

## Persaingan Global, Nilai Pelanggan dan Manajemen Pelanggan

Oleh : Hartono

( Dosen STIE Widya Dharma Pontianak Kalimantan Barat )

### Abstract:

*It's not enough to simply promise customer satisfaction or even to measure it. To succeed in today's fiercely competitive, customer-driven economy, every company must actively embrace and profitably act on the Customer Relationship Management, or CRM. CRM is suddenly the talk of the town. It is a worldwide focus on customers, covered now in popular media and within corporate boardrooms around the world. Never before has there been such a focus on keeping customers coming back. Perhaps the closest business movement was the customer satisfaction effort of the 1980s.*

*These customer initiatives, however, often ended with common means of measuring, but not necessarily improving, customer satisfaction. CRM is much broader than the age-old pinciple that "the customer is always right." CRM identifies how to profitably act on that premise, at all times, across all channels and functions. CRM is essentially a focus on providing optimal value to your customers---through the way you communicate with hem, how you market to them, and how you service them---as well as through the traditional means of product, price, promotion, and place of distribution.*

*Customers make buying decisions based on their overall experience, which involves product and price, but also includes the nature of all their interactions with you. If you can consistently deliver on these marketing, sales, service, and support interactions, you will be richly rewarded with ongoing customer loyalty and value; therein lies significant competitive advantage. If you are successful with CRM strategies, you can expect to rapidly gain a unique competitive advantage—you will have customers on your side. This customer defferential is the key to success in the twenty-first century. So it is important to strengthening every aspect of any organization by making CRM fundamentals to business.*

**Keywords:** Customer value and Customer Relationship

### PENDAHULUAN

Persaingan yang kuat yang disebut hypercompetition dalam pasar domestik dan pasar global telah menyebabkan restrukturisasi yang masif dari banyak bisnis dan industri-industri Asia. Para manajer Asia dewasa ini berusaha mencari cara-cara untuk mencapai sukses dalam persaingan baru dengan tingkat persaingan global yang semakin kuat.

Ini telah mendorong dan mempercepat banyak perusahaan Asia yang ingin mencapai sukses dan mempertahankannya untuk berfokus pada *nilai pelanggan*. Perusahaan-perusahaan tersebut memperoleh para pelanggan yang loyal dengan menyediakan nilai yang unik, yang merupakan inti dari pemasaran yang sukses.

Meskipun demikian, apa yang merupakan hal yang baru adalah suatu usaha yang lebih berhati-hati untuk memahami bagaimana para pelanggan suatu perusahaan mempersepsikan nilai. *Nilai pelanggan* merupakan kombinasi unik mengenai manfaat-manfaat yang diterima oleh para pembeli target yang meliputi kualitas, harga, kemudahan, deliveri on-time, dan service sebelum penjualan dan sesudah penjualan.

Riset menunjukkan bahwa perusahaan-perusahaan tidak dapat mencapai sukses dengan "being all things to all people." Sebagai pengganti, perusahaan-perusahaan harus menemukan cara-cara untuk membangun hubungan-hubungan pelanggan jangka panjang

dengan menyediakan nilai unik, yang dapat mereka sendiri menyampaikannya kepada pasar-pasar yang ditargetkan. Banyak perusahaan yang sukses telah memilih untuk menyampaikan nilai pelanggan yang terkemuka dengan salah satu dari tiga strategi nilai yaitu harga terbaik, produk terbaik atau service terbaik.

Perusahaan-perusahaan seperti Giant hypermarket, carrefour hypermarket, dan Asia Airline semuanya telah mencapai sukses dengan menawarkan kepada para konsumen dengan harga terbaik. Perusahaan-perusahaan seperti Honda, Toyota, Sony, Shiseido, Coffee Bean dan Tea Leaf menyatakan dan menegaskan bahwa mereka menyediakan produk-produk terbaik dalam pasar target mereka. Akhirnya, perusahaan-perusahaan seperti Robinsons Group, Mandarin Oriental, dan Singapore Airlines menyampaikan nilai dengan menyediakan service yang istimewa.

Perusahaan-perusahaan dewasa ini berusaha melakukan hubungan-hubungan pelanggan yang bermakna dengan mengidentifikasi cara-cara yang kreatif untuk berhubungan secara erat dengan para pelanggannya melalui tindakan-tindakan bauran pemasaran yang spesifik, yang diimplementasikan dalam program pemasaran.

Fitur atau kualitas terbaik dari pengembangan dan pemeliharaan hubungan-hubungan pelanggan yang efektif dewasa ini disebut "*pemasaran hubungan (relationship marketing)*"; yang kemudian diperluas menjadi "*manajemen hubungan pelanggan (customer relationship management (crm))*" yang menghubungkan organisasi dengan para pelanggan individualnya, para karyawan, para pemasok, dan para partner yang lain untuk manfaat-manfaat jangka panjang yang saling menguntungkan. Perlu dicatat, bahwa manfaat-manfaat yang saling menguntungkan ini antara organisasi dan para pelanggannya mensyaratkan hubungan dengan stakeholders penting yang lain, termasuk para pemasok, para karyawan, dan partner-partner seperti para pedagang besar atau para pedagang eceran dalam saluran distribusi suatu manufaktur. Dalam suatu lingkungan atau keadaan yang ideal, pemasaran hubungan

melibatkan suatu hubungan yang terus-menerus, personal, antara organisasi dan para pelanggan individual.

Banyak manufaktur menemukan standar yang ketat dan lengkap dari pemasaran hubungan adalah sulit untuk dicapai. Teknologi informasi dewasa ini, bersama-sama dengan pembikinan yang paling unggul dan proses pemasaran telah mengarahkan barang-barang atau jasa-jasa yang disesuaikan dengan taste/selera dari para pelanggan individual dalam volume tinggi dan biaya yang relatif rendah. Dengan demikian, seseorang dapat menempatkan pesanan Internet untuk semua komponen-komponen dari komputer Apple atau Dell dan dapat dikirimkan dalam empat atau lima hari, dalam suatu konfigurasi yang disesuaikan dengan keinginan unik seseorang.

## **BAHAN DAN PEMBAHASAN**

### **I. Program Pemasaran Dan Suatu Program Pemasaran Untuk Singapore Airlines**

Strategi-strategi pemasaran hubungan yang efektif akan membantu para manajer pemasaran untuk menemukan apa kebutuhan para pelanggan prospektif. Mereka harus menerjemahkan informasi ini ke dalam beberapa konsep-konsep untuk produk-produk yang akan dikembangkan perusahaan. Konsep-konsep ini kemudian harus dibentuk menjadi program pemasaran yang berwujud, suatu rencana yang mengintegrasikan bauran pemasaran untuk menyediakan suatu produk, jasa, atau ide untuk para pembeli prospektif. Para prospek ini kemudian akan bereaksi terhadap penawaran ini dengan menyenangkan dan membelinya atau dengan tidak menyenangkan dan tidak membelinya, dan proses tersebut akan berulang-ulang. Dalam suatu organisasi yang efektif, proses ini akan berlanjut: kebutuhan-kebutuhan konsumen memicu dan menimbulkan konsep-konsep produk yang membentuk produk-produk

aktual yang akan mendorong penemuan lebih lanjut dari kebutuhan-kebutuhan konsumen.

Untuk melihat beberapa hal yang spesifik dari suatu program pemasaran yang aktual, kita akan mengambil Singapore Airlines sebagai contoh dengan strategi-strategi pemasarannya. Singapore Airlines mencapai kinerja yang superior dalam pasar dengan (1) mengenali para pelanggannya dan memahami kebutuhan-kebutuhan dan keinginan-keinginan mereka, (2) mengembangkan suatu fokus utama dan mendasar dalam strategi pemasarannya dan konsep yang mengambil keuntungan atas kekuatan-kekuatannya, dan (3) implementasi strategi inti dan konsep dengan merakit bauran tepat dari produk atau jasa, harga, promosi, dan tempat/distribusi. Kita lihat tiga langkah ini lebih lanjut sebagai berikut:

- ***Mengenali para pelanggan dan memahami kebutuhan dan keinginan mereka.***

Singapore Airlines memperoleh umpan-balik dari suatu random sample dari para penumpang pada kira-kira 10% dari penerbangannya. Dan studi secara berhati-hati survei-survei benchmarking yang dilakukan oleh International Air Transport Association (IATA), yang memperbandingkan kinerjanya dengan airline-airline yang lain. Singapore Airlines juga melakukan “mystery shopper” penerbangan-penerbangan dengan mengirimkan para periset untuk mengecek airline para pesaing dan penerbangan-penerbangan mereka. Perusahaan menelusuri dan melakukan analisa umpan-balik tertulis yang diterimanya. Perusahaan memiliki vice president yang bertanggungjawab untuk melayani semua keluhan pelanggan maupun pujian. Setiap surat dari para pelanggan dikenali dan diperhatikan. Perusahaan berusaha mengambil langkah-langkah pemulihan dari suatu kegagalan yang mungkin terjadi. Pelajaran-pelajaran diperoleh dari kegagalan maupun kesuksesan dan catatan-catatan tersebut disebarakan untuk diketahui oleh semua staff.

Disamping itu, Singapore Airlines telah memperluas mekanisme untuk memperoleh

umpan-balik dan memandang para pelanggan melalui staffnya dan bahkan mengambil umpan-balik lisan dengan sangat serius. Jika seorang pelanggan mengatakan bahwa makanannya terlalu asin, maka anggota crew akan menyampaikan pesan kepada manajernya. Para manajer senior akan melakukan sejumlah “management by walking around” untuk menyediakan peluang-peluang yang cukup bagi staff untuk melakukan tindak lanjut umpan-balik para pelanggan.

Singapore Airlines berusaha bertindak melebihi fungsionalitas utama dari perjalanan udara. Perusahaan meneliti gaya-hidup para pelanggan yang ada dan mencoba mengantisipasi gaya-hidup masa depan mereka dan menilai bagaimana yang terakhir ini akan mempengaruhi kebutuhan dan keinginan para penumpang dalam perjalanan udara. Contohnya, para pelancong santai akan lebih suka memanfaatkan waktu bebas mereka selama penerbangan untuk melihat film atau bermain game, sedangkan para pelancong bisnis akan membaca atau memeriksa trend-trend industri kunci dan pengembangan. Salah satu pengembangan tersebut adalah pertumbuhan yang sangat besar dan semakin meningkat pentingnya pasar Asia Pasifik. IATA meramalkan bahwa pasar Asia Pasifik akan mewakili 51% dari skedul para penumpang internasional dalam 2010 ini.

Untuk memahami lebih baik para pelanggannya, Singapore Airlines membagi para pelanggannya kedalam tiga kelompok utama: para pelancong bisnis, para pelancong santai individual dan para pelancong kelompok tour. Masing-masing dari kelompok ini memiliki kebutuhan dan keinginan yang berbeda-beda. Para pelancong bisnis memerlukan ruang yang lebih luas dan privasi untuk pekerjaan mereka atau untuk istirahat. Para pelancong individual lebih ingin sampai ke tempat tujuan dengan biaya yang pantas, waktu yang tepat dan baik, dan menyenangkan. Kelompok tour memerlukan sejumlah tempat duduk dengan potongan tarif. Segmen-segmen yang berbeda-beda memerlukan program-program pemasaran yang berbeda-beda, meskipun strategi inti dan konsep tersebut mungkin dapat dipakai untuk semua tiga kelompok tersebut.

- ***Pengembangan strategi inti dan konsep.***

Singapore Airlines memilih strategi diferensiasi dan berusaha untuk mengembangkan kompetitif yang superior dalam service yang excellence melalui (1) inovasi yang terus-menerus, (2) manajemen orang-orang atau sumber daya manusia yang efektif, dan (3) pengendalian baik mengenai biaya-biaya.

Perusahaan juga menekankan totalitas dalam pendekatannya untuk meluncurkan service-service baru. Dan menjamin bahwa peluncuran tersebut dilakukan sebagai paket yang terpadu dan lengkap karena akan menghasilkan pengalaman-pengalaman yang lebih lengkap bagi para pelanggan.

Lima elemen kunci manajemen sumber daya manusia yang efektif dari Singapore Airlines untuk service yang excellence adalah (1) rekrutmen dan proses seleksi yang ketat, (2) investasi ekstensif dalam pelatihan dan pelatihan-kembali, (3) pengembangan teamwork yang kuat dan semangat team, (4) pemberdayaan staff lini-depan untuk pengendalian kualitas dan (5) motivasi staff melalui penghargaan dan pengakuan. Singapore Airlines memiliki tujuh sekolah pelatihan untuk awak kabin, operasi-operasi penerbangan, pelatihan komersial, teknologi informasi, sekuritas, pelatihan service airport, dan perkerajaan. 6.600 anggota awak dibagi ke dalam unit-unit kecil dengan seorang pemimpin tim yang menangani kira-kira 13 orang. Para anggota awak diberikan wewenang untuk melakukan keputusan-keputusan dan mengambil tindakan dalam hubungannya dengan permintaan pelanggan atau keluhan pelanggan. Singapore Airlines berusaha mempergunakan suatu jajaran luas mengenai penghargaan untuk memotivasi staff, termasuk pembayaran, lingkungan kerja yang menarik, bentuk simbolik mengenai pengakuan, dan pilihan-pilihan bersama.

Singapore Airlines mencapai pengendalian biaya yang efektif disamping memberikan service yang excellent melalui (1) pengembangan dan desain service yang ketat,

(2) inovasi total yang memadukan peningkatan yang terus-menerus dengan inovasi-inovasi, (3) kultur mengenai profit dan kesadaran biaya diantara staff, (4) pengembangan staff holistik, dan (5) pencapaian sinergi-sinergi melalui diversifikasi yang berhubungan. Salah satu contoh dari desain service yang ketat dan inovasi total adalah penggunaan teknologi biometrik untuk memberikan para pelanggan perjalanan otomatis tanpa putus secara penuh (FAST = fully automated seamless travel). Para anggota staff dibuat untuk memahami bahwa airline tidak menginginkan yang terbesar, tetapi yang paling profitabel, dan jika tidak menghasilkan uang, maka akan ditutup.

- ***Perakitan bauran tepat dari produk atau jasa, harga, promosi, dan tempat/distribusi.***

Meskipun strategi inti akan dipergunakan untuk segmen-segmen pelanggan yang berbeda-beda, masing-masing segmen akan memerlukan dan mensyaratkan bauran-bauran berbeda dari produk atau jasa, harga, promosi, dan tempat/distribusi.

- ***Para pelancong bisnis.*** Para pelancong bisnis ingin mencapai destinasi mereka secepat mungkin, dengan demikian penerbangan non-stop, seperti penerbangan antara Singapore dan New York oleh Singapore Airlines, adalah penting untuk mereka. Para pelancong bisnis juga sering harus pergi ke beberapa destinasi pada suatu perjalanan tunggal, dengan demikian inter-connectivity adalah penting. Aliansi-aliansi Singapore Airlines dengan United Airlines, Lufthansa, Air Canada, dan yang lain akan membantu untuk mengatasi masalah ini. Para pelancong bisnis perlu privasi dan suatu lingkungan tempat yang lebih luas untuk istirahat yang baik atau pekerjaan serius. Mereka mengharapkan makanan yang dimasak para ahli dan Singapore Airlines' World Gourmet Cuisine menyediakan suatu seleksi dari hidangan yang eksklusif.

Para pelancong bisnis biasanya melakukan perjalanan kelas bisnis atau kelas pertama, perusahaan-perusahaan mereka, khususnya perusahaan besar, biasanya menawarkan tingkat tarif korporat. Promosi-promosi spesial oleh airlines meliputi potongan-potongan kuantitas kumulatif, dan juga paket-paket untuk peristiwa-peristiwa seperti trip insentif. Airlines tersebut berusaha mencapai para pelancong bisnis melalui pemasaran langsung ke perusahaan-perusahaan mereka atau melalui agen-agen perjalanan khusus yang terutama menangani para pelanggan korporat.

- *Para pelancong santai individual.* Para pelancong santai individu perlu mencapai destinasi mereka, biasanya suatu lokasi tunggal, untuk menghadapi masalah-masalah personal atau untuk santai dalam waktu yang layak. Mereka lebih menyukai lingkungan yang menyenangkan dan menghabiskan waktu untuk hiburan, yang mungkin meliputi audio, video, atau fasilitas permainan game. Mereka juga mungkin menerima perjalanan untuk trip pendek. Singapore Airlines sedang menghadapi persaingan dari airlines budget untuk perjalanan yang demikian. Karena itu perusahaan telah melakukan investasi 49 persen stake dalam Tiger Airways untuk menguasai sektor pasar ini.

Para pelancong individual biasanya terbang dengan memilih kelas ekonomi. Mereka lebih berkemungkinan berusaha mencari tarif promosi spesial, terutama selama musim liburan atau periode puncak. Airlines biasanya mencapai kelompok ini melalui agen-agen perjalanan. Kelompok ini melakukan pembelajaran yang semakin meningkat untuk melakukan reservasi penerbangan melalui fasilitas pemesanan online\*

- *Para pelancong kelompok tour.* Kelompok tour biasanya diorganisir oleh agen-agen perjalanan, yang memerlukan fleksibilitas pemesanan tempat duduk kelas ekonomi dan

registrasi penumpang secara terperinci ketika terjadi pembatalan atau perubahan pada menit terakhir adalah tidak biasa. Untuk menangani kelompok ini, Singapore Airlines memiliki dua subsidiari – Tradewinds Private Limited dan SilkAir. Tradewinds merupakan agen perjalanan yang menangani perdagangan besar dan eceran dari kelompok tour dan paket liburan. SilkAir merupakan airline regional yang menangani untuk menuju lokasi-lokasi terkenal dan destinasi-destinasi yang eksotik/aneh di dalam region tersebut, dan menangani banyak penerbangan tour kelompok.

Karena agen-agen perjalanan kelompok juga mencari potongan tarif yang besar dan promosi spesial selama musim liburan dan musim puncak, Singapore Airlines melakukan pemasaran langsung untuk agen-agen perjalanan ini dan menangani mereka sebagai partner untuk sektor pasar ini.

## II. Pengalaman Pelanggan Dan Penciptaan Nilai.

Seperti Singapore Airlines, Southwest Airlines di AS juga memberi perhatian yang luar biasa untuk meningkatkan pengalaman para pelanggan mereka. Fokus Southwest Airlines pada para pelanggannya dicerminkan dalam suatu proposisi nilai yang mengkomunikasikan penghematan-penghematan yang ditawarkan Southwest Airlines dengan tidak mengenakan fee ekstra untuk pengecekan bagasi, in-flight services, dan item-item yang lain. Periklanan yang dilakukan oleh Southwest memperlihatkan bagaimana seorang pelanggan untuk suatu penerbangan tertentu dapat menghemat sampai di atas 50 persen dengan penerbangan Southwest daripada dengan penerbangan maskapai lain yang bersaing.

Memahami pengalaman pelanggan total (total customer experience) akan memberikan suatu bisnis peluang untuk menemukan sumber-sumber frustrasi dan kekecewaan dalam pengalaman pelanggan mengenai produk atau jasa yang disediakan suatu bisnis. Penting sekali bagi

suatu perusahaan untuk menyingkapkan pengalaman pelanggan dan cara-cara dimana suatu bisnis dapat menawarkan kepada para pelanggan nilai yang lebih besar daripada para pesaingnya.

Pengalaman pelanggan total terdiri dari jauh lebih banyak daripada interaksi-interaksi seorang pelanggan dengan suatu perusahaan. Pengalaman pelanggan, seperti diperlihatkan dalam Gambar 1, meliputi pengalaman pembelian berkenaan dengan informasi, evaluasi, penempatan pesanan, dan pembayaran. Selama terjadinya pengalaman pembelian, kebanyakan titik sentuhan pelanggan adalah proaktif; suatu perusahaan, dalam interaksi-interaksinya dengan para pelanggan potensial, mencapai mereka dan berusaha untuk memenuhi kebutuhan dan keinginan mereka. Pengalaman penggunaan

(usage experience) jauh lebih sulit diobservasi, tetapi justru tahap ini merupakan nilai sebenarnya dari suatu produk menjadi nyata. Namun sayang sekali, hanya sedikit bisnis-bisnis yang memiliki suatu pengetahuan baik mengenai pengalaman pemakai para pelanggan mereka. Tahap terakhir dari pengalaman pelanggan adalah tahap penggantian (replacement stage). Ketika para pelanggan mempertimbangkan penggantian atau melakukan up-grade produk-produk mereka, suatu bisnis akan memiliki peluang untuk titik-titik sentuhan tambahan. Bagi beberapa bisnis-bisnis, tahap ini meliputi disposal produk (pembuangan produk). Dan merupakan peluang lain bagi interaksi pelanggan, khususnya jika disposal adalah sulit dan menjadi suatu rintangan untuk pembelian-kembali.

### Gambar 1. Pengalaman pelanggan total

---

----- Pengalaman Pelanggan Total -----

PENGALAMAN PEMBELIAN:	Pengumpulan Informasi; Melakukan Prioritas Kebutuhan-kebutuhan; Evaluasi Alternatif; Penempatan pesanan & Pembayaran
PENGALAMAN PENGGUNAAN:	Deliveri & Instalasi; Penggunaan Produk; Pemeliharaan Produk; Perbaikan Produk.
PENGALAMAN PENGGANTIAN:	Upgrade Produk; Pengembalian dan Garansi; Penggantian Produk; Disposal Produk

---

---

Sumber: Roger J. Best., *Market-Based Management*, 2013, h. 140, Pearson

Tingkat kepuasan seorang pelanggan tergantung pada semua tiga tahap dari pengalaman pelanggan dalam Gambar 1. Tahap-tahap terpisah ini memberikan suatu kerangka-kerja dimana suatu bisnis dapat mempergunakan untuk identifikasi bidang-bidang kepuasan dan ketidakpuasan. Ketika suatu bisnis mengetahui kelemahan-kelemahannya pada setiap tahap, maka dapat diusahakan untuk dapat menemukan cara-cara untuk meningkatkan manfaat-manfaat produk-produk dan jasa-jasanya. Suatu cara efektif untuk meningkatkan pengenalan kebutuhan-kebutuhan dan hasrat-hasrat pelanggan adalah menjadi pelanggan.

Pernyataan-pernyataan para pelanggan mengenai preferensi-preferensi mereka adalah penting, tetapi ketika mereka ditanyakan, para pelanggan sering tidak menyebutkan frustrasi-frustrasi mereka menyangkut pembelian dan penggunaan suatu produk.

Untuk alasan ini. Usaha Honda untuk meningkatkan nilai pelanggan meliputi observasi mengenai pengalaman aktual para pelanggan. Untuk memahami kesulitan-kesulitan yang dialami orang-orang dalam memuat bagasi mobilnya, sebagai contoh, Honda mengirimkan regu kerja ke tempat parkir supermarket untuk membuat video mengenai orang-orang

yang memuat bahan pangan mereka. Video-video tersebut memperlihatkan kebanyakan orang-orang menyusun tas-tas mereka sedemikian rupa agar tidak jatuh. Video tersebut memberikan para insinyur Honda untuk melihat lebih dekat dan perasaan pengalaman-pengalaman para pemakai, sehingga para insinyur Honda dapat merancang bagasi mobil yang lebih baik.

- **Memanajemeni Titik-titik Sentuhan Pelanggan (Sustomerl Touch Points):** Selama suatu proses pembelian pelanggan penggunaan suatu produk, suatu bisnis memiliki peluang-peluang untuk mempengaruhi pengalaman pelanggan. Bisnis dapat secara proaktif menanggapi dengan antisipasi masalah-masalah yang mungkin timbul dan membantu pelanggan pada berbagai titik-titik sentuhan, atau dapat menanggapi secara reaktif, membiarkan pelanggan melakukan kontak pertama. Contohnya, suatu bisnis dapat melihat dengan dekat proses pemesanan pelanggannya dari sudut pandang pelanggan, dengan tujuan menyingkap setiap masalah-masalah potensial atau sumber-sumber frustrasi dalam proses pembelian. Pendekatan harian kehidupan seorang pelanggan (day-in-the-life-of-a-customer approach) merupakan suatu usaha untuk menyingkap

titik-titik sentuhan dimana suatu bisnis dapat meningkatkan pengalaman pelanggan.

Pengalaman pelanggan dalam Gambar 2 melibatkan penelusuran proses pesanan pelanggan dari tahap-tahap awal dari perencanaan pesanan sampai pada resolusi keluhan-kelehan dimana masalah-masalah sesudah-pembelian muncul atau terjadi. Masing-masing tahap dari siklus pemesanan memiliki potensi menyebabkan frustrasi-frustasi dan masalah-masalah para pelanggan. Masalah-masalah atau frustrasi-frustasi lebih awal terjadi, maka kemungkinan lebih sedikit seorang pelanggan akan membeli dari bisnis atau perusahaan tersebut. Masalah-masalah atau frustrasi-frustasi yang timbul kemudian dalam proses tersebut akan merugikan atau menghalangi kesempatan untuk pembelian-kembali, merendahkan tingkat retensi pelanggan.

Suatu bisnis dapat memulai penilaiannya mengenai proses pemesanan dengan menanyakan, “Apa hal-hal terjelek yang dapat terjadi pada seorang pelanggan pada masing-masing tahap dari siklus pesanan pelanggan?”

## GAMBAR 2 : TITIK-TITIK SENTUHAN PELANGGAN (CUSTOMER TOUCH POINTS)

Titik-titik Sentuhan Pelanggan. Masalah-masalah Pelanggan dan Peluang-peluang

Interaksi untuk Meningkatkan Pengalaman

Pelanggan dan Membangun Nilai Pelanggan.

Perencanaan Pesanan	Para pelanggan tidak mengenali solusi bisnis relevan
Pengembangan Pesanan	Informasi yang tidak lengkap untuk evaluasi penting
Evaluasi pesanan	Kesulitan/fustasi pelanggan dalam penempatan pesanan
Penempatan Pesanan	Kesulitan-kesulitan dalam penempatan pesanan
Memasuki Pesanan	Catatan pesanan atau harga tidak tepat
Pemrosesan Pesanan	Pesanan dalam Proses tetapi pelanggan waspada
	Mengenai status pesanan dan deliveri

---

Deliveri Pesanan	Produk yang dideliveri terlambat atau rusak atau salah
Faktur Pelanggan	Rekening telah keliru, tidak ada orang untuk kontak
Services Sesudah-Penjualan	Masalah-masalah sesudah penjualan tidak ada orang yang dapat dihubungi dan tidak ada tanggapan
Penggunaan Produk	Instruksi-instruksi yang tidak lengkap; tidak ada hotline
Masalah Produk	Produk tidak berfungsi baik dan harus dikembalikan Dengan pengeluaran dibebankan kepada pelanggan
Pengembalian dan Claim	Pelanggan harus berjuang keras untuk memperoleh claim garansi diselesaikan

---

Sumber: Roger J. Best., Market-Based Management, 2013, h.146, Pearson.

Pada basis mengenai tingkat frustrasi pelanggan dan frekwensi yang dapat terjadi, suatu bisnis berbasis-pasar akan mengidentifikasi dan mengimplementasikan ukuran-ukuran preventif dan mencari cara-cara lain untuk menambah nilai pelanggan dengan meningkatkan proses pembelian. Suatu bisnis berbasis-pelanggan dengan fokus pelanggan yang kuat dapat mempergunakan siklus pesannya untuk menciptakan sumber-sumber penting nilai pelanggan dimana para pesaing yang bisnisnya berfokus-produk tidak akan pernah melihatnya.

Usaha-usaha yang dilakukan Honda, Toyota, dan 3M untuk menciptakan manfaat-manfaat tambahan untuk pelanggan melampaui pemikiran yang berfokus-produk. Masing-masing perusahaan ini melibatkan suatu analisis mengenai pengalaman pelanggan dan masalah-masalah yang timbul pada para pelanggan. Dengan pengetahuan lebih baik mengenai penggunaan pelanggan, bisnis-bisnis ini mampu menyelesaikan solusi-solusi pelanggan yang diperlukan. Kalau bisnis-bisnis berfokus-produk adalah para penyedia produk-produk, maka bisnis-bisnis berbasis-pasar adalah para penyedia solusi-solusi. Untuk menjadi penyedia mengenai solusi-solusi pelanggan memerlukan suatu pandangan luas mengenai masalah-masalah yang mendasari para pelanggan, suatu pandangan yang melebihi atau melampaui produk-produk atau

jasa-jasa yang meliputi suatu pemahaman lengkap mengenai pengalaman pelanggan total.

### **III. Membangun Hubungan-Hubungan Melalui Manajemen Hubungan Pelanggan (Customer Relationship Management)**

Bisnis-bisnis umumnya sudah akrab dengan manajemen pemasaran, yang merupakan seni dan ilmu mengenai pemilihan pasar-pasar target dan membangun hubungan-hubungan profitabel dengan mereka. Terutama, konsep hubungan pelanggan telah menjadi bagian vital dari manajemen pemasaran. Konsep mengenai pelanggan tidak terbatas hanya untuk menemukan apa para pelanggan yang akan dilayani suatu perusahaan atau siapa di dalam pasar target mereka; tetapi juga berfokus pada bagaimana perusahaan dapat melayani terbaik para pelanggan atau apa yang ditawarkan perusahaan dalam proposisi nilainya. Teknologi Manajemen Hubungan Pelanggan dapat menjadi pembantu dalam mewujudkan konsep pelanggan dengan membagi pasar ke dalam segmen-segmen para pelanggan, pemilihan segmen-segmen untuk memupuk, dan membangun dan mempertahankan hubungan-hubungan profitabel dengan para pelanggan dengan menyampaikan nilai superior bagi mereka.



Suatu sistem Manajemen Hubungan Pelanggan akan memungkinkan suatu perusahaan untuk memandang para pelanggan dalam cara yang lebih luas dan menjadi waspada mengenai kesesuaian atau berpadanan klien-perusahaan melalui jaringan-kerja mereka. Operasi-operasi manajemen-account dapat dilakukan pada tingkat yang baru samasekali. Contohnya seorang "account manager" yang memiliki seorang klien di Cina akan mengetahui secara tepat bagaimana kantor perusahaannya di Jepang menangani klien, memampunya untuk melayani para pelanggan global dalam suatu cara yang lebih efektif. Disamping itu, sistem Manajemen Hubungan Pelanggan global menawarkan suatu cara yang sudah banyak ditingkatkan mengenai komunikasi dengan para "account manager" melintasi dunia. Sistem Manajemen Hubungan Pelanggan akan memungkinkan bagi bisnis untuk mencatat dan mempertahankan transaksi interaksi pelanggan. Catatan transaksi akan berupa suatu daftar pernyataan seperti "pelanggan baru yang terdaftar dalam database," "masalah pelanggan yang diselesaikan," "pelanggan yang menyelesaikan kursus pelatihan," dan lain-lainnya. Memiliki tersedianya informasi yang demikian akan memungkinkan organisasi untuk mengumpulkan umpan-balik mengenai kepuasan service dalam suatu cara yang lebih baik dan efisien. Sistem Manajemen Hubungan Pelanggan sangat membantu untuk organisasi penjualan. Semua informasi yang berhubungan dengan pelanggan dapat disimpan dalam suatu tempat tunggal, dan reprisentatif penjualan akan mampu lebih baik untuk membantu perkembangan dan mempertahankan para pelanggan, menelusuri pertumbuhan pelanggan, dan membagi informasi pelanggan dengan teman sekerja mereka. Sistem Manajemen Hubungan Pelanggan dapat memungkinkan suatu tim penjualan untuk melakukan analisa kompetitif yang menelusuri jejak dan melakukan perbandingan kompetitif berdasarkan kriteria yang ditentukan pemakai. Analisis dapat dilakukan berdasarkan basis keseluruhan melintasi organisasi oleh pesaing, teritori, penjual, produk, atau ukuran-ukuran lain. Para manajer penjualan juga akan memperoleh

manfaat, karena mereka akan memiliki suatu alat untuk menelusuri kinerja pada individu dan pada tingkat tim, untuk menentukan benchmarks (patokduga), dan untuk manajemen keseluruhan yang efektif dari armada penjualan mereka. Pada tingkat tertinggi, manajemen puncak akan mampu dengan lebih baik untuk melakukan proyeksi-proyeksi penjualan, garis besar strategi-strategi, dan menawarkan penghargaan-penghargaan.

Teknologi Manajemen Hubungan Pelanggan akan membantu reprisentatif penjualan dengan memanageri informasi mengenai sejumlah besar para pelanggan. Begitu dilengkapi dengan informasi yang sedemikian bernilai, reprisentatif penjualan akan mampu berhubungan dengan para pelanggan tanpa mengalami kesulitan dan kemudian dapat menjadi lebih tanggap terhadap isu-isu kritical. Mereka juga dapat menyelesaikan tugas-tugas dengan lebih sedikit usaha atau tenaga. Disamping itu, dengan bantuan teknologi Manajemen Hubungan Pelanggan, lintas-referensi pelanggan akan lebih mudah di antara departemen-departemen yang berbeda di dalam organisasi, menghasilkan lebih banyak potensi penjualan dan mengurangi usaha-usaha melalui penghindaran berbagai usaha-usaha menuju para klien prospektif yang sama. Juga, proses penjualan keseluruhan akan dipercepat, karena teknologi Manajemen Hubungan Pelanggan mempermudah proses-proses dari aktivitas-aktivitas perencanaan prapenjualan dan meningkatkan ketepatan forecast penjualan.

Reprisentatif penjualan yang mempergunakan alat Manajemen Hubungan Pelanggan akan menemukan bahwa analisa data pelanggan bukanlah merupakan suatu proses yang begitu kompleks dan memakan waktu. Mereka akan mampu secara tepat berfokus pada informasi penting, yang, kemudian, akan memungkinkan mereka untuk mengembangkan strategi-strategi kemenangan dalam waktu yang lebih singkat. Disamping itu, reprisentatif penjualan akan mampu mengurangi usaha-usaha mereka dengan mempercepat formulasi strategi-strategi pembangunan-hubungan, dan mengurangi

jumlah kunjungan yang diperlukan untuk menutupi suatu perjanjian. Mereka juga akan mampu secara signifikan mengurangi jumlah pesanan-pesanan kembali.

## SIMPULAN

Merupakan suatu kenyataan yang terkenal bahwa akuisisi, analisis, dan penggunaan informasi pelanggan semuanya penting secara khusus untuk repräsentatif penjualan dalam peragaan perilaku-penjualan adaptif. Alat-alat Manajemen Hubungan Pelanggan menyediakan akses untuk informasi pelanggan yang memungkinkan repräsentatif penjualan untuk memajukan atau meningkatkan keterampilan-keterampilan penjualan adaptif mereka. Suatu sistem Manajemen Hubungan Pelanggan juga membantu repräsentatif penjualan dalam menelusuri pola-pola pembelian pelanggan dan

memampukan mereka untuk mengenali para prospek. Repräsentatif penjualan, dengan bantuan teknologi Manajemen Hubungan Pelanggan, akan memiliki informasi pelanggan yang menentukan dan pasti yang penting untuk perencanaan suatu penjualan yang efektif. Juga, suatu database Manajemen Hubungan Pelanggan menyediakan peluang-peluang untuk dengan sangat seksama riset para pelanggan dan disain presentasi penjualan sesuai dengan kebutuhan-kebutuhan dan keinginan-keinginan pelanggan. Dilengkapi dengan informasi pelanggan yang baik, seorang tenaga penjualan akan melakukan antisipasi lebih baik tanggapan-tanggapan pelanggan, mempersiapkan cara-cara tepat untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan pelanggan, dan mengatasi keberatan-keberatan pelanggan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Agnihotri, Ray. & Rapp, Adam A., 2010, *Effective Sales Force Automation And Customer Relationship Management*, New York: Business Expert Press
- Baran, Roger J., Galka, Robert J., & Strunk, Daniel P., 2008, *Principles Of Customer Relationship Management*, Mason: Thomson/South-Western
- Best, Roger J., 2013, *Market-Based Management: Strategies For Growing Customer Value and Profitability*, Boston: Pearson.
- Dalgic, Tefvik & Yeniceri, Tulay., 2011, *Customer-Oriented Marketing Strategy: Theory And Practice*, New York: Business Expert Press.
- Fisk, Raymond P., Grove, Stephen J., & John, Joby., 2008, *Interactive Services Marketing*, Boston: Houghton Mifflin Company
- Frei, Francis & Morriss, Anne., 2012, *Uncommon Service: How To Win By Putting Customers At The Core Of Your Business*, Boston: Harvard Business Review Press.
- Gummesson, Evert., 2002, *Total Relationship Marketing: Marketing Management, Relationship Strategy, And Crm Approaches For The Network Economy*, Oxford: Butterworth Heinemann BH
- Harrell, Keith & Hill, Hattie., 2007, *Connect: Building Success Through People, Purpose, And Performance*, New York: Collins
- Hooley, Graham., Piercy, Nigel F., & Nicoulaud, Brigitte., 2012, *Marketing Strategy & Competitive Positioning*, London: Pearson
- Nykamp, Melinda, 2001, *The Customer Differential: The Complete Guide To Implementing Customer Relationship Management*, New York: AMACOM
- Pritchard, Bob., 2011, *Kick-Ass Business & Marketing Secrets: How To Blitz Your Competition*, New Jersey: John Wiley C& Sons, Inc.
- Robinette, Scott & Brand, Claire with Lenz, Vicke, 2001, *Emotion Marketing: The Hallmark Way Of Winning Customers For Life*, New York: McGraw-Hill