebut adalah karena salah satu *customer segments*-nya yaitu *audience*, memiliki peran yang ganda.

Peran ganda tersebut dikarenakan FDN merupakan *user-generated review platform*, sehingga, *audience* tidak hanya berperan sebagai konsumen informasi, tetapi juga berperan sebagai produsen dari informasi tersebut. Dalam penelitian kali ini, sesuai dengan ruang lingkup yang telah dinyatakan pada bab latar belakang sebelumnya bahwa rancangan strategi CRM akan dikhususkan kepada *audience* dari FDN. Maka dari itu, istilah *customer* dalam penelitian ini untuk selanjutnya akan dirujuk kepada *audience* FDN.

Dalam *customer segments*, FDN memiliki dua target yang berbeda, yaitu pada komunitas atau *audience*-nya, yaitu *business-to-consumer*, sedangkan pada target kedua yaitu pada *client*, sebagai pengiklan yang terdiri dari berbagai macam *brand* yaitu *business-to-business*. Tantangan bagi FDN adalah bagaimana menjalankan seluruhnya secara seksama menjaga integritas bagi keduanya. Memilih meletakkan kakinya bagi pihak konsumen, tetap perlu diimbangi dengan kondisi bahwa pendapatan bersumber dari produsen. Penyeimbangan yang perlu dilakukan merupakan salah satu dari dinamika perjalanan bisnis FDN.

b. Customer Portfolio Management (CPM)

Sebelum menganalisis CPM dari FDN, dilakukan segmentasi dengan metode *need-based segmentation*. Segmentasi yang dilakukan dan segmen yang ditargetkan adalah sebagai berikut.

- Wanita yang membutuhkan informasi untuk mendalami kebutuhan kecantikan

- Wanita yang memiliki *passion* terhadap dunia kecantikan
- Wanita yang membutuhkan relasi yang memiliki minat yang sama dalam dunia kecantikan
- Wanita yang menyukai hiburan yang berkaitan dengan dunia kecantikan

Segmentasi di atas dilakukan dengan metode *need-based segmentation* dengan tujuan dapat menargetkan kelompok *audience* dengan kebutuhan yang tepat dan sesuai dengan tujuan yang ingin dijalankan FDN. Namun, untuk mencapai strategi yang lebih tepat sasaran, perlu dipelajari bagaimana profil dari masing-masing segmen tersebut.

Setelah menentukan segmentasi dan target pasar, hal yang dilakukan adalah menentukan *positioning* FDN di pasar. Hal tersebut perlu dilakukan untuk mempertegas dan memperkuat posisi FDN di pasar. FDN yang merupakan *user-generated review platform* dan *beauty products directory* memposisikan dirinya sebagai “*a centralized one-stop online beauty hub for Indonesian women*”.

Dengan fungsi utamanya sebagai *beauty directory* dan berbasis komunitas, diharapkan *positioning* di atas dapat

mengarahkan dan membantu FDN dalam mempertahankan dan mengembangkan bisnisnya untuk menjadi lebih besar lagi.

Selain itu, dengan menggunakan media serta konten sebagai DNA yang kuat bagi FDN, diharapkan dapat menjadi pembeda FDN dengan pemain lainnya. Hal tersebut dapat dicapai dengan konsisten dalam menyalurkan konten tersebut kepada para *audience* dengan gaya yang selama ini FDN lakukan.

Gaya tersebut adalah dengan penyampaian yang ringan, seperti blog, hasil *review* yang jujur, netral dan bisa menyebutkan *brand* apapun. Gaya tersebut dapat membedakan FDN dengan media lain, dan dapat menjadi *unique selling point* bagi *audience*.

Setelah menganalisis bagaimana segmentasi dan target pasar, hal yang dilakukan selanjutnya adalah mempelajari bagaimana pola pengelompokan yang telah terjadi pada FDN. Mempelajari pola tersebut melalui metode *recency-frequency-monetary* (RFM) *clustering*, yang disesuaikan dengan *data warehousing* yang dilakukan oleh FDN.

Data warehousing yang dimiliki FDN belum mendata bagaimana frekuensi *member* dalam menggunakan *FD beauty review (FDBR) platform*, baik via *apps* maupun *website*. Sehingga, *data mining* yang dilakukan untuk memenuhi RFM adalah *last active* untuk *recency* dan *beauty level* untuk *monetary*.

Metode RFM ini digunakan untuk memetakan *member* dengan lebih komprehensif untuk mengukur dari dua dimensi, yaitu loyalitas dan *benefit*. Kedua dimensi tersebut perlu saling melengkapi untuk menilai seberapa berharga masing-masing *member*. Oleh karena itu, *recency* dan *frequency* digunakan tidak hanya untuk mengukur tingkat *retention* tetapi juga tingkat loyalitasnya.

Namun, pengukuran tersebut perlu dilengkapi dengan *monetary* untuk dapat menilai seberapa besar keuntungan yang dibawa oleh *member* tersebut untuk FDN. Keuntungan tersebut meupakan bentuk dari aktifnya *member* dalam menghasilkan konten. Maka dari itu, diharapkan metode ini dapat membantu FDN dalam memberikan perlakuan yang berbeda pada *member* berdasarkan kedua dimensi tersebut.

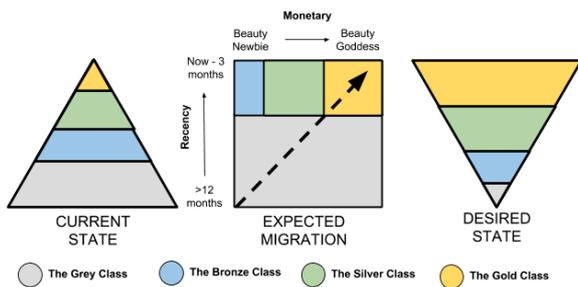
Last active yang mengelompokkan *member* berdasarkan kapan terakhir kali mengakses FDBR, akan terbagi menjadi lima kelompok, yaitu *now* (13 Februari 2019) sampai dengan 3 bulan terakhir, 3-6 bulan terakhir, 6-9 bulan terakhir, 9-12 bulan terakhir, lebih dari 12 bulan terakhir. Kemudian, *monetary* yang pengelompokannya berdasarkan ke-9 *beauty level*, yaitu *beauty newbie*, *beauty rookie*, *beauty enthusiast*, *beauty savvy*, *beauty advisor*, *beauty expert*, *beauty guru*, *beauty Idol*, dan *beauty goddess*.

Terakhir, meskipun frekuensi tidak memiliki data yang cukup untuk mewakili, tetapi untuk mempertajam analisis, maka ditambahkan data *join date* atau *join period*. Pengelompokan berdasarkan *join date* memiliki kelompok yang sama dengan *last active*. Namun FDN memiliki beberapa tantangan yang perlu dihadapi.

Tantangan pertama, untuk terus meningkatkan *retention rate*-nya dengan terus meningkatkan *member* untuk tidak

hanya mengakses FDBR, tetapi juga untuk membuat *member* meningkatkan produktifitasnya dengan melakukan aktivitas yang menghasilkan *beauty points*. Hal tersebut menjadi penting karena *member* FDN dapat digolongkan menjadi dua jenis, yaitu *content-consumer* dan *content-generator* (Widjaja, 2019).

Sehingga, membuat *member* kembali mengakses FDN tidaklah cukup, diperlukan strategi untuk meningkatkan produktivitas *member* agar jumlah *member* pada *beauty level* atas terus meningkat. Selanjutnya adalah mengelompokkan *member* menjadi beberapa kelompok, kali ini berdasarkan *recency* pada semua *beauty level*. Ketentuan ini diperlukan untuk menjadi dasar pengembangan strategi CRM ke depannya, dengan asumsi *member* akan diberikan perlakuan yang berbeda-beda, bergantung pada tingkat keaktifan dan keproduktifannya.



Gambar 4 Diagram State of The Class clustering

Oleh karena itu, diagram 4, dapat menggambarkan secara umum bagaimana pola yang terbentuk berdasarkan RFM clustering dari FDN. Warna pada diagram 4 mewakili persebaran *member* pada masing-masing *beauty level* yang terbentuk dari suatu pola tertentu.

Sehingga, dari ketiga pola yang terbentuk, *member* dapat dikelompokkan menjadi *the grey class*, *the bronze class*, *the silver class*, dan *the gold class*. Keempat kelompok atau kelas tersebut terbentuk salah satunya dengan asumsi dipengaruhi oleh pola deviasi yang tidak menerapkan deret hitung. *The bronze class* yang terdiri hanya dari *beauty newbie* dan dengan jumlah besar, adalah *member* yang baru saja bergabung dan/atau yang produktivitasnya rendah.

Dapat diasumsikan bahwa pada kelas ini didominasi oleh *content-consumer* jika dikaitkan dengan *last active* yang terbaru, namun produktivitas berdasarkan *beauty level*-nya rendah. Untuk *the silver class*, terdiri dari empat *beauty level* namun dengan jumlah *member* yang turun drastis jika dibandingkan dengan *the bronze class*.

Pada kelompok ini persebaran terjadi dengan baik dan pada *last active now-3* bulan lalu menunjukkan angka yang lebih besar dibandingkan pada kelompok *last active* lainnya, mengindikasikan cukup baiknya *engagement* dan *retention* bagi kelompok ini. Namun, pada *the gold class*, meskipun juga terdiri dari empat *beauty level*, namun jumlahnya semakin berkurang dengan drastis.

Kemudian, jika kembali dikaitkan pada diagram 4 di atas, dibutuhkan strategi yang mampu meningkatkan tidak hanya *engagement*, tetapi juga produktivitas *member*, agar seiring

berjalannya waktu, banyaknya *member* yang bermigrasi dari *grey*, *bronze*, *silver* hingga sampai di *gold class*. Maka, piramid yang terbalik tersebut diharapkan dapat menggambarkan *desired state* dari FDN setelah memiliki strategi CRM yang tepat.

Namun, tentunya dengan kondisi *recency (last active)* yang terbaru serta *monetary (beauty level)* yang terus meningkat. Untuk mencapai *desired state* tersebut, diperlukan strategi yang tepat untuk membuat *member-member*, terutama untuk yang *last active* lebih dari 3 bulan lalu dan *beauty level*-nya masih rendah, untuk ditingkatkan *retention rate* dan produktivitasnya untuk menjadi *content-generator*.

c. Customer Intimacy

Setelah membagi *member* menjadi empat *cluster* berdasarkan RFM, yaitu *the bronze class*, *the silver class*, *the gold class* dan *the grey class*. Hal selanjutnya yang perlu dilakukan adalah mempelajari lebih dalam bagaimana karakteristik pada masing-masing kelompok tersebut dengan harapan dapat melayani dengan lebih baik.

Terdapat dua sumber yang digunakan untuk menganalisis *customer intimacy*, yaitu *data mining* dari *database* yang dimiliki oleh FDN dan survei lapangan yang telah dilakukan. Jumlah total *member* pada masing-masing kelas dari *Bronze* hingga *Grey* adalah 69078, 6357, 156, 116588 dengan total keseluruhan adalah 192179.

Proporsi *member* yang terbesar memang masih berasal dari kelas *Grey* yang terdiri dari *dormant member* dan proporsi terbesar kedua adalah kelas *Bronze*. Untuk persebaran lokasi pada setiap kelas maupun secara keseluruhan memang masih didominasi oleh *member* dengan domisili Jabodetabek, yang dapat diukur perbandingannya adalah 1:1,45 dengan seluruh kota di luar Jabodetabek jika digabungkan. Hal ini menunjukkan bahwa FDN memiliki potensi yang besar untuk memperluas jangkauannya ke seluruh Indonesia.

Selain domisili, juga dipelajari bagaimana persebaran usia yang terjadi pada *member* FDN. Selain itu, hampir setengah dari total *member* berusia 19-24 tahun (48.3%). Kedua kelompok usia yang mendominasi selanjutnya adalah 18 tahun ke bawah (26.5%) dan 25-29 tahun (16.8%). Maka dapat disimpulkan bahwa lebih dari 90% total *member* FDN berusia kurang dari 18 tahun - 29 tahun.

Daridatatersebutdapatdilihatbahwa FDN memang lebih diminati oleh remaja hingga dewasa muda, yaitu generasi millennial dan generasi Z, yang memang salah satu karakteristiknya adalah *tech-savvy* dan memiliki eksposur terhadap dunia kecantikan yang tinggi akibat kesehariannya yang lekat dengan internet (Wallad, Intan, dan Yunus, 2018).

Selanjutnya, untuk mempelajari dengan mendalam bagaimana karakteristik dan perilaku konsumen pada masing-masing kelas, dilakukan survei pada *member* FDN yang mendapatkan 1136 responden untuk menggambarkan kurang lebih 323.168 total populasinya. dapat disimpulkan bahwa untuk usia, secara keseluruhan sampel, telah cukup menggambarkan proporsi populasi yang sama, yaitu didominasi oleh *member* usia 19- 24 tahun.

Untuk profil jenis kelamin, kurang lebih 99% adalah wanita dan kurang dari 1% adalah pria, yang hanya mewakili kelas *Bronze*, *Silver* dan *Grey*. Secara profesi, tidak ada perbedaan yang spesifik antar kelasnya, karena profesi yang mendominasi hampir diseluruh kelas adalah pelajar. Sedangkan, untuk pengeluaran pribadi untuk kecantikan per bulan, didominasi oleh kurang dari 500.000 rupiah yang berkorelasi dengan profesinya yaitu pelajar.

Maka jika dikaitkan antara profesi, pengeluaran kosmetik dan kelasnya, cukup relevan bahwa pada kelas *Silver* dan *Gold* memiliki produktifitas yang lebih tinggi karena profesinya didominasi profesional, yang diasumsikan lebih memiliki daya beli dan pengalaman lebih banyak di dunia kecantikan. Secara keseluruhan, dapat dikatakan bahwa profil dari responden di tiap kelas tidak memiliki perbedaan yang signifikan.

Setelah mempelajari bagaimana profil *member* di tiap kelas yang diwakilkan oleh responden, selanjutnya dipelajari bagaimana proses pengambilan keputusan konsumen (CDMP) dalam mengonsumsi informasi mengenai dunia kecantikannya. Survei dilakukan berfokus untuk meneliti hanya pada tiga tahap pertama, yaitu *need recognition*, *information search*, dan *alternative evaluation* sebagai penggambaran bagian penting dari konsumsi produk/jasa pada dunia kecantikan secara umum.

Untuk hasil analisis *need recognition* menunjukkan bahwa kurang lebih 80% di tiap kelas sangat setuju bahwa mencari/mendapatkan informasi mengenai dunia kecantikan mempengaruhi pembelian produk kecantikan mereka. Sedangkan untuk alasan mendalami dunia kecantikan yang paling mendominasi di seluruh kelas adalah sama, yaitu "Saya membutuhkan informasi untuk memahami kebutuhan saya sendiri dalam hal produk-produk atau tips kecantikan."

Hal ini mengindikasikan bahwa tingginya kebutuhan informasi dunia kecantikan disebabkan oleh kebutuhan pribadi. Sedangkan untuk kelima alasan lain, secara proporsi dan persentase hampir sama di setiap kelasnya. Maka, dapat disimpulkan bahwa dalam hal *need recognition* atau motivasi yang mendorong kebutuhan akan informasi kecantikan secara proporsi maupun secara keseluruhan tidak ada perbedaan yang signifikan.

Untuk *information search*, dapat dikatakan bahwa, untuk seluruh kelas, sumber informasi yang bersifat digital mendominasi. Untuk sumber informasi produk kecantikan didominasi oleh *review platform* (*Bronze*, *Silver*, *Gold*), Instagram *Key Opinion Leader* (*Grey*) dan Youtube *Key Opinion Leader* (*Non Member*). Sedangkan untuk informasi kecantikan di luar produk, didominasi oleh Youtube *key opinion leader* untuk seluruh kelas.

Dari data tersebut, menunjukkan bahwa FDN perlu memperkuat produk *review platform*-nya untuk pencarian produk kecantikan untuk *member*-nya yang memang *retention*nya sudah cukup tinggi (*Bronze*, *Silver*, *Gold*), sedangkan untuk *Grey* dan *Non-member* memang masih perlu diakuisisi dan dikuasai melalui Instagram dan Youtube. Sedangkan untuk informasi di luar produk memang Youtube menjadi senjata yang perlu dikembangkan.

Selanjutnya adalah mengenai informasi apa yang paling diminati, seluruh kelas memilih *review skincare* sebagai pilihan

yang paling dominan. Hal ini menunjukkan bahwa produk *skincare* selain pencariannya sedang tinggi, produk ini membutuhkan *extended decision making process*, karena faktor yang dipertimbangkan sebelum membeli produk *skincare* lebih tinggi. Data tersebut berkaitan dengan data mengenai berapa sumber yang digunakan oleh responden dalam mencari informasi, seluruh kelas 70-80% menjawab lebih dari 3 sumber.

Sedangkan untuk tingkat keaktifan dalam mencari informasi dalam sebulan terdapat perbedaan, lebih dari 30 kali untuk *Bronze*, *Silver*, *Gold*, sedangkan untuk *Grey* 12-20 kali, dan *Non-member* 4-12 kali. Perbedaan yang terjadi antar kelima kelas diasumsikan sebagai perbedaan tingkat kebutuhan atau minat responden terhadap dunia kecantikan.

Sedangkan perilaku responden sebagai *content-generator* atau sumber (produsen) informasi dalam dunia kecantikan dapat tergambarkan melalui tingkat keaktifannya dalam membagikan informasi dan jalur yang digunakannya. Data menunjukkan bahwa keunikannya hanya terjadi pada kelas *Gold*, karena diantara 4 kelas lain, frekuensi membagikan informasi dalam sebulan adalah 4-12 kali, disaat kelas lain 1-4 kali.

Untuk jalurnya, *Bronze*, *Grey* dan *Non-member* didominasi *word-of-mouth via* langsung kepada teman/ keluarga/ kerabat. Sedangkan untuk *Silver* dan *Gold* jalur yang dominan adalah membagikan melalui *review platform*. Hal tersebut sangat logis jika dikaitkan dengan pengalaman dan kedalaman yang dimiliki oleh *Silver* dan *Gold* terhadap dunia kecantikan, jika dibandingkan dengan *Bronze*, *Grey*, dan *Non-Member* yang diasumsikan sebagai pemula di dunia kecantikan.

Terakhir, untuk *alternative evaluation*, hasil survey menunjukkan bahwa dua kriteria dengan peringkat tertinggi yaitu fungsi/ manfaat/ khasiat produk dan kandungan produk menjadi penting sangat berkorelasi dengan tingginya minat responden terhadap *review skincare*.

Selanjutnya, untuk informasi dunia kecantikan (di luar produk) terdapat kebutuhan yang berbeda antar kelas. Untuk *Bronze*, *Silver* dan *Non-Member*, pemilihan kata-kata yang umum dan mudah dipahami menjadi kriteria dominan yang dipilih. Meskipun pada *Gold*, persentase yang imbang pada kriteria penjelasan (penjabaran) yang detail.

Namun khusus pada kelas *Grey*, kriteria yang menjadi dominan adalah banyak menggunakan audio/visual/video. Data tersebut dapat diasumsikan sebagai salah satu mengapa kelas *Grey* memiliki *retention* yang rendah, akibat kebutuhan atau minat mereka terhadap konten yang menggunakan audio/visual/video, yang lebih sulit didapatkan melalui FD Apps (hanya visual) yang cenderung menggunakan artikel yang dominan tulisan.

Terakhir, dalam hal *media company* yang menjadi pilihan responden, didominasi oleh pilihan 'Hanya FD' pada seluruh kelas, yang artinya *brand FD* selain menjadi *top of mind*, juga masih menjadi salah satu *dari evoked set* yang kuat. Pilihan kuat lainnya adalah Beauty Journal dan Beautynesia.

Salah satu pertimbangan yang membuat FD menjadi pilihan yang kuat adalah akibat banyaknya responden yang hanya menjawab *platform* yang digunakannya, bukan menyebutkan

brand dari media company tersebut, sehingga dapat diasumsikan responden-responden tersebut hanya memilih FD. Meskipun beberapa menjawab media company atau website lain yang tidak diperuntukan untuk kecantikan seperti alodokter.com dan majalah remaja dan wanita.

d. Value Proposition Development

FDN merupakan perusahaan media yang secara perlahan berubah menjadi “a data-driven, consumer retail analytics company” yang mana media dan konten menjadi DNA kuat bagi perusahaan. Sehingga, sebagai media yang bergerak di sektor jasa dan menspesialisasikan diri di dunia kecantikan, secara umum produknya berfungsi untuk mempertemukan suatu merek dengan pasarnya.

FDN sebagai media online berbasis data dan komunitas yang mempertemukan produsen dan konsumen, memiliki setidaknya dua value utama yang ditawarkan kepada kedua pihak tersebut. Kepada konsumen, value propositions yang ditawarkan, antara lain:

1. Untuk menjadi tempat yang dapat menghubungkan wanita di setiap tahap hidupnya
2. Untuk memberikan solusi untuk kebutuhan akan kecantikan mereka
3. Untuk memberikan rekomendasi produk
4. Untuk membantu memberikan informasi untuk mereka membuat keputusan membeli
5. Untuk membuat mereka merasa diberdayakan dan mawadahi mereka untuk berbagi pengetahuan dan pengalaman
6. Untuk menghibur mereka

Sedangkan untuk produsen dalam hal ini merek yang akan berkerjasama dengan FDN, value propositions yang ditawarkan antara lain: 1. Komunitas kecantikan terbesar 2. Review platform yang dapat dipercaya 3. Dapat menjadi sumber analisis pasar yang transparan, adil dan netral 4. Menjadi salah satu jalur untuk melakukan riset dan pengembangan produk 5. Menjadi salah satu jalur untuk market testing 6. Menghubungkan merek dengan pembeli dan calon pembelinya

Dari seluruh value propositions di atas, dapat diturunkan menjadi produk yang menghasilkan pendapatan. Produk-produk tersebut beragam, mulai dari yang bersifat online atau digital hingga yang bersifat offline. FDN memiliki beberapa digital asset, yaitu editorial content, beauty review and recommendations, forum discussions, mobile apps, video content, Instagram, Facebook.

Produk tersebut juga dapat dibagi menjadi dua jenis, yaitu in-house content dan user-generated content (community). Dalam in-house content, ada produk berupa artikel, video, newsletter, serta social media post. Sedangkan untuk user-generated content, terdiri dari review platform, photo sharing dan forum discussions. Selain itu, dengan memiliki komunitas, FDN juga memosisikan komunitas tersebut sebagai salah satu produk unggulannya yang ditawarkan kepada merek yang akan bekerjasama dengan FDN.

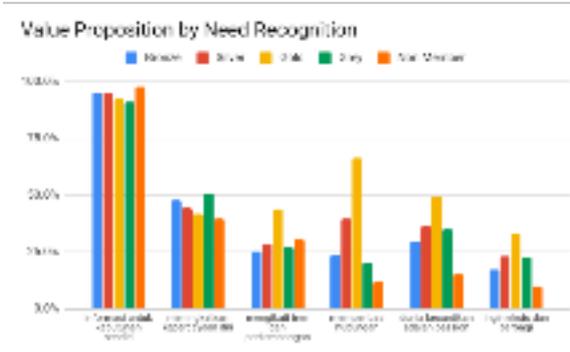
Komunitas sebagai produk ini dapat juga dibagi menjadi dua, secara online maupun offline. Secara online, produk terdiri dari featured brand page, contest, forum sponsorship, online

activation, dan data mining (survey dan polling). Sedangkan untuk offline, produk terdiri dari customizable event, Key Opinion Leader (KOL) management, workshop, community gathering dan beauty fair.

Selanjutnya, setelah meneliti lebih dalam bagaimana penyampaian nilai FDN dan pengalaman audience-nya, adalah mengembangkan value proposition yang disesuaikan dengan kebutuhan akan strategi CRM. Value proposition yang ditawarkan perlu menjawab kebutuhan masing-masing audience pada tiap kelasnya. Oleh karena itu, value proposition development dilakukan dengan mengembangkan berdasarkan need recognition yang telah dipelajari sebelumnya pada consumer-decision making process.

Grafik 5 di bawah menunjukkan pola ketiga kelompok tersebut berdasarkan kelas mana yang mendominasi pada masing-masing kebutuhan. Untuk kebutuhan kelompok pertama (nomor 1 dan 2), didominasi oleh kelas Bronze, namun karena dalam penelitian-penelitian sebelumnya, secara garis besar kelas Grey dan Non-member memiliki karakteristik perilaku yang sangat mirip dengan Bronze, maka pada kelompok 1 ini terdiri dari ketiga kelas tersebut.

Selanjutnya, kelompok kebutuhan kedua didominasi oleh kelas Silver, dan kelompok kebutuhan ketiga, didominasi oleh kelas Gold. Hal tersebut memang menjadi relevan karena dari seluruh kebutuhan memang terbentuk adanya tingkatan, mulai dari kebutuhan yang paling mendasar yang kemudian berkembang menjadi kebutuhan yang lebih tersier (dari nomor 1 sampai 6). Maka pemahaman tersebut dapat diilustrasikan melalui Gambar 6.



Gambar 5 Grafik Value Proposition by Need Recognition



Gambar 6 Ilustrasi Proposed Value Proposition

Melalui diagram 6 dapat disimpulkan bahwa *value proposition* yang terbentuk dari pengembangan kebutuhan tiap kelas adalah sebagai berikut,

1. Bronze, Grey, dan Non-member: Mendapatkan informasi mengenai dunia kecantikan untuk menjawab kebutuhan pribadi dan dapat meningkatkan kepercayaan diri (VP1)
2. Silver: Setelah mendapatkan VP1, juga mendapatkan informasi mengenai tren dan perkembangan dunia kecantikan serta dapat memperluas hubungan dengan orang yang memiliki minat yang sama dengan dunia kecantikan (VP2).
3. Gold: Setelah mendapatkan VP1 dan VP2, mendapatkan kesempatan dan wadah untuk eksis dan berbagi *passion*-nya dalam hal dunia kecantikan (VP3).

Setelah *value proposition* masing- masing kelas terbentuk, maka tahap selanjutnya adalah mengembangkan strategi yang berangkat dari dan untuk memenuhi *value proposition* tersebut. Penulis mengajukan beberapa pengembangan dan improvisasi pada produk *beauty review platform*. Ide yang diajukan tersebut antara lain pada *beauty points and beauty level system*, aktivitas tambahan, halaman tambahan yaitu My Vanity, beberapa fitur *engagement* dan beberapa fitur *networking*.

e. Network Development

Setelah menganalisis bagaimana *value proposition* yang dibutuhkan, tahap selanjutnya adalah menganalisis bagaimana *network development* yang dibutuhkan untuk dapat menyampaikan *value proposition* tersebut. Namun, sebelum mengetahui bagaimana *network development* yang dibutuhkan, hal yang perlu dilakukan adalah menganalisis bagaimana *network development* pada kondisi saat ini.

Dalam bisnis yang produknya adalah informasi, terutama karena FDN adalah perusahaan *digital* dan merupakan *user-generated review platform*, maka keunikan dari proses bisnis FDN adalah bahwa FDN merupakan tempat pertukaran dan perputaran informasi bagi dunia kecantikan.

Komunitas FDN, yang merupakan *customer* bagi FDN karena konten dan informasi yang FDN produksi dikonsumsi oleh komunitas dan ditukar dengan waktunya, juga merupakan produsen atau dalam hal ini *supplier* informasi bagi FDN yang dapat digunakan lebih lanjut oleh kliennya, yaitu *brand*.

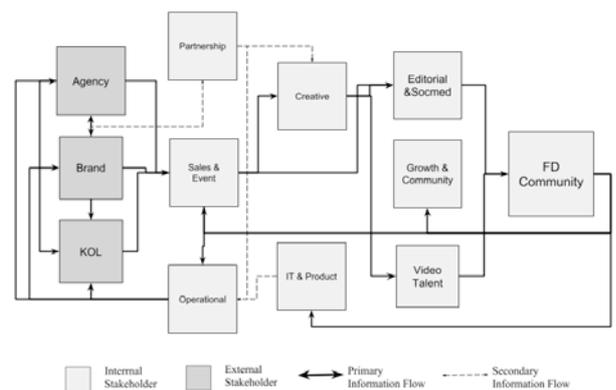
Namun, karena FDN adalah *platform* yang terbuka, maka informasi yang berputar di dalamnya dapat diakses oleh seluruh pihak, baik bagi *brand* yang bekerjasama maupun yang tidak bekerjasama, bagi *audience* yang merupakan member komunitas maupun yang bukan *member* komunitas. Maka, penting untuk ditelusuri dan dianalisis lebih mendalam bagaimana hubungan setiap *stakeholder* yang terlibat dalam bisnis pertukaran informasi ini. tersebut. Berikut beberapa penyesuaian yang diajukan untuk dilakukan pada *network development*.

1. Untuk dapat menjalankan strategi CRM, diperlukan adanya tim yang dikhususkan untuk menjalankan dan mengontrol serta menjembatani antara tim IT untuk *data officer* dan tim komunitas yang akan berinteraksi secara langsung dengan *member*. Maka, sebaiknya CRM ini dijadikan satu divisi tersendiri yang dibawahnya terdapat tim tim kecil dengan spesifikasi tugas yang berbeda.

2. Bekerjasama dengan *third-party* untuk menjalankan *loyalty program*. Yang pertama adalah *Advocacy Membership Engagement Marketing Platform* (yang diajukan adalah TADA), untuk mempermudah operasional dari *loyalty program* dan agar dapat menjangkau *member* yang tersebar di seluruh Indonesia.

3. Untuk ide-ide dan penyesuaian yang dilakukan pada produk akan lebih banyak bersinggungan dengan tim IT dan tim produk. Namun agar efisien dan efektif bekerja sama dengan external developer dengan sistem *outsourcing* hingga proyek tersebut selesai. Hal tersebut untuk mensiasati sulit dan beratnya merekrut tenaga kerja baru.

4. Bekerjasama dengan *Key Opinion Leader (KOL)* atau *beauty influencer* baik makro maupun mikro untuk membuat *page* atau profil khusus mereka untuk diwadahi



Gambar 7 Diagram *Information Flow*

Diagram di atas menjelaskan dengan lebih sederhana dan lebih menonjolkan bagaimana aliran dari informasi tersebut terjadi pada kegiatan inti bisnis (garis panah lurus) dan pada kegiatan pendukung bisnis (garis panah putus-putus). Dari diagram di bawah juga dapat dipelajari bahwa tim *sales* dan *event* merupakan gerbang utama dari adanya pertukaran informasi antara *external stakeholder*, *internal stakeholder* hingga komunitas FDN.

Kemudian berdasarkan *proposed product innovations and improvements*, bahwa dengan dikembangkannya *value propositions* dan beberapa ide untuk diterapkan pada sistem dan produk yang sudah ada, maka penyesuaian juga dibutuhkan dalam hal *network development*- nya sebagai usaha untuk merealisasikan ide *product review*-nya. Dengan ini selain akan meningkatkan *engagement* dengan komunitas FDN, diharapkan juga KOL ini dapat mengarahkan *audience*-nya untuk menjadi bagian dari Komunitas FDN. Sehingga hal ini secara tidak langsung juga bagian dari strategi *customer acquisition*.

5. Strategi CRM dan *loyalty program* yang akan dirancang, membuka peluang untuk menambah bentuk kerjasama dengan klien *brand*. Maka, ada kemungkinan bagi FDN tidak hanya bekerjasama dengan *beauty brand*, bahkan bisa diperluas dengan *lifestyle brand* atau *brand* lainnya untuk ditawarkan sebagai *partner* dalam *loyalty program* yang diciptakan.

PERUMUSAN STRATEGI

a. Manage Customer Lifecycle

Selanjutnya adalah menganalisis dan merancang bagaimana *customer lifecycle* dari *audience* FDN. Untuk memahami lebih lanjut, penulis menuangkan analisis berupa diagram 8 di bawah.

Melalui diagram 8 dapat dipelajari bahwa dalam konteks *online, customer lifecycle* yang dapat diterapkan terdiri dari setidaknya lima tahapan, yaitu *reach, acquisition, conversion, retention* dan yang terakhir *loyalty*. Dalam menganalisis dan merancang *customer lifecycle* dari *audience* FDN ini akan dikaitkan dengan apa peran *audience* dalam pertukaran konten dan informasi, siapa *audience*-nya, bagaimana *audience journey* dan aktivitas yang dilakukan.

Kemudian masuk ke tahap penentuan strategi yaitu bagaimana kaitannya dengan *clustering* dari FDN yang sudah ditentukan sebelumnya dan yang terakhir adalah strategi apa yang cocok untuk diberikan untuk tiap tahap dari *customer lifecycle* tersebut.

Untuk *customer lifecycle* sendiri juga sudah dirumuskan bagaimana objektif dari masing-masing tahapan yang akan dituju dari strategi CRM ini. Dari tahap *reach* dengan

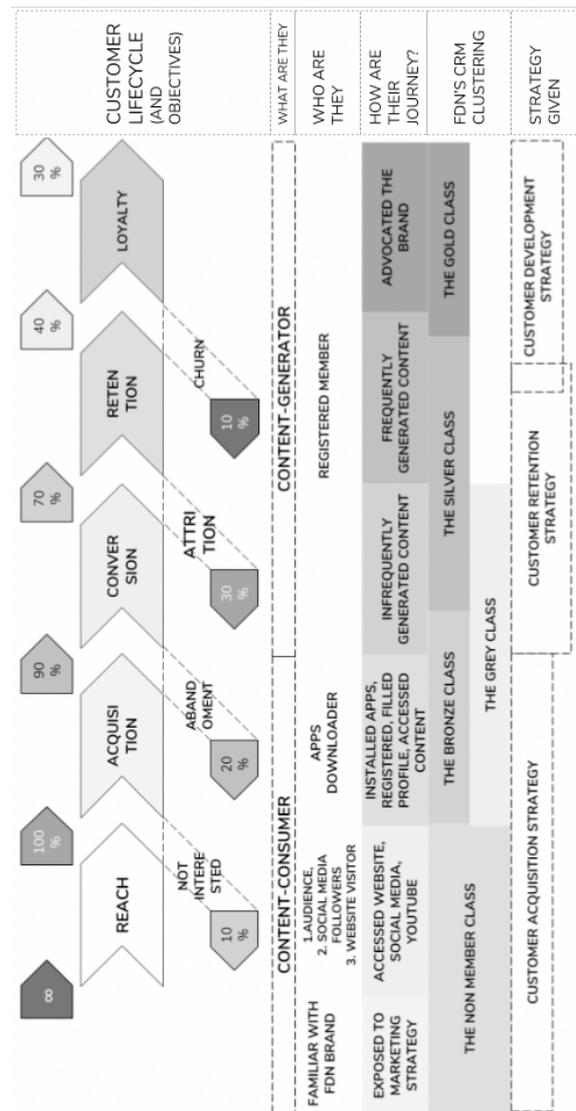
100% *audience* yang berhasil dijangkau melalui usaha-usaha pemasaran, 90% akan berpindah ke tahap selanjutnya, yaitu *acquisition*.

10% *potential audience* yang hilang diasumsikan masuk ke tahap *not interested* dengan kemungkinan disebabkan oleh belum munculnya kebutuhan, belum tertarik dengan dunia kecantikan, dan ataupun belum tertarik dengan FDN karena memiliki pilihan lain. Dari 90% *member* yang berhasil diakuisisi, diharapkan 70% berhasil dipindahkan ke tahapan selanjutnya yaitu *conversion*, yang mana 20% yang hilang masuk ke tahap *abandonment*.

Dari tahap *conversion*, berkurang menjadi 40% target *member* yang berhasil dipindahkan ke tahap *retention*, karena batasan maksimal yang diharapkan masuk ke tahap *attrition* adalah 30%. Angka tersebut ditentukan dengan pertimbangan sulitnya menahan *member* untuk melakukan aktivitas pertukaran informasi mengenai dunia kecantikan dengan konsisten dan berkelanjutan.

Hal tersebut lebih memungkinkan untuk terjadi apabila seirig berjalannya waktu, minat dari *member* tersebut terhadap dunia kecantikan juga semakin tinggi. Kemudian dari 40% tersebut, 30% diantaranya diharapkan dapat dikonversi menjadi *member* yang loyal, dengan asumsi maksimal 10% *member* memasuki tahap *churn*.

Ini merupakan sasaran optimis karena meskipun 30% *member* diharapkan loyal, angka ni akan sangat sulit dipertahankan untuk jangka panjang. Maka, dibutuhkan sistem *monitoring and evaluation* yang baik untuk terus memastikan apakah strategi yang dijalankan masih relevan dengan objektif yang diinginkan dan situasi yang dihadapi.



Gambar 8 Diagram Customer Lifecycle

Setelah membahas kaitan *customer lifecycle* dengan objektif yang diharapkan dari strategi CRM FDN periode 2019-2021, selanjutnya adalah membahas kaitannya dengan peran *audience* dalam pertukaran informasi dan produksi serta konsumsi konten. Dalam hal ini *audience* akan terbagi menjadi dua, yaitu *content-consumer* dan *content-generator*.

Dari tahap sebelum *reach* sampai *acquisition*, secara dominan *audience* dapat digolongkan sebagai *content-consumer*. Hal tersebut merupakan pertimbangan bahwa pada taha awal ini, masih sedikit *audience* yang berkontribusi dalam memberikan ataupun membagikan informasi ataupun konten dalam ranah FDN. Biasanya informasi dan konten tersebut masih disalurkan melalui kolom komen melalui mediasosial.

Untuk *content-generator*, merupakan *audience* yang telah terakuisisi menjadi *member* dan secara dominan memproduksi dan membagikan informasi dan konten. *Content-generator* ada pada tahapan mulai dari *conversion, retention* dan *loyalty*. Peralihan antara dominasi *content-consumer* menjadi *content-*

generator adalah dari tahapan *acquisition* ke tahapan *conversion*.

Pada peralihan tersebut yang terjadi adalah *member* yang telah terakuisisi, yang pada umumnya di awal hanya mengkonsumsi informasi dan konten, mulai menjadi produsen dari informasi dan konten. Saat tersebutlah *member* yang telah terakuisisi kemudian dikonversi perannya menjadi *content-generator*.

Selanjutnya adalah menganalisis *customer lifecycle* dengan mengkaitkan siapa *audience*-nya dan bagaimana *journey* serta aktivitasnya pada masing-masing tahapan. Pada tahap sebelum *reach*, merupakan *potential audience*, karena merupakan mereka yang familiar dengan FDN dan telah terkena eksposur dari usaha pemasarannya namun belum menjangkau produk FDN.

Sedangkan pada tahap *reach*, ketika *potential audience* telah masuk jangkauan dan menyentuh produk FDN (*digital asset*). Mereka dapat digolongkan sebagai *audience*, *social media followers* dan *website visitor* (tanpa *sign up*). Pada tahap ini, aktivitas yang dilakukan antara lain mengakses *website*, media sosial dan Youtube dari FDN.

Tahap selanjutnya, *acquisition*, terdiri dari mereka yang telah terakuisisi karena mereka telah meningkatkan aksinya menjadi pengunduh aplikasi (*apps downloader*). Aktivitas atau *journey* pada tahap ini setelah mengunduh dan meng-*install* aplikasi, kemudian registrasi menjadi *member*, mengisi data diri dan yang terakhir adalah mengakses konten yang ada pada aplikasi FDN.

Ketika mereka telah memulai untuk memproduksi konten, mereka akan berpindah ke tahap selanjutnya yaitu *conversion*. Pada tahap ini sampai *loyalty* mereka merupakan *registered member*, namun hanya beda pada *journey*-nya. Saat *conversion*, aktivitas dominannya adalah memproduksi konten namun jarang, sama halnya pada tahap *retention*, tetapi mulai sering dilakukan.

Kemudian yang terakhir adalah tahap *loyalty* ketika *journey*-nya tidak lagi hanya memproduksi konten dengan sering, tetapi telah rutin dan mengadvokasi *brand* FDN. Sehingga nilai *member* pada tahap ini sangat berharga. Kemudian, masuk pada tahap perumusan *customer lifecycle* yang akan diturunkan menjadi strategi, dengan mengaitkan hasil dari *clustering* yang telah dilakukan sebelumnya.

Untuk tahap sebelum *reach* dan *reach*, *audience* akan dikelompokkan sebagai *the non member class*. Kemudian dari tahap *acquisition* sampai *conversion* awal akan digolongkan sebagai *the bronze class*. Untuk *the silver class* merupakan *member* yang ada di tahap *conversion* awal hingga *retention* akhir. Sedangkan untuk *the gold class* merupakan *retention* akhir hingga *loyalty*.

Terakhir, untuk *the grey class* yang terdiri dari *dormant member* yang menghadapi tahap *abandonment*, *attrition* dan *churn*.

Oleh karena itu, dari *clustering* di atas maka didapatkan strategi mana yang tepat untuk masing-masing kelas. Untuk *the non-member class*, *the bronze class* awal, *the grey class* awal strategi yang diberikan adalah *customer acquisition strategy*.

Untuk *the bronze class* akhir, *the silver class* awal dan *the grey class* akhir akan mendapatkan *customer retention strategy*. Terakhir, untuk *the silver class* akhir dan seluruh *the gold class* akan mendapatkan *customer development strategy*.

Selanjutnya akan dijabarkan bagaimana detail dari masing-masing program dan bagaimana kaitannya terhadap *clustering* yang telah dibentuk. Sebagian program memiliki ketergantungan dengan hasil *value proposition development* yang telah dibahas pada bab sebelumnya. Detail program pada masing-masing jalur antara lain:

1. APPS & Website My Vanity

My Vanity merupakan fitur baru yang diajukan dengan memodifikasi halaman profil dengan menambahkan aktivitas *beauty report* dan *beauty wallet*, serta terdapat daftar dari produk apa saja yang dimiliki *member* (baik yang sudah ataupun belum di-*review*) maupun daftar produk yang ingin dimiliki.

Namun, program yang diajukan adalah dengan membuat fitur ini sebagai strategi *customer retention* dan *customer development*. Maka, hal yang perlu dilakukan adalah dengan memberikan fasilitas fitur yang berbeda untuk masing-masing *cluster*.

2. Videofeature

Fitur *video* ini sistem yang diberlakukan sama dengan fitur *My Vanity*, yaitu memberikan akses yang berbeda-beda bagi tiap *cluster*. Sesuai dengan ide yang diajukan, terapat tiga macam fitur *video*, yaitu *15 seconds*, *2 minutes* dan *unlimited*. Untuk *video 15 seconds*, diperuntukan kepada seluruh *cluster*.

Sedangkan untuk *2 minutes video*, diperuntukan kepada *the silver class* dan *the gold class*. Terakhir, untuk *video* berdurasi *unlimited* hanya dapat diakses oleh *the gold class*. Sama halnya dengan *the grey class* pada *My Vanity*, mendapatkan akses sesuai dengan jumlah *beauty points* terakhirnya.

Maka, jika telah mendapatkan beberapa akses, akses tersebut tidak akan diganggu gugat.

3. Private Group

Chat Fitur tambahan *private group chat* ini, merupakan hasil dari permintaan sebagian *member* untuk memfasilitasi kebutuhan mereka dalam *networking*. Maka, ide ini merupakan salah satu usaha untuk menjawab *value proposition* untuk *the silver class* secara spesifik. Oleh karena itu, untuk strategi *customer acquisition* dan *customer retention*, fitur ini diperuntukkan hanya kepada *the silver class* dan *the gold class*, serta *the grey class* yang memiliki *beauty points* setara kedua kelas tersebut.

Asumsi yang dipertimbangkan adalah pada tahap tersebut, kebutuhan *member* memang telah tergeser dari yang awalnya membutuhkan sumber informasi, menjadi wadah untuk bersosialisasi. Diharapkan fitur ini dapat meningkatkan *engagement* antara *member* dengan komunitas dan *member* dengan FDN.

4. Mass Referral

Program ini merupakan integrasi antara *apps/website* dengan media sosial FDN dan milik *member*. Tujuan dari program ini adalah untuk strategi *customer acquisition*, baik untuk *customer new to the market* maupun *the non-member class (customer new to the company)*.

Aktivitas dari program ini adalah kampanye pada beberapa kali waktu untuk mengarahkan seluruh *member* FDN dengan suka rela memberikan opini dan mengajak pada masing-masing lingkungannya untuk bergabung dengan FDN. Program ini sesuai dengan nilai yang diterapkan FDN selama ini yaitu *soft-selling* dan *organic growth*.

5. Pop-up/ Push Notifications

Program selanjutnya yaitu *pop-up/push notifications* ini adalah salah satu fasilitas penting yang memungkinkan FDN memberikan perilaku yang terpersonalisasi pada masing-masing *member*-nya. Maka, untuk strategi *customer retention* dan *customer development*, konten pada notifikasi tersebut bisa dibedakan.

Salah satunya dengan memberikan akses informasi yang eksklusif berdasarkan kelas, sehingga dapat dibuatkan urutan prioritas waktu pemberian informasinya. Selain itu, notifikasi dapat dimanfaatkan untuk mengarahkan *member* untuk memberikan review pada produk yang telah dimasukkan ke *my vanity*, dan notifikasi untuk *wishlist*, *beauty report* maupun *beauty wallet*.

6. Online Event

Program selanjutnya adalah difokuskan untuk strategi *customer retention*, yaitu usaha yang dikhususkan bagi *the silver class* dan *the gold class*. Program ini kembali memenuhi *value proposition* untuk *networking* serta untuk menjawab kebutuhan untuk mempertemukan komunitas dari berbagai daerah di Indonesia. Sehingga program ini juga dapat membantu FDN dalam memperluas jangkauannya.

7. Surprise Quiz

Program terakhir yang akan menggunakan jalur *apps/website* adalah *surprise quiz*. Program ini merupakan strategi *customer retention* dan *customer development* yang memfokuskan pada usaha untuk meningkatkan *customer experience* dengan memberikan variasi berupa *gamification*. Program ini diharapkan dapat menghindari *member* dari rasa jenuh terhadap aktivitas yang dapat dilakukan pada FDN. Maka, program ini juga sebagai salah satu kail untuk meningkatkan *member engagement* karena bersifat interaktif.

Social Media & Youtube

1. KOL Page

Jalur selanjutnya adalah melalui sosia media FDN (Instagram dan Facebook) serta Youtube. Pada program KOL page, difokuskan untuk strategi *customer acquisition*, meskipun dapat berpengaruh pada *customer retention* dan *customer development*, karena akan berefek pada *engagement*.

Program ini merupakan bentuk kerjasama dengan *key opinion leader*, khususnya dengan *beauty influencer* pada *tier 1*

dan *tier 2* yang sudah memiliki massa yang besar. Bentuk kerjasamanya adalah dengan membuat KOL *page* yang dapat mewadahi mereka untuk menampung *review* dari produk yang telah digunakannya.

2. *Member Featuring* Program selanjutnya pada jalur ini dapat dilakukan pada Instagram, Facebook maupun Youtube. Program *member featuring* ini merupakan bentuk lain dari *user-generated content* yang berbasis kolaborasi antara FDN dengan komunitasnya.

Pada program ini, *member* yang telah mencapai *the gold class*, memiliki kesempatan yang akan dipilih secara acak berdasarkan subjektifitas FDN untuk diliput kontennya atau membuat konten bersama FDN. Program ini merupakan usaha untuk strategi *customer development*.

3. *Micro Influencer Project* Sejalan dengan program KOL *page*, program *micro influencer project* ini memiliki tujuan yang sama, namun karena bentuknya agak berbeda, sehingga memiliki fungsi yang bertambah. Program ini merupakan bagian dari *customer retention* dan *customer development*, namun juga dapat difungsikan sebagai *customer acquisition*.

Namun, bedanya dengan program KOL *page* yang paling kentara adalah target yang diajak kerjasamanya, untuk program ini akan berfokus pada mewadahi *micro influencer*. *Micro influencer* merupakan *beauty influencer* pemula yang pengikut dan *engagement*-nya masih rendah. 4. *Brand Ambassador*

Program *brand ambassador* ini masih bisa diintegrasikan dengan program *member featuring*. Hanya saja, sebagai strategi *customer development*, program ini difokuskan untuk memberikan wadah bagi *member* untuk mengekspresikan aktualisasi dirinya dengan eksis di dunia kecantikan dan FDN. Bagi *the gold class member* dapat mendaftarkan diri untuk diseleksi menjadi *brand ambassador* untuk wilayahnya.

Strategi *customer development* ini juga dapat berfungsi sebagai strategi *customer acquisition* saat diimplementasi. Program ini akan meningkatkan nilai *member* tersebut bagi FDN dan diharapkan dapat meningkatkan *customer experience* dan *engagement* untuk menghindari titik jenuh yang kemungkinan besar dialami oleh *member* yang telah mencapai titik atas.

Newsletter "Welcome and Survival Kit",

"Thank-you Note", *"We Miss You"*, *"Appreciation Letter"*, dan *"Customizable Newsletter"* merupakan program untuk jalur *newsletter (email marketing)* FDN. Program *newsletter* ini sebelumnya telah diterapkan oleh FDN, namun bedanya tidak ada pembeda konten dan segmentasi dalam pengiriman *newsletter*, sehingga tujuan dari *newsletter* sebatas penyebaran informasi yang ada di *apps* maupun *editorial*.

Sedangkan yang diajukan oleh program ini adalah bertujuan untuk strategi *customer acquisition*, *customer retention* hingga *customer development*. Maka *cluster* yang telah dibentuk akan menjadi segmentasi dalam pengiriman *newsletter* berdasarkan tahap strategi tersebut. *"Welcome and Survival Kit"*, diperuntukan khusus strategi *customer acquisition*, yang akan diterima oleh *member* yang baru saja terakuisisi dengan melakukan registrasi.

Email tersebut akan berisikan sambutan dan konten-konten dasar mengenai dunia kecantikan yang akan berguna untuk membuat *member* memahami beberapa hal dasar sebelum menyelami informasi lebih dalam. “*Thank-you Note*” diperuntukkan pada strategi *customer retention* sebagai ucapan terima kasih kepada *member* yang telah berpindah menjadi *the silver class* dan telah aktif dalam jangka waktu tertentu.

Selanjutnya, “*We Miss You*” merupakan *email* yang diperuntukkan pada *the grey class* sebagai usaha menahan dan mengurangi terjadinya *churn* dan juga dilengkapi penawaran penambahan poin dari biasanya kalau mereka kembali beraktivitas di FDN. Sedangkan “*Appreciation Letter*” adalah *email* yang berisi apresiasi dan diperuntukkan kepada *the silver class* yang berpindah ke *the gold class*.

Di dalam email ini juga berisikan *reward* sebagai penghargaan keaktifannya. Terakhir, “*Customizable Newsletter*” merupakan fitur yang diperuntukkan kepada seluruh kelas namun bedanya *member* dapat menentukan topik sesuai preferensinya. Dari usaha program-program ini diharapkan FDN dapat semakin terpersonalisasi dan relevan dengan tiap *member*-nya, sehingga dapat mempererat hubungan dengan masing-masing *member*.

Offline Event

1. Beauty Incubator

Program *beauty incubator* ini merupakan promosi *below the line* dan strategi *customer acquisition* yang menargetkan *customer new to category* dan *the non-member class*. *Event* yang berisikan pembelajaran interaktif untuk *potential audience* untuk diberikan akselerasi pemahaman bagi pemula mengenai dunia kecantikan. *Event* yang dilakukan berkala ini dapat membuka kesempatan untuk bekerja sama dengan *brand*.

Beauty incubator menargetkan pelajar dan mahasiswa secara umum namun tidak menutup kemungkinan untuk usia di atas tersebut. *Event* ini akan dilaksanakan beberapa kali dan diberbagai tempat, khususnya di sekolah, kampus dan pusat perbelanjaan. Harapan dari program ini tidak hanya terakuisisinya *potential audience*, tetapi juga meningkatkan *brand awareness* dari FDN, serta turut berkontribusi pada pengembangan pasar secara umum dan jangka panjangnya.

2. Beauty Symposium

Beauty symposium, sebagai strategi promosi *below the line* seperti *beauty incubator*, juga diperuntukkan sebagai strategi *strategi customer acquisition* yang fokus menargetkan *the bronze class* dan *the grey class*. Tujuan dari program ini adalah untuk menjadi agregator agar *member* pada *cluster* tersebut menjadi lebih aktif lagi.

Hal ini perlu dilakukan sebagai usaha pelengkap yang dilakukan secara digital, agar mereka dapat merasakan komunitas tersebut secara nyata, tidak hanya pada dunia maya. Maka diharapkan dari program ini FDN dapat menjalin dan mempererat hubungannya dengan *member* yang baru terakuisisi maupun *member* yang tidak aktif lagi.

3. Beauty on The Way

Setelah dua program sebelumnya merupakan strategi *below the line*, *Beauty on The Way* merupakan strategi yang merupakan penggabungan *below the line* dan *above the line*. Sebagai strategi *customer acquisition* yang menargetkan *customer- new-to category* dan *the non-member class*, program ini juga akan berpengaruh pada *brand awareness* FDN secara keseluruhan. Program ini belum pernah dilakukan FDN dan dengan konsep yang cukup berbeda dari yang biasanya dilakukan.

4. Community Gathering

Program terakhir melalui jalur *offline event* adalah *community gathering* sebagai bagian dari strategi *customer retention* dan *customer development*. Program ini juga berkaitan dengan program *brand ambassador* yang dapat saling melengkapi.

Community gathering merupakan acara berkumpul yang dibuat dengan rutin dan berkonsep dari komunitas untuk komunitas. Program ini mencoba menjawab persoalan jarak dan persebaran *member* di seluruh Indonesia yang menyulitkan mereka untuk terlibat dalam *offline event* yang biasa diselenggarakan FDN.

Beauty Points Product claiming, event invitation, shopping vouchers merupakan ide yang diajukan untuk *loyalty program*. *Loyalty program* pada tahap *manage customer lifecycle* merupakan bagian dari strategi *customer retention* dan *customer development*. Program ini akan melibatkan *beauty points* yang telah dibahas lebih lanjut pada bab sebelumnya.

Namun, terdapat perbedaan akses terhadap ketiga program di atas, berdasarkan *cluster*-nya. Untuk *the bronze class*, yang di dapat adalah fasilitas *product claiming*. Setelah naik menjadi *the silver class*, *member* akan mendapatkan fasilitas tambahan yaitu *event invitation*. Terakhir, setelah menjadi *the gold class*, fitur yang didapat ditambah dengan *shopping vouchers*.

Untuk *the grey class*, mendapatkan akses sesuai dengan jumlah *beauty points* terakhirnya. Dari program ini juga akan membuka kerjasama dengan *brand*, sehingga dapat dijadikan bagian dari divisi *sales* sebagai tambahan pilihan *revenue stream*.

b. Supporting Conditions

Leadership & Culture Leadership dan *culture* yang telah diterapkan oleh FDN sejauh ini dapat dikatakan cukup baik. Kondisi tersebut tercerminkan melalui bagaimana FDN selalu mendengarkan dan mempertimbangkan suara komunitasnya dalam mengambil keputusan. Tidak hanya itu, FDN juga dengan serius menampung dan menindaklanjuti umpan balik yang diberikan komunitasnya. Maka dari itu, untuk jangka panjangnya FDN perlu memastikan budaya tersebut terus dijalankan dan ditingkatkan seiring dengan berkembangnya bisnis FDN.

Oleh karena itu, hal yang sangat penting untuk diterapkan dalam menjalankan *leadership* dan *culture* dari FDN adalah orientasi untuk selalu mengelola dan meningkatkan kepercayaan komunitas. Kemudian yang tidak kalah penting adalah untuk selalu berinovasi dan dengan tujuan untuk menjawab kebutuhan komunitas yang seiring berjalannya waktu akan terus berubah. Maka, hal tersebut yang dapat

menentukan seberapa lama FDN mampu mempertahankan posisi kuatnya di pasar.

People

Salah satu hal yang dilakukan oleh FDN dan memiliki kontribusi besar terhadap eratnya hubungan dengan komunitas dan berhasilnya *customer-centric culture* ini diterapkan adalah melalui mudahnya FDN dijangkau oleh *audience*. Bahkan, dengan *top management*, yaitu C-level turut menjangkau *audience* dan berhasil menjadi sosok yang menghubungkan FDN dengan komunitasnya.

Selain memang karena FDN merupakan *user-generated content platform*, tapi aspirasi dan *feedback* dari *audience* juga ditindak dengan bijak. Hal tersebut tercerminkan melalui banyaknya inovasi yang dilakukan FDN berdasarkan suara konsumen. Maka, kemampuan SDMnya dalam menghadapi dinamika pasar tersebutlah yang juga membuat FDN selama ini mampu bertahan dan berkembang menjadi lebih besar lagi.

Oleh karena itu, hal yang dapat dilakukan oleh seluruh karyawan FDN untuk menunjang berjalannya strategi CRM ini dengan baik, salah satunya adalah dengan turut menjadi *member* yang aktif di dalam *FD beauty review platform*. Definisi menjadi *member* yang aktif adalah dengan berkontribusi dalam menghasilkan konten dan dengan serius meningkatkan *beauty points* dan *beauty level*-nya agar dapat menjadi teladan bagi komunitas secara keseluruhan. Hal tersebut juga dapat didukung dengan memberikan simbol yang menunjukkan bahwa mereka merupakan bagian dari *internal FDN*. Dari ini diharapkan dapat meningkatnya keeratan hubungan antara FDN secara internal dengan komunitasnya.

Process

Demi menunjang strategi CRM yang telah dirumuskan, proses dari bisnis ini memerlukan adanya garis koordinasi yang lebih dipertegas agar tidak terjadi hambatan dalam berkoordinasi antar divisi. Hal yang dapat dilakukan adalah dengan mengadakan rapat rutin antar seluruh kepala divisi.

Usaha ini diharapkan dapat membuat seluruh pihak yang terlibat maupun tidak terlibat dengan *audience* dan *member* secara langsung tetap dapat memiliki gambaran mengenai bagaimana kondisi bisnis terbaru dan bagaimana hubungan FDN dengan komunitasnya.

Maka, strategi CRM perlu ditunjang dengan alat otomisasi yang menunjang agar dapat secara jangka panjang menangani pertumbuhan komunitas yang akan semakin besar. Maka, penggunaan *software CRM* menjadi faktor yang sangat krusial bagi proses implementasi strategi CRM secara khusus dan proses bisnis FDN secara umum.

Mengingat bahwa komunitas menjadi hal mendasar dan penting dalam berjalannya bisnis ini. Selain itu, dengan memiliki sistem yang terautomisasi dengan baik, seiring berjalannya waktu FDN dapat terus mempelajari perilaku *audience*-nya. Serta dengan membuat proses menjadi lebih otomatis, pendataan dapat dilakukan dengan lebih rapih dan mempercepat pekerjaan.

Data & IT

Jika membahas *physical evidence* untuk produk *online* dengan lebih mendalam, untuk *website*, *mobile app*, *blog* dan *forum*, selain tampilan dan desain secara keseluruhan perlu untuk senada agar pengalaman pengguna dapat terjadi dengan mulus. Selain itu juga penting untuk memastikan bahwa pengalaman pengguna tidak terganggu dengan berbagai bentuk *error*.

Penting juga untuk mempertimbangkan kenyamanan dan kemudahan pengguna secara keseluruhan. Untuk *social media platform* lainnya, usaha yang dapat dilakukan adalah dengan mengelola konsistensi desain dan tampilan serta dengan mempertimbangkan bagaimana pengalaman konsumen dalam mengkonsumsi informasi di tiap konten.

Sejauh ini, pengelolaan *physical evidence* dari FDN dapat dikatakan sangat baik, selain terlihat dikelola dengan profesional, FDN juga tanggap akan *feedback* dari pengguna dan dengan cepat melakukan improvisasi.

Sedangkan untuk data, agar memiliki alat yang lebih komprehensif dalam memantau bagaimana performa dari CRM FDN, maka penulis mengajukan sistem baru. Sistem RFM *clustering* yang baru dilengkapi dengan pendataan berdasarkan frekuensi dari *member*.

Maka, FDN dapat melihat bagaimana relevansi antara *recency*, *frequency* dan *monetary* dengan lebih utuh. Frekuensi dalam sistem ini akan mengukur berapa kali *member* mengakses FDN dalam sehari. Untuk *monetary*, merupakan *beauty points* yang diakumulasi (*lifetime points*) dari awal periode registrasi, namun khusus pendataan *clustering* ini, poin tidak diberlakukan pengurangan meskipun *member* telah melakukan penukaran poin.

KESIMPULAN

Female Daily Network (FDN), sebagai bisnis yang berbasis komunitas, merupakan wadah (*platform*) yang mempertemukan produsen dan konsumen industri kecantikan, saat ini posisinya sangat kuat di pasar. Namun, agar terus dapat mempertahankan posisinya, FDN perlu melakukan inovasi dan adaptasi dalam menghadapi perubahan perilaku konsumen yang terus berubah. Oleh karena itu, FDN perlu mengelola dan mengembangkan komunitasnya, yang berperan sangat penting bagi bisnisnya.

Maka, FDN membutuhkan strategi *customer relationship management* (CRM), yang mana *customer* di sini merupakan *audience*, yang juga merupakan konsumen dari pasar kecantikan. Salah satu alasan FDN membutuhkan strategi CRM adalah karena komunitasnya merupakan salah satu *diferensiasi* dan *unique selling point* yang dapat memperkuat posisinya.

Strategi CRM ini diharapkan dapat menjadi salah satu usaha yang tidak hanya untuk memperbesar komunitas, tetapi juga untuk meningkatkan kualitas dari komunitas tersebut. Penelitian ini bermaksud untuk meneliti dan merancang *strategic CRM* untuk FDN berdasarkan *Buttle's Value Chain Model*. Maka, berdasarkan model tersebut, terdapat lima langkah penting, yaitu *customer portfolio management*, *customer intimacy*, *network development*, *value proposition development*, dan *managing customer lifecycle*.

Dari analisis *customer portfolio management* (CPM) yang dilakukan, terbentuk setidaknya lima kelas dari *audience* FDN sebagai hasil dari metode RFM (*Recency, Frequency, dan Monetary*). Kelas tersebut antara lain, *Non-member, Grey, Bronze, Silver* dan *Gold*. Kelima kelas tersebut, seiring berjalannya waktu dan pelayanan yang diberikan, diharapkan *audience* di dalam kelas tersebut terus berpindah ke kelas yang lebih tinggi. Dengan berpindah atau naiknya kelas, maka nilai atau *customer lifetime value* dari *audience* tersebut juga meningkat bagi FDN. Setelah CPM terbentuk, dilakukan analisis pada tahap *customer intimacy* melalui survei kepada *audience* FDN. Hasil dari survei tersebut menjabarkan dengan lebih detail bagaimana perilaku dan kebutuhan *audience* pada masing-masing kelas. Survei tersebut juga meneliti bagaimana *value delivery* FDN sebagai bahan evaluasi. Dari hasil survei tersebut, didapatkan bagaimana *value proposition development* bagi masing-masing kelas.

Value proposition yang diajukan, antara lain, mendapatkan informasi mengenai dunia kecantikan untuk menjawab kebutuhan pribadi dan dapat meningkatkan kepercayaan diri (diperuntukkan pada kelas *Bronze, Grey, dan Non-member*), mendapatkan informasi mengenai tren dan perkembangan dunia kecantikan serta dapat memperluas hubungan dengan orang yang memiliki minat yang sama dengan dunia kecantikan (ditambahkan kepada kelas *Silver*), terakhir, mendapatkan kesempatan dan wadah untuk eksis dan berbagi *passion*-nya dalam hal dunia kecantikan (ditambahkan kepada kelas *Gold*).

Dari *value proposition* yang diajukan tersebut, diturunkan menjadi beberapa inovasi dan improvisasi produk. Kemudian dikaitkan dengan analisis *network development*, yang juga menghasilkan beberapa perubahan yang perlu dilakukan agar *network development* tersebut dapat mendukung terjadinya *value proposition development* yang diajukan. Selanjutnya adalah merancang bagaimana pengelolaan *customer lifecycle* yang tepat bagi FDN. Dengan itu, FDN diharapkan memiliki strategi CRM adalah salah satu senjata yang dapat digunakan untuk mencapai visi dan misinya.

DAFTAR PUSTAKA

Australian Trade and Investment Commission (Austrade). (2017). *Webinar: Beauty Product Opportunities in Asia 2017*.

Ambadar, H. (2017). Female Daily Network 10 Year Journey: Reflection and Thoughts On The Future Of Media and Advertising. [online]. <http://www.hanzky.com/2017/05/female-daily-network-10-year-journey.html> (retrieved on 17 September 2018)

Ambadar, H. dan Yuzar, T.I. (2018) Wawancara Mengenai Female Daily dan Latar Belakangnya pada 16 November 2018. Bachdar, S. (2017). *Menganalisa Konsumsi Kosmetik Perempuan Milenial Indonesia*. [online] <http://marketeers.com/menganalisa-konsumsi-kosmetik-perempuan-milenial-indonesia/>. (retrieved on 15 December 2017).

Bagozzi, R.P. (1978). *Marketing as Exchange: A Theory of Transactions in The Marketplace*. [online] <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/000276427802100406>. (retrieved on 13 Maret 2019).

Basar, V. (2013). *RFM Analysis and CRM*. [online] <https://volkanbasar.com/rfm-analysis-and->

Kracklauer, A.H., Mills, D.Q. and Seifert, D. (eds) (2004) *Collaborative customer relationship management: taking CRM to the next level*. Berlin: Springer-Verlag.

Malhotra, N. (2010). *Marketing Research: an applied orientation* (6th Ed.). New Jersey: Prentice Hall International, Inc.

Sellers, J. and Hughes, A.M. (n.d) *RFM Migration Analysis: A New Approach to a Proven Technique*. [online] <http://www.dbmarketing.com/articles/Art123.htm> (retrieved on 29 January 2019).

Stankevich, A. (2016) *Decision-making Process*. [online] https://www.researchgate.net/publication/320065704_Title_Decision-Making_Process (retrieved on 31 January 2019).

The S.C.O.P.E. of customer relationship management Buttle - January 2003

Wallad, C., Pesona, A., Yunus, E. (2018).

Unveiling Indonesian's Gen Z Consumption on Decorative Cosmetic Products.

Website FDN (2018). *About Female Daily Network*. [online].

<https://femaledaily.com/about>

(retrieved on 17 September 2018) Wicaksono, B. (2018) Wawancara Female Daily

dan Budayanya pada 21 Desember 2018. Widjaja, S. (2019) Wawancara Female Daily dan

Produknya pada 14 Januari 2019. Yuzar, T.I. (2018) Wawancara mengenai Female Daily dan Growth Marketing pada 18 Desember 2018

Buttle, F. (2009). *Customer Relationship Management: Concept and Technologies*.

Oxford: Butterworth-Heinemann. Female Daily Network. (2018). *Data Pertumbuhan*

Komunitas. Dokumen Internal. Female Daily Network. (2018). *Data Pertumbuhan*

Apps Download dengan Total Registrasi.

Dokumen Internal. Female Daily Network. (2018). *Data Member berdasarkan Periode Registrasi (Join Period)*. Dokumen Internal. Female Daily Network. (2018). *Data Member di tiap Beauty Level*. Dokumen Internal. Female Daily Network. (2018). *Data Total Beauty ID dengan Total Registrasi*. Dokumen

Internal. Hanlon, A. (2018). *How To Use The 7Ps Marketing Mix?*. [online] <https://www.smartinsights.com/marketing-planning/marketing-models/how-to-use-the-7ps-marketing-mix/> (retrieved on 30 January 2019).

Hawkins, D. I., & Mothersbaugh, D. L. (2016). *Consumer Behavior : Building Marketing Strategy*. New York: McGraw - Hill.

Kartajaya, H. (2008). *Newwave Marketing*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.

Kotler, P. and Keller, K.L. (2016). *Marketing Management*. England: Pearson Education Limited.