

Manajemen Ekuitas Pelanggan Sebagai Suatu Sistem Pemasaran Baru
(Customer Equity Management As New Marketing System)

Oleh : **Dr. Hartono**
(STIE Widya Dharma Pontianak)

ABSTRACT

This study is about customer equity as a new marketing system. Customer equity's basic premise is straightforward: The customer is a financial asset that companies and organizations should measure, manage, and maximize just like any other asset. Customer equity management is a dynamic, integrative marketing system that uses financial valuation techniques and data about customers to optimize the acquisition of, retention of, and selling of additional products to a firm's customers, and that maximizes the value to the company of the customer relationship throughout its life cycle. In the last two decades, managerial trends have tended to focus on either cost management or revenue growth. Customer equity management balances the two, creating market-based growth while carefully evaluating the profitability and return on investment of marketing investment. Customer equity management is built around three core strategies: acquisition, retention, and add-on selling. Every marketing activity affects an acquisition, retention, or add-on selling effort, or a combination of them.

Keywords: Customer equity and customer life cycle.

PENDAHULUAN

Salah satu hal yang terjadi dalam pemasaran abad ke 21 ini adalah kemajuan-kemajuan dalam teknologi yang telah membawa banyak pendekatan tradisional dalam pemasaran menjadi kuno atau ketinggalan jaman. Perusahaan yang ingin bertahan hidup dan sukses dewasa ini harus mampu mememanajementi para pelanggan mereka sebagai asset. Para pelanggan merupakan suatu asset finansial dimana perusahaan dan organisasi harus mengukur, mememanajementi, dan memaksimumkannya seperti setiap asset yang lain. Manajemen ekuitas pelanggan merupakan suatu sistem pemasaran yang terpadu dan dinamis, yang mempergunakan teknik-teknik valuasi finansial dan data mengenai para pelanggan untuk mengoptimalkan akuisisi, retensi, dan penjualan produk-produk tambahan kepada para pelanggan suatu perusahaan, dan akan memaksimumkan nilai untuk hubungan pelanggan perusahaan melalui siklus penghidupan pelanggan.

Dalam dua dekade terakhir ini, trend-trend manajerial telah cenderung berfokus pada manajemen biaya atau pertumbuhan pendapatan. Manajemen ekuitas pelanggan mengimbangi dua hal tersebut, menciptakan pertumbuhan

berbasis-pasar disamping secara berhati-hati mengevaluasi profitabilitas dan pengembalian investasi (ROI) dari investasi pemasaran.

Tetapi manajemen ekuitas pelanggan jauh lebih banyak daripada hanya suatu metode untuk kalkulasi nilai asset dari hubungan pelanggan. Dan merupakan suatu sistem pemasaran total, yang mensyaratkan strategi-strategi bisnis yang terpadu; Perusahaan perlu mengembangkan strategi-strategi yang sekaligus mememanajementi produk-produk dan para pelanggan melalui siklus penghidupan pelanggan dan menyusun kembali(reframe) merek dan strategi produk di dalam konteks mengenai pengaruh mereka atas ekuitas pelanggan.

Disamping itu, kerangka-kerja ekuitas pelanggan mengubah cara suatu bisnis mengalokasi sumber-sumber dan usaha-usaha. Dewasa ini, kebanyakan fungsi-fungsi pemasaran mengalokasi sumber-sumber berdasarkan lini produk. Dengan suatu orientasi pelanggan, siklus penghidupan pelanggan menentukan bagaimana para manajer mendistribusikan sumber-sumber. Perlu ditekankan bahwa perusahaan yang mempergunakan manajemen ekuitas pelanggan juga perlu membangun organisasi-organisasi, proses-

proses, dan ukuran-ukuran kinerja yang bekerja bersama-sama untuk memaksimalkan nilai asset pelanggan.

BAHAN-BAHAN KAJIAN

Manfaat-Manfaat Ekuitas Pelanggan

Organisasi yang mempergunakan ekuitas pelanggan sebagai suatu sistem pemasaran akan memperoleh manfaat karena dapat melakukan hal-hal sebagai berikut:

- Menghitung nilai asset para pelanggan untuk melakukan keputusan-keputusan yang berhubungan dengan investasi-investasi dalam akuisisi, retensi, dan add-on selling
- menyesuaikan tingkat-tingkat investasi pemasaran ketika hubungan-hubungan pelanggan bergerak berlalu siklus kehidupan dinamis mereka
- Mengorganisir proses-proses dan struktur-struktur di sekitar akuisisi, retensi, dan add-on selling untuk memaksimalkan profitabilitas dari masing-masing pada siklus kehidupan pelanggan
- Memperhatikan “pelanggan keseluruhan” yang membeli dan mempergunakan jajaran luas dari produk-produk dan jasa-jasa
- Memanfaatkan interaksi-interaksi pelanggan untuk memperkuat hubungan-hubungan dan memperoleh para pelanggan baru

Memanajementi pelanggan sebagai suatu asset adalah jauh lebih kritical bagi kesuksesan suatu perusahaan daripada sebelumnya untuk tiga alasan.

Pertama, para pemasar yang mengambil pandangan berbasis-asset mengenai pelanggan melakukan keputusan-keputusan yang lebih baik daripada para pemasar yang membatasi mereka-sendiri untuk

produk, merek, atau pandangan-pandangan transaksi.

Kedua, teknologi computing dewasa ini membuat manajemen asset pelanggan yang tepat adalah memungkinkan. Perusahaan dewasa ini dapat secara efisien memperoleh dan memproses informasi yang mereka perlukan untuk memahami ekuitas pelanggan.

Akhirnya, perubahan-perubahan dalam kondisi-kondisi pasar, didorong oleh kemajuan-kemajuan dalam sistem-sistem informasi, komunikasi dan produksi, akan membantu perusahaan yang memahami dan memanajementi nilai dari masing-masing pelanggan individual untuk mengambil alih, dan kemudian menggantikan, para pemasar massal.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kebanyakan perusahaan tidak bertindak seperti mempertimbangkan dan memperhatikan para pelanggan sebagai asset. Mereka lebih memperhatikan dan memaksimalkan lini produk atau profitabilitas transaksi. Mereka yang memaksimalkan (maximizers) lini-produk mempergunakan ukuran-ukuran akuntin tradisional dan manajemen produk sebagai alat. Dengan berfokus pada produk dan profitabilitas transaksi dengan mengabaikan atau mengesampingkan nilai asset pelanggan, mereka biasanya meningkatkan profit jangka-pendek tetapi menghilangkan kebaikan jangka yang lebih panjang.

Dengan melihat pada strategi General Motors dalam akhir 1970an akan membantu untuk menunjukkan perbedaan tersebut. Tujuan manajemen GM adalah meningkatkan profit-profit jangka-pendek dan pengembalian pemegang saham. Berdasarkan analisis finansial yang menunjukkan bahwa mobil-mobil kecil adalah secara relatif tidak-profitabel, mereka tidak menekankan mobil kecil dalam lini produk dengan penekanan kendaraan yang lebih besar dan lebih profitabel. Tidaklah heran, strategi tersebut bekerja, profit-profit GM memperlihatkan kemajuan yang cepat. Pada waktu yang

sama GM memangkas lini produknya, meskipun demikian, para pembuat mobil Jepang melakukan penawaran mobil-mobil yang lebih kecil, kualitas lebih tinggi, harga yang lebih rendah daripada GM. Mobil-mobil yang kecil bertindak sebagai suatu mekanisme untuk memperoleh para pembeli yang pertama melakukan pembelian dan masih muda. Ketika para pelanggan yang sama ini mulai membeli mobil-mobil yang lebih besar, mereka berlanjut untuk membeli mobil-mobil Jepang. GM dengan tidak berhati-hati dan tidak sengaja menciptakan suatu generasi konsumen muda Amerika yang tumbuh dan berkembang dengan membeli mobil-mobil Jepang dan Jerman.

Dengan demikian, GM tidak mempraktekkan manajemen ekuitas pelanggan. Meskipun pada profit yang rendah, penjualan mobil berkualitas tinggi dan harga rendah adalah kritikal untuk nilai waralaba jangka panjangnya. GM lepas dari pengamatan dan pandangan mengenai pentingnya dan hubungan diantara, akuisisi pelanggan dan retensi pelanggan dalam bisnis mobil. Strategi manajemen produk GM menyebabkan suatu penurunan dalam market sharenya kira-kira 15 persen (dari perkiraan 45 persen menjadi 30 persen) selama dua puluh tahun.

Memandang para pelanggan sebagai asset juga berbeda secara signifikan dari perlakuan ekuitas merek sebagai asset pemasaran utama. Meskipun dua hal tersebut tidak saling eksklusif, mereka memiliki dua tujuan yang berbeda. Orientasi merek memberikan suatu tujuan jelas bagi aktivitas pemasaran untuk memaksimalkan pendapatan total suatu merek dan memperoleh pengembalian (return) terbesar yang memungkinkan dari investasi merek. Orientasi asset pelanggan berfokus pada aliran pendapatan netto masa depan keseluruhan suatu perusahaan melintasi merek-merek dan jasa-jasa. Jadi

tidak memandang pelanggan hanya melalui sudut yang sempit mengenai merek.

Seperti dijelaskan dalam tabel 1, perusahaan yang melakukan suatu pendekatan asset pelanggan melakukan sesuatu dengan cara yang berbeda dari perusahaan lain yang berbasis-ekuitas merek. Perusahaan berorientasi merek berfokus pada kualitas produk dan service pelanggan sebagai suatu sarana untuk membangun nilai persepsi merek. Mereka melakukan periklanan untuk posisi merek dan khawatir bahwa promosi akan memperlemah nilainya. Dalam banyak perusahaan berorientasi-merek, pengembangan produk berfokus pada ekstensi lini dengan maksud untuk meningkatkan nama merek dalam arena-arena baru. Perusahaan-perusahaan ini menaruh perhatian besar mengenai bagaimana suatu merek kuat dapat memberikan kekuatan dalam suatu pertempuran dan persaingan terhadap para pesaing di dalam sistem distribusi yang multilevel.

Dalam suatu perusahaan yang berorientasi-ekuitas pelanggan, elemen-elemen yang sama ini bekerja dengan cara yang banyak berbeda. Kualitas dan service bertindak sebagai alat retensi pelanggan. Pesan-pesan periklanan dilakukan untuk membangun daya tarik dan hubungan dekat antara pelanggan dan perusahaan, dan fungsi promosi sebagai peristiwa-peristiwa strategis dirancang untuk mendorong pembelian ulang dan meningkatkan nilai hubungan sepanjang waktu. Produk-produk baru memberikan peluang-peluang untuk cross-sell dengan para pelanggan yang ada sekarang. Apakah perusahaan menjual secara langsung kepada para pelanggan atau mempergunakan sistem saluran multilevel, pengetahuan langsung mengenai para pelanggan individual dan perilaku-perilaku pembelian mereka, merupakan darah penghidupan perusahaan.

Tabel 1. Fitur-fitur mengenai pendekatan-pendekatan ekuitas merek dan ekuitas pelanggan.

Aktivitas pemasaran	Ekuitas Merek	Ekuitas Pelanggan
Kualitas produk & Jasa	Menciptakan preferensi pelanggan yang kuat	Menciptakan tingkat retensi pelanggan yang tinggi
Periklanan	Menciptakan image merek dan posisi	Menciptakan hubungan dekat dengan pelanggan
Promosi-promosi	Memperkuat ekuitas merek	Menciptakan pembelian ulang dan meningkatkan nilai sepanjang waktu
Pengembangan produk	Mempergunakan nama merek untuk menciptakan flankers dan produk yg berhubungan	Memperoleh produk untuk dijual ke “installed customer database”
Segmentasi	Karakteristik pelanggan dan segmentasi masalah	Segmentasi perilaku berbasis database pelanggan
Saluran distribusi	Sistim distribusi multistahap	Distribusi langsung kepada Pelanggan
Service pelanggan	Meningkatkan image merek	Menciptakan hubungan erat Pelanggan

Terdapat dua alasan mendasar bagi perusahaan untuk bergerak ke pendekatan ekuitas pelanggan.

Pertama, beberapa teknologi baru yang kritical sedang terjadi konvergensi yang memungkinkan manajemen berbasis-asset pelanggan menjadi *fisibel*. Wind, Yoram (Jerry) dan Mahajan, Vijay dengan Gunther, Robert E. dalam buku mereka yang berjudul “*Convergence Marketing*” (2002) memberikan gambaran yang cukup mendalam mengenai terjadinya konvergensi 5C yang meliputi Konvergensi pada *Customerization*; Konvergensi pada *Community*; Konvergensi pada *Channel*; Konvergensi pada *Competitive Value*; dan Konvergensi pada *Choice*, sehingga terjadinya transformasi pemasaran dan memerlukan “strategi Pemasaran Konvergensi” dan merancang organisasi yang konvergen.

Kedua, kapabilitas-kapabilitas teknologi yang sama ini, bersama-sama

dengan perubahan-perubahan lain dalam bagaimana bekerjanya pasar dalam bisnis yang turbulensi dewasa ini, menjadikannya suatu persyaratan untuk memaksimalkan nilai asset-asset pelanggan suatu perusahaan.

PEMBAHASAN

Mengapa Manajemen Ekuitas Pelanggan Memungkinkan dan Suatu Keharusan ?

Manajemen ekuitas pelanggan adalah memungkinkan dewasa ini karena kemajuan-kemajuan interseksi/persimpangan dalam empat arena: teknologi informasi yang memungkinkan, komunikasi berbiaya-rendah, *statistical modeling* yang canggih, dan pemenuhan & pelaksanaan yang fleksibel.

Ekuitas merek tergantung pada teknologi karena mensyaratkan

kemampuan untuk membangun dan mempergunakan database mengenai pembelian-pembelian pelanggan. Biaya computing akan terus menurun sampai titik dimana bisnis-bisnis kecil mempunyai kekuatan computing yang cukup untuk mememanajementi database yang besar, yang dalam tahun 1980an memerlukan biaya yang besar. Kemampuan untuk bekerja dengan database yang canggih dan besar sedang meningkat; perangkat lunak untuk mememanajementi hubungan-hubungan pelanggan dewasa ini telah tersedia, dan kapabilitas-keapabilitasnya sedang meningkat.

Perkembangan cepat Internet sebagai suatu alat perantara untuk komunikasi yang ditargetkan memungkinkan perusahaan untuk mencapai dan berkomunikasi dengan para pelanggan dengan biaya yang kurang dari per-seratus (1/100) dari teknik-teknik tradisional. Penggunaan pemasaran langsung (direct marketing) melalui pos ke berbagai tujuan memerlukan biaya yang cukup besar. Komunikasi melalui Internet kepada para pelanggan dilengkapi e-mail boleh dikatakan hampir bebas biaya, dan kecepatan transmisi memungkinkan para pelanggan untuk komunikasi ulang hampir setiap saat dan seketika. Perusahaan memiliki akses ke para pelanggan mereka dengan biaya yang sangat rendah. Selanjutnya, perangkat-lunak diciptakan dengan mempergunakan "artificial intelligence" untuk mengembangkan komunikasi dua arah yang otomatis dengan para pelanggan berdasarkan tanggapan spesifik mereka atas permintaan penawaran. Inilah yang menyebabkan munculnya toko buku Internet terbesar di dunia yaitu Amazon.com. dan menyebabkan bangkrutnya toko buku offline seperti Barnes dan lain-lainnya.

Disamping itu, teknologi-teknologi telah meningkatkan kemungkinan untuk menelusuri jejak perilaku pembelian para pelanggan. Dewasa ini perusahaan dapat memprediksi masa depan perilaku konsumen dengan mempergunakan

indikator yang paling memungkinkan: perilaku sekarang. Daripada mengandalkan kelompok fokus dan survei-survei untuk menanyakan para pelanggan apa yang mereka inginkan, perusahaan dapat memeriksa sejarah pembelian aktual. Semakin banyak para pelanggan online mengizinkan perusahaan mempergunakan data pribadi mereka untuk mengantisipasi kebutuhan-kebutuhan, trend ini akan memberikan persediaan yang lebih besar mengenai data perilaku.

Perusahaan harus mempergunakan alat-alat analitikal yang maju agar data ini dapat dipahami secara mendalam. Teknik-teknik seperti penyaringan kolaboratif untuk menelusuri jejak pola-pola pembelian pelanggan dan melakukan rekomendasi mengenai apa tipe buku-buku, film-film, atau produk-produk lain yang ingin dibeli pelanggan. Metode-metode modelling untuk menentukan sensitivitas para pelanggan terhadap harga dan tanggapan terhadap penawaran, yang sentral untuk meningkatkan efisiensi penawaran pemasaran, telah menjadi semakin banyak tersedia dan lebih canggih.

Beberapa perubahan disruptif untuk dunia pemasaran yang membuat manajemen ekuitas pelanggan suatu keharusan, bersama-sama dengan trend-trend yang mendasarinya, yang mendorong disruptif-disruptif ini.

- untuk alasan-alasan yang telah dijelaskan sebelumnya, pemasaran yang ditargetkan berbasis-informasi telah menjadi semakin efisien dan efektif daripada pemasaran massal.
- Sebagai satu akibatnya, strategi-strategi pemasaran massal yang mencapai profit yang ditargetkan yang mengandalkan atau bergantung pada para pelanggan yang lebih profitabel untuk subsidi pelanggan yang kurang profitabel, akan mengalami kegagalan karena semakin banyak para pelanggan direbut oleh usaha-usaha akuisisi yang ditargetkan para pesaing.

- Ketika para pelanggan memperoleh informasi yang hampir- sempurna pada alternatif-alternatif mereka, rintangan-rintangan peralihan akan menurun secara dramatis.
- Perusahaan-perusahaan yang mempergunakan data yang banyak tersedia mengenai perilaku pembelian pelanggan, yang memperoleh para pelanggan baru, mempertahankan para pelanggan yang ada, dan melakukan cross-selling secara lebih efektif daripada yang tidak melakukannya, dan dapat menghubungkan pemahaman mendalam mereka dengan data biaya sehingga dapat melakukannya dengan lebih efisien juga.
- Perusahaan tidak selamanya tergantung pada sistem saluran vertikal untuk mengendalikan perilaku-perilaku pembelian para pelanggan.

Dalam dunia yang dicirikan oleh lima kekuatan ini, perusahaan yang memahami nilai asset dari masing-masing pelanggan, dan yang menyesuaikan usaha-usaha pemasaran mereka (dan biaya-biaya mereka) untuk memperoleh dan mempertahankan asset-asset nilai-tertinggi akan memperoleh kemenangan atas para pemasar massal yang kurang berfokus.

Studi ini berusaha menunjukkan beberapa konsep baru dan mengintegrasikan banyak pendekatan-pendekatan pemasaran pelanggan yang ada. Manajemen ekuitas pelanggan berbeda dari "pemasaran" yang dipraktekkan banyak perusahaan. Blattberg, R.C., Getz, G. dan Thomas, J.S. dalam buku mereka yang berjudul "Customer Equity" (2001) menekankan enam perubahan dasar untuk strategi pemasaran sebagai berikut:

1. Strategi pemasaran, taktik-taktik, dan eksekusi menjadi sentrik-pelanggan, bukan sentrik-produk.
2. Perusahaan memanajementi suatu siklus penghidupan pelanggan (customer life

cycle). Bauran pemasaran bervariasi berdasarkan tahap dalam siklus penghidupan pelanggan.

3. Perusahaan memanajementi suatu portfolio para pelanggan dengan mengimbangi dan melalui tahap-tahap akuisisi, retensi, dan add-on selling.
4. Output pemasaran dari perusahaan dapat dikuantitatifkan. Pemasaran dimanajementi dengan mempergunakan ukuran-ukuran ekuitas pelanggan yang tepat, dan biaya-biaya diimbangi terhadap pengembalian finansial (financial returns).
5. Perusahaan berkomunikasi perubahan-perubahan dalam nilai asset dari para pelanggannya melalui pernyataan/rekening aliran ekuitas pelanggan. Perusahaan mengukur asset-asset pelanggannya melalui nilai sepanjang waktu (lifetime value).
6. Perusahaan mengorganisir disekitar akuisisi pelanggan, retensi, dan add-on selling.

Dewasa ini, tersedia banyak sekali literatur mengenai manajemen hubungan pelanggan, pemasaran database, dan kepuasan pelanggan, juga loyalitas pelanggan. Literatur-literatur tersebut dapat dilihat pada Daftar Perpustakaan dalam studi ini. Disamping penggunaannya, studi ini berusaha menyatukan konsep-konsep ini di dalam kerangka-kerja ekuitas pelanggan (customer equity framework).

Manajemen ekuitas pelanggan tergantung pada empat dasar atau bagian terpenting untuk memaksimalkan nilai pelanggan sebagai suatu asset finansial:

- Memanajementi siklus penghidupan pelanggan
- Memanfaatkan kekuatan dari databases
- Mengukur nilai pelanggan dengan tepat
- Mengoptimalkan bauran dari akuisisi pelanggan, retensi, dan add-on selling

Dasar atau bagian terpenting ini mengenai manajemen ekuitas pelanggan menyediakan struktur yang diperlukan

suatu perusahaan untuk menetapkan target, membina, dan menuai nilai pelanggan. Jika salah satu hilang, sistem pemasaran akan lemah. Suatu perusahaan akan memilih untuk mengimplementai praktek-praktek ini dalam tahap per tahap, tetapi dalam jangka panjang harus mempergunakan empat dasar tersebut untuk mencapai sukses.

Siklus Penghidupan Pelanggan

Manajemen ekuitas pelanggan mengakui bahwa hubungan-hubungan perusahaan-pelanggan, seperti semua hubungan-hubungan, berevolusi sepanjang waktu. Prospek-prospek, para pembeli baru, dan para pelanggan jangka panjang tidak memiliki kebutuhan-kebutuhan yang sama, dan ketika hubungan mereka dengan suatu perusahaan berubah, demikian juga ekspektasi dan perilaku mereka. Konsep mengenai siklus penghidupan produk menyediakan suatu kerangka-kerja untuk memahami dan memanejemeni perbedaan-perbedaan ini.

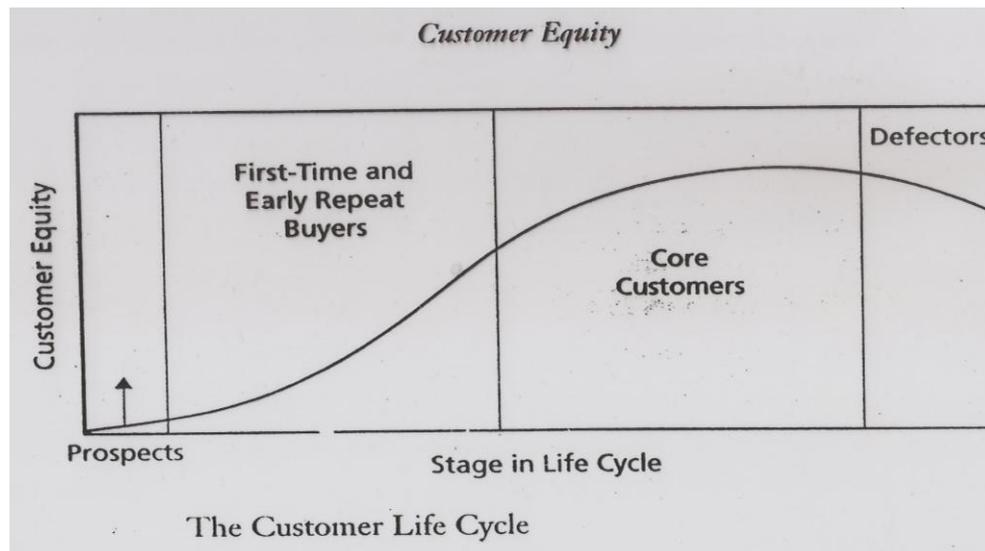
Terdapat lima tahap siklus penghidupan pelanggan (lihat gambar mengenai Siklus penghidupan Pelanggan – The Customer Life Cycle): para prospek (Prospects), para pembeli waktu-pertama (First-Time Buyers), para pembeli ulang awal (early repeat buyers), para pelanggan inti (Core Customers) , dan para defektor Inti (Core Defectors - para pembeli yang meninggalkan atau beralih ke perusahaan lain). (Blattberg; Getz, & Thomas, 2001, p. 14)

Tahap 1: Para Prospek (Prospects)

Para prospek masih belum menjadi pelanggan, tetapi mereka mewakili nilai yang potensial. (para prospek berkualifikasi tinggi secara khusus penting sekali). Perusahaan perlu memanejemeni mereka karena mereka akan menjadi para pelanggan yang pertama atau awal. Para prospek akan menyajikan masalah-masalah unik seperti: Apakah mereka harus ditawarkan dengan harga lebih rendah dari para pelanggan yang ada? Apa tingkat usaha penjualan yang harus mereka terima? Apa tipe komunikasi yang harus ditujukan kepada mereka berkaitan dengan kualitas dan nilai dari penawaran perusahaan?

Pertanyaan-pertanyaan ini sangat penting sekali. Contohnya, komunikasi pemasaran yang menciptakan ekspektasi-ekspektasi tinggi yang berlebihan diantara para prospek sangat mempengaruhi retensi ketika para pelanggan ini telah melakukan pembelian dan telah dikecewakan. Perusahaan yang melakukan kesalahan ini akan berakhir dengan tingkat akuisisi tinggi tetapi tingkat retensi yang rendah. Terlalu sedikit perusahaan yang mengakui dan mengenali bahwa taktik-taktik pemasaran yang dipergunakan selama tahap prospek memiliki akibat dan pengaruh seluruh hubungan perusahaan-pelanggan.

Selama tahap prospek, konsumen mengembangkan sejumlah ekspektasi awal mengenai suatu produk atau jasa. Jika kualitas produk melebihi ekspektasi, pelanggan akan melakukan pembelian pertama. Konsumen juga mempertimbangkan harga; produk atau jasa juga harus memenuhi nilai pelanggan.



Tahap 2: Para Pembeli Waktu-Pertama (First-Time Buyers)

Para pelanggan bergerak dalam tahap ini sesudah melakukan satu kali pembelian. Para pelanggan yang baru diperoleh ini biasanya memiliki tingkat retensi terendah di dalam basis pelanggan suatu perusahaan. Meskipun mereka menunjukkan tanda bahwa produk-produk perusahaan memenuhi spesifikasi-spesifikasi mereka, mereka masih dalam tahap evaluasi. Mereka perlu mempelajari apakah produk-produk dan tingkat service pelanggan memenuhi ekspektasi-ekspektasi mereka.

Jika produk tersebut memenuhi dan melebihi ekspektasi, pelanggan akan terus membeli sepanjang nilai produk tetap dipertahankan. Jika produk tersebut tidak memenuhi ekspektasi, pelanggan akan menghentikan pembelian dan ditinggalkan pelanggan. Selama pembelian ulang awal ini, hanya satu produk yang gagal saja, secara umum akan menyebabkan defeksi/kegagalan.

Beberapa produk dan jasa memiliki siklus pembelian panjang, yang membuat pembelian ulang oleh para pelanggan pada tahap ini menjadi kurang penting. Dalam industri-industri yang dicirikan oleh siklus pembelian yang lebih pendek dan sering terjadi pembelian ulang, seperti jasa-jasa ekspres angkutan udara, suplai untuk pemeliharaan industrial, dan barang-barang kemasan konsumen, potensi nilai masa

depan dari para pembeli pertama secara signifikan mempengaruhi ekuitas pelanggan. Untuk bisnis-bisnis ini, berusaha agar para pelanggan menjadi para pembeli ulang dan para pelanggan inti adalah sangat penting.

Tahap 3: Para Pembeli Ulang Awal (Early Repeat Buyers)

Para pelanggan maju ke tahap ini sesudah melakukan satu kali pembelian ulang. Para pelanggan ini lebih berkemungkinan untuk membeli lagi daripada para pembeli pertama-kali, dan penjualan per pelanggan meningkat ketika mereka memperoleh kepercayaan dengan perusahaan. Bagaimanapun juga, meskipun dua sampai tiga kali pembelian ulang menunjukkan kepuasan dengan produk tersebut, para pembeli ulang awal ini masih melakukan evaluasi hubungan tersebut. Jika perusahaan menyediakan service jelek atau produk yang tidak memenuhi ekspektasi, mereka akan beralih ke perusahaan lain.

Perusahaan jarang mengidentifikasi tahap ini dalam siklus kehidupan pelanggan. Para pembeli ulang awal mungkin tidak akan sama rawannya dibandingkan dengan para pembeli pertama-kali, tetapi mereka masih memiliki tingkat retensi yang lebih rendah daripada para pelanggan inti (core customers) yang telah banyak kali melakukan pembelian

ulang, dan oleh karena itu harus dimanajementi dengan baik dan tepat.

Tahap 4: Para Pelanggan Inti (Core Customers)

Para pelanggan memasuki tahap pelanggan inti sesudah mereka mulai pembelian-ulang secara teratur. Produk atau jasa perusahaan memenuhi spesifikasi-spesifikai dan nilai yang diperlukan mereka. Kecuali suatu masalah utama timbul dengan proses pembelian, para pelanggan ini jarang melakukan evaluasi-ulang produk perusahaan. Suatu produk yang kadang-kadang gagal tidak akan secara otomatis menyebabkan defeksi/kerusakan; banyak pengalaman-pengalaman positif memberikan suatu basis bagi ekspektasi pelanggan. Dalam kenyataannya, pada tahap ini, perubahan ekspektasi hanya terjadi sedikit setiap saat pelanggan mempergunakan produk tersebut. Hanya dalam bisnis lelang atau pembaharuan kontrak yang dilakukan, para pelanggan ini menilai keputusan mereka secara sistimatis.

Tahap pelanggan inti memiliki tingkat retensi tertinggi dan penjualan tertinggi per pelanggan. Para pelanggan ini adalah spesial dan harus diperlakukan demikian. Secara ironis, beberapa perusahaan mengurangi penekanan para pelanggan inti mereka karena tingkat retensi tinggi ini. Manajemen tidak melihat para pelanggan ini sebagai masalah sehingga kurang memberi perhatian kepada mereka.

Tahap 5: Para Defektor Inti (Core Defectors)

Pada saat tertentu, ada kemungkinan para pelanggan inti berkeinginan untuk mengalihkan para pensuplai atau merek-merek. Beberapa faktor menyebabkan ini, seperti produk-produk bersaing yang baru atau jasa-jasa, suatu masalah service pelanggan yang tidak diperbaiki dengan tepat atau kebosanan.

Beberapa defeksi atau kegagalan pelanggan dapat dikendalikan; beberapa

tidak dapat dikendalikan. Ketika kejadian-kejadian eksternal menyebabkan kegagalan/defeksi, kebijakan-kebijakan suatu perusahaan tidak dapat mempengaruhi keputusan tersebut. Masing-masing perusahaan harus menentukan sampai berapa luas kejadian-kejadian eksternal menyebabkan kegagalan/defeksi. Jika faktor-faktor eksternal terlalu umum atau lazim, dengan demikian investasi retensi untuk mencegah kegagalan/defeksi akan tidak efektif.

Suatu perusahaan dapat mengaktifkan-kembali suatu kegagalan/defektor jika masalah yang mendasarinya dikenali dan diperbaiki. Perusahaan sering gagal mengenali para defektor dan tidak bertindak untuk memulihkannya kembali.

Bagaimana kita dapat mengetahui adanya siklus penghidupan pelanggan? Buktinya datang dari dua sumber: riset atas penerimaan produk baru, dan analisis resency, frequency, and monetary (RFM analysis), suatu alat pengukuran yang secara luas diterima dalam pemasaran langsung.

- Penerimaan Produk Baru (New Product Acceptance)

Dalam tahun 1970an, beberapa jurnal menerbitkan riset mengenai model-model penerimaan produk baru. Model-model ini mulai dengan uji coba konsumen, membujuk melalui periklanan produk atau beberapa bentuk promosi. Konsumen mencoba produk tersebut, dan jika memenuhi ekspektasi dalam hubungannya dengan kualitas dan harga, dengan demikian konsumen terus melanjutkan pembelian. Sesudah beberapa pembelian, probabilitas pembelian-ulang (tingkat retensi) menjadi stabil. Secara umum dapat dikatakan, penjualan-penjualan tertinggi untuk produk pembelian-ulang yang sering akan terjadi dalam beberapa bulan pertama dari keberadaan produk. Penjualan kemudian akan menurun dan akhirnya stabil ketika

produk mencapai suatu “keadaan tetap” dari para pembeli baru dan para pembeli-ulang.

Model-model penerimaan produk-baru ini memperlihatkan bahwa selama beberapa pembelian pertama, pelanggan memiliki probabilitas lebih rendah mengenai pembelian ulang daripada sesudah empat or lima pembelian. Model-model tersebut mempergunakan istilah “kedalaman pembelian ulang (depth of repeat) untuk menggambarkan jumlah banyaknya kali pembelian-ulang pelanggan. “kedalaman pembelian ulang” ini dapat ditentukan terhadap tingkat retensi pelanggan. Ketika jumlah banyaknya pembelian meningkat, tingkat retensi meningkat. Pola ini merupakan fundamental untuk konsep mengenai siklus kehidupan pelanggan. Menggambarkan arahan dimana kemajuan hubungan perusahaan-pelanggan yang sukses.

- *Analisis Resency, Freqency, dan Monetary*

Bukti lain dari siklus kehidupan pelanggan datang dari penggunaan analisis RFM dalam pemasarn langsung. Analisis RFM mempergunakan perilaku pembelian untuk menggolongkan pelanggan ke dalam cell-cell, masing-masing ditargetkan dan dipasarkan dengan berbeda-beda (dalam studi ini, tidak dibahas secara mendalam).

Untuk memamanajemeni asset-asset yang berubah sepanjang waktu, perusahaan-perusahaan perlu untuk menjejakinya dan memahami bagaimana mereka berubah. Karena itu, untuk memamanajemeni asset-asset pelanggan, perusahaan perlu tersedianya “customer databases”. Tanpa adanya pemahaman yang mendalam yang tersedia pada databases dalam prediksi perilaku pelanggan di masa yang akan datang, para manajer akan menghadapi keadaan yang sangat sulit untuk melakukan pilihan-pilihan strategik dan taktik ketika akan mengoptimumkan akusisi, retensi, dan add-on selling.

Mengoptimumkan Akusisi, Retensi dan Add-On-Selling

Manajemen ekuitas pelanggan dibangun disekitar tiga strategi inti: akusisi, retensi, dan add-on selling. Dari saat suatu perusahaan memutuskan target prospek-prospek pelanggan sampai pada saat para pelanggan ini melakukan pembelian final mereka, strategi ini menyediakan suatu kerangka-kerja untuk semua keputusan pemasaran. Setiap aktivitas pemasaran mempengaruhi suatu akusisi, retensi, atau usaha add-on selling , atau suatu kombinasi dari tiga tersebut.

Tiga strategi ini bukan baru bagi pemasaran, tetapi cara dimana manajemen ekuitas pelanggan menggabungkannya merupakan hal baru. Kebanyakan perusahaan melakukan aplikasi dalam isolasi atau terpisah. Mereka memulai dorongan akusisi dengan promosi-promosi spesial. Mereka mengembangkan inisiatif service pelanggan baru untuk meningkatkan retensi. Mereka menambah lini-lini produk baru untuk meningkatkan pendapatan melalui add-on selling. Tetapi mereka jarang melakukan investigasi hubungan-hubungan antara strategi-strategi ini atau melakukan analisis finansial ketat yang diperlukan untuk menunjukkan strategi mana yang patut atau berhak mendapatkan investasi terbanyak pada setiap waktu tertentu. Suatu perusahaan yang mempergunakan manajemen ekuitas pelanggan ,pada pihak yang lain, memahami masing-masing strategi dalam arti akibatnya pada strategi-strategi yang lain dan kontribusinya untuk nilai pelanggan total sepanjang waktu. (kita tidak membahasnya disini secara mendalam mengenai stategi-strategi dan taktik-taktik untuk mengoptimumkan bauran dari akusisi, retensi, dan add-on selling).

Banyak para pemasar Internet awal gagal untuk mengenali konsep optimisasi. Daripada merancang program akusisi pelanggan sesuai dengan ekuitas pelanggan potensial prospek dan menghubungkan

dengan strategi-strategi retensi yang baik, banyak perusahaan dengan buta mempergunakan mentalitas “pertama masuk selalu menang – first in always wins” dan berlomba untuk memperoleh pelanggan sebelum persaingan melakukannya, investasi dalam jumlah yang sangat besar untuk tujuan ini. Mereka yang terlibat dalam ekuitas pelanggan mengetahui bahwa memperoleh lebih banyak pelanggan tidaklah cukup untuk mengatasi tingkat profit atau tingkat retensi yang terlalu rendah. eToys lupa mengenai pemenuhan pesanan, menyebabkan ketidakpuasan pelanggan yang besar dan defeksi pelanggan yang besar sekali. MotherNature.com tidak mengenali begitu mudah bagi para pesaing untuk masuk, dan mengalami tingkat retensi yang rendah. Petscom membelanjakan \$270 untuk memperoleh masing-masing pelanggan dalam 30 persen bisnis margin bruto. Dapatkah tingkat ekuitas retensi pelanggan

mereka memberikan alasan yang tepat dan membenarkan tingkat investasi dalam pelanggan-pelanggan baru?

- *Estimasi Retensi Pelanggan*

Bank-bank, para pemasok perdagangan-besar, dan bisnis-bisnis lain yang terlibat transaksi-transaksi pelanggan yang tercatat dalam rekaman dapat menghitung tingkat-tingkat retensi pelanggan mereka dengan babas dan mudah. Meskipun demikian, banyak bisnis-bisnis mengabaikan langkah dari para pelanggan pemakai-akhir dan tidak dapat menentukan tingkat-tingkat retensi pelanggan mereka pada basis catatan-catatan transaksi pelanggan. Untuk estimasi tingkat-tingkat retensi mereka. Bisnis-bisnis ini dapat mempergunakan survei pelanggan yang garis besarnya diperlihatkan dalam Gambar 1. (Best, R.J. 2013, p.45)

Gambar 1. Estimasi retensi pelanggan.

How likely are you to buy this product or brand again on your next purchase?		
Intention to Repurchase	Percent	Probability
Definitely Will Repurchase	25%	1.00
Plan to Repurchase	35%	0.80
Probably Will Repurchase	20%	0.60
Probably Will Not Repurchase	15%	0.40
Will Not Repurchase	3%	0.20
Definitely Will Not Repurchase	2%	0.00

Total:	100%	0.72
Customer Retention		72%

Sumber: Best, R.J. Market-based Management, 2013, p. 45 Pearson.

Pada titik ini anda akan menanyakan, mengapa tidak hanya berfokus pada retensi pelanggan? Bagaimanapun, di atas rata-rata, biaya jauh lebih sedikit untuk mempertahankan seorang pelanggan daripada memperoleh seorang pelanggan baru. Meskipun demikian, ini mungkin tidak merupakan strategi yang optimal.

Perhatikan program penetapan harga promosi yang agresif yang dipergunakan untuk memperoleh pelanggan. Semakin rendah harga promosi, semakin banyak diperoleh dari program “para pembeli harga”(price shoppers). Ini akan mengarahkan dan menyebabkan tingkat retensi yang lebih rendah, karena para

pembelanja harga ini akan lebih berkemungkinan menjadi defeksi ketika harga biasa diperlakukan kembali. Apakah ini akan merupakan suatu hal yang baik atau buruk tergantung pada masing-masing situasi bisnis dan pendekatan strategis, tetapi banyak perusahaan memperoleh manfaat dari perolehan lebih banyak “para pembeli yang mencobanya” dan kemudian memungkinkan mereka yang tidak ingin membayar harga biasa akhirnya menjadi defeksi. Yang menjadi kunci disini adalah bahwa tidak ada resep universal. Hanya suatu penilaian mengenai akuisisi, retensi, dan add-on selling nilai-nilai ekuitas yang dapat menentukan strategi mana yang tepat dan masuk akal.

Banyak pendekatan yang ada untuk pemasaran retensi berasumsi bahwa semua para pelanggan patut atau berhak mendapatkan suatu pendekatan hubungan atau bahwa hanya para pelanggan yang nilainya membenarkan suatu investasi dalam pembangunan hubungan jangka-panjang adalah berharga dilayani. Yang pertama menunjukkan bahwa manfaat-manfaat dari pengembangan hubungan selalu melebihi biaya-biaya mereka. Ini tidaklah benar. Banyak perusahaan harus “memperhentikan” atau menolak para pelanggan yang memiliki ekuitas pelanggan yang negatif, atau menaikkan fee untuk mereka. Asumsi berikutnya menunjukkan bahwa hanya “yang terbaik,” para pelanggan yang paling banyak sering melakukan pembelian patut mendapat perhatian. Tetapi, dua pendekatan ini tidak ada yang dipergunakan secara universal. Suatu pendekatan yang seimbang adalah jauh lebih baik dan memperluas sejumlah alat-alat dimana perusahaan dapat mempergunakan untuk membangun ekuitas pelanggan.

Singkatnya, pemasaran retensi, meskipun berfaedah, adalah tidak lengkap. Dengan berfokus pada agregat daripada keperluan pelanggan individual. Dan juga statis dan merupakan tindakan yang tidak mengubah ketika para pelanggan bergerak melalui siklus kehidupan mereka. Akhirnya, dengan absennya pengukuran

tepat mengenai nilai pelanggan, jelas tidak dapat menjamin bahwa program-program retensi akan membawa hasil bagi mereka.

Kekuatan Databases

Untuk memamanajementi asset yang berubah sepanjang waktu, perusahaan perlu menelusuri dan memahami bagaimana mereka berubah. Karena itu, untuk memamanajementi asset-asset pelanggan, perusahaan perlu database pelanggan. Tanpa pemahaman yang mendalam yang dimungkinkan database dalam prediksi perilaku pelanggan masa depan, para manajer akan sangat sulit untuk melakukan pilihan-pilihan strategis dan taktis yang mereka hadapi ketika mengoptimumkan akuisisi, retensi, dan add-on selling.

Database pelanggan memiliki sejumlah aplikasi yang luas. Rantai hotel mempergunakan database pelanggan untuk menyesuaikan pendekatan service mereka dan komunikasi, dengan demikian meningkatkan retensi pelanggan. Supermarkets mempergunakannya untuk menyusun program-program kartu yang lebih diinginkan merreka, yang mendorong pendapatan lebih tinggi melalui diskriminasi harga. Spiegel mempergunakan databasanya untuk membangun promosi-promosi yang disesuaikan dan merancang penawaran produk individual, meningkatkan penjualan add-on. Dan perusahaan kartu kredit tanpa biaya memakai sebagai contoh perilaku konsumen untuk target pengiriman mereka, yang menghemat uang dan membantu untuk memperoleh para pelanggan yang menarik. Semua meningkatkan ekuitas pelanggan mereka sebagai hasil.

Penggunaan database untuk menetapkan target dan analisis memiliki kekuatan karena memungkinkan suatu penciptaan penawaran-penawaran yang disesuaikan secara individual berbasis pada karakteristik pelanggan dan perilaku. Selanjutnya, juga melakukan observasi daripada penarikan kesimpulan.

Penarikan kesimpulan mengenai kebutuhan pelanggan dan preferensi biasanya bermanfaat, tetapi mengamati

perilaku pembelian dan belanja/shopping jauh lebih kuat untuk prediksi perilaku pembelian masa depan. Sekali mereka dapat memprediksi perilaku-perilaku pembelian masa depan, hotel-hotel, supermarket, perusahaan kartu kredit, dan para pemasar Internet dari dunia ini dapat melakukan tindakan “kustomisasi massal” setiap elemen dari bauran pemasaran untuk pasar perorangan (markets of one).

Pada masa yang lalu, pemasaran database berfungsi sebagai suatu sistem dorongan secara tektis untuk memperoleh data pelanggan dan merancang program akuisisi yang ditujukan pada kelompok-kelompok pelanggan terpilih. Pemasaran orang per orang (one-on-one marketing), yang langsung disesuaikan penawaran untuk para pelanggan individual, mendorong pemasaran database selangkah lebih lanjut. Mempergunakan database untuk menguasai interaksi antara suatu perusahaan dan para pelanggannya pada setiap saat, dan mempergunakan analisis data untuk mencari pola-pola dalam interaksi-interaksi ini. Pola-pola ini menunjukkan para pelanggan potensial yang paling menarik dan membantu menyesuaikan produk, penetapan harga, dan promosi. Yang terbaik, pemasaran database menyediakan pemahaman yang mendalam melintasi kategori-kategori yang dibeli para pelanggan, memungkinkan perusahaan-perusahaan memahami dan menjual kepada “pelanggan keseluruhan (whole customer)” daripada pelanggan hanya dilihat melalui pandangan sempit dari merek-merek dan produk-produk sendiri mereka.

Sudah tentu, penggunaan pemasaran database pelanggan memiliki keterbatasan. Keperluan perangkat keras dan perangkat lunak membuat pemasangannya cukup mahal. Juga sering terdapat permintaan organisasi dan ketrampilan baru, dari analisis baru dan ketrampilan pengambilan-keputusan dalam penjualan dan pemasaran, yang dapat mendukung keseluruhan kelas-kelas para pemakai baru. Disini penting untuk memahami keperluan-keperluan organisasi untuk implementasi yang sukses dari ekuitas pelanggan.

SIMPULAN DAN SARAN

Meningkatkan Ekuitas Pelanggan Melalui Add-On Selling

IBM, selama tahun-tahun b, mengembangkan suatu sistem kompensasi bagi armada penjualannya yang melakukan penjualan “installed base”, yaitu, penjualan kepada para pelanggan yang ada. Jika seorang pelanggan memiliki 1108 atau model komputer perangkat keras yang lain, armada penjualan diharapkan menjual kepada pelanggan ini bukan hanya perangkat keras komputer tambahan, tetapi juga peralatan peripheral (kurang penting), termasuk disk dan tape drives, punch card, dan produk-produk relevan lain dan service. Strategi IBM tidak hanya memperoleh para pelanggan baru dan mempertahankan mereka, tetapi juga meningkatkan pendapatan per pelanggan. Strategi yang demikian kita sebut strategi meningkatkan ekuitas pelanggan melalui add-on selling.

Kebanyakan para manajer mengaburkan atau salah tafsir add-on selling dengan cross-selling. Bagaimanapun, add-on selling adalah lebih luas daripada cross-selling.. add-on selling meliputi cross-selling, tetapi tidak terbatas dengan hal tersebut. Cross-selling tergantung pada interaksi-interaksi spesifik atau hubungan-hubungan antara produk-produk. Add-on selling tidak demikian. Penjualan printer dengan komputer personal merupakan contoh dari cross-selling. Add-on selling lebih dekat dengan konsep penjualan “installed-base”, yang dipergunakan IBM secara efektif dalam 1950n dan 1960an ketika meminta dan mensyaratkan armada penjualannya untuk menjual produk-produk tambahan kepada para pelanggan mereka. Add-on selling merupakan aktivitas yang berhubungan dengan penjualan setiap produk tambahan dan jasa-jasa kepada para pelanggan yang ada sekarang.

Peranan paling jelas dari add-on selling adalah kemampuannya untuk secara langsung meningkatkan ekuitas pelanggan melalui profit lebih tinggi per pelanggan. Tetapi dampak add-on selling jauh lebih

besar. Bagaimana? Salah satu aturan kunci dari akuisisi adalah semakin besar “back-end profits” (profit per pelanggan yang dipertahankan sepanjang waktu), semakin banyak suatu perusahaan dapat menginvestasi dalam akuisisi pelanggan. Ini berarti bahwa suksesnya add-on selling dapat memungkinkan suatu perusahaan meningkatkan investasi dalam akuisisi pelanggan karena biaya penjualan produk-produk tambahan kepada pelanggan yang ada, umumnya lebih rendah dan dengan demikian profit-profit menjadi lebih tinggi.

Add-on selling telah lama diabaikan dari pemasaran. Perusahaan mempraktekannya, tetapi mereka jarang memiliki pemahaman bagaimana mengintegrasikannya ke dalam suatu strategi pemasaran yang komprehensif. Banyak perusahaan “ekonomi lama” mengembangkan program add-on selling hanya sesudah “base pelanggan” mulai mengalami kedewasaan. Perusahaan Web-based “ekonomi baru” nampaknya memiliki suatu pemahaman yang lebih baik mengenai potensi add-on selling. Mereka cenderung memasarkan produk-produk dan jasa-jasa tambahan kepada para pelanggan yang baru diperleh dengan secepat mungkin. Amazon.com dan Yahoo!, merupakan contoh utama.

Perusahaan dalam industri yang lain, seperti Citibank, yang mengembangkan suatu strategi dimana divisi kartu kredit akan memperoleh pelanggan-pelanggan, dan kemudian divisi-divisi lain akan melakukan cross sell kepada mereka. First Horizon (juga disebut First Tennessee Bank) mempergunakan mortgage/hipotek sebagai lini produk akuisisinya dan kemudian melakukan cross-sell service-service finansial lain kepada para pelanggannya.

Untuk mencapai sukses add-on selling, suatu perusahaan perlu mengidentifikasi produk-produk atau jasa-jasa terbaik untuk ditawarkan “base pelanggan”nya. Banyak perusahaan gagal mengenali peluang-peluang add-on selling mereka karena mereka tidak cukup riset

“base pelanggan” mereka dan hubungan dekat pelanggan.

DAFTAR PUSTAKA

- Agnihotri, R. & Rapp, A.A., 2010, *Effective Sales Force Automation And Customer Relationship Management*, New York: Business Expert Press.
- Barlow, J. & Stewart, P., 2004, *Branded Customers Service: The New Competitive Edge*, San Francisco, Berret-Koehler Publishers, Inc.
- Barnes, J.G., 2006, *Build Your Customer Strategy*, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Best, R.J., 2013, *Market-Based Management*, New Jersey: Pearson.
- Blattberg, R.C., Getz, G. & Thomas, J.S., 2001, *Customer Equity, Building and Managing Relationships as Valuable Assets*, Boston: Harvard Business School Press.
- Bloomberg, J. & Schmelzer, R., 2006, *Service Orient Or Be Doomed: How Service Orientation Will Change Your Business*, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Buttle, F., 2004, *Customer Relationship Management*, London: Elsevier Butterworth Heinemann.
- Cook, S., 2004, *Measuring Customer Service Effectiveness*, Burlington: Gower Publishing Company
- Cook, S., 2008, *Customer Care Excellence: How to Create An Effective Customer Focus*, London and Philadelphia: Kogan Page
- Dalgic, T. & Yeniceri, T., 2013, *Customer-Oriented Marketing Strategy, Theory And Practice*, New York: Business Expert Press.
- Dyche, J., 2001. *The Crm Handbook: A Business Guide To Customer Relationship Management*, Toronto, Canada: Addison-Wesley Professional.
- Ettenberg, E., 2002, *The Next Economy: Will You Know Where Your Customer Are?* New York: McGraw-Hill.

- Fisk, R.P., Grove, S.J. & John, J., 2008, *Interactive Services Marketing*, Boston: Houghton Mifflin Company.
- Gibbs, R. & Humphries, A., 2009, *Strategic Alliances & Marketing Partnerships*, London: Kogan Page
- Gummesson, E., 2002, *Total Relationship Marketing*, Oxford: Butterworth Heinemann.
- Hougaard, S., & Bjerre, M., 2009. *The Relationship Marketer: Rethinking Strategic Relationship Marketing*, London: Springer.
- Jeffery, M., 2010, *Data-Driven Marketing*, New Jersey: John Wiley & Sons
- Jennings, J., 2012, *The Reinventors: How Extraordinary Companies Pursue Radical Continuous Change*, New York: Portfolio/Penguin.
- Kuzmeski, M., 2009, *The Connectors: How The World's Most Successful Businesspeople Build Relationships and Win Clients For Life*, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Marshall, G.W. & Johnston, M.W., 2011, *Essentials of Marketing Management*, New York: McGraw-Hill
- Robinette, S., & Brand. C. with Lenz Vicki, 2001, *Emotion Marketing: The Hallmark Way Of Winning Customers For Life*, New York: McGraw-Hill.
- Wind, Y.(Jerry), Mahajan, V., & Gunther, R.E., 2002, *Convergence Marketing: Strategies For Reaching The New Hybrid Consumer*, New York: Prentice Hall, Inc
- Whiteley, R.C., 1991, *The Customer Driven Company*, New York: Addison-Wesley Publishing Company.
- Zikmund, W.G., McLeod, R., & Gilbert, F.W. (2003), *Customer Relationship Management*, Hoboken, NJ: Wiley.