

Manajemen

REFERENSI MANAJEMEN MUTAKHIR & PRAKTIS

Rp 75.000

MARKETING ANALYTICS UNTUK PERTUMBUHAN BISNIS

8 Fokus
Agar Marketing
Analytics
Tidak Sia-Sia

38 Fokus
Stitch Fix
Personalisasi
Penawaran
Menggunakan
Sains Data

70 Dewan
Aktivis CEO



AGAR MARKETING ANALYTICS TIDAK SIA-SIA



Ir. Widyarso Roswinanto, M.M., Ph.D
Kepala Keahlian Pemasaran,
Sekolah Tinggi Manajemen PPM



Dengan populernya *big data*, banyak praktisi pemasaran terpesona oleh daya tarik teknologi *marketing analytics*. Meskipun menjanjikan, *marketing analytics* harus diterapkan dalam fungsi pemasaran secara tepat. Apabila perusahaan mengadopsi teknologi ini hanya untuk mengikuti *trend*, atau sekadar demi 'gagah-gagahan', dapat mengakibatkan investasi miliaran rupiah sia-sia. Praktisi pemasaran perlu menerapkan *marketing analytics* sebagai bagian dari *customer relationship management (CRM)*.

Apa itu CRM dan mengapa perlu?

Pada dasarnya CRM adalah pendekatan untuk mengelola interaksi perusahaan dengan pelanggan, baik pelanggan aktual maupun potensial. Konsep CRM menjadi populer bersamaan dengan berkembangnya pendekatan *customer centric organization*.

Dalam *customer centric organization*, kegiatan perusahaan difokuskan untuk memenuhi kebutuhan dan keinginan pelanggan. Dengan mengadopsi pendekatan tersebut, pemasaran memfokuskan kegiatannya pada penciptaan kesetiaan pelanggan dengan menawarkan pengalaman. Perkembangan itulah yang menggiring banyak perusahaan menerapkan CRM.

Praktik CRM memiliki tiga ciri utama sebagai berikut:

- **Layanan dan dukungan pelanggan.** Salah satu faktor terpenting untuk memenuhi kepuasan pelanggan adalah layanan dan dukungan pelanggan. Layanan prima, jujur dan dukungan yang ditawarkan oleh perusahaan menentukan hubungan pelanggan yang berkelanjutan. Jika sistem layanan dan dukungan tidak memadai, hubungan pelanggan akan terganggu.
- **Wawasan dan analytics.** Seluruh proses CRM tergantung pada teknologi informasi dan analisis data. Semua data pelanggan dikumpulkan dan dianalisis menggunakan perangkat lunak. Hasil *analytics* ini memberikan wawasan bisnis mengoat

FOKUS UTAMA

- pelanggan mereka, preferensi mereka dan pola pembelian, yang akan memberi panduan untuk meningkatkan pengalaman pelanggan secara keseluruhan.
- Otomatisasi pemasaran.** Tugas bagian pemasaran adalah menciptakan strategi untuk membangun dan mempertahankan hubungan pelanggan yang utuhnya adalah meningkatkan profitabilitas. Untuk memenuhi tugas tersebut ini, proses dalam penjualan dan pemasaran perlu diotomatisasi. Otomatisasi mencakup pengumpulan data pelanggan maupun operasional pemasaran itu sendiri.

CRM Value Chain Model
 Dalam menerapkan CRM, praktisi memiliki beberapa pilihan model, salah satunya adalah model IDC yang dikembangkan oleh Pepper dan Rogers. Model IDC adalah pendekatan empat langkah, yang mencakup:

- *Identify your customer* (identifikasi pelanggan Anda).
- *Differentiate your customer based on their value to the business* (kategorikan basis pelanggan Anda berdasarkan nilainya bagi perusahaan).

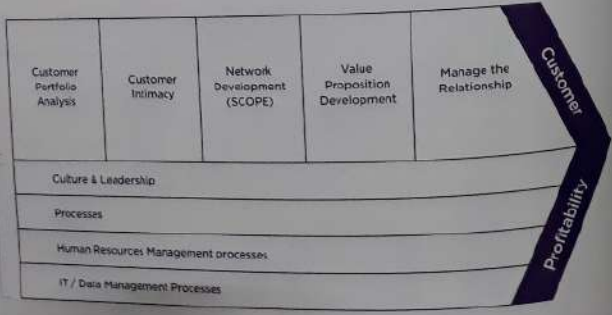
Interact with the customer to understand their expectation dan value (lakukan interaksi dengan pelanggan untuk mengetahui harapan dan nilainya).

- *Customized your product/service* (sesuaikan produk/jasa Anda agar selaras dengan kebutuhan dan preferensi pelanggan).

Selain itu ada juga QCI *Customer Management Model*, *Five Process Model* dan *CRM Model Gartner*, serta *CRM Value Chain Model*. Dari kelima model tersebut, yang paling populer dan komprehensif adalah *CRM Value Chain Model* yang diperkenalkan oleh Francis Buttle.

Menurut model ini, tujuan utama pemasaran ada dua, yaitu meningkatkan profitabilitas dan nilai pelanggan. Peningkatan profitabilitas dan nilai pelanggan diperoleh melalui pelaksanaan lima tahapan utama dan empat kondisi pendukung (lihat Gambar 1).

Tahapan Utama
 Untuk mencapai tujuan pemasaran, yaitu peningkatan nilai pelanggan dan profitabilitas, perusahaan harus melakukan lima tahapan utama, yaitu *customer portfolio analysis* (CPA).



Gambar 1. CRM value chain model

customer intimacy (CI), *network development* (ND), *value proposition development* (VPD), dan *manage the relationship* (MR).

Customer portfolio analysis (CPA)
 CPA bertujuan untuk menentukan segmen pelanggan mana saja yang harus dilayani oleh perusahaan untuk menghasilkan profitabilitas. CPA merupakan proses untuk mengidentifikasi pelanggan yang disebut sebagai *strategic significant customer* (SSC), yaitu pelanggan yang menghasilkan laba terbesar dan memiliki loyalitas tinggi. Mereka jumlahnya mengikuti hukum Pareto, yaitu hanya 20%, tetapi menyumbang 80% laba.

Untuk mendapatkan SSC, perusahaan perlu melakukan penetaan terhadap segmen yang dilayani dan berpotensi untuk dilayani. Dalam penetaan ini perusahaan menganalisis dan menemukan:

- Segmen pelanggan yang selama ini dilayani, tetapi seharusnya tidak dilayani. Segmen yang seharusnya tidak dilayani adalah pelanggan yang membawa laba sangat kecil, atau bahkan merugikan. Segmen ini harus "dilepas".
- Segmen yang seharusnya dilayani, tetapi tidak belum dilayani. Segmen ini selanjutnya dimasukkan dalam portofolio.
- Segmen yang selama ini sudah dilayani, dan seharusnya dilayani. Segmen ini merupakan segmen yang memiliki *life time value* tinggi.

Customer intimacy (CI)
 Setelah melakukan CPA, tahap selanjutnya perusahaan memahami segmen pelanggan tersebut secara mendalam. Pemahaman tersebut dilakukan dengan cara mendapatkan data dan informasi mengenai profil, kebutuhan, preferensi perilaku dan sebagainya dari masing-masing segmen. Semua data yang relevan tentang pelanggan untuk setiap *contact point* dianalisis sebagai bahan untuk menciptakan hubungan yang lebih baik antara perusahaan dengan pelanggan.

Network development (ND)
 Untuk dapat memenuhi kebutuhan pelanggan yang dilayani, perusahaan harus mengkonstruksi sumber daya yang diperlukan. Perusahaan harus mengembangkan jejaring sumber daya apa saja dan dengan cara seperti apa agar dapat melayani pelanggan.

Prosesnya adalah perusahaan memetakan jejaring sumber daya terlebih dahulu, dan kemudian dicocokkan dengan kebutuhan pelanggan. Apabila jejaring yang ada tidak memadai, maka perusahaan harus menambah jejaring. Demikian pula, apabila ditemukan ada jejaring sumber daya yang tidak diperlukan, maka jejaring itu bisa dihapus.

Termasuk dalam jejaring adalah mitra strategis, pemasok, staf, investor, mitra, dan siapa saja yang dapat memengaruhi interaksi perusahaan dengan konsumen. Tujuannya adalah untuk memastikan bahwa pelanggan menikmati interaksi dengan perusahaan, dan mereka puas terhadap perusahaan, layanan, produk, dan karyawannya.

Untuk mencapai tujuan pemasaran, yaitu peningkatan nilai pelanggan dan profitabilitas, perusahaan harus melakukan 5 tahapan utama, yaitu *customer portfolio analysis* (CPA), *customer intimacy* (CI), *network development* (ND), *value proposition development* (VPD), dan *manage the relationship* (MR).

Value proposition development (VPD)

Sebelum mengetahui segmen yang akan dilayani, berikut kebutuhan, perilaku, dan preferensinya, serta sumber daya yang diperlukan, selanjutnya perusahaan dapat mengembangkan nilai yang akan ditawarkan kepada masing-masing segmen. Produknya seperti apa, manfaatnya seperti apa, pengalaman yang ditawarkan seperti apa.

Managing relationship (MR)

Pada tahap ini, perusahaan mengelola hubungan dengan pelanggan selama siklus hidup pelanggan. Siklus hidup seorang pelanggan adalah perjalanannya mulai dari tahap sebagai prospek, menjadi pelanggan, menjadi pelanggan yang puas terhadap perusahaan dan produk/jasanya, serta kemudian menjadi advokat (pendukung) untuk perusahaan.

Untuk itu, perusahaan harus melewati tiga tahap pengelolaan hubungan dengan pelanggan:

1. **Akuisisi**, yaitu mengubah prospek menjadi pelanggan. Konsumen yang tadinya belum membeli produk/jasa, didorong untuk membeli.
2. **Retensi**, yaitu mengelola hubungan agar pelanggan yang sudah membeli, tetap terus membeli.
3. **Pengembangan**, yaitu mengelola hubungan agar pelanggan yang sudah membeli, akan membeli lebih banyak lagi (*up selling*), atau membeli produk/jasa lain (*cross selling*) dari perusahaan. Pada tahap pengembangan, perusahaan juga mendorong agar pelanggan loyal ini menjadi *advocate*, menyebarkan "kebaikan" perusahaan kepada konsumen lain.



Gambar 1. Perjalanan pelanggan

Sumber: <http://www.dreamstime.com/illustration/you-need-know-about-customer-journey-mapping/>



Gambar 3. Tahapan mengelola hubungan pelanggan



Jika pemimpin melihat CRM sebagai aspek strategis maka ia akan menetapkan arah yang diperlukan untuk menerapkan hubungan pelanggan, menanamkan budaya untuk kepuasan pelanggan, dan memandu seluruh anggota organisasi dengan mencontohkan perilaku dan kebijakan yang selaras.

Kondisi Pendukung

Agar lima tahapan utama CRM dapat berjalan maka perusahaan harus dapat menciptakan empat kondisi yang mendukungnya, yaitu kepemimpinan dan budaya, proses, SDM, dan teknologi informasi. Keempat kondisi ini secara bersama-sama mendukung lima tahapan utama di atas.

1 Kepemimpinan dan budaya

Agar sistem ini bisa berjalan diperlukan kepemimpinan dan budaya. Ada hubungan yang jelas antara kepemimpinan dan keberhasilan CRM. Di sini, pertama-tama pemimpin harus memiliki visi yang kuat mengenai orientasi pelanggan perusahaan. Pemimpin harus menetapkan bahwa perusahaan mengambil pendekatan *customer oriented* sehingga semua aspek dalam organisasi diarahkan untuk memenuhi kebutuhan dan preferensi pelanggan.

Ada hubungan langsung antara CRM dan kepemimpinan. Kepemimpinan akan memutuskan arah mana yang akan dipilih dan membimbing karyawan mereka untuk mengikutinya. Tanpa komitmen pemimpin, tidak mungkin CRM dapat diimplementasikan dan berhasil. Jika

pemimpin melihat CRM sebagai aspek strategis maka akan menetapkan arah yang diperlukan untuk menerapkan hubungan pelanggan, menanamkan budaya untuk kepuasan pelanggan dan memandu seluruh anggota organisasi dengan mencontohkan perilaku dan kebijakan yang selaras.

Terkadang ada aspek-aspek yang tampaknya kecil dan remeh, tetapi dapat mengagalkan upaya strategis CRM. Dalam CRM, semua proses dikembangkan dan dijalankan berbasis analisis data dan teknologi informasi. Proses pemisaran dan penjualan akan diotomatisasikan.

Misalnya dalam tahap CI (*customer intimacy*) diketahui segmen pelanggan tertentu membutuhkan produk atau pelayanan tertentu. Informasi ini harus di-input ke dalam sistem. Kalau pemimpin tidak membangun budaya data, karyawan tidak melihat pentingnya meng-input data tersebut.

2 Proses

Proses yang dimaksudkan di sini adalah proses operasi. Semua proses harus secara efisien mendukung upaya mendapatkan

mengelola, dan mengambil manfaat dari pelanggan untuk meningkatkan nilai pelanggan dan profitabilitas. Proses yang tidak memberi nilai tambah bagi upaya meningkatkan profitabilitas dan nilai pelanggan, harus dipangkas. Sementara proses yang memberi nilai tambah, harus ditingkatkan efektivitas dan efisiensi.

2 SDM/orang
Cara karyawan berinteraksi merupakan bagian terpenting dari CRM. Apakah itu staf penjualan atau staf pemasaran, pengiriman, dan staf logistik atau departemen *supporting*, pasti akan berinteraksi dengan pelanggan. Sangat penting agar karyawan dapat melakukan interaksi secara positif dengan pelanggan. Oleh karena itu, karyawan perlu dilatih agar mampu menghadapi semua jenis situasi interaksi dengan pelanggan sehingga pelanggan merasa bahwa perusahaan mempedulikan mereka.

4 Teknologi informasi
Teknologi informasi (TI) memainkan peran yang sangat penting dalam mendukung lima tahapan utama CRM. Peran pertama adalah penyediaan dan analisis data pada setiap tahapan. Misalnya, pada tahap CPA, TI menyediakan dan menganalisis data segmen-segmen pelanggan yang mengantarungi perusahaan. Dalam tahap CI, misalnya, TI berperan untuk menyediakan dan menganalisis data profil, perilaku, dan preferensi pelanggan.

CRM sepenuhnya bergantung pada teknologi data dan informasi. Data menyediakan semua wawasan yang penting untuk CRM. Data berkualitas tinggi menjadi persyaratan utama CRM. Peris untuk diperoleh, disimpan, dianalisis, dipelihara, ditingkatkan dan didistribusikan dengan benar menjadi nilai berapa pun. Informasi pelanggan adalah yang mendorong CRM dan menentukan semua strategi yang perlu diterapkan untuk CRM.

Peran kedua adalah otomatisasi. Sebagai contoh dalam tahap MR, seorang pelanggan yang sebelumnya secara teratur membeli produk tertentu, tiba-tiba menghentikan pembelannya. Untuk memastikan pelanggan ini harus dikontak,

Dengan meletakkan marketing analytics pada CRM value chain model, marketing analytics memainkan peran mendukung perolehan jangka pendek, yaitu profitabilitas, dan pertumbuhan jangka panjang berkelanjutan, yaitu pelanggan bernilai tinggi yang loyal (SSC).

bisa menggunakan *e-mail* atau pesan teks. Pengiriman *e-mail* atau SMS, harus otomatisasi tidak bisa dilakukan secara manual karena jumlah pelanggannya amat besar. Dengan berkembangnya teknologi AI, pertanyaan-pertanyaan dari pelanggan bisa dijawab menggunakan mesin (*chatbot*).

Sudah jelas bahwa empat kondisi pendukung menentukan keberhasilan lima tahap utama CRM. Namun, perlu diketahui bahwa hubungan di antara keempat kondisi ini juga menentukan berhasil atau gagalnya program CRM. Misalnya, keberhasilan TI sangat ditentukan oleh budaya.

Apabila karyawan tidak memiliki budaya data maka TI tidak dapat berfungsi dengan baik. Karyawan tidak memiliki disiplin memasukan data ke dalam sistem, pimpinan unit tidak membuat keputusan berdasarkan data yang dihasilkan TI, pada ujungnya akan membuat program CRM gagal.

Meskipun demikian, bisa juga terjadi sebaliknya, TI membentuk budaya baru, sepanjang ada kepemimpinan yang kuat. Pimpinan unit yang terbiasa berargumentasi menggunakan intuisi, diwajibkan untuk memanfaatkan data dalam sistem setiap kali menyampaikan usul atau opini. Karyawan yang tidak disiplin menginput data ke dalam sistem, dipaksa dan dimonitor untuk melakukannya. Apabila kebiasaan ini ditanamkan secara ketat maka pemanfaatan data dan otomatisasi menjadi budaya. Hal itu akan mendorong keberhasilan CRM.

Peran marketing analytic dalam CRM Value Chain Model

Marketing analytics, menurut SAS, adalah proses dan teknologi yang memungkinkan pemasar untuk mengevaluasi keberhasilan inisiatif pemasaran dengan mengukur kinerja menggunakan metrik bisnis yang penting, seperti ROI, atribusi pemasaran, dan efektivitas pemasaran keseluruhan. Dengan kata lain, *marketing analytics* menginformasikan kinerja fungsi pemasaran.

Agar memiliki dampak strategis, *marketing analytics* harus digunakan sebagai bagian dari strategi perusahaan. Salah satu model yang

mendukung pendekatan *customer oriented* adalah *CRM Value Chain Model*. Dalam *CRM Value Chain Model*, *marketing analytics* berada dalam fungsi TI. Fungsi TI mendukung seluruh lima langkah utama: *customer portfolio analysis*, *customer intimacy*, *network development*, *value proposition development*, dan *managing relationship*.

Dalam praktik *marketing analytics*, selalu terjadi pertentangan kepentingan investasi untuk mengejar laba jangka pendek dengan pertumbuhan jangka panjang. Dengan menerapkan pada *CRM Value Chain Model*, *marketing analytics* dapat membantu perusahaan mengejar profitabilitas dan pertumbuhan jangka panjang yang berkelanjutan.

Jadi, jangan berinvestasi pada *marketing analytics* hanya untuk mengikuti tren, atau untuk gagah-gagahan semata. ■

Referensi:
<https://www.davenport.com/crm-value-chain-model-better-targeting-customers/>
<http://www.davenport.com/everything-you-need-to-know-about-customer-journey-mapping/>

