

CUSTOMER EQUITY

The Way to Boost Your Marketing Performance

Dheni Haryanto
dheni_mqc@yahoo.com

Marketing Quotient Community
<http://www.mqc.cjb.net>



F o c u s
On Marketing

Mengembangkan suatu bisnis yang dijalani dapat dipandang sebagai suatu permasalahan dalam hal bagaimana sebuah perusahaan memperoleh pelanggan (*customer acquisition*) dan mempertahankannya (*customer retention*), sehingga dapat meningkatkan nilai basis pelanggan (*value of customer base*) yang dimiliki. Berkaitan dengan hal ini, penentuan anggaran untuk pemasaran menjadi pekerjaan yang menyangkut suatu upaya untuk menyeimbangkan terhadap pembiayaan yang dikeluarkan perusahaan untuk mendapatkan pelanggan dan apa saja yang dikeluarkan untuk mempertahankannya.

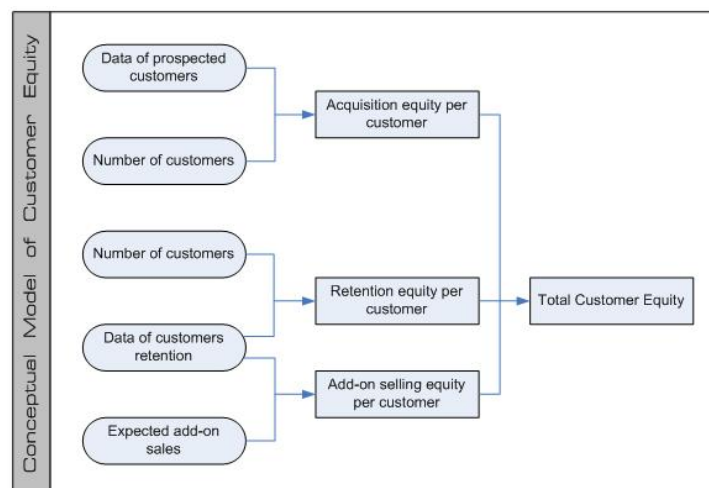
Hingga saat ini, masih sangat jarang perusahaan yang memiliki keinginan untuk menciptakan keseimbangan antara upaya proses mendapatkan dan mempertahankan pelanggan pada saat yang bersamaan. Pada umumnya perusahaan lebih berorientasi pada bagaimana cara untuk terus meningkatkan jumlah pangsa pasar tanpa disertai dengan upaya yang jelas untuk merawat existing customer sebagai upaya untuk mempertahankannya. Di beberapa perusahaan dengan bisnis yang memiliki tipikal konsumen dengan sifat temporary buying, seperti bisnis real estat maupun kendaraan, strategi retention tidak memiliki pengaruh yang besar karena kemampuan untuk bertahan yang terdapat dalam diri pelanggan juga rendah. Artinya tingkat experience pelanggan terhadap aktifitas pembelian produk tersebut sangat tinggi, sehingga konsumen terkadang sangat ingin mencoba penawaran-penawaran yang diberikan oleh kompetitor lainnya. Sebaliknya pada perusahaan dengan tipikal konsumen yang bersifat continuous buying, seperti produk masal (mass product) usaha untuk mempertahankan pelanggan sangatlah diperlukan.

Salah satu cara untuk dapat menentukan keseimbangan yang optimal antara proses mendapatkan dan mempertahankan pelanggan adalah dengan menggunakan pendekatan ekuitas pelanggan (*customer equity*). Dimana keseimbangan antara memperoleh pelanggan, mempertahankannya, dan meningkatkan jumlah pembelian akan mencapai pada titik optimal pada saat ekuitas pelanggan mencapai nilai yang paling besar.

Customer equity terdiri dari tiga macam aktifitas, yaitu:

- Customer acquisition,
- Customer retention,
- Add on selling.

Diagram model
konseptual
customer equity



Keseimbangan antara biaya untuk memperoleh pelanggan (*acquisition spending*) dan biaya untuk mempertahankan pelanggan (*retention spending*) memang tidak pernah statis. Kita harus terus-menerus memeriksa ulang poin-poin pembiayaan yang telah ditentukan oleh model perhitungan yang dilakukan dalam menentukan keputusan.

Beberapa hal yang perlu diprioritaskan dalam memaksimalkan ekuitas pelanggan adalah sebagai berikut:

Prioritas # 1 :

- *Mengutamakan investasi pada para pelanggan yang bernilai tertinggi.*

Alokasi investasi pemasaran dapat dilakukan pada dua kelompok, yaitu pada calon pelanggan dan pelanggan existing. Selanjutnya, kita dapat melakukan perhitungan rata-rata daya tanggap tiap kelompok tersebut. Perhitungan semacam ini dapat diterapkan guna lebih membedakan tingkat potensialitas antara basis pelanggan dan calon pelanggan (prospek). Jika tidak menggunakan nilai rata-rata yang diambil dari basis pelanggan keseluruhan, maka cara lainnya adalah dengan melakukan analisis yang membagi kelompok-kelompok yang memiliki perilaku dan sikap homogen dalam melakukan pembelanjaan (*spending*) pada tingkat-tingkat yang berbeda, sehingga dapat diperkirakan dengan jelas pola akuisisi and retensi untuk tiap kelompok. Analisis tersebut kemudian akan berlanjut pada penilaian terhadap ekuitas pelanggan dari setiap kelompok, mulai dari yang paling bernilai sampai pada yang paling tidak bernilai. Untuk setiap kelompok, analisis yang dilakukan akan digunakan untuk menentukan optimalitas investasi yang dilakukan untuk mempertahankan kelompok konsumen tersebut, kemudian menentukan seberapa besar pengeluaran untuk memperoleh lebih banyak konsumen yang sesuai dengan profil kelompok tersebut.

Target kelompok yang memiliki nilai ekuitas tinggi dapat menjadi alasan utama sebagai fokus investasi. Sebagai contoh yaitu perusahaan penerbangan, yang menyadari bahwa investasi terbesar digunakan untuk mempertahankan pelanggan yang lebih memberikan keuntungan kepada perusahaan. Salah satu hasilnya adalah struktur insentif progresif bagi penumpang yang sering melakukan penerbangan. Dengan lebih banyak pelanggan melakukan penerbangan, maka lebih mudah baginya memperoleh keuntungan yang lebih baik. Hal ini juga dialami oleh perusahaan-perusahaan telekomunikasi yang mengetahui bahwa satu dari kelompok pelanggan yang bernilai tinggi adalah mereka yang selalu menggunakan layanan SLJJ, mereka merupakan pelanggan yang berada pada segmen ini sangat diupayakan untuk dipertahankan.

Prioritas # 2 :

- *Mengubah format manajemen, dari product oriented menjadi customer oriented.*

Perspektif customer equity lebih condong pada manajemen yang bersifat customer oriented daripada product oriented sebagai prinsip

perusahaan. Berbagai macam program yang dilaksanakan sebagai upaya untuk mempertahankan pelanggan, jika dirancang secara sangat baik dapat menjadi lebih berarti dibandingkan dengan program-program pengurangan volume barang. Program-program tersebut dapat mendorong pembelanja untuk lebih setia pada produk yang dipakainya. Kuncinya adalah dengan cara memberikan keuntungan yang mampu menarik lebih banyak pengguna berat daripada pengguna ringan. Yaitu dengan cara mengalihkan perhatian mereka kepada perbedaan merek dan memeriahkan pengalaman konsumen dalam membeli, sehingga pada akhirnya pengguna berat menjadi pengguna yang lebih berat lagi. Contohnya adalah produk-produk permainan anak-anak seperti Play Station dan on-line-game di internet yang telah merancang kelompok-kelompok yang dapat menunjukkan kepada para anggotanya cara-cara baru dalam menikmati permainan seperti adanya *cheat-game*. Selain itu melalui kelompok-kelompok tersebut, mereka juga dapat bertemu dengan para maniak games lainnya di internet untuk saling berdiskusi.

Meningkatkan ekuitas pelanggan dapat dilakukan dengan cara penjualan tambahan (*add-on sales*) dan penjualan silang (*cross-selling*). Nilai seorang pelanggan tidak hanya tercermin dari pemasukan yang diterima dari pembelian awal (*initial purchase*), tetapi juga tercermin dari nilai pada masa sekarang yang menjadi pemasukan di masa mendatang yang tergantung pada pembelian itu. Dengan kata lain, jika seorang pelanggan membeli produk A, maka pelanggan tersebut juga akan berpotensi untuk membeli produk-produk yang merupakan suplemen atau komplemen dari produk A tersebut. Seorang pelanggan yang membeli printer laser barangkali juga akan membeli toner catridges, memory printer tambahan, dan perangkat paper handling lainnya. Seorang yang membeli mobil baru pada akhirnya akan membutuhkan spare parts baru, service, ataupun tune-up. *Add-on sales* juga dapat meningkatkan nilai relasi dengan pelanggan dari waktu ke waktu.

Dengan menggunakan istilah yang digunakan oleh para direct marketers, biaya pemasaran produk dan jasa tambahan kepada basis pelanggan yang sudah ada disebut sebagai biaya pemasaran ulang (*remarketing cost*). Dengan cara ini, biaya pemasaran ulang yang lebih kecil merupakan salah satu keuntungan dari investasi bagi kepuasan pelanggan yang tidak begitu tampak.

- *Mencari cara-cara untuk mengurangi biaya akuisisi.*

Biaya yang dikeluarkan perusahaan untuk mengakuisisi pelanggan jauh lebih besar daripada biaya untuk mempertahankan pelanggan. Biaya akuisisi berdampak kuat terhadap ekuitas pelanggan. Dengan biaya akuisisi yang tinggi, jumlah pelanggan yang bertahan dan penjualan tambahan harus juga tinggi, agar dapat menghasilkan produk dan jasa yang selalu dapat diterima oleh pelanggan. Oleh karena itu, jika perusahaan bisa memperoleh pelanggan dengan biaya

yang lebih rendah, maka keuntungan jangka panjang dapat meningkat secara signifikan. Di samping keuntungan potensial ini, masih banyak perusahaan tidak mengetahui secara pasti berapa persen dari anggaran pemasaran mereka yang seharusnya dikeluarkan untuk mempertahankan pelanggan yang sudah ada. Terkadang banyak perusahaan yang sangat ketat (*irit*) dalam pengalokasian program customer retention. Saya tidak mengerti apakah sebenarnya mereka mengetahui bahwa biaya untuk mendapatkan pelanggan sebenarnya jauh lebih besar daripada untuk merawatnya. Jika memang demikian kenyataannya, mengapa mereka tidak berupaya untuk mempertahankan pelanggan yang telah dimiliki dengan sebaik-baiknya?

Prioritas # 4 :

- *Melacak peningkatan ekuitas pelanggan serta kerugian-kerugian terhadap program pemasaran.*

Value flow statement dari seorang pelanggan ternyata telah terbukti dapat menekan permasalahan-permasalahan yang tidak tampak pada *income statement* perusahaan. Sebuah perusahaan yang mencampurkan basis-basis pelanggan, yaitu memperoleh pelanggan secepat kehilangan pelanggan, dapat memberikan laporan mengenai penjualan dan keuntungan yang bagus, sekalipun nilai ekuitas pelanggannya yang dimiliki kian menghilang seiring dengan periode berjalan. Jika memang demikian, maka berarti perusahaan sedang menghadapi masalah yang semakin rumit dalam memperoleh pelanggan baru yang efektif dari sudut pandang biaya, dan pada akhirnya biaya akuisisi akan menjadi sangat tinggi dan lebih tinggi lagi pada saat perusahaan tersebut telah mencampurkan semua calon pelanggan yang menjadi prospeknya. Pada saat *income statement* tidak memberikan indikasi adanya pencampuran, *value statement* dari seorang pelanggan dapat melaporkan apakah program pemasaran perusahaan sudah membangun atau bahkan mengikis basis pelanggan.

Prioritas # 5 :

- *Menghubungkan branding dengan ekuitas pelanggan.*

Pada dasarnya merek tidak menciptakan kemakmuran, tetapi pelangganlah yang menciptakannya. Meskipun orang cenderung memperhatikan kekuatan merek, hanya sedikit yang berpendapat bahwa merek yang sangat mudah dikenali hanya merupakan salah satu dari banyak alat yang dapat digunakan untuk membangun ekuitas pelanggan, merek berfungsi sebagai penarik pelanggan baru dan sebagai alat untuk mempertahankan pelanggan lama. Merek tidak pernah lebih penting dari pelanggan yang dapat mereka peroleh.

Kita harus dapat melihat tanda-tanda bahwa perusahaan yang terlalu berfokus pada *brand management* ternyata hanya dapat menghalangi program *customer management*. Sebagai ilustrasi terdapat studi kasus perusahaan manufaktur yang membuat tiga macam produk untuk

pasar yang berbeda dengan satu nama merek yang sama. Satu produk kuat dan dua lainnya lemah, dimana setiap produk dikelola oleh brand manager yang berbeda dan diarahkan pada usaha untuk memaksimalkan market share brand tersebut. Brand manager yang memegang merek kuat melakukan penolakan terhadap saudaranya yang lebih lemah untuk memanfaatkan popularitas mereknya. Penelitian menunjukkan bahwa merek yang kuat memiliki keberhasilan dikarenakan dampak dari dua merek lainnya tersebut. Ketika eksperimen dilakukan untuk mengukur respon konsumen terhadap minat pemakaian salah satu produk yang hanya diberikan kepada pemakai dua produk lainnya, ternyata lebih mudah untuk membujuk pengguna dua produk untuk mencoba produk ketiga daripada membujuk seorang yang bukan pemakai dari produk manapun untuk memakai salah satu produknya.

Myopia marketing dari brand management ternyata telah menghalangi perusahaan untuk memandang bahwa akan lebih baik jika perusahaan memfokuskan diri pada customer management, hal ini dapat berupa cross selling untuk meningkatkan ekuitas pelanggan secara lebih efisien daripada memperoleh seorang pelanggan selama tiga kali dalam waktu bersamaan dalam setiap pasar.

Prioritas # 6 :

- *Memantau keinginan dari diri pelanggan untuk bertahan.*

Keinginan pelanggan untuk bertahan (*intrinsic reliability*) ditentukan oleh cara seorang pelanggan dalam menggunakan sebuah produk atau jasa. Ketika tingkat penggunaan tersebut telah berubah, keinginannya untuk bertahan akan berubah pada saat itu juga, sehingga perusahaan harus melakukan gerak cepat untuk menyesuaikan pengalokasian dan program pemasaran mereka. Ketika tiba saatnya konsumen untuk berubah arah, maka tanda-tanda biasanya muncul dari lingkungan, bukan dari internal perusahaan. Dan pemenangnya adalah perusahaan yang dapat membaca tanda itu *pertama kali*.

Mendapatkan pelanggan dan mempertahankan relasi dengan pelanggan agar berjalan langgeng merupakan tugas yang sangatlah berat. Tugas tersebut memerlukan berbagai macam riset pasar, analisis biaya yang berbeda untuk memantau kepuasan konsumen. Oleh karena itu, pada saat manajer telah menentukan rasio akuisisi dan retensi yang paling sesuai, sebaiknya kedua hal tersebut dilakukan secara terpisah. Pada perusahaan-perusahaan besar seperti perusahaan telekomunikasi mungkin akan sangat menguntungkan seandainya dapat menempatkan kegiatan-kegiatan untuk mendapatkan pelanggan baru secara terpisah dari kegiatan-kegiatan untuk mempertahankan pelanggan. Tim pemasaran yang terpisah dalam menangani proyek untuk memperoleh pelanggan serta proyek untuk mempertahankan pelanggan telah terbukti efektif di banyak perusahaan, khususnya ketika proyek-proyek tersebut dapat didefinisikan secara jelas berdasarkan kebutuhan kelompok pelanggan tertentu.

Ketika kita berusaha untuk meningkatkan ekuitas pelanggan daripada sekadar menjual merek atau mencari keuntungan, maka perusahaan telah meletakkan pelanggan dan kualitas relasi pelanggan sebagai hal utama di dalam pemikiran strategi pemasaran. Penjualan produk, kekuatan merek, dan performansi finansial jangka pendek hanyalah sekedar indikator keberhasilan yang bersifat temporary. Lebih dari itu, ketika kita lebih fokus pada hal mengenai seberapa besar investasi pemasaran akan meningkatkan ekuitas pelanggan, maka minat dari para pemasar dan share holder perusahaan secara tepat dapat dikomunikasikan. Jika perusahaan mengelak dari tantangan untuk menghubungkan keberuntungannya dengan kriteria ekuitas pelanggan, maka perusahaan tersebut akan salah dalam memahami tujuan dari fungsi pemasaran, bahkan akan berdampak pada kekurangan otoritas untuk menjalankan tujuan pemasaran tersebut.

Langkah-langkah dalam melakukan program customer acquisition.

- Step 1 : Tentukan banyaknya prospek yang akan diakuisisi pada suatu periode waktu.
- Step 2 : Ukur biaya-biaya pemasaran dan pemeliharaan yang berhubungan dengan program akuisisi tersebut.
- Step 3 : Tentukan banyaknya prospek yang potensial untuk menjadi konsumen.
- Step 4 : Hitunglah *sales revenue* dan *gross margin* konsumen baru yang telah diakuisisi.
- Step 5 : Hitunglah *ekuitas akuisisi* dari keseluruhan konsumen yang dimiliki.
- Step 6 : Tentukan ekuitas akuisisi per konsumen dengan cara membagi total ekuitas akuisisi dengan banyaknya jumlah prospek yang telah menjadi konsumen.

Customer acquisition

Diagram alur pengolahan customer acquisition

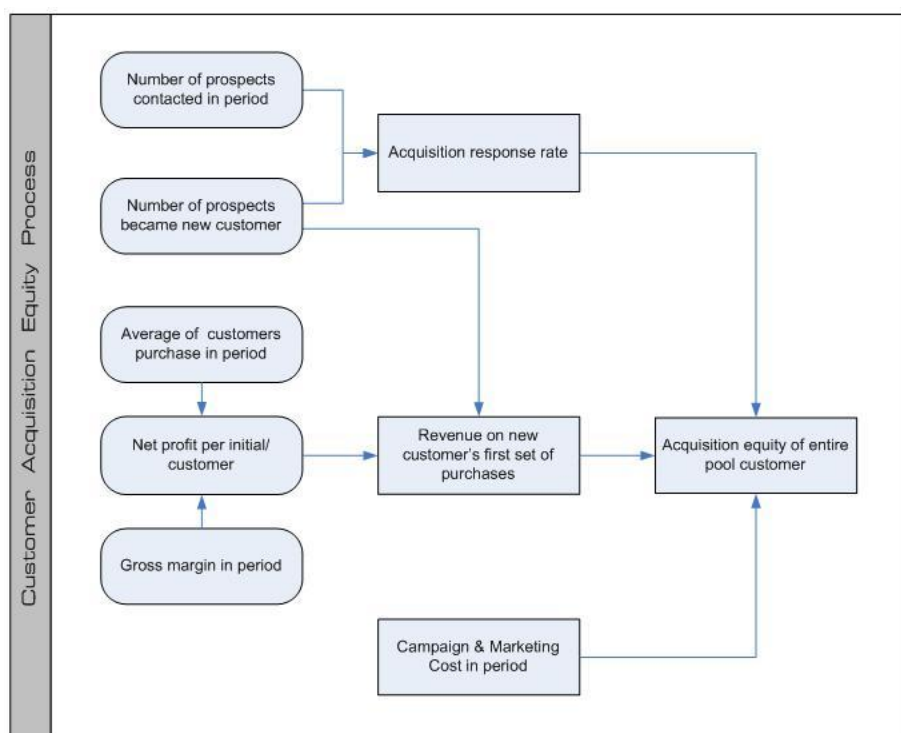
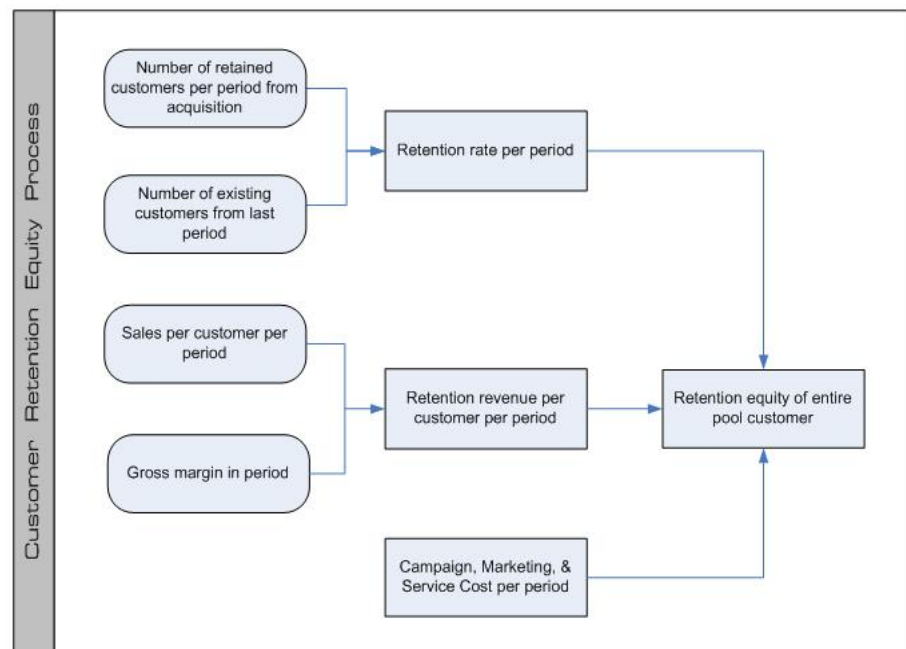


Diagram alur pengolahan customer retention

Berikut ini diagram alur pengolahan customer retention secara garis besar.



Dua metode customer retention

Program customer retention dapat dilakukan dengan dua metode, yaitu:

1. Metode average retention, margin, dan cost data.

- Step 1 : Tentukan nilai rata-rata *retention rate* dari kelompok konsumen yang akan dianalisis.
- Step 2 : Hitung rata-rata jangka waktu hubungan yang dilakukan dengan konsumen.
- Step 3 : Tentukan nilai rata-rata margin dan berbagai biaya per periode yang dibutuhkan sebagai upaya melakukan program customer retention.
- Step 4 : Kalikan *net profit* yang diperoleh pada suatu periode dengan banyaknya jumlah periode yang dibutuhkan dalam melakukan program customer retention..

2. Metode survival analysis.

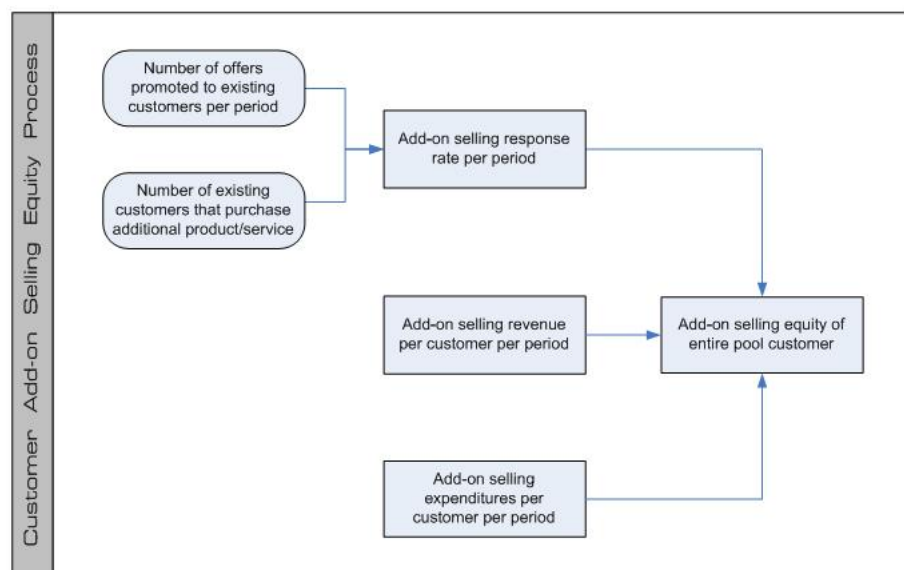
- Step 1 : Identifikasi kelompok konsumen yang akan dianalisis.
- Step 2 : Hitung tingkat customer retention pada setiap periode.
- Step 3 : Analisis data-data mengenai sales, gross margin, dan biaya-biaya layanan pelanggan.
- Step 4 : Tentukan berapa banyak periode ke depan dari retention equity yang akan dihitung.
- Step 5 : Proyeksikan nilai retensi pelanggan di masa depan dengan menggunakan ekstrapolasi.
- Step 6 : Proyeksikan nilai penjualan, gross margin, dan biaya-biaya layanan pelanggan di masa depan.
- Step 7 : Cari sumber keuangan tingkat potongan tunai yang dapat digunakan dalam analisis.

Langkah- langkah metode add-on selling

- Step 8 : Gunakan data historis dan proyeksi tingkat retensi untuk memperkirakan banyaknya jumlah konsumen yang survive (dapat dipertahankan) pada tiap periode.
- Step 9 : Hitung profit dari masing-masing periode dengan menggunakan proyeksi jumlah konsumen serta data biaya dan penjualan yang relevan.
- Step 10 : Potong semua profit masa depan dengan menggunakan tingkat potongan tunai seperti yang telah ditentukan pada step 7.
- Step 11 : Jumlahkan semua profit yang telah dipotong dan proyeksikan nilainya pada periode ke depan yang diinginkan.
- Step 12 : Hitung nilai retention equity dari setiap konsumen dengan cara membagi penjumlahan yang telah dilakukan pada step 11 dengan banyaknya konsumen.

Program add-on selling dapat dilakukan dengan metode average retention, margin, dan cost data, yang terdiri dari empat step, yaitu :

- Step 1 : Tentukan nilai rata-rata *retention rate* dari kelompok konsumen yang akan dianalisis.
- Step 2 : Hitung rata-rata jangka waktu hubungan yang dilakukan dengan konsumen.
- Step 3 : Tentukan nilai rata-rata kemungkinan konsumen untuk membuat suatu pembelian tambahan.
- Step 4 : Kalikan *net profit* yang diperoleh pada suatu periode dengan banyaknya jumlah periode yang dibutuhkan dalam melakukan program customer retention.

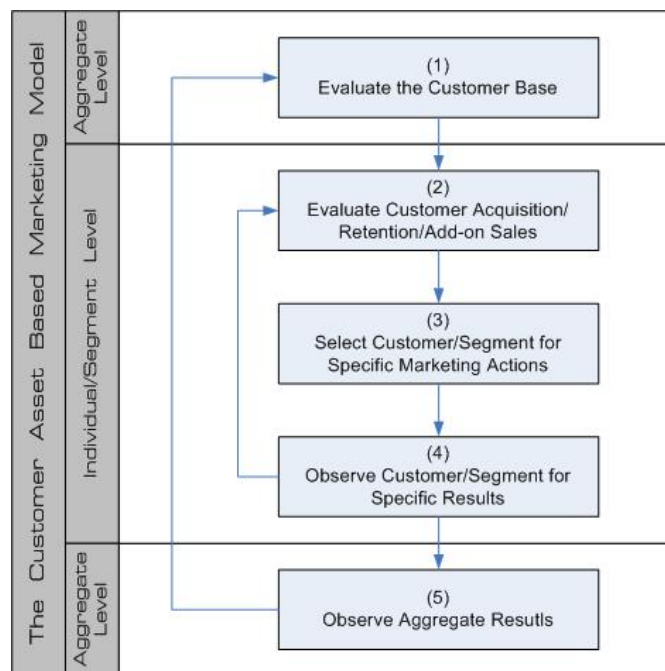


Tujuh tantangan program customer equity

Perlu diketahui bahwa dalam menerapkan customer equity pada sebuah perusahaan terdapat tujuh rintangan yang menjadi tantangan yang dapat meningkatkan performansi perusahaan, yaitu :

1. Membangun keseimbangan antara level kemampuan internal perusahaan dengan banyaknya konsumen yang terdapat pada kategori bisnis yang dijalani.
2. Memahami efek dari pemasaran yang tidak hanya terdapat pada income statemen saja, tetapi juga yang terdapat pada balance sheet.
3. Memodelkan pendapatan masa depan yang sewajarnya.
4. Memaksimalkan CLV (*Customer Lifetime Value*).
5. Mensejajarkan aktivitas perusahaan dengan aktivitas customer management.
6. Kepekaan perusahaan terhadap informasi-informasi yang berasal dari konsumen.
7. Melibatkan jajaran top management sebagai upaya untuk mengintegrasikan efisiensi menjadi sebuah program service improvement.

Dalam mengaplikasikan program customer equity, sebuah perusahaan harus dapat memanajemen aset potensialnya yaitu konsumen secara maksimum. Proses manajemenisasi aset konsumen berdasarkan model marketing dapat dilakukan seperti gambar di bawah ini.



Upaya perusahaan untuk menarik dan mempertahankan pelanggan yang bernilai tinggi serta meningkatkan daya beli pelanggan merupakan landasan dari program pemasaran yang sukses. Setiap perusahaan, apapun jenis usahanya, dipastikan selalu sangat bergantung dengan konsumen. Oleh sebab itu, untuk meningkatkan ekuitas perusahaan langkah pertama kali yang sebaiknya dilakukan adalah dengan mengoptimalkan manajemen ekuitas pelanggan terlebih dahulu. Jadi, sudahkah perusahaan Anda mengoptimalkan ekuitas pelanggan? 😊

Diagram alur customer asset based marketing model