



**UNIVERSITAS INDONESIA**

**PENGGUNAAN *CUSTOMER LIFETIME VALUE* (CLV)  
DALAM MENGELOLA PROFITABILITAS KLIEN  
DI PERUSAHAAN PERIKLANAN**

**TESIS**

**Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar  
Magister Akuntansi**

**BETTY HANDAYANI  
0906653346**

**FAKULTAS EKONOMI  
PROGRAM MAGISTER AKUNTANSI  
KEKHUSUSAN AKUNTANSI MANAJEMEN DAN PENGENDALIAN  
JAKARTA  
JANUARI 2012**

## HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS

Tesis ini adalah hasil karya saya sendiri, dan semua sumber baik yang dikutip maupun dirujuk, telah saya nyatakan dengan benar.

Nama : Betty Handayani

NPM : 0906653346

Tanda Tangan :



Tanggal : 18 Januari 2012

## HALAMAN PENGESAHAN

Tesis ini diajukan oleh :  
Nama : Betty Handayani  
NPM : 0906653346  
Program Studi : Magister Akuntansi  
Judul Tesis : Penggunaan *Customer Lifetime Value* (CLV)  
Dalam Mengelola Profitabilitas Klien di  
Perusahaan Periklanan

Telah berhasil dipertahankan dihadapan Dewan Penguji dan diterima sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Magister Akuntansi (M.Ak.) pada Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.

### DEWAN PENGUJI

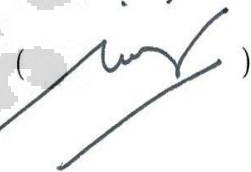
Pembimbing : Thomas H. Secokusumo M.B.A., M.Sc.



Penguji 1 : Prof. Dr. Lindawati Gani.




Penguji 2 : Dr. Gede Harja Wasistha.



Ditetapkan di : Jakarta  
Tanggal : 18 Januari 2012

Mengetahui,  
Ketua Program



Prof. Dr. Lindawati Gani  
NIP. 196205041987012001

## KATA PENGANTAR

Puji syukur kehadirat Allah SWT karena atas karunia dan rahmatNya, saya dapat menyelesaikan tesis ini sesuai dengan jadwal. Penulisan tesis ini dilakukan untuk memenuhi salah satu syarat untuk mencapai gelar Magister Akuntansi pada Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.

Sangat sulit bagi saya untuk menyelesaikan tesis ini tanpa bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak dari masa perkuliahan hingga penyusunan tesis ini. Oleh karena itu, ijinkan saya mengucapkan terimakasih kepada:

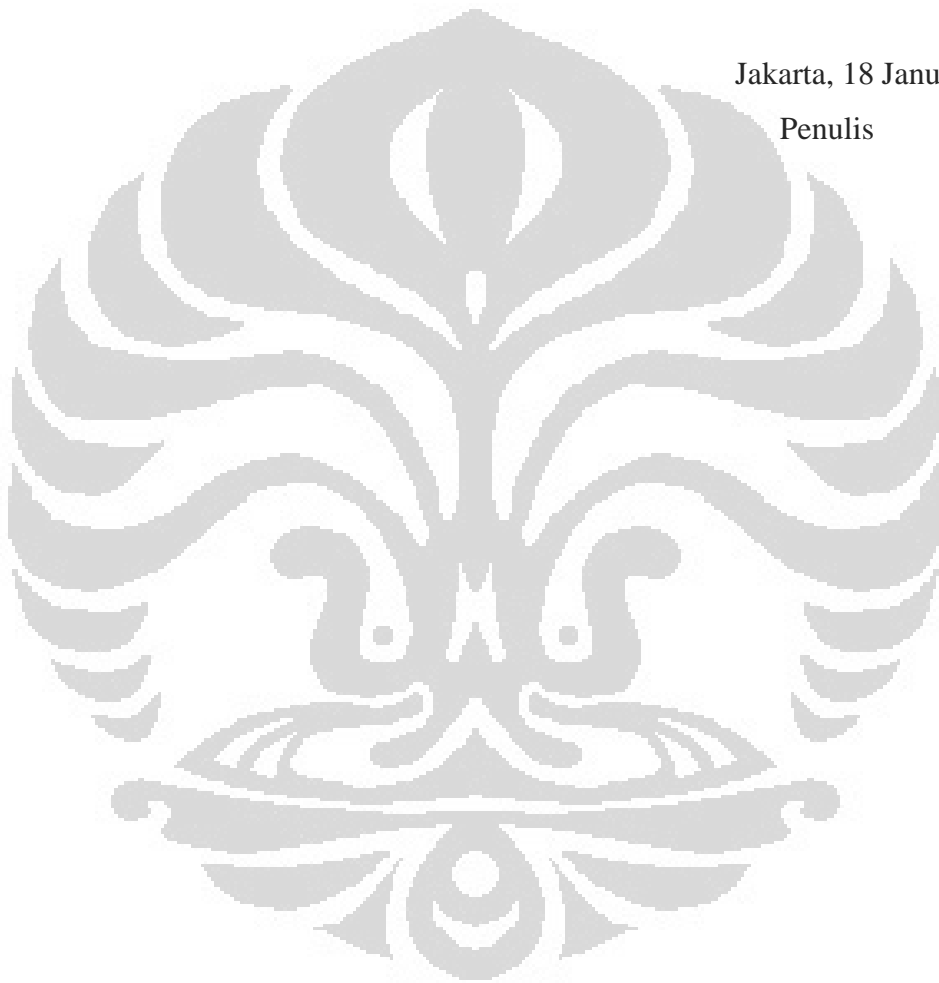
- 1) Prof. Dr. Lindawati Gani ketua program studi MAKSI-PPAk FEUI dan selaku dosen penguji dalam sidang tesis saya untuk semua saran dan masukannya.
- 2) Bapak Thomas H. Secokusumo M.B.A., M.Sc. selaku dosen pembimbing yang telah menyediakan waktu, tenaga, dan pikiran untuk memberi pengarahan dalam penyusunan tesis ini. Beliau adalah sumber inspirasi saya dalam memilih bidang Akuntansi Manajemen sebagai kekhususan.
- 3) Dr. Gede Harja Wasistha selaku dosen penguji dalam sidang tesis yang memberikan saran dan masukan yang memperkaya isi tesis saya
- 4) Bapak Paulus H. Alam, CFO/Finance Director dari Grey Worldwide Indonesia dan tim finance, yang telah mengizinkan dan memberi kemudahan saya untuk memperoleh data yang saya perlukan untuk tesis ini serta menjadi rekan diskusi pada penulisan tesis ini.
- 5) Seluruh dosen pengajar pada semua mata ajar selama masa kuliah, karena telah membuat tiap sesi perkuliahan menjadi hal yang menarik dan menantang.
- 6) Seluruh teman-teman di jurusan Magister Akuntansi terutama kelas G/09-2 yang menjadi sumber semangat bagi saya dari awal matrikulasi hingga penulisan tesis ini.
- 7) Orang tua saya ayahanda alm. Achmad Chamim dan ibunda Halifah serta keluarga yang memberi saya kekuatan dan semangat untuk menyelesaikan kuliah saya.
- 8) Seluruh teman-teman baik teman di kantor saya bekerja, mbak Debo, mas Imam dan semua staf di sekretariat MAKSI, mas Bambang dan mbak Ira di

perpustakaan MAKSI, mas Handoko di Labkom MAKSI, dan semua pihak yang telah membantu dari awal hingga akhir penulisan tesis ini.

Akhirul kata, semoga Allah SWT berkenan membalas segala kebaikan dan bantuan yang telah diberikan kepada saya selama ini. Dan semoga tesis ini bermanfaat bagi pengembangan ilmu.

Jakarta, 18 Januari 2012

Penulis



**HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI TUGAS  
AKHIR UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS**

---

Sebagai sivitas akademik Universitas Indonesia, saya yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Betty Handayani  
NPM : 0906653346  
Program studi : Magister Akuntansi  
Departemen : Akuntansi  
Fakultas : Ekonomi  
Jenis karya : Tesis

demikian pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Indonesia **Hak Bebas Royalti Non eksklusif (*Non-exclusive Royalty-Free Right*)** atas karya ilmiah saya yang berjudul:

**PENGGUNAAN *CUSTOMER LIFETIME VALUE* (CLV) DALAM  
MENGELOLA PROFITABILITAS KLIEN DI PERUSAHAAN  
PERIKLANAN**

beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Non eksklusif ini, Universitas Indonesia berhak menyimpan, mengalih-media formatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (*database*), merawat dan memublikasikan tugas akhir saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis, pencipta dan pemilik Hak Cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Jakarta  
Pada tanggal : 18 Januari 2012

Yang menyatakan,

(  )

## ABSTRAK

Nama : Betty Handayani  
Program Studi : Magister Akuntansi  
Judul : Penggunaan *Customer Lifetime Value* (CLV) Dalam Mengelola Profitabilitas Klien di Perusahaan Periklanan

Persaingan memperebutkan klien dalam industri periklanan dewasa ini membuat banyak agensi berusaha mendapatkan dan mempertahankan klien tanpa memperhitungkan apakah klien memberikan cukup keuntungan (*profit*) bagi perusahaan. Mengelola hubungan dengan klien untuk memperoleh loyalitas tidak selalu berarti mendapatkan profitabilitas secara bersamaan. Metoda pengukuran *Customer Lifetime Value* (CLV) dapat digunakan untuk membantu mengelola loyalitas dan profitabilitas secara simultan. Maksimalisasi *Customer Lifetime Value* (CLV) diharapkan dapat mempertahankan dan memelihara hubungan jangka panjang dengan klien yang memberikan profitabilitas kepada perusahaan. Penelitian yang dilakukan atas 9 klien utama perusahaan periklanan PT. X melalui pendekatan *modeling* CLV menghasilkan perkiraan nilai CLV setiap klien yang kemudian untuk selanjutnya segmentasi klien berdasarkan nilai CLV digabungkan dengan informasi seperti kemampuan 'wallet' tiap klien, PT. X dapat menyusun tindakan dan strategi untuk memaksimalkan *profit* pelanggan dalam kurun waktu hubungan kerjasamanya dengan perusahaan.

Kata kunci:

*Customer Relationship, Loyalitas, Profit, Profitabilitas, Customer Lifetime Value*

## ABSTRACT

Name : Betty Handayani  
Study Program: Magister of Accounting  
Title : The Usage of *Customer Lifetime Value* (CLV) in Managing Client Profitability at an Advertising Agency

Competition in obtaining client's business nowadays makes advertising agencies try to acquire and retain clients without considering whether clients give sufficient advantage (profit) to the company. Managing client's relationship to get their loyalty is not automatically translated into profitability. The measurement of customer lifetime value (CLV) will be useful to manage both client's loyalty and profitability simultaneously. Maximizing *Customer Lifetime Value* (CLV) is expected to maintain long-term profitable client's relationship with the company. The research that is done over 9 major clients of PT. X - an advertising agency calculates an estimation of CLV value from each client. Henceforward clients segmentation based on their CLV value and additional information as 'size' and 'share' of wallet will enable PT. X to develop strategies to maximize client's profit across the entire client's lifetime.

Keywords:

Customer Relationship, Loyalty, Profit, Profitability, Customer Lifetime Value



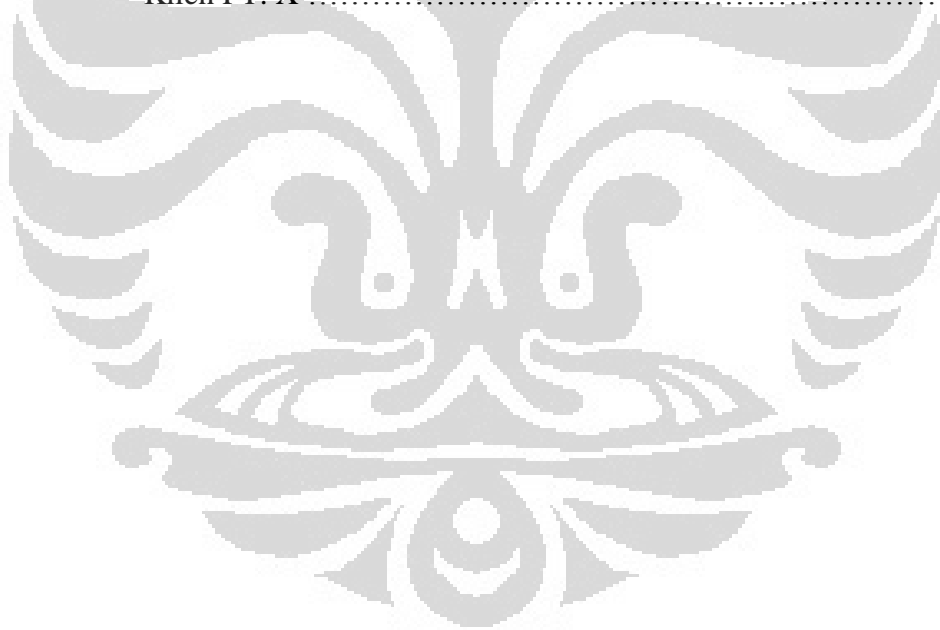
## DAFTAR ISI

<b>HALAMAN JUDUL</b> .....	i
<b>HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS</b> .....	ii
<b>HALAMAN PENGESAHAN</b> .....	iii
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	iv
<b>HALAMAN PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH</b> .....	vi
<b>ABSTRAK</b> .....	vii
<b>DAFTAR ISI</b> .....	ix
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	xi
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	xii
<b>DAFTAR LAMPIRAN</b> .....	xiii
<b>1. PENDAHULUAN</b> .....	1
1.1. Latar Belakang Masalah .....	1
1.2. Perumusan Masalah .....	2
1.3. Tujuan Penelitian .....	3
1.4. Batasan Penelitian .....	3
1.5. Manfaat Penelitian .....	4
1.6. Metode Penelitian .....	4
1.7. Sistematika Penulisan Pembahasan .....	4
<b>2. LANDASAN TEORI</b> .....	6
2.1. <i>Relationship Marketing</i> .....	6
2.2. Loyalitas Pelanggan .....	7
2.3. Profitabilitas dan CLV .....	9
2.4. Loyalitas dan Profitabilitas Pelanggan .....	11
2.5. Penentuan Pelanggan dan Tantangan bagi Industri .....	13
2.5.1. Menentukan tipe pelanggan dan calon pelanggan di masa depan untuk dipertahankan, ditingkatkan, didapatkan atau direbut kembali .....	13
2.5.2. Menentukan tipe pelanggan dan calon pelanggan di masa depan yang tidak akan dipertahankan, ditingkatkan, didapatkan atau direbut kembali .....	19
2.6. Mengukur <i>Customer Lifetime Value (CLV)</i> .....	21
2.6.1. Komponen Penyusun CLV .....	21
2.6.1.1. Nilai Retensi ( <i>retention rate</i> ) .....	21
2.6.1.2. Pendapatan ( <i>revenue</i> ) .....	22
2.6.1.3. Biaya-biaya Pelanggan ( <i>customer costs</i> ) .....	23
2.6.2. Menyatukan Komponen-Komponen CLV .....	24
<b>3. PERKEMBANGAN INDUSTRI DAN PERUSAHAAN PERIKLANAN DI INDONESIA</b> .....	26
3.1. Pertumbuhan Industri Periklanan di Indonesia .....	26
3.2. Sekilas Mengenai Perusahaan Iklan ( <i>Advertising Agency/Ad Agency</i> ) .....	29
3.2.1. Departemen Dalam Agensi .....	30

3.2.2. Produk Layanan Perusahaan Iklan .....	33
3.3. Perusahaan Periklanan PT. X .....	37
3.3.1. Sejarah Perusahaan .....	37
3.3.2. Organisasi Operasional Perusahaan Periklanan PT. X .....	38
3.3.3. Produk Layanan Perusahaan Periklanan PT. X .....	39
3.3.4. Klien-klien Perusahaan Periklanan PT. X .....	39
3.3.5. Proses Internal Perusahaan Periklanan PT. X .....	41
3.3.5.1. Proses Akuisisi Klien Baru .....	41
3.3.5.2. Proses Pelayanan Klien .....	42
<b>4. ANALISA DAN HASIL PENELITIAN .....</b>	<b>44</b>
4.1. Tipe Klien PT. X .....	44
4.2. Loyalitas dan Profitabilitas .....	46
4.2.1. Loyalitas .....	46
4.2.2. Profitabilitas .....	47
4.2.3. Segmentasi Klien Berdasarkan Loyalitas dan Profitabilitas ...	49
4.2.4. Pengelolaan Profitabilitas dan Tindakan untuk Masing- Masing Segmen .....	50
4.3. Penggunaan CLV dalam Mengukur Profitabilitas .....	55
4.3.1. Mengukur CLV Klien .....	55
4.3.2. Segmentasi Klien Berdasarkan CLV .....	60
4.3.3. Tindakan Marketing yang Dapat Dilakukan Menggunakan Nilai CLV dan SOW .....	62
4.4. Rangkuman Segmentasi Klien dan Tindakan yang Perlu Dilakukan Dalam Mengelola Profitabilitas PT. X .....	64
<b>5. KESIMPULAN DAN SARAN .....</b>	<b>70</b>
5.1. Kesimpulan .....	70
5.2. Saran .....	73
<b>DAFTAR REFERENSI.....</b>	<b>75</b>
<b>LAMPIRAN</b>	

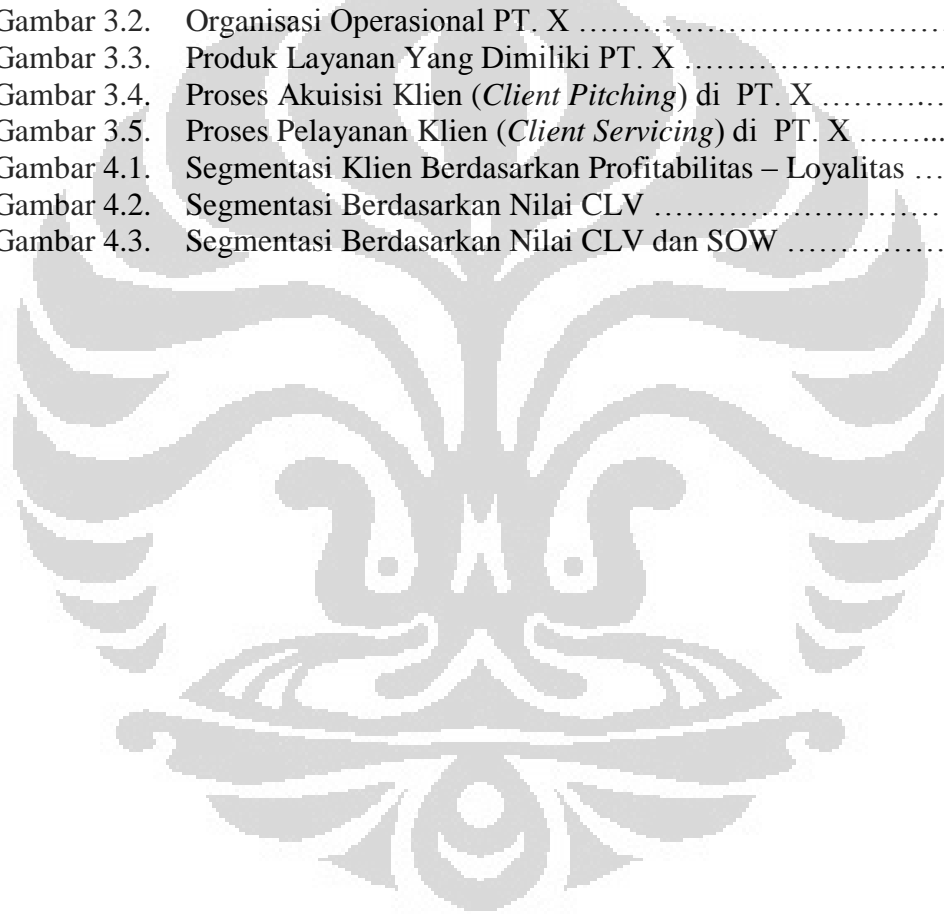
## DAFTAR TABEL

Tabel 2.1.	Metoda Pengukuran dan Pengelolaan Loyalitas .....	11
Tabel 3.1.	Pertumbuhan Belanja Iklan di Media periode 2005 – 2011 (prediksi) .....	26
Tabel 3.2.	Pertumbuhan jumlah media di Indonesia periode 2000 – 2009 ...	27
Tabel 3.3.	Beberapa klien yang Bekerjasama dengan PT. X Tahun 2011 ...	40
Tabel 4.1.	Jenis Layanan yang Digunakan Klien pada PT. X .....	44
Tabel 4.2.	Tahun Kerjasama dan Periode Kontrak Klien pada PT. X .....	47
Tabel 4.3.	Profitabilitas Klien PT. X Tahun 2010 .....	49
Tabel 4.4.	Nilai <i>Customer Lifetime Value</i> (CLV) Klien PT. X tahun 2011 ...	58
Tabel 4.5.	Nilai <i>Customer Lifetime Value</i> (CLV) Klien PT. X tahun 2012 ...	59
Tabel 4.6.	Nilai <i>Customer Lifetime Value</i> (CLV) Klien PT. X tahun 2013 ...	59
Tabel 4.7.	Nilai <i>Customer Lifetime Value</i> (CLV) Klien PT. X tahun 2014 ...	59
Tabel 4.8.	<i>Customer Lifetime Value</i> (CLV) Klien PT. X tahun 2011 – 2014..	60
Tabel 4.9.	Estimasi Nilai <i>Share of Wallet</i> (SOW) Klien PT. X tahun 2010	61
Tabel 4.10	Rangkuman Informasi Kerjasama, Profitabilitas, CLV dan SOW Klien PT. X .....	65



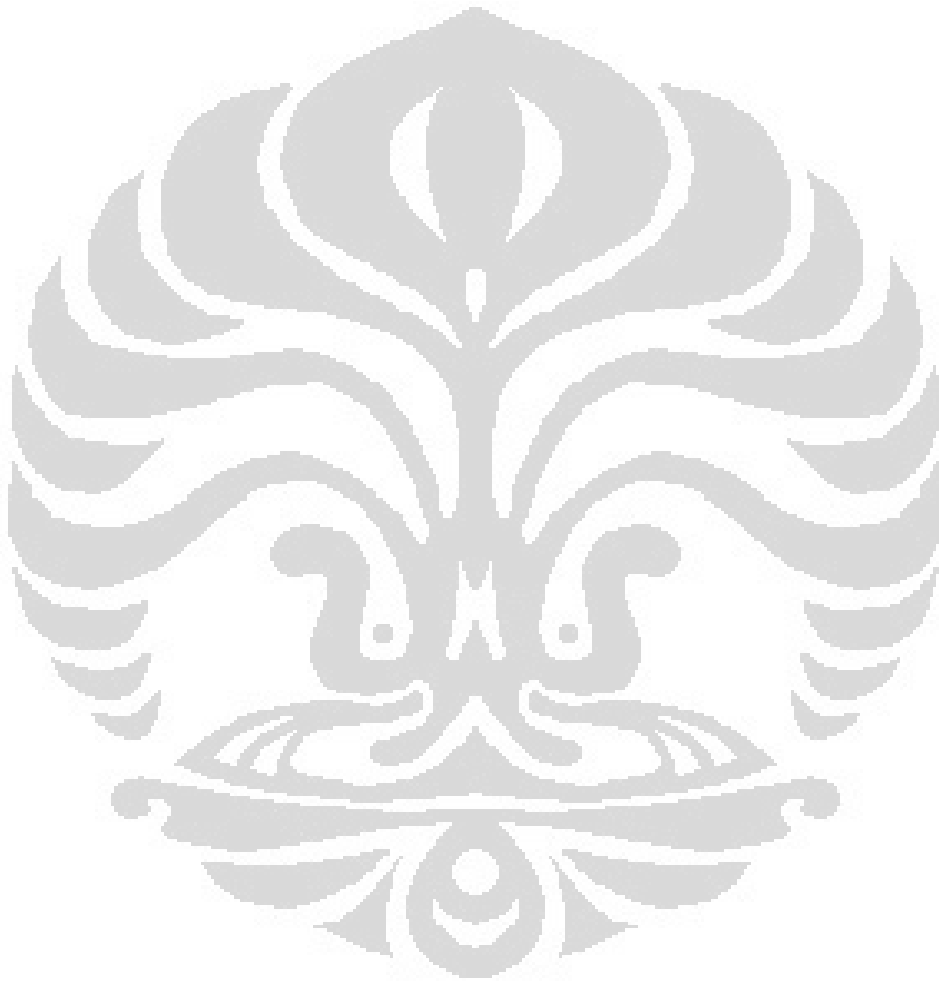
## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1.	Elemen Untuk Mengukur Loyalitas Pelanggan .....	8
Gambar 2.2.	Pendekatan Dalam Pengukuran CLV .....	12
Gambar 2.3.	Mengakuisisi dan Mempertahankan Pelanggan pada 3 Industri	14
Gambar 2.4.	Mengelola Loyalitas dan Profitabilitas .....	16
Gambar 2.5.	Langkah dan Tindakan yang Dilakukan Perusahaan Menggunakan Nilai CLV dan SOW.....	20
Gambar 3.1.	Pertumbuhan Jumlah Brand, Jumlah Spot dan Jumlah Materi Iklan Televisi Periode 2006 – 2010 .....	27
Gambar 3.2.	Organisasi Operasional PT. X .....	38
Gambar 3.3.	Produk Layanan Yang Dimiliki PT. X .....	39
Gambar 3.4.	Proses Akuisisi Klien ( <i>Client Pitching</i> ) di PT. X .....	41
Gambar 3.5.	Proses Pelayanan Klien ( <i>Client Servicing</i> ) di PT. X .....	43
Gambar 4.1.	Segmentasi Klien Berdasarkan Profitabilitas – Loyalitas .....	50
Gambar 4.2.	Segmentasi Berdasarkan Nilai CLV .....	60
Gambar 4.3.	Segmentasi Berdasarkan Nilai CLV dan SOW .....	62



## DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1. *Data BI Rate*
- Lampiran 2. *Betas by Sector*
- Lampiran 3. *Market Risk Premium used for 56 countries in 2011*
- Lampiran 4. *Profit and Loss – Account PT. X*
- Lampiran 5. *Asumsi-asumsi dalam Perhitungan CLV Klien tahun 2011 - 2014*



# BAB I PENDAHULUAN

## 1.1 Latar Belakang Masalah

'*Customer franchise*' yang menjadi konsep dasar pemasaran, menurut Levitt dalam artikelnya yang berjudul *Marketing Myopia* (1960) memberikan tantangan bagi perusahaan untuk 'membeli pelanggan' dan memicu penyediaan barang dan jasa yang diharapkan dapat membuat pelanggan puas dan mengulangi transaksi bisnis dengan perusahaan.

Menurut Dwyer (1997), para pelaku *direct marketing* berada yang ada di barisan terdepan dalam penggunaan teknologi database, secara sistematis melakukan '*customer franchise*' melalui identifikasi pelanggan dan pencatatan perilaku pelanggan sehingga dapat dilakukan segmentasi atas pelanggan serta tindakan yang dianggap tepat untuk diterapkan atas pelanggan secara individual atau kelompok.

Pentingnya pelanggan telah membuat *relationship marketing* menjadi perhatian utama bagi banyak perusahaan dewasa ini untuk menerapkannya. Perusahaan tidak lagi fokus hanya pada transaksi yang bersifat diskrit, tetapi mulai memperkuat dan mengembangkan hubungan jangka panjang dengan pelanggan. Pemahaman tentang *relationship marketing* terutama diperoleh melalui pengetahuan mengenai pelanggan perusahaan yang dicatat dalam sebuah database pemasaran dan pengetahuan tentang pasar secara umum melalui riset pasar.

Stahl, Matzler, Hinterhuber (2003) mengatakan bahwa hubungan jangka panjang dengan pelanggan diyakini memberikan *profit* lebih banyak daripada hubungan jangka pendek karena meningkatnya efisiensi. Dan karena tidak semua pelanggan secara finansial menarik bagi perusahaan, maka menjadi penting bahwa profitabilitas yang dihasilkan oleh pelanggan dapat diperkirakan agar upaya perusahaan misalnya dalam mengalokasikan sumberdaya sesuai dengan ukuran Nilai Masa Hidup Pelanggan atau '*Customer Lifetime Value*' yang disingkat sebagai CLV.

Dalam industri periklanan, persaingan agensi dalam mendapatkan klien baru juga telah memicu perubahan perilaku pelaku usaha dan produsen produk. Klien relatif menjadi lebih menuntut dan manja. Tawaran *fee* dan komisi yang lebih murah menyebabkan klien cepat berpindah dari satu agensi ke agensi lainnya.

Perubahan perilaku klien menyebabkan banyak agensi berusaha melakukan apa saja untuk mempertahankan klien tanpa memperhatikan apakah klien tersebut masih memberikan laba (*profit*) bagi perusahaan. Tuntutan untuk mempertahankan klien membuat agensi sulit melakukan kendali atas *profit* yang diperoleh dari klien karena besarnya sumberdaya yang dialokasikan ketika melakukan akuisisi serta biaya yang harus dikeluarkan untuk mempertahankan klien.

Bagi perusahaan, mengelola klien yang memiliki loyalitas tidak selalu berarti perolehan profitabilitas. Menurut V. Kumar & Bharat Rajan (2009), pengukuran dan pemaksimalan CLV (*customer lifetime value*) dapat membantu untuk memetakan klien serta memberi tuntunan tindakan apa yang dapat dilakukan terhadap klien. Metode ini secara simultan memperlihatkan hubungan antara loyalitas – profitabilitas tiap klien melalui tiga komponen utama pada kerangka model CLV yaitu margin kontribusi, biaya pemasaran dan probabilitas jumlah transaksi yang diharapkan pada jangka waktu tertentu di masa yang akan datang.

*Activity-Based Costing* digunakan dalam menganalisis profitabilitas klien untuk menentukan jenis kegiatan, biaya serta *profit* yang terkait dengan layanan terhadap klien tersebut. Ada dua tahapan dalam menentukan profitabilitas klien yaitu tahap identifikasi klien dan tahap menentukan klien mana yang memberikan nilai tambah bagi perusahaan. Hansen, Mowen & Guan (2009) dalam tulisannya mengatakan bahwa klien yang memberikan *profit* harus dipertahankan dan klien yang tidak memberikan *profit* bisa dipertimbangkan untuk dipertahankan dengan cara meningkatkan efisiensi klien tersebut sehingga dapat berubah menjadi '*profitable*'.

## 1.2 Perumusan Masalah

Berdasarkan uraian tersebut di atas, terdapat suatu urgensi untuk dapat mengelola profitabilitas dari klien hingga masa yang akan datang sebagai antisipasi terhadap kondisi industri periklanan dewasa ini. Oleh karena itu, pembahasan dalam karya akhir ini akan fokus pada:

- a. Apakah klien yang loyal berarti juga menguntungkan (*profitable*) bagi perusahaan?
- b. Bagaimana mengelola profitabilitas klien menggunakan pengukuran dan maksimalisasi *Customer Lifetime Value*?
- c. Bagaimana menentukan tipe klien dan prospek masa depannya untuk dipertahankan, ditingkatkan, diakuisisi dan dimenangkan kembali?
- d. Apa tindakan yang dapat dilakukan untuk mengelola profitabilitas klien berdasarkan tipe-tipenya?

### 1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan dilakukannya penelitian adalah untuk membantu perusahaan melakukan identifikasi tentang:

- a. Keterhubungan antara loyalitas klien terhadap *profit* yang diperoleh perusahaan
- b. Penggunaan *customer lifetime value* untuk membantu melakukan analisis profitabilitas klien
- c. Penentuan tipe klien dan prospek masa depannya untuk dipertahankan, ditingkatkan, diakuisisi dan dimenangkan kembali
- d. Penentuan tindakan apa yang sebaiknya dilakukan dalam mengelola profitabilitas klien berdasarkan tipe-tipe yang telah diketahui tersebut

Untuk selanjutnya diharapkan bahwa pemilihan klien serta tuntunan tindakan yang tepat terhadap klien dengan menggunakan pendekatan CLV dapat meningkatkan profitabilitas perusahaan di masa yang akan datang.

### 1.4 Batasan Penelitian

Batasan penelitian adalah pembatasan pada analisis 9 klien utama pada perusahaan periklanan yang menjadi obyek penelitian.

Penelitian dilakukan berdasarkan data-data finansial dan non finansial perusahaan tahun 2010. Data-data non finansial terdiri dari informasi umum mengenai industri periklanan, industri klien, lingkup perusahaan dan kaitannya dengan klien serta informasi mengenai aktifitas pelayanan yang disediakan PT. X. Data seperti nilai SOW merupakan estimasi sebagai rangkuman dari berbagai



informasi yang bersumber dari PT. X dan data industri. Sedangkan data-data finansial mencakup biaya-biaya yang merupakan komponen dalam perhitungan profitabilitas serta komponen dalam perhitungan *customer lifetime value* yang diidentifikasi dari catatan keuangan dan laporan keuangan PT. X.

### 1.5 Manfaat Penelitian

Berdasarkan tujuan penelitian, manfaat yang dapat diperoleh adalah:

- a. Memberikan informasi kepada perusahaan tentang manfaat penggunaan CLV dalam melakukan analisis profitabilitas klien
- b. Memberikan informasi kepada perusahaan tentang tipe-tipe klien dan tindakan yang harus dilakukan oleh perusahaan untuk mengelola dan memaksimalkan *profit* yang diperoleh dari klien.

### 1.6 Metode Penelitian

Metode penelitian yang digunakan dalam penulisan ini adalah metode deskriptif (*descriptive study*) dengan sumber data yang digunakan sebagai berikut:

- a. Data primer yaitu data yang diperoleh dengan mengumpulkan informasi yang berasal dari perseorangan dan data yang dimiliki perusahaan.
- b. Data sekunder yaitu data yang dikumpulkan dan bersumber dari data industri, data organisasi perusahaan periklanan dan data perusahaan riset.

Metode pengumpulan data yang digunakan adalah *observational study* melalui studi literatur dan dokumentasi, jurnal ilmiah, artikel, pengamatan pola hubungan klien – agensi dan praktek yang terjadi di dalamnya, serta peraturan pemerintah dalam industri periklanan di Indonesia.

### 1.7 Sistematika Penulisan Pembahasan

#### Bab 1. PENDAHULUAN

Bab ini terdiri dari latar belakang permasalahan, rumusan permasalahan, ruang lingkup permasalahan yang mencakup obyek penelitian dan waktu dari data yang digunakan, tujuan penelitian, manfaat penelitian, metodologi penelitian dan sistematika penulisan pembahasan.

## Bab 2. LANDASAN TEORI

Bab ini merupakan uraian teori tentang *customer relationship* yang mendasari perlunya perhitungan profitabilitas yang diperkirakan dapat diperoleh dari setiap klien selama masa kerjasamanya dengan PT. X.

## Bab 3. PERKEMBANGAN INDUSTRI DAN PERUSAHAAN PERIKLANAN DI INDONESIA

Bab ini merupakan uraian secara umum tentang industri periklanan dan perusahaan periklanan yang menjadi tujuan penelitian yaitu sejarah perusahaan, struktur organisasi dan sumber daya, jangkauan operasi dan kinerja operasional, *financial highlight* dan informasi mengenai pelanggan (klien) perusahaan.

## Bab 4. ANALISIS DN HASIL

Bab ini merupakan pembahasan untuk mencapai tujuan penelitian. Dalam bab ini dibahas tentang industri periklanan dan analisis perusahaan, hubungan perusahaan dan klien, serta profitabilitas yang dihasilkan dikaji dalam kaitan-nya dengan hubungan perusahaan dan klien.

## Bab 5. KESIMPULAN DAN SARAN

Bab ini memuat kesimpulan dan saran. Kesimpulan dari hasil penelitian yang dilakukan dan saran yang diberikan kepada perusahaan dalam upaya perbaikan dan peningkatan kinerja operasional yang dapat memberikan nilai positif pada profitabilitas perusahaan.

## BAB II LANDASAN TEORI

### 2.1 *Relationship Marketing*

Dalam bukunya tentang *Relationship marketing*, Jackson (1985) membagi kelompok pembeli/pelanggan (*buyers/customers*) menjadi dua bagian besar yaitu *always-a-share* dan *lost-for-good*.

Lebih lanjut menurut Jackson (1985) pada jenis hubungan *always-a-share*, pelanggan menggunakan jasa beberapa pemasok dan setiap kali dapat menyesuaikan ulang porsi bisnis yang telah ditetapkan dengan masing-masing pihak. Sedangkan pada *lost-for-good*, pelanggan membuat komitmen jangka panjang pada pemasok dengan alasan perpindahan pada pemasok lain membutuhkan biaya tidak sedikit dan aset yang telah secara khusus ditujukan pada sebuah transaksi tidak dapat ditarik kembali dengan mudah misalnya komputer dan sistem telekomunikasi. Bila pelanggan memutuskan untuk meninggalkan satu pemasok, maka akun tersebut akan hilang selamanya. Dikotomi sederhana tersebut menjadikan perilaku *buying* menjadi lebih fokus dan memungkinkan kegiatan pemasaran menjadi tepat sasaran. Kedua model menjelaskan apa yang seharusnya dilakukan oleh produk-produk yang saling bersaing. *Always-a-share* terpusat pada produk inti (*core product*) yang secara relatif mudah untuk dilakukannya evaluasi fisik dan fungsi produk karena umumnya produk dikemas secara sederhana. Pelanggan jenis *lost-for-good* mencari pemasok yang dapat memecahkan sederetan masalah dan yang juga mampu melakukan pekerjaan yang lebih rumit. Pelanggan tipe *always-a-share* juga menghargai kinerja yang baik tetapi cenderung lebih tertarik pada sesuatu yang berkaitan dengan harga dan promosi. *Lost-for-good* tidak terlalu tertarik hanya pada harga. *Lost-for-good* secara prinsip tergantung pada perhatian dan kompetensi dukungan penjualan (*sales support*) kemampuan inovatif teknis, sistem pelayanan yang cepat tanggap, ketepatan bisnis dan logistik serta efisiensi.

Jenis-jenis *relationship* tersebut dalam industri terlihat jelas misalnya pada *always-a-share* di mana pelanggan dengan sangat mudah mengubah jumlah pembelian, melakukan evaluasi atas barang-barang yang diperlukan, serta

melakukan pembelian coba-coba dari perusahaan lain serta kadangkala memperlihatkan adanya banyak pembelian (*pembelian palsu*) bahkan setelah pelanggan beberapa lama tidak aktif.

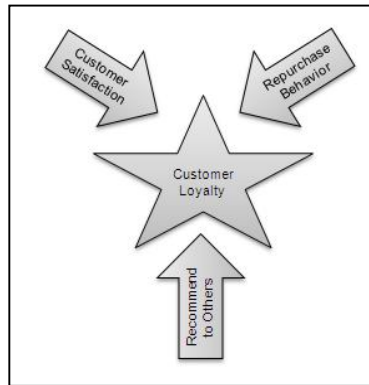
Dwyer (1997) mengatakan dalam tulisannya bahwa perusahaan asuransi/jasa keuangan lainnya, majalah berlangganan, pengisian otomatis, dan program-program yang berkelanjutan lain menunjukkan sifat *lost-for-good*. Keikutsertaan pelanggan dalam proses, melibatkan komitmen sumberdaya secara signifikan (misalnya pemeriksaan fisik), atau perjanjian kontrak (misalnya persetujuan pembelian sejumlah X produk dengan harga tertentu untuk selama Y bulan ke depan). Bagi pihak penjual (perusahaan), keberlangsungan ini memberi kepastian tentang volume penjualan dan terbukanya berbagai kesempatan untuk melakukan *up-selling* atau *cross-selling*.

*Relationship marketing* telah memicu terjadinya perubahan dalam teori dan praktek pemasaran yang kini tidak hanya terpusat pada transaksi diskrit, tetapi lebih pada pemantapan, pembentukan dan pemeliharaan transaksi jangka panjang yang dianggap lebih memberi keuntungan karena efisiensi yang ditimbulkannya. Hal ini khususnya terjadi dalam hubungan pelanggan (*customer relationship*). Karena tidak semua pelanggan secara finansial menarik bagi perusahaan, maka penting untuk menentukan profitabilitas serta sumberdaya yang dialokasikan sesuai dengan nilai seumur hidup pelanggan (*customer lifetime value – CLV*).

Menurut Stahl, Matzler & Hinterhuber (2003), selain menjadi generator pendapatan, *customer relationship* juga merupakan penyebab timbulnya biaya. Sehingga dalam pengukuran CLV, semua pendapatan dan biaya yang termasuk dalam *customer relationship* harus dihitung.

## 2.2 Loyalitas Pelanggan

Pengukuran loyalitas terdiri dari elemen-elemen seperti kepuasan pelanggan serta dimensi-dimensi lain yang berhubungan dengan loyalitas jangka panjang yaitu perilaku pada saat pembelian ulang (*repurchase behavior*) dan keinginan pelanggan untuk bertindak sebagai pemberi saran (*willingness to act as an advocate*).



Gambar 2.1. Elemen Untuk Mengukur loyalitas Pelanggan

Sumber: <http://www.satistar.com/expertise/Customer Loyalty Measurement>

Kepuasan pelanggan pertama kali terbentuk berdasarkan pengalaman yang diperoleh sebelumnya atas produk atau layanan perusahaan. Bila pengalaman terdahulu melebihi harapan pelanggan, maka kepuasan pelanggan dapat mencapai tingkat yang cukup tinggi.

Kepuasan pelanggan yang tinggi juga dapat dicapai bahkan hanya dengan kualitas kinerja yang 'biasa-biasa saja', yaitu bila harapan pelanggan rendah atau bila kinerja tersebut memberi nilai tambah (misalnya harga murah sesuai dengan kualitas yang 'sedang') atau sebaliknya pelanggan tidak puas karena kualitas kinerja yang bagus dijual dengan harga yang terlalu mahal sehingga transaksi hanya memberi sedikit nilai tambah bagi pelanggan.

Loyalitas pelanggan terlihat dari kuatnya hubungan bisnis yang ditentukan oleh tingkat kepuasan pelanggan terhadap pengalaman yang diperoleh sebelumnya, persepsi terhadap keseluruhan kualitas layanan, komitmen pelanggan terhadap hubungan kerjasama dengan perusahaan serta keterikatan antara pihak-pihak yang saling bekerjasama.

Pelanggan juga memiliki 'zona toleransi' yaitu bahwa satu pengalaman yang mengecewakan tidak akan mengubah secara signifikan hubungan bisnis yang ada bila kualitas persepsi tetap tinggi, atau biaya untuk 'pindah' agensi cukup mahal, atau hanya ada sedikit alternatif pilihan yang memuaskan, atau bila telah ada kesepakatan pada hubungan antara pelanggan - perusahaan, serta bila telah terdapat ikatan yang membuatnya harus tetap berkomitmen dalam hubungan kerjasama. Ada beberapa bentuk ikatan yang didasarkan atas hal seperti disebutkan di atas yaitu: ikatan legal (kontrak), teknologi (berbagi teknologi), ekonomis

(ketergantungan ekonomi), sosial (pertemanan), geografis, waktu dan perencanaan.

### 2.3 Profitabilitas dan CLV

Kegiatan mempertahankan klien diyakini dapat memberikan kenaikan profitabilitas klien karena beberapa alasan:

- a. Biaya akuisisi hanya terjadi diawal suatu hubungan; semakin lama hubungan terjalin antara agensi dan klien, menjadikan nilai amortisasi semakin kecil
- b. Biaya-biaya yang diperlukan untuk memelihara hubungan dengan klien akan menurun secara persentase terhadap total biaya (atau total pendapatan).
- c. Semakin lama klien makin enggan untuk pindah serta makin berkurang sensitifitasnya terhadap harga. Hal ini menyebabkan stabilnya volume penjualan serta kenaikan pendapatan dari penjualan.
- d. Klien lama cenderung berpromosi menggunakan '*word of mouth*' sehingga dapat menarik calon klien lainnya
- e. Klien lama senang melakukan pembelian produk-produk tambahan yang melengkapi produk lainnya
- f. Klien lama cenderung puas dengan hubungan yang terjalin dengan perusahaan dan berkurang minatnya untuk pindah ke perusahaan pesaing sehingga membuat sulit bagi pesaing baru untuk masuk pasar (*barriers to entry*) atau merebut pasar bagi pesaing lama.
- g. Klien lama cenderung tidak membutuhkan biaya pelayanan mahal karena mereka terbiasa dengan proses yang terkait, tidak perlu '*dididik*' lagi serta konsisten dalam jumlah dan nilai transaksi.
- h. Naiknya retensi dan loyalitas klien membuat pekerjaan menjadi lebih mudah dan menyenangkan. Pegawai yang senang akan meningkatkan kepuasan juga klien pada akhirnya.

Sebagai akhir dari mata rantai ini, hubungan perusahaan – klien haruslah memberi keuntungan. Hingga penting dilakukan pengukuran profitabilitas bagi setiap klien yaitu biaya-biaya yang digunakan dalam mengelola hubungan harus dibandingkan dengan pendapatan yang diperoleh dari hubungan tersebut.

Profitabilitas pelanggan (*customer profitability*) adalah selisih antara pendapatan yang diperoleh dengan biaya-biaya yang berkaitan pada hubungan dengan pelanggan (*customer relationship*) pada periode waktu tertentu.

Seperti dikatakan oleh Foster, Gupta dan Sjoblom (1996) tentang alasan perlunya perhatian pada profitabilitas pelanggan adalah karena setiap rupiah pendapatan belum tentu memberi kontribusi yang sama terhadap laba bersih (*net income*) perusahaan. Sehingga perlu dibedakan antara hubungan yang menghasilkan *profit* tinggi (*high-profit relationship*) dan hubungan dengan *profit* rendah atau negatif (*low- or negative-profit relationship*) agar perusahaan dapat bereaksi secara tepat serta memperbaiki profitabilitas perusahaan secara keseluruhan.

Pfeiffer, Haskins & Conroy (2005) dalam penelitiannya mengatakan bahwa biaya yang dimaksudkan disini tidak perlu merupakan kategori biaya tertentu yang dipilih atau bagaimana peran biaya tersebut dalam *relationship*. Karena pada akhirnya perbedaan antara pendapatan dan biaya-biaya yang terkait dengan hubungan pelanggan digolongkan sebagai profitabilitas pelanggan (*customer profitability – CP*).

*Customer lifetime value* menurut definisi Pfeiffer, Haskins & Conroy (2005) adalah nilai kini (*present value*) dari arus kas masa depan (*future cash flow*) yang terkait pada hubungan pelanggan (*customer relationship*).

Jika profitabilitas pelanggan (*customer profitability*) merupakan catatan akuntansi pada kejadian kini dan sebelumnya, maka CLV hanya memperhatikan kejadian yang ada didepan saja. CLV tergantung pada arus kas, sementara profitabilitas pelanggan tergantung pendapatan dan biaya-biaya yang mungkin melibatkan arus kas pada periode di mana profitabilitas itu diukur.

Arus kas harus diperhitungkan dalam hubungan pelanggan untuk dapat mengukur/memperkirakan nilai CLV, sedangkan pendapatan (*revenue*) dan biaya (*cost*) harus dikaitkan dengan *customer relationship* dalam pembentukan profitabilitas pelanggan.

Pengeluaran saat akuisisi harus dimasukkan dalam perhitungan profitabilitas pelanggan tetapi tidak dimasukkan pada perhitungan nilai CLV yang diharapkan (*expected CLV*). Tetapi ini bukan berarti bahwa biaya akuisisi harus diabaikan

dalam penentuan keputusan tentang calon pelanggan. Perusahaan harus menarik calon pelanggan hanya bila probabilitas akuisisi dikalikan dengan nilai CLV yang diharapkan (*expected*) lebih besar daripada biaya yang dikeluarkan saat akuisisi yang terkait secara langsung kepada calon pelanggan.

#### 2.4 Loyalitas dan Profitabilitas Pelanggan

Hal umum yang biasanya muncul dibenak banyak orang adalah bahwa pelanggan yang loyal biasanya lebih mudah sekaligus lebih murah untuk dilayani, bersedia membayar lebih banyak dan bisa menarik pelanggan lain melalui ‘*word of mouth*’. Tetapi dalam kenyataannya, pelanggan yang loyal sangat mengetahui arti penting mereka bagi perusahaan, berusaha meminta pelayanan premium, merasa berhak atas harga yang lebih murah dan memberikan ‘*word of mouth*’ yang baik hanya bila mereka merasa harus berlaku loyal.

Untuk mengetahui apakah perusahaan harus memenuhi semua keinginan pelanggan yang loyal seperti disebutkan di atas, maka terlebih dahulu kita harus mengetahui apakah ada keterkaitan antara loyalitas pelanggan terhadap profitabilitas yang diberikannya pada perusahaan.

Beberapa metode digunakan untuk mengukur dan mengelola loyalitas pelanggan seperti tertera pada tabel berikut ini:

Tabel 2.1. Metoda Pengukuran dan Pengelolaan Loyalitas

Metode	
RFM <i>Approach</i>	<i>Recency, Frequency, Monetary value of Purchases</i> . Resensi mengacu pada waktu sejak pelanggan memberikan order terakhir, frekuensi mengacu pada seringnya pelanggan melakukan order dalam rentang waktu tertentu, dan <i>monetary value</i> adalah jumlah rata-rata yang dibelanjakan pelanggan pada setiap transaksi.
PCV	<i>Past Customer Value</i> adalah model ekstrapolasi hasil transaksi-transaksi sebelumnya ke masa depan. Nilai pelanggan ditentukan berdasarkan total kontribusi (melalui <i>profit</i> ) yang diberikan pelanggan di masa sebelumnya.
SOW	<i>Share of Wallet</i> menunjukkan proporsi nilai sebuah brand atau perusahaan tertentu terhadap keseluruhan pembelian/penggunaan jasa. Pengukuran dapat dilakukan pada tingkat pelanggan secara individu maupun kelompok.

Sumber: V. Kumar & W.J. Reinartz, *Customer Relationship Management: A Database Approach*, 2006, John Wiley & Sons

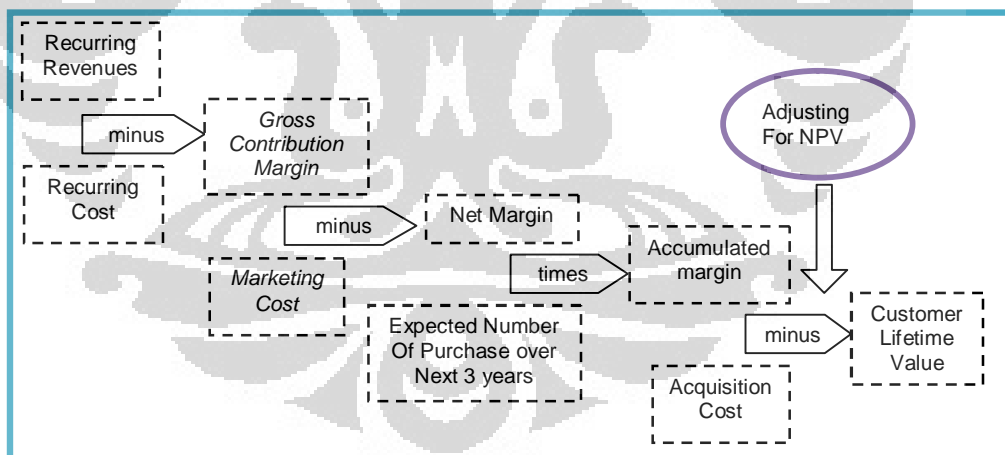


Mengelola loyalitas pelanggan tidak serta merta berarti mengelola profitabilitas pelanggan, walaupun pengelolaan loyalitas - profitabilitas harus dilakukan secara simultan. Metode CLV dapat digunakan untuk mengelola loyalitas dan profitabilitas secara simultan.

Dalam penelitiannya, V. Kumar & Bharath Rajan (2009) menyatakan bahwa *Customer lifetime value* atau CLV didefinisikan sebagai penjumlahan kumulatif nilai kini dari arus kas (*discounted cash flow*) menggunakan *weighted average cost of capital* (WACC) pelanggan dalam seumur hidup kerjasamanya dengan perusahaan. Seumur hidup kerjasama yang dimaksudkan disini dapat ditekankan sebagai sedikitnya masa 3 tahun kerjasamanya dengan perusahaan.

Terdapat tiga komponen utama yang digunakan dalam perhitungan menggunakan metoda CLV yaitu:

- Marjin kontribusi (*contribution margin*)
- Biaya pemasaran (*marketing cost*) dan
- Probabilitas pembelian pada periode waktu tertentu



Gambar 2.2. Pendekatan dalam Pengukuran CLV

Sumber: V. Kumar & Bharat Rajan, *Profitable Customer Management: Measuring and Maximizing Customer Lifetime Value*, 2009, Management Accounting Quarterly Vol.10 No.3

Dengan pendekatan melalui modeling ini, nilai CLV dari setiap pelanggan dalam perusahaan dapat diperkirakan. Pelanggan diurutkan berdasarkan kontribusinya terhadap *profit* perusahaan sehingga perusahaan dapat menyusun serta

menerapkan strategi yang dapat memaksimalkan *profit* pelanggan pada periode waktu seumur hidup hubungannya dengan perusahaan.

Masih menurut V. Kumar dan Bharath Rajan (2009), beberapa studi yang telah dilakukan menunjukkan bahwa metode CLV lebih baik digunakan ketika melakukan seleksi terhadap pelanggan dibanding metode tradisional yang mengacu pada sejarah - *historical (backward-looking method)*.

## 2.5 Penentuan Pelanggan dan Tantangan bagi Industri

Tiga pertanyaan penting yang biasanya dihadapi oleh perusahaan di setiap industri adalah:

1. Bagaimana menentukan tipe pelanggan dan calon pelanggan di masa depan untuk dipertahankan, ditingkatkan, didapatkan atau direbut kembali
2. Bagaimana menentukan tipe pelanggan dan calon pelanggan di masa depan yang tidak akan dipertahankan, ditingkatkan, didapatkan atau direbut kembali

Berikut di bawah ini akan diuraikan hal tersebut di atas yaitu:

### 2.5.1 Menentukan tipe pelanggan dan calon pelanggan dimasa depan untuk dipertahankan, ditingkatkan, didapatkan atau direbut kembali.

Secara bertahap, hal tersebut dilakukan dengan:

#### a. Menentukan siapa pelanggan yang harus direbut dan dipertahankan.

Menurut CLV, pelanggan yang harus dipertahankan adalah pelanggan yang memberikan *profit* bagi perusahaan. Atau dengan kata lain pelanggan yang harus direbut (*acquired*) dan dipertahankan (*retained*) adalah yang memberikan *profit*.

Karena hal tersebut, maka timbul dua faktor penilaian utama kinerja bagian pemasaran yaitu dari nilai akuisisi pelanggan (*customer acquisition rate*) yaitu persentase jumlah orang yang ditargetkan dalam kegiatan pemasaran langsung (*direct marketing*) yang benar-benar menjadi pelanggan dan nilai retensi pelanggan (*customer retention rate*) yaitu lamanya hubungan yang terjadi antara pelanggan dengan perusahaan. Oleh karenanya perusahaan harus memutuskan untuk merebut atau mempertahankan pelanggan hanya bila

biaya yang diperlukan dalam upaya itu lebih kecil dari nilai yang dimiliki pelanggan.

Kedua metrik di atas memiliki kelemahan karena manajer menjadi fokus hanya pada profitabilitas jangka pendek (transaksi berikutnya) dan tidak menaruh perhatian pada nilai pelanggan jangka panjang.

Masalah lainnya muncul ketika kemudian manajer mengklasifikasikan pelanggan menjadi 4 bagian yaitu:

- Pelanggan yang mudah di akuisisi dan dipertahankan
- Pelanggan yang sulit di akuisisi dan mudah dipertahankan
- Pelanggan yang mudah di akuisisi dan sulit dipertahankan dan
- Pelanggan yang sulit di akuisisi dan sulit dipertahankan,

Yang menyebabkan manajer hanya menaruh perhatian pada pelanggan yang mudah diakuisisi dan dipertahankan.

Dari penelitian yang dilakukan oleh V. Kumar dan Bharat Rajan (2009) - yang menganalisis keterkaitan antara biaya akuisisi, biaya retensi dan profitabilitas, dihasilkan pembagian kelompok pelanggan seperti yang terlihat pada gambar 3 berikut ini:

Biaya Retensi Tinggi	<b>Pelanggan</b> <i>High Maintenance</i> 25% pelanggan 15% keuntungan	<b>Pelanggan</b> <i>Royal</i> 25% pelanggan 25% keuntungan
Biaya Retensi Rendah	<b>Pelanggan</b> <i>Casual</i> 32% pelanggan 20% keuntungan	<b>Pelanggan</b> <i>Low-Maintenance</i> 15% pelanggan 40% keuntungan
	Biaya Akuisisi Rendah	Biaya Akuisisi Tinggi

Gambar 2.3. Mengakuisisi dan Mempertahankan Pelanggan Pada 3 Industri

Sumber: V. Kumar & Bharath Rajan, *Profitable Customer Management: Measuring and Maximizing Customer Lifetime Value*, 2009, Management Accounting Quarterly, Vol. 10, No.3

Gambar 2.3. di atas menunjukkan bahwa menargetkan pelanggan hanya pada pelanggan yang mudah diakuisisi dan mudah dipertahankan, tidak menjamin bahwa kita mengelola pelanggan yang memberi keuntungan.

Pendekatan berbasis CLV memberi dasar pengelolaan pelanggan yang paling menguntungkan untuk di akuisisi dan paling menguntungkan untuk dipertahankan sekaligus optimalisasi biaya akuisi dan retensi secara simultan.

Kunci utama menciptakan keseimbangan akuisisi dan retensi terdapat pada alokasi sumberdaya secara efisien antara akuisisi dan retensi pelanggan. Alokasi sumberdaya tidak harus hanya ada pada tingkatan akuisisi dan retensi, tetapi harus ada pada tingkat pemilihan berbagai jenis jalur komunikasi yang dapat digunakan untuk memastikan profitabilitas pelanggan.

#### b. Upaya untuk membuat pelanggan yang menguntungkan menjadi loyal

Peralihan yang terjadi setelah perusahaan melakukan segmentasi atas pelanggan berdasarkan loyalitas, adalah segmentasi berdasarkan profitabilitas seperti diperlihatkan dalam gambar 2.4 yang menunjukkan proses segmentasi pelanggan berdasarkan loyalitas dan profitabilitas.

Tipe-tipe pelanggan dalam segmentasi tersebut adalah sebagai berikut:

***True Friends***, merupakan pelanggan yang paling berharga. Mereka telah puas dengan penawaran dan layanan yang diberikan perusahaan dan merasa nyaman dengan proses yang berkaitan dengan perusahaan. Pembelian secara regular dan tetap (walaupun tidak intensif) sepanjang waktu dan menawarkan potensi *profit* tertinggi untuk perusahaan. Untuk mengelola *true friends*, perusahaan harus secara konsisten memberi perhatian ekstra dan sesekali berkomunikasi. Perusahaan harus berusaha mengelola dan mempertahankan sikap dan perilaku loyal diantara *true friends*.

***Butterfly*** adalah pelanggan yang walaupun hanya singgah sebentar, menawarkan *profit* tinggi pada perusahaan. Kesalahan klasik yang sering dilakukan dalam mengelola pelanggan tipe ini adalah meneruskan investasi (yang kadang berlebihan) bahkan setelah mereka berhenti bertransaksi. Seharusnya perusahaan berusaha mencari cara untuk menikmati *profit* saat mereka sedang berusaha menemukan saat yang tepat menghentikan berinvestasi pada perusahaan.

Profitabilitas Tinggi	<p><b>BUTTERFLIES</b></p> <p>Berpotensi memberi kontribusi <i>profit</i> yang cukup tinggi pada perusahaan</p> <p>Tindakan untuk mengelola tipe ini:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Memastikan kepuasan di setiap transaksi</li> <li>• Tidak perlu fokus pada komitmen jangka panjang dengan pelanggan</li> <li>• Pastikan <i>profit</i> selama mereka bersama perusahaan</li> <li>• Jangan melakukan investasi setelah mereka berhenti bertransaksi dengan perusahaan</li> </ul>	<p><b>TRUE FRIENDS</b></p> <p>Berpotensi memberi kontribusi <i>profit</i> terbanyak pada perusahaan.</p> <p>Tindakan untuk mengelola tipe ini:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fokus pada membangun hubungan jangka panjang</li> <li>• Berikan pesan komunikasi secukupnya</li> <li>• Buat agar mereka membeli secara intensif setiap saat bersama perusahaan</li> <li>• Fokus untuk mempertahankan pelanggan ini.</li> </ul>
	<p><b>STRANGERS</b></p> <p>Menunjukkan potensi kontribusi terendah pada perusahaan</p> <p>Tindakan untuk mengelola tipe ini:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Jangan fokus untuk menjalin hubungan dengan pelanggan ini</li> <li>• Pastikan bahwa <i>profit</i> diperoleh pada setiap transaksi</li> </ul>	<p><b>BARNACLES</b></p> <p>Menunjukkan sedikit potensi untuk berkontribusi pada <i>profit</i>.</p> <p>Tindakan untuk mengelola tipe ini:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pengawasan ketat karena pelanggan ini membuat kering sumberdaya perusahaan</li> <li>• Mengubah pelanggan menjadi <i>profit</i> memerlukan pengukuran 'size of wallet' dan 'share of wallet' - SOW</li> <li>• Bila SOW rendah, fokus pada <i>up-selling</i> dan <i>cross-selling</i></li> <li>• Bila ukuran <i>wallet</i> kecil, berlakukan pengawasan biaya</li> </ul>
Profitabilitas Rendah	Loyalitas Rendah	Loyalitas Tinggi

Gambar 2.4. Mengelola Loyalitas dan Profitabilitas

Sumber: V. Kumar & Bharath Rajan, *Profitable Customer Management: Measuring and Maximizing Customer Lifetime Value*, 2009, Management Accounting Quarterly, Vol. 10, No.3

**Barnacles** adalah pelanggan yang menawarkan profitabilitas rendah pada perusahaan walaupun telah menjadi pelanggan dalam jangka waktu lama.

Mereka tidak menghasilkan ROI yang memadai karena ukuran dan volume transaksi terlalu rendah. Tipe ini bisa saja menjadi *profitable* bila dikelola dengan baik dengan melihat apakah masalah berasal dari *wallet* yang berukuran kecil atau *share*-nya memang kecil untuk kemudian melakukan pengawasan yang ketat agar dapat menurunkan kerugian perusahaan. Bila SOW-nya masih rendah, maka *up-selling* dan *cross-selling* khusus dapat dilakukan untuk meningkatkan profitabilitas. Sumberdaya pemasaran yang melayani *barnacles* harus dibedakan dengan *butterfly* karena *barnacles* tidak menawarkan *profit* tinggi.

*Strangers* adalah pelanggan yang paling sedikit memberi keuntungan pada perusahaan. Sangat sedikit produk barang/layanan yang sesuai dengan keinginan mereka. Kunci utama mengelola pelanggan ini adalah melakukan identifikasi secepatnya dan tidak melakukan hubungan investasi karena pelanggan tidak memiliki loyalitas dan tidak memberikan *profit*. Yang segera harus dilakukan perusahaan adalah memperoleh *profit* maksimum dari setiap transaksi dengan pelanggan tipe ini.

Langkah selanjutnya setelah segmentasi pelanggan dilakukan adalah membentuk sebuah program loyalitas dengan tujuan secara keseluruhan adalah mencapai profitabilitas maksimum. Program loyalitas ini dalam implementasinya harus memiliki 3 tujuan fundamental yaitu:

- Membangun dan memperkuat sikap loyal
- Membudayakan perilaku loyal
- Mengkaitkan loyalitas pada profitabilitas

Dengan dipenuhinya tujuan-tujuan di atas, perusahaan dapat mengenal potensi dukungan yang dimiliki masing-masing pelanggan sehingga dapat memberikan penghargaan yang sesuai dengan besarnya dukungan tersebut.

Struktur penghargaan (*reward* dan *bonus*) dapat diberikan untuk membedakan pelanggan berdasarkan sikap, perilaku, profil dan potensi profitabilitas tanpa mengorbankan hak pelanggan untuk tetap dibina dan dijaga keberlangungannya. Struktur penghargaan (*reward*) dua tahap memberi alternatif jenjang tahapan berupa:

- Tahap-1 merupakan standar 1 dimensi strategi *reward* di mana pelanggan mendapat hadiah langsung berdasarkan total transaksi ketika melakukan pembelian. Program ini diharapkan membentuk loyalitas untuk keseluruhan pelanggan.
- Tahap-2 lebih selektif memberi *reward* pada pelanggan tertentu yang bertujuan untuk lebih membudayakan dan memperkuat sikap dan perilaku loyal.

**c. Upaya memperbesar pelanggan dengan mengelola siklus hidupnya.**

Dalam upaya memperbesar dan melayani pelanggan, banyak perusahaan mengambil alih beberapa *channel* berbeda yang tidak hanya menawarkan pelanggan kesempatan membeli melalui beberapa *channel* tetapi juga kesempatan mencari informasi produk di satu atau lebih *channel* dan melakukan transaksi di *channel* yang berbeda. Dengan adanya layanan untuk kelompok pelanggan berbeda yang juga menyediakan tingkatan pelayanan yang berbeda, maka hal ini dapat menurunkan biaya layanan secara keseluruhan dan akhirnya meningkatkan profitabilitas perusahaan.

**d. Upaya mempertahankan pelanggan dan mencegah penyusutan pelanggan**

Mempertahankan pelanggan merupakan kerja penting dalam sebuah perusahaan. Penyusutan jumlah pelanggan akan berdampak pada perusahaan dalam berbagai hal yaitu:

- Kehilangan pendapatan karena pelanggan pindah ke tempat lain
- Kehilangan kesempatan untuk menutup biaya akuisisi yang telah dikeluarkan untuk pelanggan tersebut
- Kehilangan kesempatan melakukan *up-selling* dan *cross-selling* pada pelanggan yang telah pindah sehingga berakibat pada hilangnya pendapatan potensial.
- Hilangnya beberapa akibat sosial seperti mempengaruhi calon pelanggan potensial karena WOM negative.
- Perusahaan harus menambah investasi sumberdaya menggantikan pelanggan yang hilang dengan pelanggan baru. Hal ini menguras sumberdaya perusahaan yang telah mengalami penurunan akibat berpindahannya pelanggan ke pesaing.

Banyak perusahaan menyadari pentingnya mengendalikan penyusutan pelanggan dan telah mengadopsi perangkat analisis untuk meramalkan dan mencegah hilangnya pelanggan.

Ada dua komponen *output* yang dapat digunakan untuk meramalkan penyusutan pelanggan yaitu mengetahui pelanggan mana yang kemungkinan besar akan membelot/berpindah dan mengetahui kapan perpindahan akan terjadi.

### **2.5.2 Menentukan tipe pelanggan dan calon pelanggan dimasa depan yang tidak akan dipertahankan, ditingkatkan, atau direbut kembali**

Banyak perusahaan menawarkan serangkaian produk/layanan yang diinginkan oleh berbagai jenis pelanggan. Beberapa diantaranya pelanggan lama, pelanggan dengan beberapa transaksi hanya dalam waktu singkat dan diantaranya ada yang lebih menguntungkan dibanding yang lain.

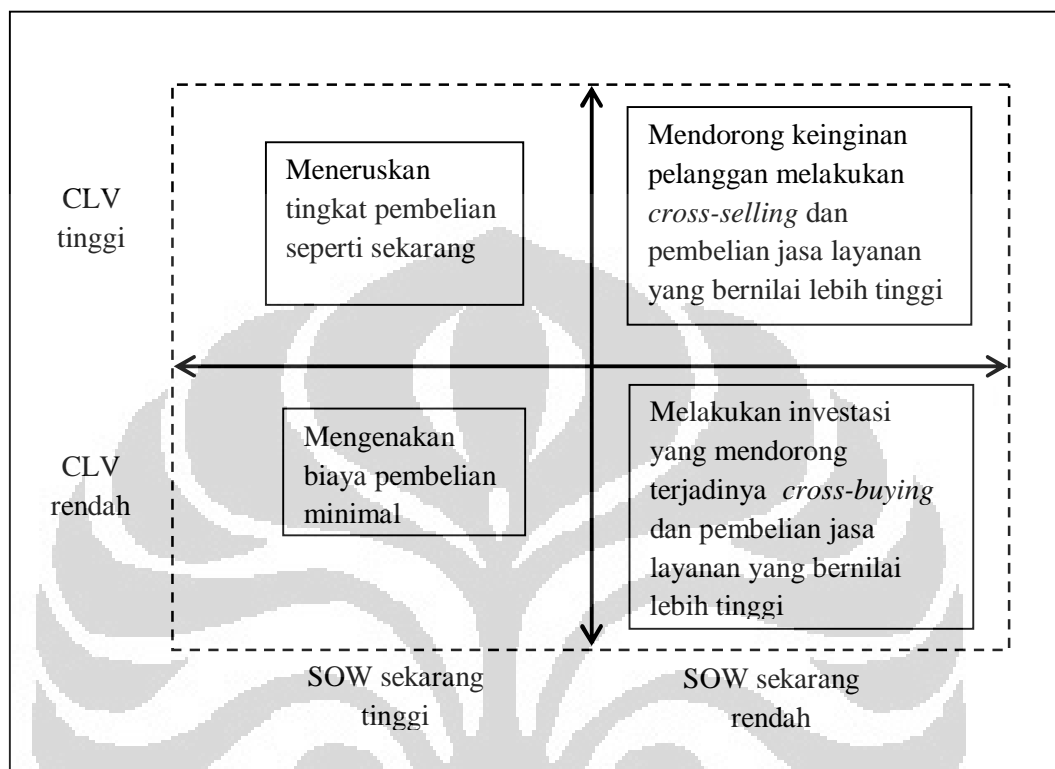
Bagaimana cara yang harus dilakukan perusahaan dapat mengukur dan mengetahui tindakan apa yang dapat mempengaruhi perilaku transaksi pada kelompok pelanggan yang berbeda?

Karena CLV mengandung komponen perilaku pelanggan di masa lalu, proyeksi terhadap perilaku di masa depan serta biaya pemasaran untuk mempertahankan pelanggan, maka CLV dapat digunakan untuk mengidentifikasi pelanggan yang tidak akan dipertahankan.

- *Pertama* yang harus dilakukan adalah membuat segmentasi (pengelompokan) pelanggan berdasarkan nilai CLV-nya.
- *Kemudian* hubungkan tiap kelompok pelanggan dengan kontribusi *profit* mereka pada perusahaan. Dalam hal ini mungkin ditemukan fakta bahwa sebagian kecil pelanggan memberi kontribusi besar pada *profit* perusahaan dan sejumlah pelanggan bahkan mungkin menyebabkan perusahaan kehilangan uang karena beberapa pelanggan berada dalam kelompok CLV yang rendah - memiliki CLV negatif.
- *Setelah* identifikasi pelanggan dengan tingkat CLV-nya masing-masing (tinggi dan rendah), maka dibuat matriks 2x2 dan merekomendasikan beberapa strategi pemasaran yang spesifik untuk tiap segmen pelanggan pada perusahaan.



Gambar berikut ini menunjukkan tindakan yang harus diambil perusahaan untuk mengelola pelanggan yang telah dikelompokkan pada segmen-segmen berdasarkan nilai CLV dan SOW yang dimilikinya masing-masing.



Gambar 2.5. Langkah dan Tindakan yang Dilakukan Perusahaan Menggunakan Nilai CLV dan SOW

Sumber: V. Kumar & Bharath Rajan, *Profitable Customer Management: Measuring and Maximizing Customer Lifetime Value*, 2009, Management Accounting Quarterly, Vol. 10, No.3

Dari gambar di atas, terlihat bahwa pelayanan minimal harus dialokasikan pada pelanggan dengan nilai CLV rendah dan SOW sekarang tinggi, karena kemungkinan meningkatkan nilai CLV agak sulit. Untuk pelanggan dengan nilai CLV tinggi dan SOW sekarang tinggi, maka tingkat perhatian harus dipertahankan/dipelihara untuk mempertahankan klien. Pelanggan dengan nilai CLV rendah dan nilai SOW sekarang rendah harus didorong untuk melakukan *cross-buying* untuk beberapa kategori produk berbeda dan produk bernilai tinggi. Pada kasus pelanggan dengan CLV tinggi dan SOW sekarang rendah, maka perusahaan harus mendorong minat pelanggan melalui *cross-selling* atas beberapa kategori produk berbeda dan promosi penjualan yang bernilai tinggi. Pengaruh

*cross-buying* memberi dampak besar bila perusahaan melakukan identifikasi dan memiliki target pelanggan yang tepat.

## **2.6 Mengukur *Customer Lifetime Value* – CLV**

### **2.6.1 Komponen penyusun CLV**

Dalam model dasar CLV yang diperkenalkan oleh Reinartz & Kumar (2000), terdapat penggabungan variable-variabel perhitungan secara umum yang bisa digolongkan dalam 3 kategori yaitu: pendapatan (*revenue*), biaya-biaya (*costs*) dan nilai retensi (*retention rate*).

#### **2.6.1.1 Nilai Retensi (*retention rate*)**

Nilai retensi merupakan faktor yang didefinisikan sesuai dengan masing-masing pelanggan, menunjukkan probabilitas pelanggan akan tetap loyal pada satu perusahaan pemasok dan tetap menyumbangkan pendapatan yang diharapkan seperti halnya biaya yang harus dikeluarkan oleh perusahaan pada satu periode waktu tertentu.

Menurut Dwyer (1997), dengan nilai retensi, margin kontribusi (*contribution margin*) disesuaikan terhadap kemungkinan/probabilitas kejadiannya.

Selain itu, dalam jurnal ilmiahnya Peter (1999) dan Jones & Sasser (1995) mengatakan bahwa nilai retensi dapat diperkirakan dengan bantuan faktor penentu loyalitas yang divalidasi secara empiris seperti kepuasan pelanggan (*customer satisfaction*), peralihan hambatan (*switching barriers*), perilaku pencarian-variiasi (*variety-seeking behavior*), dan ketertarikan pada alternative (*attractiveness of alternatives*).

Untuk selanjutnya, langkah awal dari analisis nilai retensi adalah model loyalitas pelanggan yang mencakup beberapa hal berbeda misalnya dalam pengaturan hubungan kerjasamanya (contoh: kontraktual vs non-kontraktual).

Pada aturan kontraktual yang mewakili tipe *lost-for-good*, pelanggan berkomitmen secara total atau tidak sama sekali. Nilai retensi dan pendapatan yang diharapkan (*expected revenue*) dapat diperkirakan secara akurat tergantung pada penggunaan layanan pada periode sebelumnya serta lamanya masa kontrak. Demikian menurut Bauer, Hammerschmidt, Braehler (2003).

Menurut Dwyer (1997) dan Pfeiffer & Carraway (2000), model migrasi yang dibuat berdasarkan *markov chain* memperlihatkan situasi non-kontraktual di mana pelanggan membagi pengeluaran pada beberapa perusahaan. Pada kasus *always-a-share* ini, nilai retensi bukanlah sesuatu yang stabil melainkan sebuah faktor dinamis yang mencerminkan perubahan-perubahan perilaku pembelian selama siklus hidup pelanggan.

### 2.6.1.2 Pendapatan (*revenue*)

Pendapatan diklasifikasikan menjadi 4 sub kategori yaitu:

- Pendapatan otonom (*autonomous revenue*)
- Pendapatan *up-selling*,
- Pendapatan *cross-selling*
- Marjin kontribusi dari hasil kegiatan rujukan (*referral activities*) oleh pelanggan yang ada.

Bagian-bagian tersebut memainkan peranan penting yang memberi catatan lengkap mengenai efek yang ditimbulkan pelanggan selama siklus hidupnya serta merupakan hal penting untuk identifikasi titik awal tindakan pengawasan pada efek-efek tersebut.

*Pendapatan otonom* merupakan komponen yang tidak secara langsung dipengaruhi oleh perusahaan atau hanya dipengaruhi oleh ukuran-ukuran standar pemasaran seperti iklan TV. Contohnya adalah pendapatan dasar (utama), tidak termasuk target pendapatan yang diperoleh dari *up-selling* dan *cross-selling*.

*Pendapatan up-selling* seperti dinyatakan Reinartz & Kumar (2000), diperoleh dari tambahan penjualan produk yang sama sebagai akibat dari kenaikan frekuensi pembelian dan intensitas transaksi pada hubungan kerjasama berjangka panjang seperti perubahan kuantitas misalnya nilai pembelian yang meningkat per transaksi, atau bertambahnya jumlah transaksi per periode. Selain itu pendapatan *up-selling* dapat juga berasal dari efek harga yaitu penjualan dengan harga baru yang lebih tinggi untuk kategori produk yang sama bagi pelanggan yang loyal, pelanggan jangka panjang yang sedikit atau tidak sensitif pada harga. Pendapatan *up-selling* merupakan simbol dari nilai retensi pelanggan.

*Pendapatan cross-selling* menurut Reicheld & Sasser (1990) didefinisikan sebagai penjualan produk atau kategori produk komplementer yang masing-

masing belum dibeli dari perusahaan. Sebagai contoh adalah penjualan produk asuransi jiwa kepada pelanggan asuransi mobil.

*Nilai referensi (reference value)* mengukur margin yang berasal dari pelanggan baru yang dimenangkan/direkrut melalui rujukan yang dilakukan oleh pelanggan yang telah ada.

### **2.6.1.3 Biaya-biaya pelanggan (*customer costs*)**

Hal mendasar untuk perkiraan biaya adalah yang biasanya digunakan dalam produk yang berkaitan dengan pencatatan pembukuan (*accounting*). Bagi Bruhn et al. (2000), Diller (2001) dan Reichheld & Teal (1996), metode perkiraan tradisional telah ditambahkan dengan dimasukkannya efek depresiasi biaya pada hubungan berjangka panjang dengan pelanggan.

*Biaya akuisisi (acquisition cost)* harus dikenakan pada saat memperkirakan CLV untuk pelanggan yang akan datang. Untuk pelanggan yang kini ada, nilai akuisisi dianggap sebagai *sunk cost*. Dan karena biaya ini hanya muncul sekali, maka biaya ini dianggap sebagai investasi perusahaan yang tidak bisa dibebankan pada pelanggan.

*Biaya pemasaran (marketing cost)* mewakili biaya-biaya untuk mempertahankan dan mengembangkan pelanggan yang terdiri atas semua upaya pemasaran yang ditujukan untuk perbaikan profitabilitas pelanggan. Contohnya adalah ketika terjadi kelesuan akibat kenaikan harga (*up-selling*) atau tambahan produk kategori lain yang ada di perusahaan yang sama (*cross-selling*). Belanja promosi, pengiriman katalog atau kartu ucapan termasuk dalam biaya pemasaran.

*Biaya pemulihan (recovery cost)* yang terdiri dari biaya yang terjadi sebelum pemutusan hubungan untuk menghindari kerugian dan biaya yang muncul setelah penyelesaian hubungan, yang berasal dari upaya untuk mendapatkan kembali satu pelanggan.

*Biaya penjualan (sales cost)* termasuk didalamnya biaya produksi dan semua biaya pelayanan terhadap pelanggan seperti biaya proses order, pengurusan dan pergudangan serta pengiriman ke pelanggan.

Seperti dinyatakan oleh Bauer, Hammerschmidt & Braehler (2003), biaya pemutusan hubungan (*termination cost*) muncul ketika pelanggan telah pindah ke perusahaan lain dan tidak dipertimbangkan untuk dipulihkan hubungannya.

Biaya ini harus dikenakan sebagai 'final costs'. Contohnya adalah biaya administratif pada penutupan akun atau biaya pengambilan kembali produk. Biaya ini tidak dimasukkan dalam perhitungan CLV.

## 2.6.2 Menyatukan komponen-komponen CLV

Tidak ada pendekatan tunggal atau tidak ada model perhitungan yang dapat mencakup seluruh komponen CLV yang sesuai dan telah teridentifikasi.

Sebuah model yang komprehensif diperkenalkan oleh Bauer, Hammerschmidt & Braehler (2003) untuk mengatasi keterbatasan yang telah dikemukakan dan memuat seluruh aspek yang sesuai dan sejalan dengan penelitian terakhir di bidang ini ditunjukkan pada persamaan berikut:

### Model Perhitungan Komprehensif untuk CLV

$$\begin{aligned}
 CLV_i = & -AC_i + \left[ \sum_t^T r_{ti}^t * \frac{(AR_{ti} + UR_{ti} + CR_{ti} + RV_{ti}) - (SC_{ti} + MC_{ti})}{(1+d)^t} \right] \\
 & - \left[ \left( r_{ti}^{t-1} * (1 - r_{ti}) \right) * \frac{TC_i}{(1+d)^t} \right] \\
 & + \left[ r_{ti}^t * \left\{ \frac{InfoV_{ti} + CoopV_{ti} + InnoV_{ti}}{(1+d)^t} \right\} \right] \quad (2.1)
 \end{aligned}$$

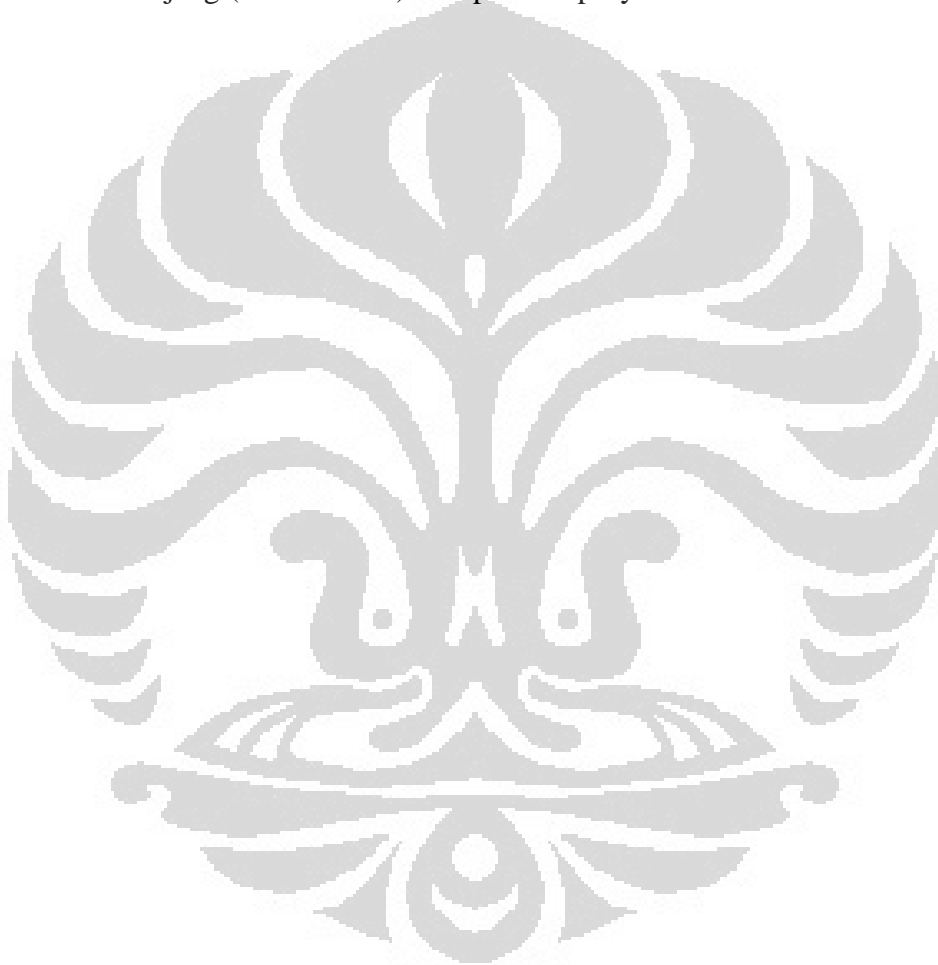
**Sumber:** Bauer, Hammerschmidt & Braehler, *Customer Lifetime Value Concept and Its Contribution to Corporate Valuation*, 2003, Yearbook of Marketing and Consumer Research, Vol.1

Keterangan:

- $CLV_i$  CLV pelanggan I (*net present lifetime profit*)  
 $AC_i$  Biaya akuisisi pelanggan I (*acquisition cost*)  
 $r_{ti}$  Nilai retensi (*retention rate*) pelanggan  $i$  pada periode  $t$   
 $AR_{ti}$  Pendapatan otonom (*autonomous revenue*) pelanggan  $i$  pada periode  $t$   
 $UR_{ti}$  Pendapatan *up-selling* pelanggan  $i$  pada periode  $t$ . (*up-selling value*)  
 $CR_{ti}$  Pendapatan *cross-selling* pelanggan  $i$  pada periode  $t$ . (*cross-selling value*)  
 $RV_{ti}$  Kontribusi kotor (*gross contribution*) dari kegiatan referensi oleh pelanggan  $i$  pada periode  $t$ . (*reference value*)  
 $MC_{ti}$  Biaya pemasaran untuk mempertahankan pelanggan  $i$  pada periode  $t$ .

(marketing cost)

- $SC$  Biaya pelayanan pelanggan  $i$  pada periode  $t$ . (*sales cost*)
- $TC_i$  Biaya pemutusan hubungan dengan pelanggan  $i$ . (*termination cost*)
- $InfoV_{it}$  Nilai informasi dari pelanggan  $i$  pada periode  $t$  (*information value*)
- $CoopV_{it}$  Nilai kooperasi dari pelanggan  $i$  pada periode  $t$  (*cooperation value*)
- $InnoV_{it}$  Nilai inovasi dari pelanggan  $i$  pada periode  $t$  (*innovation value*)
- $D$  Tingkat suku bunga yang sesuai dengan investasi pemasaran
- $T$  Panjang (dalam tahun) dari periode proyeksi



**BAB III**  
**INDUSTRI PERIKLANAN DAN**  
**PERUSAHAAN PERIKLANAN DI INDONESIA**

**3.1 Pertumbuhan Industri Periklanan di Indonesia**

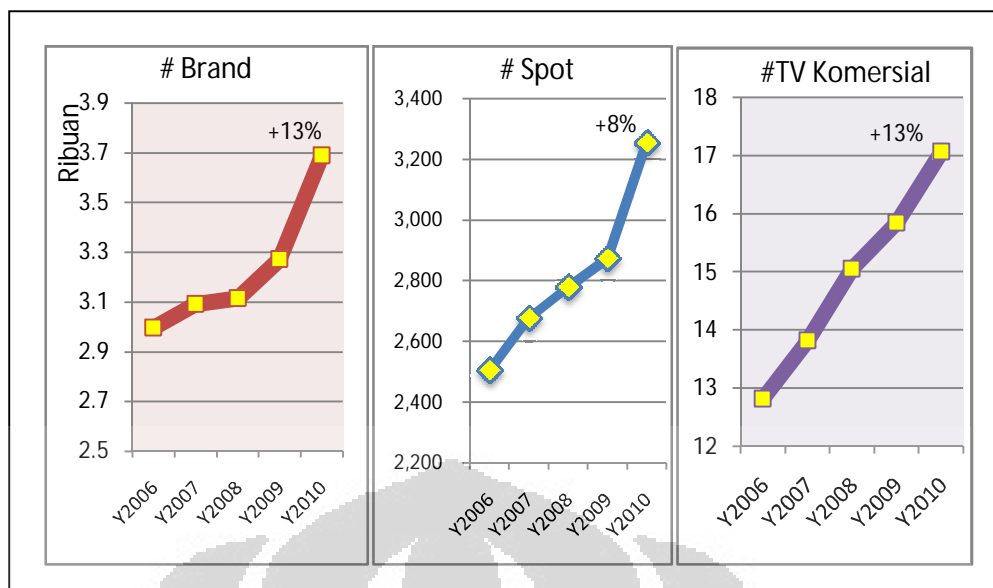
Pertumbuhan ekonomi regional termasuk Indonesia yang makin membaik pasca krisis moneter tahun 1997/1998 membuat semua sektor perekonomian bergerak meningkat. Perjanjian kerjasama pasar bebas Asia (ACFTA) memberi kemudahan pada jalur lalu lintas perdagangan produk dan jasa dari dan ke luar negeri sehingga diperkirakan akan memberi pengaruh pada industri periklanan. Semakin terbukanya pasar Indonesia menyebabkan banyak perusahaan produsen barang dan jasa mulai dari produk konsumsi hingga barang mewah membanjiri pasar Indonesia dan bersaing memperebutkan konsumen.

Persaingan makin nyata seiring dengan gelombang kerjasama dengan asing mulai berlangsung sejak awal tahun 1970-an. Dukungan dana yang besar ditambah dengan kompetensi dan pengalaman luas selama bertahun-tahun dalam memberi layanan kepada konsumen secara global menjadi *competitive advantage* bagi perusahaan asing/afiliasi asing ketika memasuki pasar Indonesia.

Tabel 3.1. Pertumbuhan Belanja Iklan di Media periode 2005 – 2011 (prediksi)

Media	Y2005	Y2006	Y2007	Y2008	Y2009	Y2010	Y2011f
TV	24,857	28,559	30,674	33,658	38,340	46,001	57,502
Newspaper	7,036	8,697	11,225	14,564	17,922	21,452	24,670
Magazine	1,292	1,327	1,463	1,787	1,936	2,133	2,239
Radio	729	869	961	999	1,118	1,143	1,200
Cinema	16	17	17	17	19	20	22
Outdoor	1,010	1,154	1,331	1,510	1,997	2,332	2,799
Internet	548	681	818	1,006	1,330	2,589	7,767
<b>TOTAL</b>	<b>35,488</b>	<b>41,304</b>	<b>46,489</b>	<b>53,540</b>	<b>62,660</b>	<b>75,671</b>	<b>96,200</b>
Growth %		16%	13%	15%	17%	21%	27%

Sumber: AC Nielsen untuk TV, Newspaper, Magazine; lainnya dari Group M TYNY



Gambar 3.1. Pertumbuhan Jumlah Brand, Jumlah Spot dan Jumlah Materi Iklan Televisi Periode 2006 - 2010

Sumber: AC Nielsen Arianna 2006 – 2009

Pertumbuhan jumlah pengiklan (*advertiser*) yang dibarengi dengan kenaikan jumlah produk yang beriklan, memacu pertumbuhan industri media yang terkait sebagai sarana agar produk yang diwakili oleh iklan-nya agar dapat dikenal langsung oleh masyarakat luas.

Pertumbuhan jumlah media dari segi kuantitas maupun ragamnya juga merupakan dampak dari kemajuan teknologi di bidang informasi, telekomunikasi dan elektronik. Munculnya media-media baru yang tidak hanya berskala nasional tapi juga berskala lokal menambah ramainya industri media dewasa ini. Tabel berikut ini menyajikan jumlah pemain dalam industri media yang merupakan rekanan dari perusahaan periklanan dalam menjalankan bisnisnya.

Tabel 3.2. Pertumbuhan Jumlah Media di Indonesia Periode 2000 – 2009

	Televisi Nasional	Televisi Lokal	Koran Nasional	Koran Lokal	Majalah	Stasiun Radio
2000	6	0	19	39	98	228
2009	11	31	28	93	238	468
	+98%		+47%	+138%	+143%	+105%

Sumber: AC Nielsen untuk TV, Newspaper, Magazine; lainnya dari Group M TYNY



Dengan jumlah produk yang memerlukan jasa iklan yang makin meningkat, diiringi pertumbuhan media yang sangat pesat menyebabkan terjadinya peningkatan jumlah perusahaan yang memberikan jasa iklan dalam memperebutkan kue iklan tersebut.

Pengaruh industri periklanan global yang lebih dahulu berkembang serta kaitannya dengan perusahaan iklan asing dan afiliasinya yang beroperasi di Indonesia menyebabkan terjadinya perubahan di industri iklan lokal. Hal lain yang mendukung adalah perkembangan yang sangat cepat pada jumlah produk, perusahaan pengiklan/produsen, perusahaan media serta perkembangan teknologi hingga menyebabkan beberapa perusahaan periklanan mengubah layanannya menjadi lebih khusus misalnya khusus menangani bidang media, bidang komunikasi dan kreatif atau hanya kegiatan luar ruang saja. Sehingga sebuah perusahaan iklan dewasa ini dapat dibedakan atas jenis layanan yang disediakan untuk para pengiklan yang menjadi klien mereka yaitu:

- a. *Full Services Agency* yaitu perusahaan periklanan yang memberikan jasa dan memiliki kapasitas layanan di tiga bidang sekaligus yaitu konsultasi komunikasi pemasaran, layanan perencanaan dan pemesanan media, dan layanan pembuatan materi iklan komersial (kreatif).
- b. *Media Specialist Agency* yaitu perusahaan periklanan yang mengkhususkan diri memberi layanan berupa konsultasi perencanaan, strategi dan pembelian media.
- c. *Creative Agency* atau *Brand Agency* lebih mengkhususkan diri pada konsultasi strategi komunikasi serta pembuatan iklan/kreatif

Masuknya perusahaan periklanan global ke pasar Indonesia turut mengubah wajah industri periklanan. Pembentukan afiliasi dengan perusahaan iklan lokal (*local partner*) dengan segala keunggulan sumberdaya yang dimiliki seperti *market research*, *integrated global learning* dan strategi, kemampuan sumberdaya ahli dan berpengalaman di bidang periklanan serta piranti sistem dan *tools* yang memadai untuk memberi tuntunan agar kampanye iklan berjalan dan terukur sesuai dengan tujuannya. Dan dengan segala kelebihan yang dapat diperoleh, membuat *advertiser* (klien/produsen) tidak ragu untuk membayar *service fee* lebih mahal.

Krisis sektor keuangan yang melanda Asia pada akhir tahun 1997 memberikan dampak yang cukup signifikan bagi perekonomian dan pelaku ekonomi di Indonesia. Dampak awal yang terlihat adalah penurunan secara signifikan belanja iklan oleh produsen global yang dikururkan kepada rekannya yaitu perusahaan afiliasinya di Indonesia. Penurunan anggaran iklan menyebabkan perusahaan harus mengubah strategi untuk mempertahankan tingkat *profit* yang diperoleh.

Beberapa cara yang dilakukan oleh perusahaan misalnya mengurangi tenaga asing dan menggantinya dengan tenaga lokal yang memiliki kemampuan memadai. Selain itu mereka juga mulai menurunkan komisi agensi (*agency commission*) dan *service fee* untuk meningkatkan daya saing di mata pengiklan/produsen lokal. Strategi *cost-leadership* mulai digunakan pula oleh perusahaan iklan skala besar, lokal maupun multinasional. Penurunan komisi agensi dan *service fee* mencapai tingkat yang paling rendah saat itu. Sebagai gambaran, komisi agensi dan *service fee* pada masa sebelum krisis 1997 yang biasanya berkisar 2 digit persentase (minimum 10%) diturunkan menjadi hingga hanya 1%.

Strategi *cost leadership* yang digunakan sejak era yang sangat kompetitif sebelum dan sesudah terjadinya krisis moneter tahun 1997/1998 membuat para pengiklan (*advertiser/produsen*) menjadi pihak yang paling diuntungkan. Para pengiklan bisa leluasa menentukan bahkan berpindah-pindah dari satu perusahaan iklan ke perusahaan iklan lainnya. Loyalitas klien/pengiklan pada perusahaan iklan makin menurun ditandai dengan masa kontrak antara pengiklan dan biro iklan yang semakin pendek dan pengiklan cenderung memiliki lebih dari satu perusahaan iklan (*always-a-share*) sebagai rekanan bisnisnya. Selain itu, dampak lain yang mengiringi adalah makin tingginya biaya mendapatkan klien (akuisisi) dan biaya memper-tahankan klien (retensi) yang kian menjadi beban bagi perusahaan periklanan.

### **3.2. Sekilas mengenai perusahaan iklan (*advertising agency/ad agency*)**

Perusahaan periklanan (*advertising agency/ad agency*) atau agensi adalah suatu usaha jasa (layanan) yang ditujukan untuk pembuatan, perencanaan dan penenanganan iklan atau bentuk-bentuk promosi lainnya untuk klien-kliennya. Perusahaan iklan independen terhadap klien dan memberikan sudut pandang sebagai pihak luar dalam upaya penjualan produk-produk atau jasa milik kliennya.

Sebuah agensi juga menangani bidang pemasaran secara menyeluruh dan strategi brand serta promosi penjualan produk kliennya.

Klien sebuah agensi bisa berupa bisnis dan korporasi, organisasi nirlaba dan agensi pemerintahan. Agensi bisa saja disewa hanya untuk memproduksi iklan komersil TV atau radio

### 3.2.1. Departemen dalam Agensi

#### ○ **Departemen Kreatif (*creative department*)**

Terdiri dari sekelompok orang yang menciptakan bentuk iklan dan merupakan inti sesungguhnya dari sebuah agensi periklanan. Dalam sebuah agensi modern, kelompok ini biasanya terdiri dari penyunting naskah (*copywriters*) dan direktur seni (*art directors*) dalam tim kreatif yang biasanya membentuk sebuah tim tetap (permanen) atau berdasarkan proyek (*project by project basis*). Penyunting naskah dan direktur seni bekerjasama menghasilkan ide-ide kreatif yang mewakili proposisi berupa pesan-pesan iklan dan bertanggung jawab kepada direktur kreatif (*creative director*) yang biasanya merupakan pekerja seni dengan pengalaman beberapa tahun.

Departemen kreatif seringkali bekerjasama dengan studio atau rumah produksi diluar agensi-nya untuk mengembangkan dan melaksanakan ide-ide yang telah menjadi konsep. Departemen kreatif biasanya juga mempekerjakan seniman-seniman produksi tingkat pemula misalnya untuk penanganan masalah operasional dan pemeliharaan. Proses kreatif merupakan proses paling penting pada proses periklanan.

#### ○ **Departemen Media (*media department*)**

Departemen media terdiri dari perencanaan media (*media planning*) di mana ahli dibidang perencanaan media disebut sebagai *media planner* atau *strategic media planner* dan investasi media di mana orang yang menanganinya disebut sebagai *media investment* atau terkadang disebut *media buyer*.

Departemen media membentuk rantai dua arah yaitu dari satu sisi adalah hubungan antara agensi dengan klien dan sisi lainnya antara agensi dan media massa (*mass media/media houses*). Sisi yang bersentuhan dengan klien biasanya ditangani oleh perencana media menyangkut: strategi pemilihan

media, penempatan posisi iklan, jenis-jenis hasil kreatif yang akan digunakan, jangka waktu penayangan iklan sesuai dengan persetujuan klien yang digunakan dalam kampanye produk atau brand. Sisi yang menghubungkan agensi dengan media massa (*media houses/vendor*) seperti bagian penjualan rekanan media seperti koran, majalah, televisi, radio, digital-online, media luar ruang, dan lain-lain. Tim *investment* akan melakukan negosiasi atas biaya pemasangan iklan yang sesuai dengan anggaran iklan yang telah disetujui klien dan memenuhi strategi pemasangan iklan yang telah dibuat oleh *media planner* atau *strategic partner*.

○ **Departemen Produksi (*production department*)**

Tanpa adanya departemen produksi, iklan yang diciptakan oleh penyunting iklan dan direktur seni hanya tidak lebih hanya merupakan kata-kata dan gambar pada selembar kertas. Departemen produksi akan memastikan iklan komersil TV, media cetak, radio dan seterusnya di produksi. Mereka juga bertanggung jawab untuk menyewa/mengontrak pemasok eksternal misalnya direktur atau rumah produksi untuk urusan iklan komersil TV, fotografer atau studio desain (*design studio*) untuk iklan media cetak ataupun *direct-mail*. Produser akan terlibat langsung dalam setiap aspek dalam proyek pembuatan iklan, mulai dari pengarahan, pelaksanaan hingga proses pengiriman hasil pekerjaan kreatif. Di beberapa agensi, produser senior dikenal sebagai produser eksekutif (*executive producer*) atau perancang konten (*contents architects*).

○ **Departemen pelayanan klien (*account/client services*)**

Departemen ini menjadi penghubung agensi dan klien. Tugas dari orang-orang yang berada dalam departemen ini adalah untuk menjaga aliran pekerjaan masuk kedalam agensi dengan memperkuat hubungan baik dengan klien dan secara tetap menjaga suhu pekerjaan yang sedang dikerjakan. Ketika hubungan dengan klien memburuk untuk alasan apapun, maka anggota departemen *account/client services* harus mengetahui lebih dulu sebelum orang lain tahu. Tugas mereka bersifat proaktif dan memelihara hubungan

kerja yang baik dengan klien - karena tanpa adanya klien, agensi tidak akan pernah ada.

**Posisi dalam departemen *Account Services*:**

***Koordinator Klien (account/client coordinator)*** merupakan pekerjaan bagi pemula dalam departemen ini. Seorang koordinator belajar dan menggunakan sebagian besar waktunya untuk pekerjaan administrasi yang akan menjadi batu loncatan untuk menangani tugas lain di lingkungan pelayanan klien.

***Account Executive (AE)***, biasanya hanya ditugaskan untuk menangani beberapa klien saja karena AE harus memiliki pengetahuan mendalam tentang bisnis inti klien mereka dan memastikan bahwa hubungan kerja yang baik terjalin antara AE dan klien. AE juga mengambil beberapa penugasan klien misalnya bersama-sama dengan klien membuat *brief* kreatif untuk departemen kreatif, menangani anggaran, berusaha mendapatkan klien, penjadwalan tugas-tugas bersama dengan trafik dan menjalankan administrasi harian. AE memberi laporan pada *account manager (AM)* atau *account director (AD)* langsung.

***Account Planner***, digabungkan dalam departemen *account/client service* dengan tugas agak berbeda dari anggota lain dalam team. Seorang *account planner* yang baik memiliki cara berpikir strategis, kritis dan seorang peneliti yang lebih dekat pada 'konsumen' daripada ke klien. Secara ringkas dapat dikatakan bahwa *account executive* tahu apa yang diinginkan klien dan *account planner* tahu apa yang diinginkan konsumen. *Account planner* mendorong ke arah strategis sebuah kampanye iklan, memastikan bahwa kerja kreatif berhasil bagi brand dan fokus strategi.

***Account Manager (AM)***, posisi yang lebih senior dari AE yang mungkin tidak menangani jalannya proyek secara harian, tetapi bertanggung jawab mengelola akun dan menjaga hubungan baik dengan klien. AM menentukan anggaran dengan klien, memberi pemecahan masalah, memastikan pekerjaan tepat waktu, menulis *brief* untuk kreatif, dan menanda-tangani pembayaran dari dan ke klien. AM juga terlibat dalam pembuatan kontrak atau pembaharuan kontrak, mengawasi kualitas kerja dan secara aktif mencari peluang-peluang baru dari klien. Makin banyak peluang, makin banyak kerja

dan makin banyak pula uang mengalir ke dalam agensi. AM melaporkan kerjanya pada *account director* (AD) atau langsung pada *agency director*.

**Account Director (AD)** mengendalikan departemen *account services* seperti halnya *creative director* (CD) mengendalikan departemen kreatif. AD berjalan bersama-sama dengan CD - yang satu memberikan wawasan pada kerja kreatif dan lainnya membuat klien menjadi mengerti mengapa hal tersebut baik bagi bisnis mereka.

#### o **Departemen lain-lain dan Personalia**

Pada agensi berskala kecil, bisa saja seorang pekerja merangkap pekerjaan seperti melakukan pekerjaan kreatif sekaligus pelayanan klien (*client/account services*). Agensi yang berukuran lebih besar lebih menarik bagi orang yang melakukan pekerjaan spesialisasi misalnya pekerjaan produksi, perencanaan, strategi atau riset.

Departemen lain yang tidak kalah pentingnya adalah **departemen trafik** (*traffic department*) yang mengatur aliran pekerjaan dalam agensi. Pekerjaan trafik menaikkan efisiensi kerja dan profitabilitas melalui pengurangan pekerjaan awal yang salah, permulaan kerja yang tidak tepat, berbagi informasi yang tidak lengkap, kelebihan atau kekurangan perkiraan biaya dan kebutuhan media yang lebih luas. Departemen trafik dipimpin oleh manajer trafik atau administrasi sistem. Departemen ini biasanya terdiri dari 4 atau 5 orang pekerja.

### 3.2.2. Produk Layanan Perusahaan Periklanan

- o **Advertising** atau periklanan adalah suatu bentuk komunikasi dari produsen ke konsumen yang biasanya mengandung makna persuasif (ajakan). Layanan *Advertising* disini merupakan bagian dari suatu proses pemasaran yang mencakup aktivitas penyampaian pesan tentang bisnis, produk, atau jasa yang ditawarkan perusahaan.
- o **Media (media iklan)** adalah segala sarana komunikasi yang dipakai untuk mengantarkan dan menyebar-luaskan pesan-pesan iklan. Layanan media termasuk didalamnya adalah proses pengembangan strategi seperti penempatan iklan, frekuensi penayangan, dan penempatan suatu iklan dalam

macam-macam media seperti koran, *direct mail*, *billboard*, televisi, radio, dan internet. Jenis media iklan secara fisik dibagi dalam dua kategori yaitu media iklan cetak dan media iklan elektronik. Media cetak adalah media statis dan mengutamakan pesan-pesan visual yang dihasilkan dari proses percetakan; bahan baku maupun sarana penyampaian pesannya menggunakan kertas. Media cetak adalah suatu dokumen atas segala hal tentang rekaman peristiwa yang diubah dalam kata-kata, gambar foto dan sebagainya (contoh : surat kabar, majalah, tabloid, brosur, pamflet, poster). Sedangkan media elektronik adalah media yang proses bekerjanya berdasar pada prinsip elektronik dan eletromagnetis (contoh televisi, radio, internet). Diantara dikotomi media tersebut ada satu media yang tidak termasuk dalam kategori keduanya yaitu media luar ruang (papan iklan atau *billboard*)

Jika dilihat dari pekerjaan kreatifnya maka media iklan terbagi dua jenis yaitu:

- a. Media lini atas (*above the line*); merupakan media utama yang digunakan dalam kegiatan periklanan, contoh ; televisi, radio, majalah, surat kabar.
- b. Media lini bawah (*below the line*); media pendukung dalam kegiatan periklanan, contoh : pamflet, brosur dan poster.

○ **Produk layanan lainnya seperti:**

**Public Relation (PR)** atau hubungan masyarakat (humas) adalah kegiatan pada bidang yang berkaitan dengan penciptaan dan pemeliharaan citra (*image*) perusahaan, institusi, pemerintah termasuk individu misalnya tokoh politik, selebrita.

**Branding:** Menurut *The American Marketing Association* (AMA), *Brand* didefinisikan sebagai nama, istilah, tanda, simbol atau rancangan atau kombinasi-nya yang dimaksudkan untuk mengenali barang atau jasa (layanan) dari satu penjual atau kelompok penjual dan untuk membedakannya dari penjual lain. Brand yang baik akan mencapai tujuannya bila menghantarkan pesan dengan jelas, menegaskan kredibilitasnya, terhubung dengan calon yang ditargetkan secara emosional, memotivasi pembeli dan loyalitas penggunanya terlihat nyata.

**Design** (rancangan atau desain): adalah penciptaan dan pengaturan karya seni visual (*visual artwork*) yang digunakan untuk iklan produk dan jasa. Desain yang digunakan dibuat oleh seorang perancang grafis (*graphic designers*). Agensi periklanan seperti halnya dengan departemen periklanan dari sebuah perusahaan, mempekerjakan desainer grafis untuk membuat dan mengerjakan brosur, *direct mail*, iklan web dan iklan media cetak.

**Activation**: adalah suatu pendekatan unik untuk memasarkan barang dan jasa. Kegiatan brand (*brand activation*) adalah sebuah konsep yang mempersatukan elemen emosi, logika dan proses-proses pandangan umum untuk berhubungan dengan pelanggan/pengguna. Tujuan utama dari *brand activation* adalah untuk membentuk hubungan melalui sebuah cara agar pelanggan dapat memberikan tanggapan/respon pada sebuah produk yang ditawarkan secara langsung secara emosional dan rasional sekaligus.

○ **Layanan pemasaran (*marketing services*) seperti:**

**Direct marketing (DM)** adalah suatu bentuk atau cara dalam periklanan yang memperbolehkan perusahaan bisnis atau nirlaba untuk berkomunikasi secara langsung dengan konsumen/pelanggan dengan tehnik beriklan seperti pesan sms, e-mail, *website* interaktif dengan konsumen, iklan *display online*, *flier*, distribusi katalog, surat promosi dan iklan luar ruang.

Pesan-pesan *direct marketing* fokus pada konsumen/pelanggan dan menggunakan data yang dapat dipertanggungjawabkan.

Hal yang membuat DM berbeda adalah:

1. Pesan pemasaran ditujukan langsung ke pelanggan misalnya alamat email, nomor telpon selular, atau *web browser cookies*.
2. *Direct marketing* mendorong terjadinya respon langsung pelanggan ("*call to action*"). Sebagai contoh iklannya meminta calon konsumen untuk menelpon langsung secara bebas (*toll free service*) atau *click* pada sebuah *website*.
3. *Direct marketing* menekankan pada sesuatu yang dapat dilacak, tanggapan pelanggan yang dapat diukur melalui media apapun yang digunakan.



**Interactive Marketing:** kemampuan untuk berinteraksi secara individu, mengumpulkan dan mengingat tanggapan dari tiap individu serta memperhitungkan tanggapan-tanggapan individu yang unik. Amazon.com adalah contoh penggunaan pemasaran interaktif di mana pelanggan mencatat pilihan mereka, lalu muncul pilihan buku-buku yang tidak hanya sesuai dengan pilihan pembeli tapi juga tapi juga catatan pembelian terbaru mereka.

**Digital Marketing** adalah suatu bentuk promosi brand yang menggunakan semua bentuk iklan digital untuk mendapatkan konsumen. Media digital bisa berupa televisi, radio, internet, mobile, media sosial atau bentuk media digital lainnya. Area sebuah *digital marketing* termasuk elemen seperti telepon selular, sms/mms, iklan display/banner dan media digital luar ruang. Secara lebih khusus terdapat istilah *mobile advertising* yaitu layanan iklan menggunakan media *mobile phone (handphone)*. Penggunaan *handphone* yang dapat dibawa bersama penggunaannya ke lokasi manapun membuat interaksi manusia dengan *handphone* lebih banyak dibandingkan dengan televisi, radio, komputer, dan *laptop*

**Shopper Marketing** adalah pengetahuan tentang bagaimana seorang target pelanggan bertindak seolah seperti pembeli, pada *channel* dan format berbeda, dan meningkatkan kemampuan ini untuk kebaikan *stakeholder* yaitu *brand*, konsumen, pengusaha *retail* dan *shopper*. Menurut Chris Hoyt, *shopper marketing* adalah pemasaran *brand* dalam lingkungan *retail*. Karena memuat tentang pengelolaan kategori: *display*, penjualan, pengemasan, promosi dan riset penjualan, maka *shopper marketing* menjadi 'gajah dalam ruangan' sehingga tak seorangpun akan melihat dengan cara yang sama.

**Promotional Marketing** adalah sebuah strategi penjualan yang merangsang konsumen untuk melakukan tindakan menuju keputusan untuk melakukan pembelian. Hal ini merupakan taktik yang mengandung berbagai macam insentif untuk melakukan pembelian seperti:

**Contests:** yaitu cara untuk memenangkan sesuatu dengan gratis. Karena *contest* memberikan cara pemasaran yang menarik untuk usaha kecil dalam

mendapatkan perhatian pelanggan/calon pelanggan yang bahkan tidak melihat nilai hadiah yang diberikan apakah berharga mahal atau tidak.

*Coupons* adalah cara lain yang digunakan dalam strategi penjualan usaha kecil.

*Sampling* adalah pemberian produk secara cuma-cuma dengan harapan bahwa pelanggan/calon pelanggan dapat mencoba produk tersebut sehingga mendorong terjadinya pembelian dan peningkatan penjualan.

### **3.3 Perusahaan Periklanan PT. X**

#### **3.3.1 Sejarah Perusahaan**

Perusahaan periklanan PT. X didirikan pada tahun 1976 di Jakarta yang ketika itu masih berada sepenuhnya dalam kepemilikan lokal. Perusahaan bergerak dalam bidang usaha jasa layanan periklanan (*advertising services*), dan merupakan salah satu anak perusahaan dari sebuah kelompok usaha yang awalnya bergerak pada bidang usaha perdagangan produk dan peralatan fotografi hingga kemudian menjadi konglomerasi yang merambah ke berbagai bidang bisnis lain seperti bisnis properti, jasa keuangan (perbankan dan asuransi), transportasi dan perjalanan, rumah sakit, dan lain lain.

Sebagai bagian dari sebuah perusahaan konglomerasi, PT X pada awalnya melakukan kegiatan pelayanan iklan untuk produk-produk yang ada dalam bisnis konglomerasinya.

Tren yang terjadi pada industri periklanan saat itu membuat perusahaan induk mengizinkan PT. X pada tahun 1991 untuk melakukan kerjasama aliansi berupa *partnership* dengan sebuah perusahaan iklan multinasional (*global*) yang beroperasi di 90 negara di seluruh dunia dan berpusat di Amerika Serikat. Dan seiring dengan perubahan tersebut, banyak klien yang mempercayakan pembuatan iklannya berasal dari luar kelompok usaha perusahaan induknya. Beberapa diantaranya adalah produk-produk terkenal dari perusahaan global yang ternama dari industri *consumer goods*, farmasi, transportasi, *property*, dan lain-lain.

Sebagai sebuah perusahaan modern dengan dukungan keuangan yang cukup baik, PT. X banyak melakukan inovasi-inovasi dan serta peningkatan kualitas sumberdaya manusia melalui *transfer* pengetahuan melalui pelatihan-pelatihan

serta mendatangkan tenaga ahli periklanan asing sebagai penasihat (*advisor*) untuk jangka waktu tertentu. Proses transfer pengetahuan terjadi di semua departemen yang ada di perusahaan akhirnya menjadikan perusahaan memiliki *competitive advantage* yang membuatnya berbeda dari perusahaan lain sejenisnya.

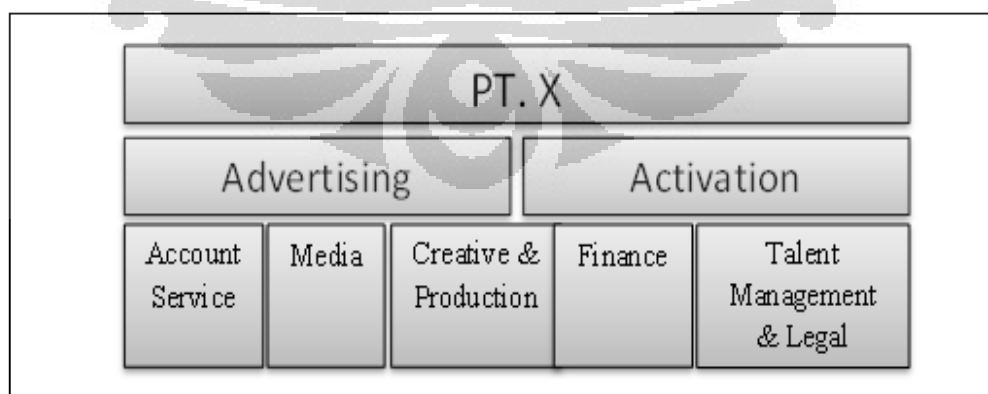
Krisis yang melanda Asia tahun 1997/1998 memberi dampak yang sangat signifikan bagi kelompok usaha yang menaungi PT. X. Perusahaan induk mengalami kesulitan keuangan yang akhirnya menjual sebagian besar kepemilikannya kepada rekan aliansinya pada tahun 1999.

### 3.3.2 Organisasi Operasional Perusahaan Periklanan PT. X

Perusahaan periklanan PT. X merupakan perusahaan periklanan dengan status *full services agency* yaitu perusahaan periklanan yang memberikan layanan dan memiliki kapasitas layanan di tiga bidang sekaligus yaitu konsultasi komunikasi pemasaran, layanan perencanaan dan pemesanan media, dan layanan pembuatan materi iklan komersial (kreatif).

Status sebagai sebuah perusahaan periklanan dengan pelayanan penuh (*full services agency*) menjadikan PT. X memiliki cakupan luas dalam kerjasamanya dengan klien serta memberikan alternatif bidang layanan yang diminati oleh klien.

Gambar di bawah ini memperlihatkan struktur organisasi dalam PT. X yang terdiri atas 2 divisi yaitu divisi *advertising* dan divisi *activation* yang masing-masing memiliki produk layanan yang terintegrasi dan saling mendukung.

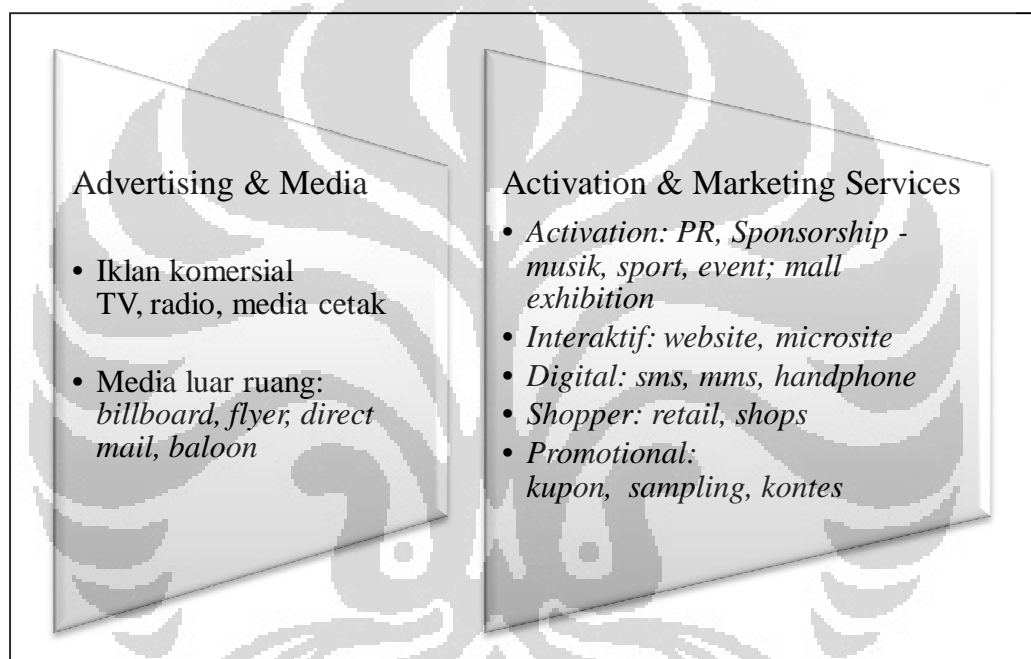


Gambar 3.2. Organisasi Operasional PT. X

Sumber: Data interview internal PT. X

### 3.3.3. Produk Layanan Perusahaan Periklanan PT. X

Berikut di bawah ini adalah produk layanan yang diberikan oleh PT. X kepada klien-kliennya yang secara garis besar dilihat dari jenis kegiatan dan jenis iklan yaitu *advertising & media* dan layanan pemasaran (*marketing services*). Klien dapat menentukan aktifitas mana yang ditangani oleh PT. X sebagai bagian dalam perjanjian kerjasama antara klien dan PT. X, demikian pula sumberdaya mana yang telah ditetapkan untuk melakukan pekerjaan dan aktifitas kampanye iklan klien tersebut.



Gambar 3.3. Produk Layanan yang Dimiliki oleh PT. X

Sumber: Data interview internal PT. X

### 3.3.4. Klien-klien perusahaan periklanan PT. X

Klien-klien PT. X berasal dari berbagai macam industri mulai dari *consumer goods*, *white goods*, telekomunikasi, farmasi dan jasa angkutan penumpang. Jenis layanan yang menjadi bagian dalam pekerjaan yang ditangani oleh PT. X juga amat beragam, mulai dari pembuatan iklan ATL (*above the line*) dan BTL (*below the line*), penggunaan media tradisional dan non tradisional, kegiatan *on ground* (*activation*) hingga layanan konsultasi pemasaran.

Beberapa klien di PT. X merupakan klien yang memiliki kontrak kerjasama untuk selang waktu tertentu (2 tahun atau lebih) sedangkan beberapa klien yang lain hanya bekerja menurut proyek (*by project*) dalam waktu yang tidak ditentukan. Jangka waktu 2 tahun merupakan komitmen standar yang kebanyakan diminta oleh klien, untuk kemudian mereka dapat memperpanjang setelah masa kontrak berakhir.

Pembayaran yang diperoleh PT. X dalam kerjasamanya dengan klien bisa dalam bentuk pemberian komisi (*agency commission/fee*) atau berupa *retainer fee*.

Tabel berikut ini menyajikan klien-klien yang sekarang ada di PT. X, berikut tahun akuisisi dari klien yang bersangkutan.

Tabel 3.3. Beberapa Klien yang Bekerjasama dengan PT. X Tahun 2011

No.	Klien	Akuisisi	Industri
1	A	1996	Farmasi
2	B	2004	Finansial
3	C	2010	Telekomunikasi
4	D	1995	<i>Consumer good</i>
5	E	2003	Nutrisi anak
6	F	2010	Kesehatan
7	G	2009	Makanan
8	H	2009	Minuman
9	I	1995	Rokok
10	J	2008	Turisme
11	K	2004	Asuransi
12	L	1995	<i>Consumer good</i>
13	M	2009	Produk Susu
14	N	2010	Perbankan
15	Lain-lain	---	---

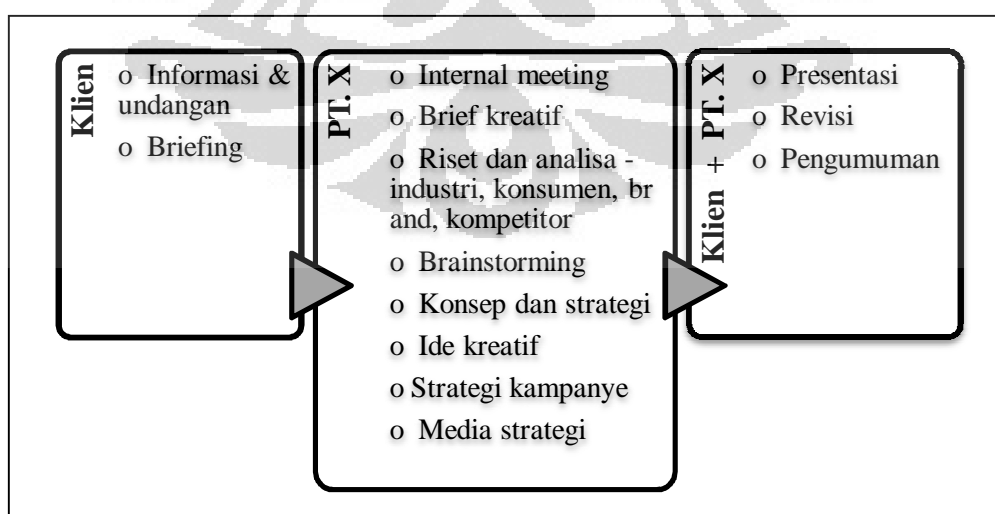
Sumber: Data interview internal PT. X

### 3.3.5 Proses Internal Perusahaan PT. X

#### 3.3.5.1. Proses Akuisisi Klien Baru

Proses akuisisi klien (*client pitching*) pada perusahaan iklan bisa dimulai melalui dua arah yaitu undangan dari calon klien maupun informasi yang diterima oleh orang dalam perusahaan tentang kesempatan yang ada.

Proses akuisisi klien bisa dimulai dengan adanya undangan dari calon klien baru atau dari klien yang kini telah bekerjasama dengan PT. X untuk menangani produk yang berbeda atau produk baru yang dimiliki klien. Selain berupa undangan, informasi tentang adanya kesempatan bisnis iklan bisa diperoleh dari tim *new business development* yang aktif mencari informasi. Setelah informasi diperoleh, maka proses internal di PT. X dimulai yang melibatkan tim sesuai dengan kampanye iklan yang dibutuhkan klien misalnya saja bila kampanye iklan meliputi seluruh departemen sebagai *full services agency*, atau hanya media saja atau kreatif saja. Terkadang PT. X juga membutuhkan konsultan di luar agensi bila tidak terdapat sumberdaya yang dianggap memiliki pengetahuan khusus sesuai dengan kampanye iklan. Proses kemudian berlanjut hingga seluruh ide, konsep dan strategi kampanye iklan siap untuk dipresentasikan di hadapan klien. Proses ini diakhiri dengan pengumuman dari klien untuk menentukan agensi yang memenangkan bisnis ini.



Gambar 3.4. Proses Akuisisi Klien (*Client Pitching*) di PT. X

Sumber: Data interview PT. X

Dalam proses akuisisi klien baru, besarnya biaya yang timbul pada saat proses internal dipengaruhi oleh:

1. Kompleksitas kampanye iklan yang diterima dari klien: cakupan geografis, jumlah dan jenis iklan, jumlah dan jenis brand, sifat kampanye, dan lain-lain.
2. Jumlah sumberdaya yang dilibatkan
3. Waktu yang tersedia dari mulai brief diterima hingga saat presentasi

Seperti juga halnya pada beberapa perusahaan periklanan lain, PT. X memiliki tim khusus yang sengaja dibentuk untuk menangani akuisisi klien dan biasanya dinamakan sebagai tim NBD (*new business development team*) yang menangani mulai dari mencari peluang mendapatkan klien baru (mengumpulkan informasi dan membangun hubungan baru), proses pematangan proyek hingga presentasi.

Ada beberapa perusahaan pengiklan (*advertiser*) yang memberikan biaya untuk agensi yang diundang dalam proses *pitching* mengingat kompleksitas pekerjaan, besarnya dana dan seberapa serius kampanye *brand* yang akan dilakukan dan jumlah sumberdaya yang terlibat dalam proses pemilihan agensi. Tetapi tidak semua melakukan hal yang sama untuk agensi yang diundang *pitching*.

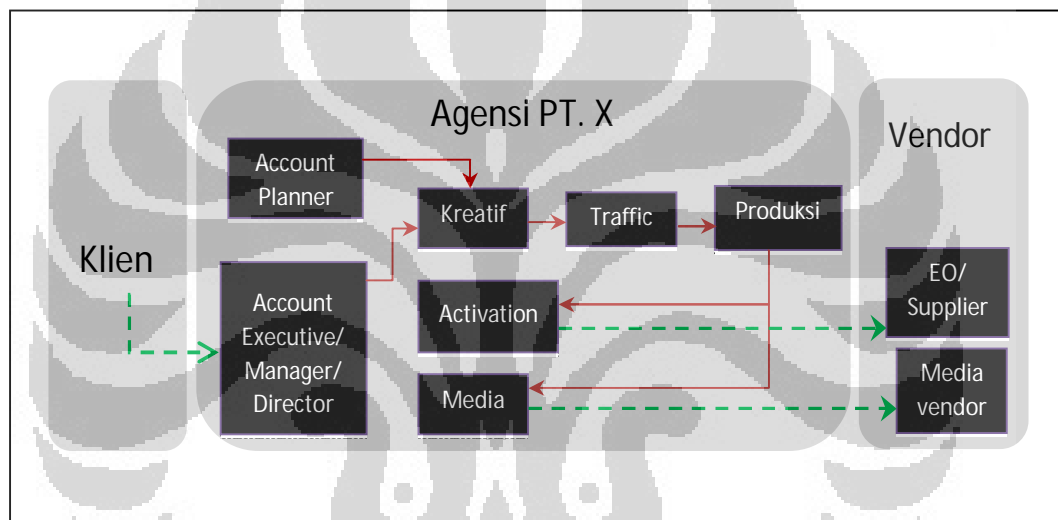
### 3.3.5.2. Proses Pelayanan Klien

Proses pelayanan klien yang terdapat di PT. X dilakukan oleh sebuah tim yang dibentuk untuk menangani brand atau produk klien yang bisa terdiri dari satu tim penuh yang terdiri dari departemen *client services*, media dan kreatif atau hanya departemen tertentu saja sesuai dengan jenis layanan yang diinginkan oleh klien. *Brief* yang diterima dari klien akan langsung diterima oleh *client services* team untuk kemudian diolah kembali di internal oleh AE atau AM menjadi *brief* media atau *brief* kreatif untuk di distribusikan ke tiap departemen terkait. *Brief* dari klien bisa langsung berupa *brief* media atau *brief* kreatif bila klien tidak menggunakan layanan PT. X sebagai *full services agency*. Kerja media dan kerja kreatif akan dimulai berdasarkan *brief* yang diterima untuk kemudian melibatkan pihak eksternal (rumah produksi, model iklan, bagian pemasaran media, dan lain-lain) yang terkait dengan kampanye iklan. Klien akan dilibatkan dalam tiap tahapan pekerjaan untuk dimintai persetujuannya apakah telah memenuhi harapan yang

diinginkan atau sesuai dengan brief yang ditentukan. Demikian seterusnya hingga semua pihak yang terkait dengan kampanye iklan telah menyelesaikan rincian pekerjaan dan mendapatkan persetujuan klien untuk peluncuran kampanye iklan.

Gambar di bawah berikut menggambarkan proses dalam internal agensi PT. X dalam memberikan jasa layanan kepada klien. Proses ini digambarkan sebagai proses yang standar dan berlaku umum untuk kampanye iklan yang ditangani oleh PT. X untuk keseluruhan klien-kliennya.

Variasi pada proses terjadi menurut jenis kampanye dan kompleksitas dari strategi pemasaran yang diterapkan dalam kampanye tersebut.



Gambar 3.5. Proses Pelayanan Klien di PT. X

Sumber: Informasi internal PT. X



## BAB IV PEMBAHASAN

### 4.1. Tipe klien PT. X

Pada PT. X hampir seluruh kliennya memiliki tipe *always-a-share*. Hal ini terlihat dengan tidak adanya klien yang memanfaatkan sekaligus seluruh layanan yang disediakan oleh PT. X sebagai perusahaan periklanan dengan layanan penuh (*full services agency*). Tabel berikut ini menunjukkan jenis layanan yang dimanfaatkan oleh klien dalam kerjasamanya dengan PT. X.

Tabel 4.1. Jenis Layanan yang Digunakan Klien pada PT. X

Klien		A	B	C	D	E	F	G	H	I
<i>Advertising</i>		x	x	x	x	x		x	x	x
<i>Media</i>							x			
<i>Activation</i>	<i>Branding &amp; Design</i>	x		x		x			x	x
	<i>Activation</i>	x			x	x				x
	<i>Health care</i>	x								
<i>Marketing</i>	<i>Direct</i>		x	x						
	<i>Shopper</i>				x					
	<i>Promotional</i>			x	x					
	<i>Digital Interaktif</i>									

Sumber: Data interview internal PT. X

Dengan sifat *always-a-share* ini, perhatian klien hanya ditujukan pada masing-masing produk layanan inti (*core-product*) yang mereka pilih dari sebuah agensi sehingga klien dapat dengan mudah melakukan evaluasi fungsi dan hasil layanan secara terpisah dari rekanan agensi lainnya. Klien tipe *always-a-share* ini menghargai kinerja yang baik dari agensi rekanannya tetapi sangat sensitif dengan segala sesuatu yang berkaitan dengan harga dan promosi.

Jenis hubungan *always-a-share* tersebut dalam industri periklanan terlihat jelas di mana klien dengan sangat mudah mengubah nilai transaksi, melakukan evaluasi atas semua layanan iklan yang mereka lakukan secara rinci, melakukan pembelian coba-coba (*window shopping*) dari agensi lain hingga memperlihatkan

seolah-olah ada banyak pembelian (*pembelian palsu*) bahkan setelah klien beberapa lama tidak aktif. Sebagai contoh bila klien memiliki rencana untuk melakukan kampanye iklan sebuah produk, bisa terjadi bahwa '*job brief*' dan rencana anggaran dilemparkan pada beberapa agensi yang memiliki kemampuan yang sama walaupun pada akhirnya hanya satu agensi saja yang ditunjuk untuk melakukan pekerjaan tersebut. Atau bahkan bila kampanye iklan tersebut tidak jadi berlangsung.

Dalam empat kelompok layanan yang disediakan dalam PT. X, yang merupakan *full services agency* yaitu *advertising* (pembuatan iklan dan kreatif), media (strategi pemilihan media), *activation* (*event, exhibition, out of home*, dan lain-lain) serta *marketing/promotion*, masing-masing klien membagi anggaran iklannya untuk tiap layanan tersebut dalam porsi yang berbeda. Biasanya porsi anggaran terbesar akan dialokasikan pada layanan media terutama jika produk yang beriklan merupakan kategori produk *consumer good* yang memiliki jangkauan pemasaran luas dan rentang target konsumen yang lebar. Menyusul kemudian porsi anggaran untuk pembuatan materi iklan dan kegiatan pemasaran lainnya. Proporsi untuk media bisa mencapai minimum 70% atau bahkan 90% bila materi iklan merupakan adaptasi dari iklan global. Klien A, B, D, E dan I yang merupakan brand global, di mana PT. X hanya melakukan adaptasi iklan komersil global. Pembuatan iklan hanya akan dilakukan bila ada muatan lokal dan kegiatan-kegiatan promosi yang langsung berhubungan dengan konsumen lokal, sehingga perlu dibuat iklan komersil versi lokal. Disisi lain, klien lokal dengan produk lokal seperti C, G dan H menggunakan layanan pembuatan iklan sepenuhnya di PT. X.

Karena keberhasilan sebuah kampanye iklan sedikitnya ditentukan oleh iklan komersial yang ditayangkan oleh media masa, maka peran pembuatan iklan serta media menjadi amat penting. Jenis layanan yang digunakan oleh kebanyakan klien PT. X yaitu 8 dari 9 klien utama adalah layanan pembuatan iklan tanpa layanan media yaitu strategi pemilihan dan pemasangannya di media. Sehingga klien-klien PT. X yang seluruhnya bertipe *always-a-share* kemudian juga dapat dibedakan menjadi 2 bagian yaitu yang klien yang membagi anggaran iklannya untuk membeli jenis layanan yang sama dari beberapa agensi dan klien yang

membagi anggaran iklannya untuk membeli jenis layanan yang berbeda pada beberapa agensi untuk sebuah produk. Hal tersebut ditunjukkan pada klien-klien seperti berikut ini:

- a. Berbagi anggaran untuk jenis layanan yang berbeda pada beberapa agensi.

Contoh hampir seluruh klien kecuali F menggunakan agensi yang berbeda untuk layanan media bagi brand/produk yang pembuatan kreatif dan kegiatan promosi lainnya dilakukan di PT. X

- b. Berbagi anggaran untuk jenis layanan yang sama pada beberapa agensi.

Misalnya klien B, C dan I yang melakukan pembuatan kreatif serta beberapa kegiatan promosi lainnya melalui beberapa agensi sejenis, salah satunya adalah di PT. X.

Kondisi pada (b) cenderung membuat klien dengan mudah mengubah transaksi karena sensitifitas harga misalnya dengan melakukan evaluasi atas semua jasa iklan yang mereka terima secara rinci dari semua agensi dan membandingkannya satu sama lain sebelum mereka memutuskan agensi mana yang ditunjuk.

## **4.2. Loyalitas dan Profitabilitas**

### **4.2.1. Loyalitas**

Pengelompokan klien PT. X atas loyalitas adalah berdasarkan perilaku pembelian ulang (*repurchase behavior*) produk layanan yang yang disediakan oleh PT. X, jenis layanan yang digunakan serta adanya komitmen secara legal dalam bentuk kontrak kerjasama dengan PT. X.

Dengan memperhatikan jenis layanan yang dipilih klien pada tabel 4.1 dan informasi pada tabel 4.2 berikut ini yang merupakan informasi kontraktual serta tahun dimulainya kerjasama antara klien dan PT. X, maka klien-klien dapat dikelompokkan berdasarkan loyalitasnya sebagai klien dengan loyalitas tinggi dan loyalitas rendah.

- a. Loyalitas tinggi karena menggunakan produk jasa layanan PT. X lebih dari satu jenis seperti misalnya klien A yang menggunakan jasa *advertising*, *branding-design*, *activation* dan *healthcare*; klien D memakai *advertising*, *activation*, *shopper marketing* dan *promotional marketing*, klien E dan I memakai *advertising*, *branding & design* serta *activation*. Nilai tiap transaksi pembelian dapat dikatakan konsisten terhadap kontribusi klien-klien tersebut

pada *profit* PT. X. Perilaku klien dalam pembelian produk ini juga ditegaskan melalui komitmen secara legal berupa kontrak. Kontrak yang menandai loyalitas tinggi adalah kontrak dengan jangka waktu lebih dari 2 tahun seperti yang diperlihatkan untuk klien A, B, D, E dan I.

- b. Loyalitas rendah terlihat dalam penggunaan jasa layanan yang disediakan PT. X secara terbatas misalnya maksimum 2 jenis layanan serta komitmen yang ditandai berupa kontrak kurang dari 2 tahun (rata-rata satu tahun).

Tabel 4.2. Tahun Kerjasama dan Periode Kontrak Klien pada PT. X

Klien	A	B	C	D	E	F	G	H	I
Awal kerjasama - Tahun	1996	2004	2010	1995	2003	2010	2009	2009	1995
Lama kontrak - dalam Tahun	> 2	> 2	≤ 2	> 2	> 2	≤ 2	≤ 2	≤ 2	> 2
Loyalitas	tinggi	tinggi	rendah	tinggi	tinggi	rendah	rendah	rendah	Tinggi

Sumber: Data informasi PT. X

Dengan pertimbangan kondisi bahwa klien bertipe *always-a-share* yang membagi anggaran iklannya pada beberapa agensi bahkan untuk jenis layanan yang sama serta tingkat loyalitas pada tabel 4.2 di atas, maka PT. X harus terus melakukan upaya untuk melakukan akuisisi klien baru sebagai antisipasi terjadinya penurunan profit karena berpindahkannya klien. Lebih lanjut, adanya tambahan klien baru diharapkan dapat meningkatkan atau setidaknya mempertahankan *profit* perusahaan.

#### 4.2.2. Profitabilitas

##### Perhitungan Profitabilitas PT. X

Komponen-komponen dalam data keuangan yang digunakan dalam pengukuran profitabilitas klien adalah sebagai berikut:

- a. Pendapatan (*revenue*) merupakan selisih antara *billing* yaitu jumlah biaya yang ditagihkan ke klien atas suatu jenis layanan ditambah dengan komisi (*fee*) agensi dan *cost-of-billing* (COB) yaitu jumlah tagihan dari pihak ketiga

(*supplier/vendor/media houses*) atas pekerjaan yang sesuai dengan layanan agensi kepada klien.

- b. *Direct staff cost* dikategorikan sebagai biaya langsung (*direct cost*) karena merupakan proporsi biaya berupa jumlah waktu yang dihabiskan karyawan PT. X untuk tiap jenis layanan yang dilakukan untuk klien tertentu misalnya pemasangan iklan, pembuatan konsep, produksi iklan, desain kreatif, dan lain-lain yang merupakan *cost object* dikalikan dengan gaji dan berbagai kompensasi serta *benefit* lain yang diterima oleh karyawan yang ditugaskan untuk menangani pekerjaan dari klien tertentu. Perhitungan *direct staff cost* dilakukan secara otomatis melalui pengisian jam kerja, jenis layanan dan untuk klien mana pekerjaan itu ditujukan pada fasilitas *timesheet* yang terdapat dalam sistem perusahaan. Melalui *timesheet*, aktifitas harian dari karyawan yang berkaitan dengan jenis pekerjaan (*job order*) dalam kaitannya dengan klien atau aktifitas internal perusahaan dapat dihitung.
- c. *General selling & administration cost* terdiri dari:
  - o *Direct client expenses* termasuk di dalamnya adalah biaya perjalanan, biaya *entertainment & representation*, biaya riset, biaya *new business development* dan biaya lain yang berkaitan langsung dengan kebutuhan layanan klien. Biaya-biaya ini dikategorikan sebagai biaya langsung karena berkaitan langsung dengan layanan yang merupakan *cost object* misalnya biaya riset untuk sebuah kampanye iklan atau produk, biaya perjalanan dan akomodasi yang berkaitan dengan aktifitas *roadshow* produk, atau biaya pelatihan karyawan yang menangani suatu produk khusus misalnya produk syariah untuk klien bank yang meluncurkan produk syariah, dan lain lain.
  - o *Central management cost* adalah biaya yang dikenakan pada masing-masing klien sebagai *management fee* untuk kantor pusat global di New York dan regional asia pacific di Hongkong yang besarnya bervariasi setiap tahunnya. Pada tahun 2010 dikenakan persentase terhadap *revenue* sebesar antara 3%–4% untuk klien lokal dan 5%-6% untuk klien global.

Dengan menggunakan data finansial PT. X pada tahun 2010, tabel berikut menyajikan persentase profitabilitas klien berikut terhadap total *revenue* tahun fiskal 2010.

Tabel 4.3. Profitabilitas Klien PT. X Tahun 2010

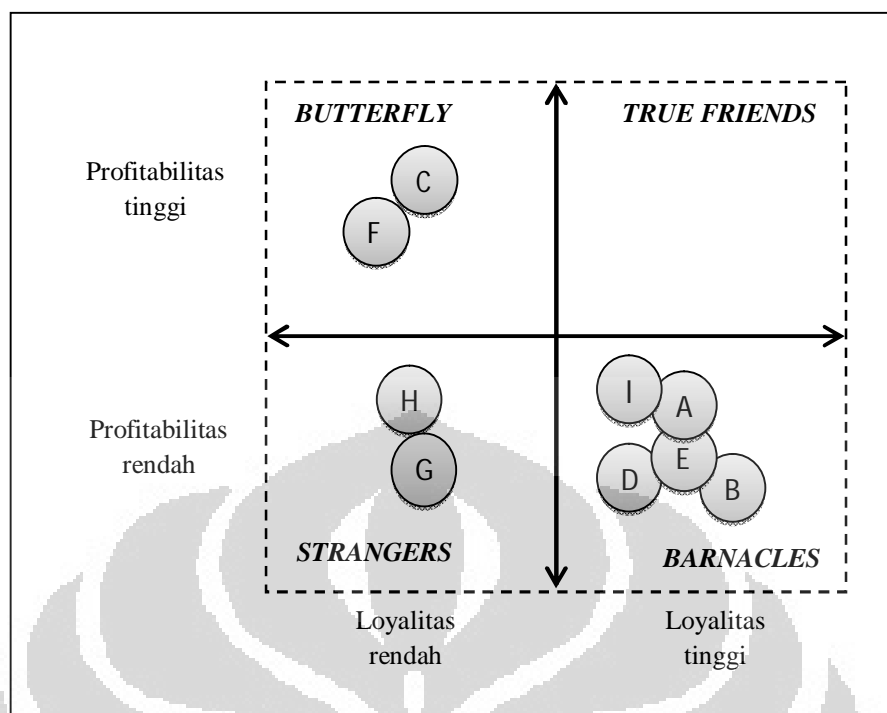
2010	A	B	C	D	E	F	G	H	I	OTHERS (31)	Total Company
Revenue	4,571.4	90.5	7,063.9	617.7	1,089.0	1,484.1	527.2	1,069.9	6,670.6	4,519.2	27,703.6
Direct staff cost	1,816.2	38.8	1,682.6	257.4	444.7	441.1	193.6	372.6	2,578.3	1,160.8	8,986.2
Gross margin	2,755.2	51.7	5,381.4	360.3	644.3	1,043.0	333.5	697.3	4,092.4	3,358.4	18,717.4
General Selling & Admin cost											
Direct client expenses	1,338.7	28.6	325.1	189.8	327.8	325.1	142.7	274.7	1,900.4	1,770.7	6,623.7
Central management cost	208.3	4.5	193.0	29.5	51.0	50.6	22.2	42.7	295.7	133.2	1,030.8
Total GS & A cost	1,547.1	33.1	518.1	219.3	378.8	375.7	164.9	317.4	2,196.2	1,903.9	7,654.4
Operating income	1,208.1	18.6	4,863.2	141.0	265.5	667.3	168.6	379.9	1,896.2	1,454.5	11,062.9
	26.4%	20.6%	68.8%	22.8%	24.4%	45.0%	32.0%	35.5%	28.4%	32.2%	39.9%
Profitabilitas	rendah	rendah	tinggi	rendah	rendah	tinggi	rendah	rendah	rendah	rendah	

Sumber: Data finansial PT. X tahun 2010 (telah diolah kembali)

Profitabilitas tinggi disumbangkan oleh klien-klien dengan profitabilitas lebih dari profitabilitas PT. X secara total yaitu di atas 40% dan profitabilitas rendah adalah klien dengan profitabilitas di bawah 40% (terhadap *revenue* masing-masing). Klien C dengan profitabilitas 69% dan klien F dengan profitabilitas 45% dikelompokkan sebagai klien dengan profitabilitas tinggi. Sementara 7 klien lain dengan tingkat profitabilitas kurang dari 40% dikelompokkan sebagai klien dengan profitabilitas rendah.

#### 4.2.3. Segmentasi klien berdasarkan loyalitas dan profitabilitas

Dengan memperhatikan informasi pada tabel 4.1 dan 4.2 tentang loyalitas klien dan pada tabel 4.3 tentang profitabilitas yang disumbangkan masing-masing klien terhadap PT. X, gambar berikut ini menunjukkan segmentasi klien berdasarkan tingkat loyalitas dan profitabilitas klien-klien PT. X.



Gambar 4.1. Segmentasi Klien Berdasarkan Profitabilitas – Loyalitas

Sumber: V. Kumar & Bharat Rajan, *Profitable Customer Management: Measuring and Maximizing Customer Lifetime Value*, 2009, Management Accounting Quarterly Vol.10 No.3

Diagram di atas menunjukkan bahwa loyalitas tinggi yang ditunjukkan oleh 5 dari 9 klien utama PT. X yaitu A, B, D, E dan I tidak memberi kontribusi yang relatif tinggi terhadap profitabilitas yang diperoleh PT. X. Sebaliknya, profitabilitas tinggi justru berasal dari klien dengan loyalitas rendah.

Dari penyajian segmentasi klien berdasarkan loyalitas dan profitabilitas seperti yang terlihat pada tabel 4.2, tabel 4.3 dan pada gambar 4.1, dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat keterkaitan antara loyalitas tinggi yang dimiliki klien dengan profitabilitas tinggi yang disumbangkan pada PT. X. Klien dengan loyalitas tinggi belum tentu memberikan kontribusi yang signifikan pada profit, sebaliknya *profit* yang tinggi bisa berasal klien-klien dengan loyalitas rendah.

#### 4.2.4. Pengelolaan profitabilitas dan tindakan untuk masing-masing segmen

*True Friends*, yaitu klien dengan tingkat profitabilitas tinggi dan memiliki loyalitas yang tinggi. Tidak ada klien di PT. X yang masuk dalam kelompok *true friends* ini. Untuk mengelola klien tipe *true friends* bila ada yaitu perusahaan harus secara konsisten memberi perhatian dan berkomunikasi secara teratur.

Beberapa tindakan yang perlu dilakukan perusahaan dalam mempertahankan klien tipe ini adalah:

- a. Fokus pada membangun hubungan jangka panjang
- b. Pesan komunikasi secukupnya dan tidak terlalu berlebihan
- c. Mendorong klien melakukan transaksi secara intensif
- d. Fokus untuk mempertahankan pelanggan tipe ini

**Butterfly** adalah klien yang hanya singgah sebentar tetapi berpotensi memberikan *profit* tinggi pada perusahaan. Klien C dan F termasuk dalam kelompok *butterfly*.

Klien C merupakan perusahaan telekomunikasi dengan belanja iklan terbesar di Indonesia serta aktif melakukan kampanye sepanjang tahun tanpa jeda. PT. X memberikan layanan pembuatan iklan kreatif, kegiatan *direct marketing* serta promosi untuk satu produk yang mendapat dukungan biaya iklan terbesar di klien C. Hal lain yang membuat klien ini memiliki profitabilitas tinggi adalah karena produknya berkampanye sepanjang tahun sebagai strategi untuk memenangkan persaingan dalam kompetisi industri telekomunikasi yang sangat ketat. Sementara itu klien F adalah perusahaan farmasi dengan range produk yang banyak dan serta masing-masing aktif berpromosi sepanjang tahun. PT. X memberikan layanan media yang walaupun relatif kecil dari sisi *fee*, tetapi dengan jumlah produk yang beragam dan aktif berkampanye sepanjang tahun telah memberikan *profit* yang cukup tinggi. Dengan mempertimbangkan profitabilitas tinggi klien C dan F, tetapi dengan loyalitas rendah yang dimiliki klien-klien ini (ditandai dengan perjanjian kerjasama hanya selama 2 tahun dan harus diperbarui setelah itu), tindakan yang dapat dilakukan PT. X adalah:

- a. Memastikan kepuasan klien dengan memberikan pelayanan terbaik di tiap transaksi.
- b. Tidak perlu fokus pada komitmen jangka panjang
- c. Memastikan *profit* yang cukup tinggi selama klien bekerjasama dengan PT. X misalnya dengan memaksimalkan ide-ide kreatif dan promosi untuk klien C dan untuk klien F dapat dilakukan dengan kombinasi pemasangan iklan *regular* dengan kegiatan *off air* bekerjasama dengan stasiun TV dan media cetak untuk liputannya yang diketahui memberikan *profit margin* yang besar.



- d. Tidak melakukan investasi apapun terutama setelah mereka berhenti bertransaksi pada perusahaan

**Barnacles** adalah klien yang memiliki profitabilitas rendah pada perusahaan walaupun telah menjadi pelanggan dalam jangka waktu lama. ROI yang dihasilkan tidak cukup memadai karena nilai dan volume transaksi terlalu rendah. Sebagian besar klien PT. X termasuk dalam tipe ini yaitu A, B, D, E, dan I yang semuanya juga merupakan klien global.

Besar anggaran iklan yang di alokasikan untuk klien-klien tersebut masing-masing tergantung pada strategi kampanye global (atau *regional*) di mana sangat sulit bagi PT. X untuk mengubah besarnya anggaran kampanye iklan di Indonesia. Selain itu, kreatif iklan biasanya hanya merupakan adaptasi iklan kawasan (*regional*) atau bahkan iklan global, sehingga tidak dapat diharapkan untuk memperoleh nilai tambah dari sektor produksi iklan dan desain kreatif. Tipe ini bisa saja menjadi *profitable* bila dikelola dengan baik. PT. X harus memastikan apakah permasalahan klien bersumber dari *share of wallet* yang kecil atau kemampuan pembiayaan yang memang '*tipis*'. Beberapa tindakan manajerial yang diperlukan untuk mengelola profitabilitas klien tipe *barnacles* adalah:

- a. Pengawasan yang ketat harus dilakukan agar dapat menurunkan risiko kerugian perusahaan karena klien tipe ini membuat kering sumberdaya perusahaan. Biaya karyawan dan biaya riset merupakan bagian yang harus diperhatikan karena klien-klien ini sangat *demanding*, memerlukan tim dengan standar terbaik dan berbiaya mahal, serta jam kerja yang relatif lebih panjang karena *time difference* dengan beberapa negara bila harus melakukan koordinasi dengan global dan regional.
- b. Untuk mengubah klien menjadi *profitable*, perlu dilakukan pengukuran '*size*' dan '*share*' of wallet secara lebih rinci yaitu dengan mencari informasi tentang kemampuan anggaran sebenarnya yang dimiliki oleh klien untuk produk atau *brand* yang beriklan serta berapa jumlah yang di alokasikan untuk masing-masing layanan pada agensi yang berbeda. Untuk beberapa klien global, terdapat peluang untuk memanfaatkan kantor lokalnya di Indonesia yang biasanya juga memiliki anggaran lokal sebagai dukungan bagi

departemen *marketing*. Informasi yang diperoleh dapat menjadi peluang bagi PT. X untuk memperoleh tambahan *revenue* dari klien bersangkutan.

- o Bila SOW-nya rendah, yaitu bila diketahui bahwa masih terdapat anggaran lokal yang bisa dimanfaatkan, maka fokuskan pada kegiatan *up-selling* layanan yang telah digunakan oleh klien dengan menaikkan harga layanan dan kegiatan *cross-selling* yaitu dengan menawarkan produk layanan lain yang disediakan oleh PT. X untuk melengkapi layanan yang telah digunakan selama ini.

Karena seluruh klien yang termasuk dalam kelompok *barnacles* belum menggunakan layanan media yang disediakan oleh PT. X, maka *up-selling* dan *cross-selling* dapat dilakukan secara bersama-sama yaitu dengan menambah nilai kegiatan *activation – event, exhibition, off air* melalui kerjasama dengan pihak media untuk memperoleh liputan yang dapat memperkuat kampanye iklan secara luas. *Up-selling* yang dilakukan pada layanan *activation* seperti sponsor kegiatan dan *event* merupakan kesempatan bagi PT. X untuk mengusulkan pembuatan kreatif iklan baru sebagai promosi untuk kegiatan atau acara tersebut.

Klien A yang merupakan perusahaan farmasi dengan *range* produk dan target yang beragam, *up-selling* dan *cross-selling* dapat dilakukan sekaligus melalui *activation* yaitu sponsor kegiatan yang berhubungan dengan masalah kesehatan bekerjasama dengan media kesehatan untuk target tertentu dan serta penggunaan media umum untuk mendapat liputan luas secara nasional.

Klien E dengan produk susu pertumbuhan anak, *up-selling* sekaligus *cross-selling* dapat dilakukan melalui kegiatan *activation* dengan menambahkan liputan media seperti sponsor kegiatan *off air* bidang kesehatan, pendidikan, hubungan ibu dan anak baik ditingkat lokal maupun nasional serta dengan menambahkan unsur liputan media dalam semua kegiatan.

Klien D yang merupakan perusahaan *consumer good* dengan produk shampoo-nya dengan target konsumen yang sangat luas dan paling tinggi mendapat dukungan anggaran iklan. *Up-selling* sekaligus *cross-selling*

dapat dilakukan melalui kegiatan *activation – sponsor event* dan kegiatan *off air* bekerjasama dengan media lokal dan nasional untuk liputannya.

Klien I yang merupakan perusahaan produsen rokok dengan produk yang memiliki target beragam, *up-selling* dilakukan dengan penambahan sponsor kegiatan olahraga atau musik pada kegiatan *activation regular* yang telah direncanakan dan *cross-selling* dilakukan melalui acara-acara *off air* yang diselenggarakan bekerjasama dengan media. Keterbatasan ruang iklan untuk produk rokok dapat disiasati melalui kegiatan *off air* tanpa liputan yang ditayangkan di media massa.

- o Bila ukuran '*wallet*'-nya memang terbatas seperti pada klien B yang merupakan perusahaan asuransi global di mana keseluruhan anggaran iklannya berasal dari global maka harus diberlakukan pengawasan biaya secara seksama untuk mencegah timbulnya kerugian.

*Strangers* adalah klien yang paling sedikit memberi keuntungan pada perusahaan. Sangat sedikit produk jasa yang ditawarkan perusahaan sesuai dengan keinginan mereka. Klien G dan H di PT. X termasuk dalam kelompok *strangers*. Dan keduanya merupakan perusahaan *consumer good* lokal. Klien G mempercayakan beberapa produk utamanya pada PT. X hanya untuk pembuatan kreatif iklannya saja, sementara klien H bekerjasama dengan PT. X hanya untuk satu produk minuman baru saja. Tipikal perusahaan lokal yang sangat tidak loyal karena memiliki banyak agensi yang menjadi rekanannya, membuat PT. X harus bekerja lebih keras untuk memperoleh keuntungan atau mempertahankan klien ini. Kunci utama mengelola pelanggan tipe ini adalah melakukan identifikasi secepatnya dan menjaga agar tidak melakukan kerjasama investasi karena klien tidak memiliki loyalitas dan tidak memberikan *profit* yang memadai. Tindakan manajerial yang penting untuk dilakukan adalah:

- a. Jangan fokus menjalin hubungan jangka panjang dengan tipe klien ini
- b. Pastikan bahwa *profit* telah diperoleh pada tiap transaksi.

Langkah selanjutnya setelah segmentasi klien dilakukan adalah membentuk sebuah program loyalitas dengan tujuan untuk mencapai profitabilitas maksimum. Program loyalitas ini dalam pelaksanaannya harus memiliki 3 tujuan utama yaitu:

- Membangun dan memperkuat sikap loyal klien
- Membudayakan perilaku loyal
- Mengaitkan loyalitas kepada profitabilitas

Struktur penghargaan (*reward* dan bonus) dapat diberikan untuk membedakan klien berdasarkan sikap, perilaku, profil dan potensi profitabilitas tanpa mengabaikan hak klien untuk tetap dibina dan dijaga keberlangsungannya.

Struktur penghargaan (*reward*) 2 tahap memberi alternatif berupa tahapan yaitu:

- Tahap-1 merupakan strategi *reward* standar yaitu klien mendapat hadiah langsung berdasarkan total *billing*. Program ini diharapkan dapat membentuk loyalitas pada keseluruhan klien.
- Tahap-2 lebih selektif memberi *reward* pada pelanggan tertentu yang bertujuan untuk lebih membudayakan dan memperkuat sikap dan perilaku loyal.

### 4.3. Penggunaan CLV dalam Mengukur Profitabilitas

#### 4.3.1. Mengukur CLV Klien

Dengan menggunakan model perhitungan seperti yang terdapat pada bab 2 halaman 24 yaitu:

$$\begin{aligned}
 & \text{Segmen 1} \\
 CLV_i = & -AC_i + \left[ \sum_t^T r_{ti}^t * \frac{(AR_{ti} + UR_{ti} + CR_{ti} + RV_{ti}) - (SC_{ti} + MC_{ti})}{(1+d)^t} \right] - \\
 & \left[ \left( r_{ti}^{t-1} * (1 - r_{ti}) \right) * \frac{TC_i}{(1+d)^t} \right] + \left[ r_{ti}^t * \left\{ \frac{InfoV_{ti} + CoopV_{ti} + InnoV_{ti}}{(1+d)^t} \right\} \right] \quad (2.1) \\
 & \text{Segmen 2} \qquad \qquad \qquad \text{Segmen 3}
 \end{aligned}$$

Dari persamaan di atas:

- Biaya akuisisi (*acquisition cost: AC<sub>i</sub>*) dikenakan hanya untuk memperkirakan CLV untuk calon klien yang akan datang. Untuk klien yang kini ada, biaya akuisisi dianggap sebagai *sunk cost*. Dan karena biaya ini hanya muncul sekali, maka biaya ini dianggap sebagai investasi perusahaan yang tidak dikenakan pada klien. Demikian menurut Bauer, Hammerschmidt & Braehler (2003).

- b. Segmen 2 memuat biaya pemutusan hubungan (*termination cost - TC<sub>i</sub>*) yang merupakan '*final costs*' bila klien telah memutuskan kerjasama dan tidak dipertimbangkan untuk dipulihkan hubungannya. Menurut Bauer, Hammerschmidt & Braehler (2003), biaya ini juga tidak dimasukkan dalam perhitungan CLV.
- c. Segmen 3 terdiri dari tiga komponen yaitu *information value (InfoV<sub>i</sub>)*, *cooperation value (CoopV<sub>i</sub>)* dan *innovation value (InnoV<sub>i</sub>)* yaitu nilai tambah sebuah layanan PT. X yang diperoleh/berasal dari informasi, kerjasama serta inovasi dari klien tertentu. Nilai-nilai ini diabaikan karena pencatatan keuangan di PT. X tidak memisahkan pertambahan nilai layanan yang bersumber dari informasi, kerjasama serta inovasi klien.

Sehingga persamaan perhitungan CLV di atas, disederhanakan menjadi:

$$CLV_i = \left[ \sum_t r_{ti}^t * \frac{(AR_{ti} + UR_{ti} + CR_{ti} + RV_{ti}) - (SC_{ti} + MC_{ti})}{(1+d)^t} \right] \quad (4.1)$$

Nilai retensi (*retention rate*), nilai perpindahan (*attrition rate*) dan nilai akuisisi (*acquisition rate*) PT. X pada tahun berjalan diperoleh dari perubahan jumlah klien karena adanya klien baru yang masuk (akuisisi), klien yang tetap bertahan (retensi) dan klien yang memutuskan untuk berhenti bekerjasama (*churn/attrition*) pada tahun sebelumnya yaitu:

Jumlah awal klien	19 → pada Januari 2009
Jumlah klien yang diakuisisi	3 → 2009
Jumlah klien yang pindah	3 → 2009
Jumlah akhir klien	19 → pada Januari 2010
Nilai retensi ( <i>retention rate</i> )	= (jumlah awal – jumlah yang pindah) / jumlah awal = (19 – 3)/19 = 84.2%
Nilai pindah ( <i>attrition rate</i> )	= jumlah yang pindah / jumlah awal = 3/19 = 15.8 %
Nilai akuisisi ( <i>acquisition rate</i> )	= jumlah yang diakuisisi / jumlah awal = 3/19 = 15.8 %

Sumber: <http://www.voxinc.com/customer-experience-calculators/calc-inc>

Nilai *discount (discount rate)*, diperoleh dengan memperhatikan hal berikut ini:

- Nilai bebas *risiko (risk free rate)* yang digunakan adalah BI rate yang ditetapkan untuk tahun 2011 yaitu 6.5% (lihat lampiran).
- Nilai  $\beta$  (beta) industri advertising menurut Damodaran untuk tahun 2011 adalah 1.36 (unlevered  $\beta$ , karena PT. X tidak memiliki hutang bank/obligasi).
- Market risk premium* menurut riset dari IESE business school yang diterbitkan pada bulan April 2011 untuk Indonesia adalah rata-rata 7.3%.

Sehingga diperoleh:

$$\begin{aligned} \text{Discount rate } R_s &= R_f + (\beta \times \text{Market Risk Premium}) && (4.2) \\ &= 6.5\% + (1.36 \times 7.3\%) = 16.43\% \end{aligned}$$

#### **Perhitungan nilai CLV tahun 2011 - 2014**

Dengan menggunakan nilai retensi (*retention rate*) 84.2%, nilai *discount (discount rate)* 16.43% serta asumsi-asumsi berikut:

- Nilai pertumbuhan pendapatan yang diharapkan (*expected revenue growth*) untuk setiap klien bervariasi sesuai dengan jenis produk yang beriklan, kondisi persaingan di pasaran dan situasi ekonomi secara umum.
- Persentase *direct staff cost* setiap tahun diproyeksikan sebesar 30% - 40% dari revenue tahunan.
- Direct client expenses* diproyeksikan sebesar antara 10% - 30% dan
- Management fee* untuk klien local sebesar 3.5% dan klien global sebesar 5% dari total revenue

(Lihat pada lampiran 5 untuk nilai-nilai asumsi seperti tersebut di atas yang dikenakan untuk masing-masing klien)

Dengan menggunakan rumus (4.2) dan memperhatikan *revenue* masing-masing klien tahun 2010 yang terdapat pada tabel 4.3, maka nilai CLV tahun 2011 dapat dihitung secara langsung.

Sebagai contoh perhitungan nilai CLV klien A untuk tahun 2011:

<i>Revenue 2010</i>	=	4.571,4
<i>Expected growth of revenue 2011</i>	=	5%
<i>Expected revenue 2011</i>	= (1 + 5%) x 4.571,4	= 4.800,0
<i>Direct staff cost</i>	= 40% x 4.800,0	= 1.920,0
<i>Direct client expenses</i>	= 30% x 4.800,0	= 1.440,0
<i>Central management cost</i>	= 5% x 4.800,0	= 240,0

Hal yang sama digunakan untuk menghitung nilai CLV klien-klien lainnya, sehingga nilai CLV tahun 2011 adalah seperti tabel 4.4 berikut ini:

Tabel 4.4. Nilai *Customer Lifetime Value* (CLV) Klien PT. X Tahun 2011

Expected growth of revenue	5%	20%	5%	0%	20%	15%	10%	10%	15%	10%	
2011	A	B	C	D	E	F	G	H	I	Others	Total Company
Revenue	4,800.0	108.6	7,417.1	617.7	1,306.8	1,706.7	579.9	1,176.9	7,671.2	4,971.1	30,356.1
Direct staff cost	1,920.0	43.4	2,225.1	247.1	522.7	512.0	174.0	411.9	3,068.5	1,739.9	10,864.7
Gross margin	2,880.0	65.2	5,192.0	370.6	784.1	1,194.7	405.9	765.0	4,602.7	3,231.2	19,491.4
General Selling & Admin cost											
Direct client expenses	1,440.0	32.6	741.7	185.3	392.0	341.3	174.0	353.1	2,301.4	1,491.3	7,452.7
Central management costs	240.0	5.4	259.6	30.9	65.3	59.7	20.3	41.2	383.6	174.0	1,280.0
Total GS & A cost	1,680.0	38.0	1,001.3	216.2	457.4	401.1	194.3	394.3	2,684.9	1,665.3	8,732.8
Expected Operating income	<b>1,200.0</b>	<b>27.2</b>	<b>4,190.7</b>	<b>154.4</b>	<b>326.7</b>	<b>793.6</b>	<b>211.7</b>	<b>370.7</b>	<b>1,917.8</b>	<b>1,565.9</b>	<b>10,758.7</b>
Gross value of profit	1,010.5	22.9	3,529.0	130.0	275.1	668.3	178.2	312.2	1,615.0	1,318.7	9,059.9
NPV of profit	867.9	19.6	3,031.0	111.7	236.3	574.0	153.1	268.1	1,387.1	1,132.6	7,781.6

Catatan : nilai dalam jutaan rupiah

Sumber: Data finansial PT. X tahun 2010 (telah diolah kembali)

Dengan menggunakan proyeksi *direct staff cost*, *direct client expenses* dan *management fee* yang sama untuk tahun 2012 – 2014 dan dengan nilai pertumbuhan pendapatan yang diharapkan (*expected growth of revenue*) bervariasi setiap tahun untuk setiap klien, maka tabel-tabel berikut ini merupakan hasil perhitungan nilai CLV klien-klien PT. X.

Tabel 4.5. Nilai *Customer Lifetime Value* (CLV) Klien PT. X Tahun 2012

Expected growth of revenue	10%	20%	10%	10%	20%	10%	5%	5%	10%	10%	
2012	A	B	C	D	E	F	G	H	I	Others	Total Company
Revenue	5,280.0	130.3	8,158.8	679.5	1,568.2	1,877.4	608.9	1,235.7	8,438.4	5,468.2	33,445.4
Direct staff cost	2,112.0	52.1	2,447.7	271.8	627.3	563.2	182.7	432.5	3,375.3	1,913.9	11,978.5
Gross margin	3,168.0	78.2	5,711.2	407.7	940.9	1,314.2	426.2	803.2	5,063.0	3,554.4	21,467.0
General Selling & Admin cost											
Direct client expenses	1,584.0	39.1	815.9	203.8	470.4	375.5	182.7	370.7	2,531.5	1,640.5	8,214.1
Central management costs	264.0	6.5	285.6	34.0	78.4	65.7	21.3	43.3	421.9	191.4	1,412.0
Total GS & A cost	1,848.0	45.6	1,101.4	237.8	548.9	441.2	204.0	414.0	2,953.4	1,831.9	9,626.2
Expected Operating income	1,320.0	32.6	4,609.7	169.9	392.0	873.0	222.3	389.3	2,109.6	1,722.5	11,840.8
Gross value of profit	1,111.6	27.4	3,881.9	143.0	330.1	735.1	187.2	327.8	1,776.5	1,450.5	9,971.2
NPV of profit	820.0	20.2	2,863.7	105.5	243.5	542.3	138.1	241.8	1,310.5	1,070.1	7,355.8

Tabel 4.6. Nilai *Customer Lifetime Value* (CLV) Klien PT. X Tahun 2013

Revenue growth expected	10%	20%	10%	10%	20%	5%	5%	5%	5%	10%	
2013	A	B	C	D	E	F	G	H	I	Others	Total Company
Revenue	5,808.0	156.4	8,974.7	747.4	1,881.8	1,971.2	639.3	1,297.5	8,860.3	6,015.1	36,351.8
Direct staff cost	2,323.2	62.6	2,692.4	299.0	752.7	591.4	191.8	454.1	3,544.1	2,105.3	13,016.6
Gross margin	3,484.8	93.8	6,282.3	448.5	1,129.1	1,379.9	447.5	843.4	5,316.2	3,909.8	23,335.2
General Selling & Admin cost											
Direct client expenses	1,742.4	46.9	897.5	224.2	564.5	394.2	191.8	389.3	2,658.1	1,804.5	8,913.5
central management costs	290.4	7.8	314.1	37.4	94.1	69.0	22.4	45.4	443.0	210.5	1,534.1
Total GS & A cost	2,032.8	54.7	1,211.6	261.6	658.6	463.2	214.2	434.7	3,101.1	2,015.0	10,447.6
Expected Operating income	1,452.0	39.1	5,070.7	186.9	470.4	916.6	233.4	408.7	2,215.1	1,894.7	12,887.6
Gross value of profit	1,222.7	32.9	4,270.1	157.4	396.2	771.9	196.5	344.2	1,865.3	1,595.6	10,852.7
NPV of profit	774.7	20.9	2,705.6	99.7	251.0	489.1	124.5	218.1	1,181.9	1,011.0	6,876.5

Tabel 4.7. Nilai *Customer Lifetime Value* (CLV) Klien PT. X Tahun 2014

Revenue growth expected	5%	5%	10%	5%	5%	10%	10%	10%	5%	20%	
2014	A	B	C	D	E	F	G	H	I	Others	Total Company
Revenue	6,098.4	164.2	9,872.2	784.8	1,975.9	2,168.3	703.3	1,427.3	9,303.3	7,218.1	39,715.8
Direct staff cost	2,439.4	65.7	2,961.7	313.9	790.4	650.5	211.0	499.5	3,721.3	2,526.3	14,179.7
Gross margin	3,659.0	98.5	6,910.5	470.9	1,185.5	1,517.8	492.3	927.7	5,582.0	4,691.8	25,536.1
General Selling & Admin cost											
Direct client expenses	1,829.5	49.3	987.2	235.4	592.8	433.7	211.0	428.2	2,791.0	2,165.4	9,723.5
central management costs	304.9	8.2	345.5	39.2	98.8	75.9	24.6	50.0	465.2	252.6	1,665.0
Total GS & A cost	2,134.4	57.5	1,332.7	274.7	691.6	509.6	235.6	478.1	3,256.2	2,418.1	11,388.4
Expected Operating income	1,524.6	41.1	5,577.8	196.2	494.0	1,008.3	256.7	449.6	2,325.8	2,273.7	14,147.7
Gross value of profit	1,283.9	34.6	4,697.1	165.2	416.0	849.1	216.2	378.6	1,958.6	1,914.7	11,913.9
NPV of profit	698.7	18.8	2,556.2	89.9	226.4	462.1	117.6	206.0	1,065.9	1,042.0	6,483.7

Sumber: Data finansial PT. X tahun 2010 dan proyeksi pertumbuhan tahun 2011 – 2014

(telah diolah kembali)



Dari perhitungan seperti yang ditunjukkan pada tabel 4.4 hingga tabel 4.7 di atas diperoleh akumulasi nilai CLV klien dan persentase kontribusinya terhadap PT. X sebagai berikut:

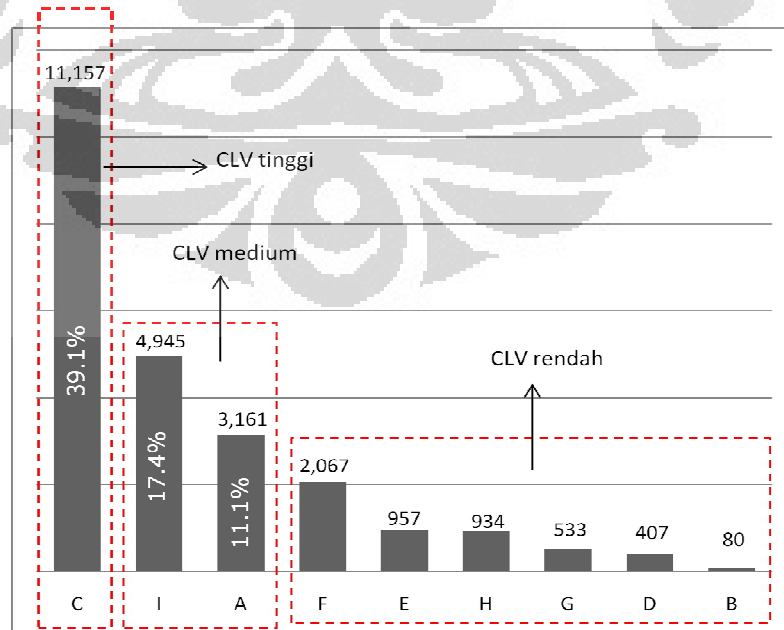
Tabel 4.8. *Customer Lifetime Value (CLV) Klien PT. X tahun 2011 - 2014*

Client	A	B	C	D	E	F	G	H	I	Others	Total Company
2011	867.9	19.6	3,031.0	111.7	236.3	574.0	153.1	268.1	1,387.1	1,132.6	7,781.6
2012	820.0	20.2	2,863.7	105.5	243.5	542.3	138.1	241.8	1,310.5	1,070.1	7,355.8
2013	774.7	20.9	2,705.6	99.7	251.0	489.1	124.5	218.1	1,181.9	1,011.0	6,876.5
2014	698.7	18.8	2,556.2	89.9	226.4	462.1	117.6	206.0	1,065.9	1,042.0	6,483.7
<b>CLV</b>	<b>3,161.4</b>	<b>79.6</b>	<b>11,156.6</b>	<b>406.8</b>	<b>957.2</b>	<b>2,067.5</b>	<b>533.3</b>	<b>934.1</b>	<b>4,945.5</b>	<b>4,255.6</b>	<b>28,497.6</b>
% of total	11.1%	0.3%	39.1%	1.4%	3.4%	7.3%	1.9%	3.3%	17.4%	14.9%	

Sumber: Data finansial PT. X tahun 2010 dan proyeksi pertumbuhan tahun 2011 – 2014 (telah diolah kembali)

#### 4.3.2. Segmentasi klien berdasarkan CLV

Dari perhitungan CLV - seperti yang terlihat pada tabel 4.8 di atas, klien-klien PT. X dapat dikelompokkan menurut nilai CLV masing-masing yang dimilikinya. Gambar berikut ini merupakan distribusi klien yang dikelompokkan dalam kategori klien dengan nilai CLV tinggi (diatas 30%), medium (diatas 10%) dan rendah (di bawah 10%).



Gambar 4.2. Segmentasi Berdasarkan Nilai CLV

Disini terlihat bahwa 75% distribusi nilai CLV berasal dari empat klien utama yaitu A, C, F dan I sedangkan 25% sisanya berasal dari 36 klien yang memiliki kontribusi rendah terhadap total proyeksi nilai CLV PT. X tahun 2011 – 2014.

Tiga klien yang memiliki CLV tinggi dan medium yaitu C, I dan A memanfaatkan berbagai jenis jasa layanan dari PT. X

Selanjutnya, segmentasi klien akan dilakukan menurut *share of wallet* yaitu proporsi nilai yang dibelanjakan oleh klien pada PT. X terhadap keseluruhan nilai yang dimiliki klien tersebut dalam kampanye iklan produk-produknya.

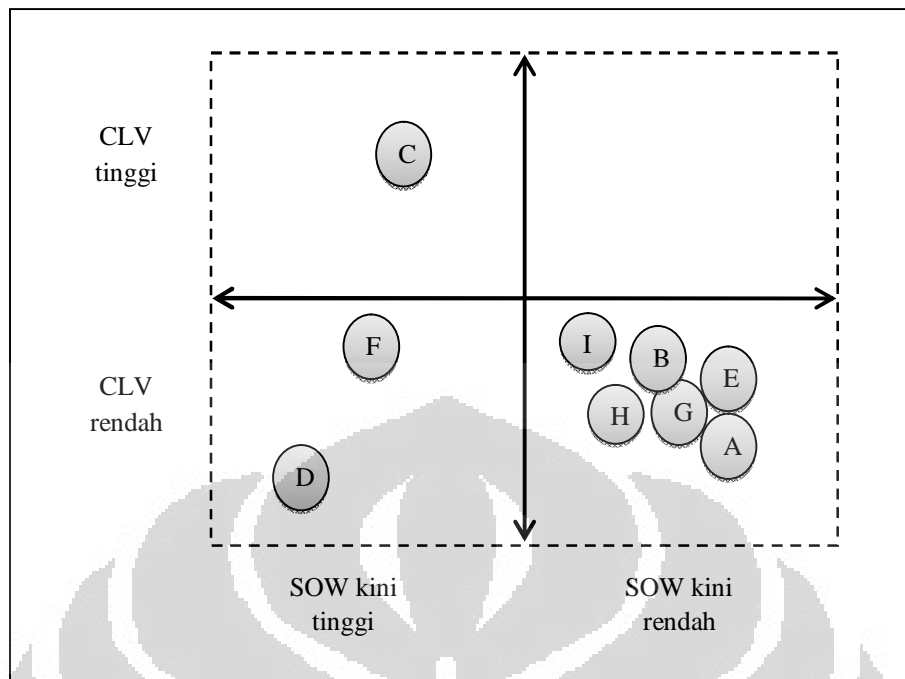
Tabel 4.9 berikut merupakan persentase (estimasi) nilai SOW saat ini dari klien-klien PT. X. Nilai-nilai estimasi SOW diperoleh dengan membandingkan nilai aktual yang dibelanjakan klien di PT. X dan data-data industri seperti data belanja media untuk produk tertentu serta data belanja iklan perusahaan klien secara total jika klien memiliki banyak produk yang beriklan misalnya data AC Nielsen *media spending*, untuk produk ataupun advertiser yang telah diberi bobot tertentu.

Tabel 4.9. Estimasi Nilai *Share of Wallet* (SOW) Klien PT. X Tahun 2010

No.	Klien	<i>Share of Wallet</i> (SOW)
1	A	20%
2	B	30%
3	C	60%
4	D	100%
5	E	20%
6	F	70%
7	G	5%
8	H	5%
9	I	20%
10	Lain-lain	20% - 100%

Sumber: Informasi internal dan data Industri yang telah diolah

Dengan informasi seperti yang terdapat dalam gambar 4.2 dan tabel 4.9, maka gambar berikut menyajikan segmentasi klien berdasarkan nilai CLV dan SOW yang dimilikinya.



Gambar 4.3. Segmentasi Berdasarkan Nilai CLV dan SOW

Sumber: V. Kumar & Bharat Rajan, *Profitable Customer Management: Measuring and Maximizing Customer Lifetime Value*, 2009, *Management Accounting Quarterly* Vol.10 No.3

#### 4.3.3. Tindakan *marketing* yang dapat dilakukan menggunakan nilai CLV dan SOW

Melalui pemetaan empat tindakan (lihat gambar 2.5) yang disarankan dan menggunakan segmentasi berdasarkan nilai CLV dan persentase SOW ‘sekarang’ seperti terlihat pada gambar 4.3, maka berikut ini adalah langkah yang harus diambil oleh PT. X:

- a. Untuk klien F yang hanya menggunakan satu jenis layanan pada PT. X yaitu layanan media dengan *fee* yang dapat dikatakan sangat rendah (kurang dari 5%) sehingga mengakibatkan akumulasi perkiraan nilai CLV rendah untuk beberapa tahun kedepan, nilai SOW sekarang tinggi yaitu mencapai sedikitnya 70% dari total anggaran iklannya, disarankan agar PT. X memberlakukan nilai minimal pada setiap transaksi. Hal ini dimaksudkan agar penggunaan sumberdaya di PT. X dapat diatur agar tidak berlebihan dalam memberikan layanan pada klien ini.

Hal yang sama perlu dilakukan pada klien D yang merupakan klien global di mana produksi kreatif dan *advertising* tidak dilakukan sepenuhnya di Indonesia (hanya adaptasi iklan global/regional) sehingga sulit diharapkan akan dapat meningkatkan nilai CLV-nya ditambah lagi dengan tidak adanya anggaran lokal yang bisa dimanfaatkan. PT. X harus mengatur penggunaan sumberdaya yang dialokasikan untuk melayani klien D ini. Disisi lain, kemungkinan mengenakan transaksi minimum tidak dapat dilakukan karena posisi klien D yang sangat penting bagi portfolio PT. X.

- b. Untuk klien C dengan produk telekomunikasi-nya yang memiliki anggaran iklan cukup besar dan sangat aktif beriklan sepanjang tahun. Dengan jenis kreatif yang setiap kali berganti sebagai reaksi atas kegiatan iklan pesaingnya yang cukup gencar, maka PT. X memperoleh banyak *profit* hanya dengan mengelola satu jenis produk saja. Klien C memberi kontribusi nilai CLV yang tinggi. Dengan nilai SOW sekarang yang diperkirakan telah mencapai 60% dari total yang dimiliki oleh klien C untuk produk tersebut, maka PT. X harus dapat mempertahankan tingkat pembelian dan nilai transaksi layanan seperti pada posisi sekarang ini. Hal ini dapat dilakukan dengan cara memberikan penawaran ide-ide baru kreatif, saran untuk melakukan inovasi kegiatan pemasaran serta riset pasar atas kegiatan kampanye pesaing-pesaingnya yang dapat membuat klien merasakan dukungan penuh untuk menang dalam persaingan bisnis dalam kompetisi memperebutkan pelanggan.
- c. Klien-klien dengan nilai CLV rendah dan SOW kini rendah yaitu A, B, E, G, H dan I - harus didorong untuk melakukan *cross-buying* yaitu menggunakan berbagai jasa layanan berbeda yang disediakan oleh perusahaan termasuk layanan yang ber 'nilai tinggi' bagi perusahaan. Seperti telah dijelaskan terdahulu pada pembahasan tentang profitabilitas – loyalitas yaitu bahwa klien A, B, E dan I adalah klien global dan produk yang beriklan mendapat anggaran yang berasal dari global. Dengan potensi anggaran yang masih dapat diharapkan bertambah dari kantor lokalnya di Indonesia, maka PT. X dapat meningkatkan nilai SOW dari klien-klien tersebut dengan melakukan *cross-buying* yaitu menawarkan layanan yang belum dipakai oleh klien-klien tersebut sebelumnya misalnya layanan media yang dikemas dalam bentuk

sponsor *event*, kegiatan *off air* dan *activation* bekerjasama dengan media untuk melakukan liputan. Hal yang sedikit berbeda untuk klien G dan H yang merupakan klien lokal. Potensi untuk melakukan *cross-buying* lebih besar dan PT. X dapat menawarkan layanan berbeda yang belum dimanfaatkan selama ini oleh klien G dan H dari PT. X.

- d. Tidak ada klien di PT. X yang memiliki nilai CLV tinggi dan SOW kini rendah. Bila PT. X memiliki klien yang terdapat pada segmen ini, perusahaan harus melakukan stimulasi untuk menggugah ketertarikan klien dengan melakukan *cross-selling* atas produk-produk layanan berbeda serta melakukan promosi agar melakukan pembelian dengan nilai lebih tinggi.

#### **4.4 Rangkuman segmentasi klien dan tindakan yang perlu dilakukan dalam mengelola profitabilitas klien PT. X**

Dari berbagai informasi yang telah diketahui untuk masing-masing klien serta pengukuran yang telah dilakukan penghitungan seperti profitabilitas, nilai CLV, perkiraan 'size' dan 'share of wallet' – SOW serta pengelompokan (segmentasi) klien berdasarkan kesamaan sifatnya, tabel 4.10 berikut ini merupakan rangkuman informasi untuk masing-masing klien.

Tabel 4.10. Rangkuman Informasi Kerjasama, Profitabilitas, CLV dan SOW Klien PT. X.

<b>Klien</b>		<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>	<b>E</b>	<b>F</b>	<b>G</b>	<b>H</b>	<b>I</b>	<b>31 klien lain</b>	<b>Total</b>	
<b>Loyalitas</b>	Periode kontrak (tahun)	> 2	> 2	≤ 2	> 2	> 2	≤ 2	≤ 2	≤ 2	> 2			
	<b>Produk Layanan</b>												
	<i>Advertising</i>	x	x	x	x	x		x	x	x			
	<i>Media</i>						x						
	<i>Activation</i>	<i>Branding &amp; Design</i>	x		x		x			x	x		
		<i>Activation</i>	x			x	x				x		
		<i>Health care</i>	x										
	<i>Marketing</i>	<i>Direct</i>		x	x								
		<i>Shopper</i>				x							
		<i>Promotional</i>			x	x							
<i>Digital Interaktif</i>													
<b>Profitabilitas</b>	<b>Operating Income 2010</b> (Rp. Juta)	1,208.1	18.6	4,863.2	141.0	265.5	667.3	168.6	379.9	1,896.2	1,454.5	11,062.9	
	<i>% of revenue</i>	26.4%	20.6%	68.8%	22.8%	24.4%	45.0%	32.0%	35.5%	28.4%	32.2%	39.9%	
	<b>CLV (Rp.Juta)</b>	3,161	80	11,157	407	957	2,068	533	934	4,946	4,256	28,498	
	<i>% of total company</i>	11.1%	0.3%	39.1%	1.4%	3.4%	7.3%	1.9%	3.3%	17.4%	14.9%		
<b>SOW</b>		20%	30%	60%	100%	20%	70%	5%	5%	20%			

Selanjutnya dari keseluruhan pemetaan atribut yang dimiliki oleh setiap klien PT. X seperti tergambar dalam tabel 4.10, maka beberapa perlakuan dan tindakan yang dapat dilakukan oleh PT. X dalam pengelolaan profitabilitas masing-masing klien adalah sebagai berikut:

- a. Klien A, sebuah perusahaan farmasi merupakan klien global yang besar anggaran iklannya tergantung pada strategi kampanye global (atau regional Asia Pacific). Klien A yang memiliki loyalitas tinggi serta tingkat profitabilitas rendah merupakan tipe *barnacles*. Dengan mempertimbangkan nilai CLV yang rendah maka tindakan yang tepat harus mengacu pada besar SOW yang kini ada serta potensi untuk meningkatkan persentase SOW-nya tersebut. Potensi untuk meningkatkan SOW bisa diperoleh dengan memanfaatkan anggaran lokal pada di kantor lokal-nya di Indonesia. Klien didorong untuk melakukan *cross-buying* (atau PT. X melakukan *cross-selling*) yaitu menawarkan layanan media yang belum digunakan oleh klien, misalnya yang dikemas dalam bentuk sponsor *event*, kegiatan *off air* dan *activation* bekerjasama dengan media untuk melakukan liputan. Kegiatan di atas sekaligus merupakan upaya *up-selling* yang dilakukan oleh PT. X untuk menjual produk layanan yang kini telah mereka manfaatkan dengan harga yang lebih mahal.
- b. Klien B, sebuah perusahaan asuransi global dan merupakan klien global. Seperti halnya dengan klien A yang memiliki loyalitas tinggi serta tingkat profitabilitas rendah, klien B juga bertipe *barnacles* dengan nilai CLV rendah. Berbeda dengan klien A, nilai SOW yang rendah pada klien B sulit untuk ditingkatkan karena tidak tersedia anggaran lokal yang bisa dimanfaatkan. Tindakan yang harus dilakukan oleh PT. X adalah melakukan pengawasan biaya secara seksama untuk mencegah timbulnya kerugian dengan pengaturan sumberdaya yang dialokasikan untuk melayani klien B.
- c. Klien C perusahaan telekomunikasi dengan belanja iklan terbesar di Indonesia dan sangat aktif berkampanye merupakan tipe *butterfly* yaitu memiliki loyalitas rendah dan profitabilitas tinggi. Dengan nilai CLV tinggi dan SOW kini tinggi, PT. X harus mempertahankan tingkat pembelian layanan pada posisi seperti sekarang dengan penawaran ide-ide baru kreatif, inovasi

kegiatan pemasaran serta riset pasar pada klien agar klien memperoleh kepuasan dalam bekerjasama dengan PT. X. Hal yang tidak kalah penting juga adalah PT. X harus memastikan mendapat *profit* yang tinggi selama klien C bersama perusahaan.

- d. Klien D adalah klien global yang merupakan perusahaan *consumer good* dengan produk shampoo-nya yang terkenal. Loyalitas tinggi dan tingkat profitabilitas rendah menempatkan klien D dalam tipe *barnacles*. Dengan nilai CLV yang rendah dan nilai SOW yang tinggi (merupakan indikasi kemampuan '*wallet*' yang tipis) menyebabkan PT. X harus melakukan pengawasan biaya yang ketat untuk menurunkan *risiko* kerugian dengan membatasi penggunaan sumberdaya perusahaan. Kebijakan untuk menerapkan aturan minimum transaksi tidak dapat dilakukan karena PT. X memerlukan klien D ini sebagai portfolio perusahaan
- e. Klien E yang merupakan klien global bekerjasama dengan PT. X untuk kampanye iklan produk susu pertumbuhan anak. Klien ini juga bertipe *barnacles* karena memiliki loyalitas tinggi dan tingkat profitabilitas rendah. Dengan nilai CLV yang rendah dan SOW yang juga rendah, maka tindakan yang perlu dilakukan oleh PT. X seperti halnya terhadap klien A yaitu berusaha memperbesar persentase SOW-nya dari anggaran yang berasal dari kantor lokalnya di Indonesia. Tindakan *cross-selling* sekaligus *up-selling* untuk meningkatkan SOW yang kemudian diharapkan dapat meningkatkan nilai CLV-nya. Kegiatan *off air event* bekerjasama dengan media yang menjadi bagian dari activation merupakan contoh tindakan *cross-selling* sekaligus *up-selling*. Sementara pembuatan iklan kreatif sebagai promosi event adalah upaya peningkatan SOW klien E untuk PT. X.
- f. Klien F adalah perusahaan farmasi lokal dengan *range* produk yang banyak dan aktif berpromosi sepanjang tahun, merupakan *butterfly* yang memiliki nilai CLV rendah. Dengan pertimbangan nilai SOW kini dari klien F yang cukup tinggi (70%), disarankan untuk mengenakan nilai pembelian minimal pada setiap transaksi sehingga penggunaan sumberdaya dapat diatur agar tidak berlebihan dalam memberi pelayanan untuk memastikan *profit* yang cukup



tinggi serta tidak perlu fokus pada upaya memperoleh komitmen kerjasama jangka panjang dengan klien ini.

- g. Klien G perusahaan *consumer good* lokal adalah *strangers* yaitu memiliki profitabilitas dan loyalitas rendah. Karena nilai CLV dan SOW yang rendah maka harus dilakukan upaya yang memastikan bahwa *profit* telah diperoleh pada tiap transaksi. Bila dimungkinkan, klien harus didorong untuk melakukan *cross-buying* yaitu menggunakan berbagai jasa layanan berbeda yang disediakan oleh perusahaan dan serta jasa layanan yang ber 'nilai tinggi' bagi perusahaan seperti activation dan kegiatan pemasaran dan promosi lainnya.
- h. Klien H perusahaan *consumer good* lokal, merupakan *strangers* karena profitabilitas dan loyalitas yang rendah. Karena nilai CLV dan SOW yang rendah maka harus dilakukan upaya yang memastikan bahwa *profit* telah diperoleh pada tiap transaksi. Pengaturan ketat sumberdaya yang dialokasikan untuk melayani klien ini dalam mencegah penggunaan yang berlebihan karena klien dikenal sangat *demanding* untuk memastikan perolehan *profit* pada tiap transaksi.
- i. Klien I, sebuah perusahaan global yang merupakan produsen rokok dengan produk beragam dan target yang berbeda-beda. Seperti halnya dengan klien A, B, dan E, klien ini juga bertipe *barnacles* yang memiliki nilai CLV rendah. Peningkatan CLV masih dapat dilakukan dengan memperbesar prosentase SOW yang dibelanjakan klien pada PT. X dengan memanfaatkan anggaran kantor lokalnya. *Up-selling* dapat dilakukan dengan sponsor kegiatan olahraga atau musik sebagai nilai tambah pada kegiatan *activation regular* yang telah direncanakan dan *cross-selling* dilakukan melalui acara-acara *off air* yang diselenggarakan bekerjasama dengan media. Keterbatasan ruang iklan untuk produk rokok dapat disiasati melalui kegiatan *off air* tanpa liputan yang ditayangkan di media masa.

Dari keseluruhan analisis yang dimulai dengan mengetahui loyalitas klien dalam hubungan kerjasamanya dengan perusahaan, yang kemudian diikuti dengan perhitungan profitabilitas klien yang menjadi dasar bagi perhitungan CLV, maka menjaga dan mengelola tingkat profitabilitas klien-klien secara cermat dan

seksama menjadi hal yang sangat penting. Beberapa upaya perlu dilakukan oleh PT. X yang diharapkan mampu menghasilkan nilai CLV yang akurat dan berkualitas adalah sebagai berikut:

- a. Dalam pembuatan laporan profitabilitas klien tahunan sebagai metode *backward-looking*, penggunaan *activity-based costing* sebagai dasar perhitungan profitabilitas untuk masing-masing klien harus dilakukan lebih rinci agar segmentasi klien menjadi lebih akurat.
- b. Pada tahapan berikutnya yaitu penggunaan metode *Forward-looking*, disarankan agar informasi komponen-komponen penyusun perhitungan CLV tersedia cukup lengkap dan rinci agar hasil yang diperoleh makin akurat dalam perhitungan profitabilitas klien dimasa depan.

Kemudian, melanjutkan analisis dengan segmentasi klien atas CLV masing-masing serta melakukan tindakan-tindakan sesuai saran di atas untuk masing-masing klien diharapkan dapat membantu PT. X untuk mengelola dan memaksimalkan profitabilitas klien.

## BAB V

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### 5.1 Kesimpulan

Dari hasil serangkaian penelitian pada klien-klien PT. X dapat disimpulkan yaitu:

1. Membuktikan bahwa tidak terdapat keterkaitan antara loyalitas yang dimiliki klien dengan profitabilitas disumbangkan pada perusahaan.

Klien pada PT. X yang hampir seluruhnya bertipe *always-a-share*, terbagi atas kelompok loyalitas berdasarkan perilaku pembelian ulang (*repurchase behavior*) produk layanan yang yang diberikan oleh PT. X serta adanya komitmen secara legal dalam bentuk kontrak kerjasama. Loyalitas tinggi yang ditunjukkan oleh beberapa klien A, B, D, E dan I tidak memberi kontribusi yang relatif tinggi juga terhadap profitabilitas yang diterima oleh PT. X. Sebaliknya yang terjadi adalah profitabilitas tinggi justru berasal dari klien dengan loyalitas rendah yaitu klien C dan F.

2. Penggunaan *customer lifetime value* – CLV dapat membantu melakukan analisis profitabilitas klien.

Dari perspektif agensi, CLV menggambarkan nilai ekonomis klien bagi perusahaan dengan mengukur *profit* yang mengalir sepanjang siklus hidup klien dalam hubungan kerjasamanya dengan agensi. CLV adalah suatu ukuran/cara pandang ke depan (*forward-looking metric*) dalam menentukan nilai klien (*client's value*) yang terdiri dari 3 komponen yaitu: margin kontribusi, biaya-biaya *marketing* dan probabilitas pembelian/transaksi pada rentang waktu tertentu ke depan.

Pengelompokan klien berdasarkan profitabilitas menempatkan C dan F sebagai klien dengan profitabilitas tinggi, sementara klien lainnya merupakan klien dengan profitabilitas rendah. Tetapi perhitungan menggunakan CLV hanya menempatkan klien C sebagai satu-satunya klien dengan nilai CLV tinggi dan lainnya memiliki CLV rendah.

3. Pengukuran *client's value* menggunakan CLV membantu perusahaan menentukan tipe klien dan prospek masa depannya untuk dipertahankan, ditingkatkan, diakuisisi dan dimenangkan kembali.

Hal ini dapat dilakukan dengan menyusun urutan klien berdasarkan kontribusi mereka terhadap *profit* perusahaan. Segmentasi klien berdasarkan *ranking* tersebut membantu perusahaan dalam membuat dan menjalankan strategi yang spesifik untuk tiap klien yang diharapkan dapat memaksimalkan *profit* serta mengelola jangka waktu/lamanya kerjasama klien dengan agensi.

Segmentasi klien berdasarkan hasil perhitungan CLV dapat dipertimbangkan menjadi acuan bagi tindak lanjut dari segmentasi berdasarkan loyalitas – profitabilitas sebelumnya. Terutama bagi PT. X yang kebanyakan kliennya memiliki profitabilitas rendah (7 dari 9 klien yang diteliti) dan 5 diantaranya bertipe *barnacles* yang memiliki loyalitas tinggi tetapi profitabilitas rendah yaitu A, B, D, E dan I.

4. CLV membantu perusahaan menentukan tindakan apa yang sebaiknya dilakukan dalam mengelola profitabilitas klien berdasarkan tipe-tipe yang telah diketahui melalui segmentasi klien.

Hal ini makin mudah dilakukan dengan adanya informasi tambahan yang dimiliki oleh perusahaan tentang masing-masing klien seperti:

- a. Perilaku pembelian (*purchase behavior*)
- b. Adanya komitmen kerjasama yang biasanya ditandai oleh adanya kontrak
- c. Produk jasa/layanan yang kini dimanfaatkan/digunakan oleh klien
- d. Ukuran (*size*) dan bagian (*share*) yang dimiliki oleh perusahaan atas kemampuan keuangan yang dimiliki klien (*client's size and share of wallet*).

Dari analisis yang dilakukan, tindakan yang dapat dikenakan untuk masing-masing klien adalah:

- Klien A, yang memiliki loyalitas tinggi serta tingkat profitabilitas rendah merupakan tipe *barnacles*. Dengan nilai CLV yang rendah dan SOW yang rendah maka klien didorong untuk melakukan *cross-buying* dan layanan

lain sebagai upaya *up-selling* yaitu menaikkan harga layanan dengan memberikan tambahan benefit bagi klien pada layanan tersebut.

- Klien B bertipe *barnacles* dengan nilai CLV rendah. Nilai SOW yang rendah pada klien B sulit untuk ditingkatkan sehingga PT. X harus melakukan pengawasan biaya untuk mencegah timbulnya kerugian dengan pengaturan sumberdaya yang dialokasikan untuk melayani klien B.
- Klien C bertipe *butterfly* yaitu memiliki loyalitas rendah dan profitabilitas tinggi. Dengan nilai CLV tinggi dan SOW kini tinggi, PT. X harus mempertahankan tingkat pembelian layanan pada posisi seperti sekarang dengan penawaran ide-ide baru kreatif, inovasi kegiatan pemasaran serta riset pasar pada klien agar klien memperoleh kepuasan dalam bekerjasama dengan PT. X.
- Klien D bertipe *barnacles*. Dengan nilai CLV yang rendah dan nilai SOW yang tinggi (merupakan indikasi kemampuan ‘*wallet*’ yang tipis) menyebabkan PT. X harus melakukan pengawasan biaya yang ketat untuk menurunkan *risiko* kerugian dengan membatasi penggunaan sumberdaya perusahaan. PT. X memerlukan klien D ini sebagai portfolio perusahaan
- Klien E bertipe *barnacles*. Dengan nilai CLV dan SOW yang rendah PT. X harus berusaha memperbesar persentase SOW-nya dengan tindakan *cross-selling* sekaligus *up-selling* yang kemudian diharapkan juga sekaligus meningkatkan nilai CLV-nya.
- Klien F merupakan *butterfly* dengan nilai CLV rendah dan nilai SOW kini yang cukup tinggi (70%). Disarankan agar PT. X mengenakan nilai pembelian minimal pada setiap transaksi sehingga penggunaan sumberdaya dapat diatur agar tidak berlebihan dan memastikan *profit* yang cukup tinggi.
- Klien G *strangers* karena profitabilitas dan loyalitasnya rendah. Karena nilai CLV dan SOW yang rendah maka harus dilakukan upaya yang memastikan bahwa *profit* telah diperoleh pada tiap transaksi. Bila dimungkinkan, klien harus didorong untuk melakukan *cross-buying* yaitu menggunakan berbagai layanan berbeda dan layanan yang ber ‘nilai tinggi’.

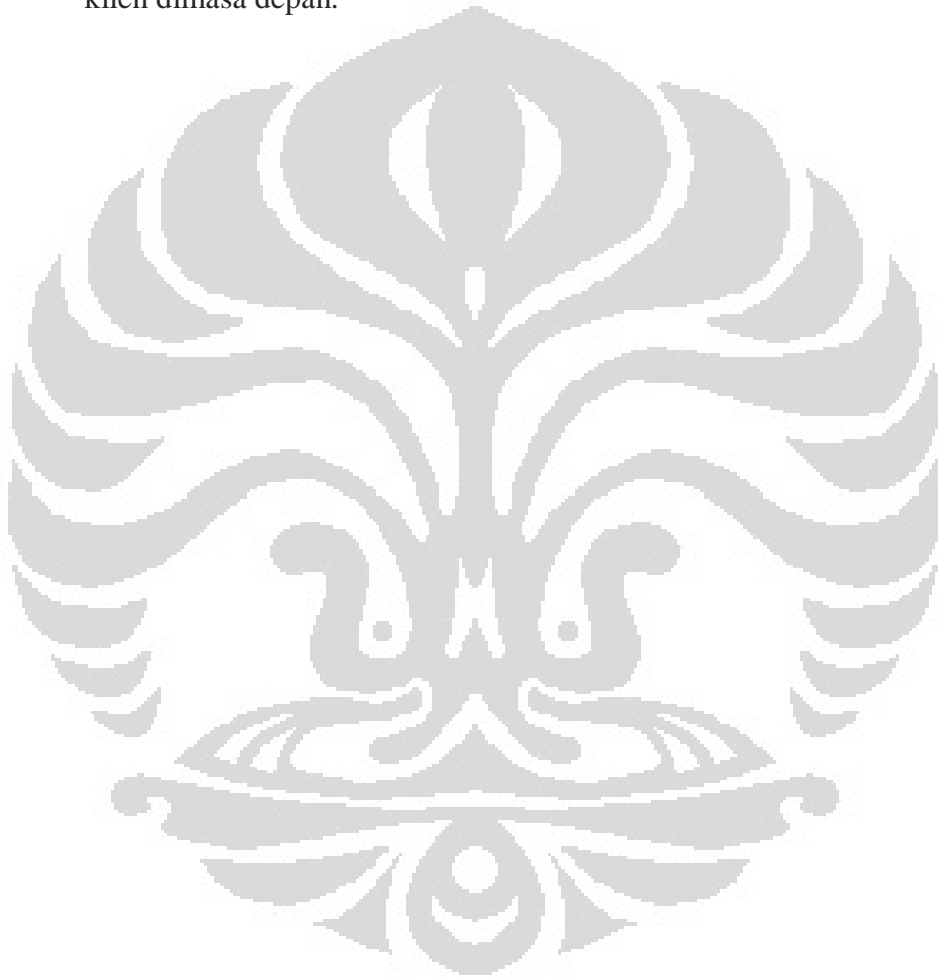
- Klien H merupakan *strangers* dengan nilai CLV dan SOW yang rendah. PT. X harus memastikan bahwa *profit* telah diperoleh pada tiap transaksi. Pengaturan ketat sumberdaya yang dialokasikan untuk klien demi mencegah penggunaan yang berlebihan karena klien dikenal sangat *demanding*.
- Klien I bertipe *barnacles* yang memiliki nilai CLV rendah. Peningkatan CLV masih dapat dilakukan dengan memperbesar prosentase SOW melalui tindakan *up-selling*. Selain itu *cross-selling* dilakukan melalui acara-acara yang diselenggarakan bekerjasama dengan media.

## 5.2 Saran

Dari analisis yang dilakukan terhadap agensi PT. X serta situasi industri periklanan secara umum, berikut adalah beberapa saran yang dapat diberikan yaitu:

1. Tetap berupaya melakukan akuisisi klien baru yang bertujuan untuk mempertahankan bahkan meningkatkan *profit* perusahaan. Dengan mempertimbangkan klien PT. X yang keseluruhannya ber-tipe '*always-a-share*' yang sangat sensitif terhadap harga dan selalu membandingkan nilai layanan yang diterimanya dari PT. X pada agensi sejenis lainnya sehingga rentan akan terjadinya penyusutan (*attrition/churn*). Selain itu, berdasarkan analisis diketahui bahwa profitabilitas tinggi tidak berasal dari klien yang loyalitasnya tinggi, tetapi berasal dari klien-klien baru yang loyalitasnya belum diketahui.
2. Menjaga loyalitas klien terutama klien yang telah ada sekarang dan menyumbangkan *profit* cukup tinggi serta memiliki potensi untuk sebuah hubungan jangka panjang melalui perhitungan nilai CLV-nya. Caranya adalah dengan menawarkan jenis layanan baru misalnya '*online advertising*' sebagai bagian dari *digital advertising* dengan harga yang kompetitif sebagai '*teaser*' sekaligus sebagai *reward/bonus* dalam mempertahankan loyalitas klien.
3. Menjaga dan mengelola tingkat profitabilitas klien-klien secara cermat dan seksama melalui tindakan sebagai berikut:

- a. Pada *backward-looking methods* yaitu dalam pembuatan laporan profitabilitas klien tahunan di mana penggunaan *activity-based costing* sebagai dasar perhitungan profitabilitas untuk masing-masing klien harus dilakukan lebih rinci sehingga segmentasi klien menjadi lebih akurat.
- b. Untuk *Forward-looking methods* disarankan agar informasi komponen-komponen penyusun perhitungan CLV tersedia cukup lengkap dan rinci agar hasil yang diperoleh makin akurat dalam perhitungan profitabilitas klien dimasa depan.



## DAFTAR REFERENSI

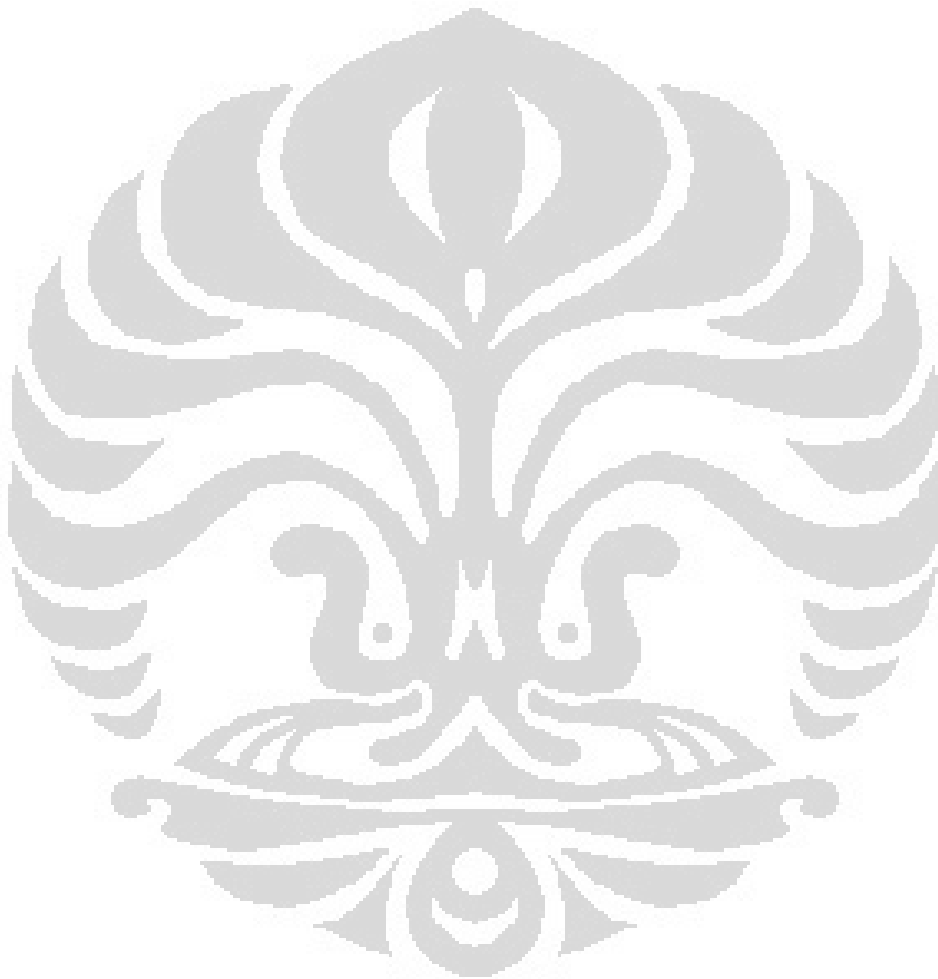
- Bauer, Hans H., Mark Hammerschmidt and Matthias Braehlerr (2003). The Customer Lifetime Value Concept and Its Contribution to Corporate Valuation, *Yearbook of Marketing & Consumer Research*, 1, 47-64.
- Berger, Paul D. & Nadal I. Nasr (1998). Customer Lifetime Value; Marketing Models & Applications, *Journal of Interactive Marketing*, 12, 17-30.
- Don R Hansen, Maryanne M. Mowen and Liming Guan (2009). *Cost Management: Accounting and Control, 6th edition*, South-Western Cengage Learning, 685.
- Dwyer, Robert F (1997). Customer Lifetime Valuation to Support Marketing Decision Making, *Journal of Direct Marketing*, 11, 6-13.
- Epstein, Mark J, Michael Friedl & Kristi Yuthas (2008), Managing Customer Profitability: Determine Which Customer are Most Valuable to Your Organization, *www. Journal of Accountancy Issue*.
- Hilton, Ronald W. (2009). Managerial Accounting: *Creating Value in a Dynamic Business Environment*, McGraw Hill, Eight Edition, 189-197.
- Ireland, Duane R.; Robert R. Hoskisson & Michael A. Hitt (2009). *The Management of Strategy; Concepts and cases, 9th edition*, Canada, South-Western Cengage Learning.
- Jackson, Barbara B (1985), *Winning and Keeping Industrial Customers*, Lexington, MA; D.C. Heath and Company
- Jain, Dipak & Siddharta S. Singh (2002). Customer Lifetime Value Research in Marketing: A Review and Future Direction, *Journal of Interactive Marketing*, 16, 34-46.
- Kumar, V. & Bharath Rajan (2009). Profitable Customer Management: Measuring and Maximizing Customer Lifetime Value, *Management Accounting Quarterly*, 10.
- Kumar, V., Haria Dalla Pozza, J. Andrew Petersen & Dennis Shah (2009). Reversing the Logic: The Path to Profitability through Relationship Marketing, *Journal of Interactive Marketing*, 23, 147-156.
- Nielsen Media Research Indonesia, 2011
- Pfeifer, Phillip E., Mark E. Haskins & Robert M. Conroy (2005), Customer Lifetime Value, Customer Profitability, and the Treatment of Acquisition Spending, *Journal of Managerial Issues*, XVII, 11-25.
- Pfeifer, Philip E. & Robert L. Carraway (2000). Modelling Customer Relationships as Markov Chain, *Journal of Interactive Marketing*, 14 (2).



Persatuan Perusahaan Periklanan Indonesia (PPPI): Sejarah Periklanan Indonesia, [www.p3i-pusat.com](http://www.p3i-pusat.com)

Stahl, Heinz K, Kurt Matzler & Hans H. Hinterhuber (2003), Linking Customer Lifetime Value with Shareholder Value, *Industrial Marketing Management*, 32, 267-279.

Van Raaij, Erik M., Maarten J.A.Vernooij & Sander van Triest (2003). The Implementation of Customer Profitability Analysis: A Case Study, *Industrial Marketing Management*, 32, 573-583.



## LAMPIRAN 1

### Data BI Rate

1.25 SUKU BUNGA, DISKONTO, IMBALAN 1)  
(Persen per tahun)

JENIS SIMPANAN & JANGKA WAKTU	2009					2010											
	2009	2009	2009	2009	2009	Oct	Nov	Dec	Jan	Feb	Mar	Apr	May	Jun	Jul		
1 BI Rate	12.75	9.75	8.00	9.25	8.50	8.50	8.50	8.50	8.50	8.50	8.50	8.50	8.50	8.50	8.50		
2 Sertifikat Bank Indonesia																	
3 1 Bulan	12.75	9.75	8.00	10.83	8.48	8.48	8.47	8.48	8.48	8.41	8.27	8.20	8.20	8.28	-		
4 3 Bulan	-	-	-	11.08	8.59	8.60	8.59	8.59	8.60	8.59	8.58	8.50	8.58	8.60	8.63		
5 6 Bulan	-	-	-	11.82	-	8.70	8.69	-	8.70	8.69	8.68	8.67	8.68	8.72	8.73		
6 9 Bulan	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-		
7 Sertifikat Bank Indonesia Syariah (SBI S)																	
8 1 Bulan	-	-	-	10.83	8.48	8.48	8.47	8.48	8.48	8.41	8.27	8.20	8.20	8.28	-		
9 3 Bulan	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	8.63		
10 Fasilitas Simpanan Bank Indonesia																	
11 1 Hari Ragi	7.75	4.75	3.00	8.75	6.00	6.00	6.00	6.00	-	-	-	-	-	-	-		
12 1 Hari Bore	-	-	-	-	-	-	-	-	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00		
13 7 Hari	6.75	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-		
14 Fasilitas Simpanan Bank Indonesia Syariah (SBI S)																	
15 Lending Facility (LH Repo)	12.75	11.00	9.75	7.00	7.00	7.00	7.00	7.00	7.00	7.00	7.00	7.00	7.00	7.00	7.00		
16 Pasar Uang Antar Bank Ragi																	
17 1 Hari	-	5.75	3.25	8.44	6.47	6.31	6.33	6.47	6.28	6.19	6.14	6.14	6.24	6.24	6.24		
18 Keseluruhan	-	5.85	3.33	8.55	6.47	6.33	6.40	6.47	6.37	6.21	6.17	6.14	6.26	6.31	6.32		
19 Pasar Uang Antar Bank Rupiah Bore																	
20 1 Hari	-	3.39	3.19	8.40	6.46	6.29	6.43	6.46	6.19	6.29	6.15	6.20	6.37	6.26	6.28		
21 Keseluruhan	-	3.55	3.30	8.46	6.50	6.34	6.43	6.50	6.23	6.33	6.19	6.19	6.37	6.28	6.37		
22 Pasar Uang Antar Bank Nilai																	
23 1 Hari	4.30	6.11	5.55	0.21	0.12	0.13	0.12	0.12	0.11	0.10	0.10	0.11	0.10	0.21	0.19		
24 Keseluruhan	4.30	6.18	5.59	0.21	0.12	0.13	0.12	0.12	0.11	0.10	0.10	0.11	0.10	0.28	0.19		
25 LIBOR																	
26 1 Hari	8.94	6.73	3.33	8.44	6.39	6.30	6.37	6.39	6.31	6.25	6.25	6.18	6.26	6.33	6.33		
27 1 Bulan	13.35	9.49	7.92	11.40	8.74	8.74	8.73	8.74	8.72	8.69	8.65	8.48	8.51	8.52	8.51		
28 3 Bulan	14.48	9.77	8.01	12.13	7.98	7.19	7.10	7.06	7.04	7.02	7.07	6.94	6.84	6.93	6.99		
29 Suku Bunga Penjaminan 2) PUABS																	
30 Deposito 1 Bulan	13.00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-		
31 Deposito 3 Bulan	13.00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-		
32 Simpanan Pihak Ketiga	-	9.75	8.25	10.00	7.00	7.00	7.00	7.00	7.00	7.00	7.00	7.00	7.00	7.00	7.00		
33 Pasar Uang Antar Bank Syariah	5.42	6.62	6.80	10.49	6.18	4.96	6.71	6.15	6.11	6.42	6.55	6.81	6.83	6.02	6.75		
34 Deposito Investasi Mudharabah	7.35	7.85	7.01	7.27	6.32	6.39	6.38	6.28	6.54	6.24	6.22	6.41	6.22	6.16	6.02		

Sumber: Bank Indonesia - Statistik Ekonomi Keuangan Indonesia

**LAMPIRAN 1 (lanjutan)**  
**Data BI Rate**

*1.25 INTEREST RATE, DISCOUNT, RATE OF RETURN 1)*  
*(Percent Per Annum)*

2011														TYPE OF DEPOSITS AND MATURITY		
Aug	Sep	Oct	Nov	Dec	Jan	Feb	Mar	Apr	May	Jun	Jul	Aug	Sep			Oct
6.50	6.50	6.50	6.50	6.50	6.50	6.75	6.75	6.75	6.75	6.75	6.75	6.75	6.75	6.50	BI Rate	1
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	Bank Indonesia Certificate	2
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1 Month	3
6.63	6.64	6.37	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	3 Months	4
6.72	6.73	6.73	6.42	6.26	6.08	-	-	-	-	-	-	-	-	-	6 Months	5
6.63	6.64	6.64	6.70	6.60	6.50	6.71	6.72	7.18	7.36	7.36	7.28	6.76	6.26	5.77	9 Months	6
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	Bank Indonesia Share Certificate (SBI/S)	7
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1 Month	8
6.63	6.64	6.37	6.42	6.26	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	3 Months	9
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	Bank Indonesia Deposits Facility	10
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1 Day Morning Session	11
6.50	6.50	6.50	6.50	6.50	6.50	6.75	6.75	6.75	6.75	6.75	6.75	6.75	6.26	5.00	1 Day Afternoon Session	12
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	7 Days	13
6.50	6.50	6.50	6.50	6.50	6.50	6.75	6.75	6.75	6.75	6.75	6.75	6.75	6.26	5.00	Bank Indonesia Share Deposits Facility	14
7.50	7.50	7.50	7.50	7.50	7.50	7.75	7.75	7.75	7.75	7.75	7.75	7.75	7.75	7.50	Repo	15
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	DR Interbank Call Money Morning Session	16
6.46	6.10	5.63	5.60	5.70	6.04	6.07	6.04	6.34	6.27	6.18	5.85	5.85	5.30	5.05	1 Day	17
6.48	6.37	5.60	5.65	5.62	6.11	6.17	6.37	6.40	6.39	6.28	6.01	5.91	5.38	5.08	All Maturities	18
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	DR Interbank Call Money Afternoon Session	19
6.46	6.23	5.65	5.60	5.73	6.05	6.10	6.14	6.31	6.26	6.17	5.82	5.88	5.31	5.05	1 Day	20
6.48	6.26	5.68	5.63	5.76	6.08	6.17	6.17	6.35	6.32	6.37	5.94	5.92	5.34	5.08	All Maturities	21
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	USD Interbank Call Money	22
0.14	0.16	0.18	0.20	0.19	0.20	0.15	0.19	0.14	0.15	0.22	0.26	0.48	0.30	0.25	1 Day	23
0.21	0.17	0.19	0.25	0.20	0.27	0.21	0.25	0.17	0.23	0.25	0.27	0.48	0.32	0.25	All Maturities	24
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	JBOR	25
6.35	6.27	5.82	5.60	5.66	5.99	6.10	6.29	6.29	6.28	6.12	5.98	5.88	5.34	5.09	1 Day	26
6.55	6.46	6.37	6.23	6.27	6.38	6.48	6.65	6.66	6.60	6.68	6.62	6.33	5.91	5.44	1 Month	27
6.97	6.95	6.60	6.67	6.64	6.60	6.70	7.05	7.12	7.13	7.14	7.09	6.69	6.10	5.75	3 Months	28
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	Bankal Guarantee Interest Rate 2)	29
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	Interbank Call Money 3)	30
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1 Month Deposits	31
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	3 Months Deposits	32
7.00	7.00	7.00	7.00	7.00	7.00	7.25	7.25	7.25	7.25	7.25	7.25	7.25	7.25	7.00	Third Party Deposits	33
-	5.38	6.00	6.09	5.80	6.14	6.24	6.25	6.25	6.24	6.05	5.82	6.16	5.75	5.25	Share Interbank Call Money	34
6.02	6.00	7.62	7.46	7.56	7.86	7.50	7.56	6.13	6.04	6.90	6.21	6.18	6.17	6.20	Mudharabah Investment Deposits	35

Sumber: Bank Indonesia - Statistik Ekonomi Keuangan Indonesia



## LAMPIRAN 2

### *Betas by Sector*

*Data used: Value Line Database, of 5,298 firms*

*Date of Analysis: Data used is as of January 2011*

Industry Name	Number of Firms	Average Beta	Market D/E Ratio	Tax Rate	Unlevered Beta	Cash Firm Value	Unlevered Beta corrected for cash
Advertising	28	1.79	36.55%	12.86%	1.36	11.96%	1.55
Aerospace/Defense	63	1.15	23.64%	21.10%	0.97	9.62%	1.07
Air Transport	40	1.21	52.64%	22.30%	0.86	9.70%	0.95
Apparel	48	1.35	15.80%	20.86%	1.20	9.14%	1.32
Auto Parts	47	1.78	24.67%	13.45%	1.46	7.28%	1.58
Automotive	19	1.50	108.58%	20.43%	0.80	13.18%	0.93
Bank	418	0.75	85.86%	13.89%	0.43	8.29%	0.47
Bank (Canadian)	7	0.86	13.77%	20.27%	0.78	7.10%	0.84
Bank (Midwest)	40	0.96	69.03%	18.02%	0.61	9.49%	0.68
Beverage	34	0.92	13.09%	19.08%	0.83	3.69%	0.86
Biotechnology	120	1.13	13.24%	5.74%	1.01	16.31%	1.20
Building Materials	47	1.33	71.38%	11.69%	0.82	6.90%	0.88
Cable TV	24	1.43	68.40%	22.98%	0.94	3.35%	0.97
Canadian Energy	10	1.14	28.44%	10.36%	0.91	3.24%	0.94
Chemical (Basic)	17	1.28	18.75%	22.39%	1.12	5.41%	1.19
Chemical (Diversified)	31	1.51	21.07%	23.87%	1.30	6.22%	1.39
Chemical (Specialty)	83	1.37	23.06%	14.85%	1.14	4.22%	1.20
Coal	25	1.59	16.16%	13.17%	1.39	3.74%	1.45
Computer Software/Svcs	247	1.06	4.68%	13.88%	1.02	9.48%	1.12
Computers/Peripherals	101	1.27	9.13%	8.94%	1.18	10.45%	1.31
Diversified Co.	111	1.22	99.77%	17.14%	0.67	11.99%	0.76
Drug	301	1.11	14.10%	6.72%	0.98	8.96%	1.08
E-Commerce	52	1.14	4.58%	17.19%	1.10	8.09%	1.19
Educational Services	37	0.79	8.89%	27.32%	0.75	11.26%	0.84
Electric Util. (Central)	23	0.78	96.84%	25.40%	0.45	2.35%	0.46
Electric Utility (East)	25	0.73	74.73%	30.56%	0.48	2.26%	0.49
Electric Utility (West)	14	0.75	83.18%	31.47%	0.48	2.60%	0.49
Electrical Equipment	79	1.32	10.91%	15.54%	1.21	6.61%	1.29

Sumber: <http://people.stern.nyu.edu/adamodar>

### LAMPIRAN 3

#### *Market Risk Premium used for 56 countries in 2011*

	Average	Median	St. Dev.	Q1	Q3	P10%	P90%	Max.	Min.	Number of answers
United States	5.5	5.0	1.7	4.5	6.0	4.0	7.0	15.0	1.5	1,503
Spain	5.9	5.5	1.8	5.0	6.0	4.5	8.0	15.0	1.5	930
United Kingdom	6.3	5.0	2.2	4.0	8.0	4.0	7.2	22.0	1.5	112
Italy	5.5	5.0	1.4	4.6	6.1	4.0	7.2	10.0	2.0	76
Germany	5.4	5.0	1.4	4.5	6.1	4.0	7.2	12.4	3.0	71
Mexico	7.3	6.4	2.7	5.9	9.1	5.0	10.2	16.0	1.4	56
Netherlands	5.5	5.0	1.9	4.4	6.2	3.9	7.2	12.5	2.5	48
France	6.0	6.0	1.5	5.0	7.0	4.8	7.2	11.4	2.0	45
Switzerland	5.7	5.5	1.3	5.0	6.6	4.0	7.2	9.6	3.8	44
Australia	5.8	5.2	1.9	5.0	6.0	4.0	7.1	14.0	3.0	40
Colombia	7.5	7.0	4.3	5.5	8.0	2.0	14.6	20.5	2.0	38
Sweden	5.9	5.5	1.4	5.0	7.2	4.8	7.2	10.6	3.9	38
Russia	7.5	6.5	3.7	5.5	8.0	5.0	11.0	25.0	1.3	37
Canada	5.9	5.0	2.1	5.0	6.0	4.0	8.0	14.5	3.5	36
Brazil	7.7	7.0	4.6	5.3	8.0	4.3	10.5	30.0	1.5	35
Greece	7.4	7.2	2.7	5.0	8.3	5.0	11.7	15.0	3.0	34
South Africa	6.3	6.0	1.5	5.8	6.5	5.0	7.0	11.8	4.5	34
Argentina	9.9	9.0	3.4	8.0	11.0	7.2	11.6	29.0	5.0	33
Portugal	6.6	6.1	1.7	5.0	7.2	5.0	7.2	14.0	4.5	33
Austria	6.0	5.7	1.8	5.0	7.2	4.6	7.2	14.8	3.5	32
Belgium	6.1	6.1	1.8	5.0	7.2	5.0	7.2	8.0	5.0	31
Chile	5.7	5.3	2.1	5.0	6.0	5.0	6.5	15.0	1.3	31
China	9.4	7.8	5.1	6.5	10.7	6.0	14.5	30.0	4.0	31
Norway	5.5	5.0	1.6	4.5	6.0	4.0	7.0	11.7	3.5	30
India	8.5	7.8	2.8	6.8	9.3	6.0	13.1	16.0	5.0	28
Ireland	6.2	6.0	1.1	5.2	7.5	4.9	7.5	8.0	4.5	28
Turkey	8.1	8.2	3.9	5.5	10.0	5.0	11.2	15.0	2.5	25
Luxembourg	6.1	6.1	1.3	5.0	7.2	4.5	7.2	8.7	4.5	21
Czech Republic	6.1	6.0	0.9	5.5	6.5	5.0	7.3	8.0	5.0	19
Peru	7.8	7.5	2.8	6.6	7.7	5.4	10.0	15.0	3.5	19
Finland	5.4	4.7	2.0	4.5	5.0	4.5	7.4	12.0	3.5	18
Israel	5.9	5.0	1.7	4.5	6.0	4.3	7.4	10.0	3.0	17
New Zealand	6.0	6.0	1.0	5.0	6.8	5.0	7.2	7.5	5.0	17
Taiwan	8.9	8.0	3.8	6.0	10.0	6.0	13.4	20.0	5.8	17
Indonesia	7.3	7.5	2.3	5.8	7.5	5.0	10.8	12.0	4.5	14
Japan	5.0	3.5	3.7	3.5	5.0	3.2	7.1	16.7	2.0	14
Korea (South)	6.4	6.5	2.5	6.5	7.0	2.6	8.8	11.1	2.0	13
Denmark	5.4	4.5	3.3	4.4	4.5	3.1	9.3	14.0	2.0	12
Egypt	7.6	7.0	2.3	7.0	7.8	6.8	10.4	13.0	3.5	12
Ireland	6.0	5.1	2.2	5.0	5.8	5.0	7.8	12.3	5.0	12
Singapore	5.7	5.0	1.5	5.0	5.8	5.0	7.3	9.6	4.5	11
Hong Kong	6.4	5.0	2.6	5.0	6.0	5.0	10.4	11.9	5.0	9
Hungary	8.0	8.0	2.4	6.0	8.0	6.0	9.2	13.8	6.0	9
Malaysia	4.5	3.5	2.2	3.5	6.0	3.1	6.8	8.8	1.5	9
Thailand	7.9	6.5	2.8	6.5	7.5	6.5	10.2	15.1	6.5	9
Saudi Arabia	6.3	6.0	0.4	6.0	6.6	6.0	6.8	7.0	6.0	8
Nigeria	6.9	6.0	1.6	6.0	7.1	6.0	8.9	10.0	6.0	7
Pakistan	6.3	7.5	2.3	6.3	7.5	3.6	7.5	7.5	1.5	7

Sumber: IESE Business School – University of Navarra, WP-920, May 2011

## LAMPIRAN 4

### *Profit and Loss – Account PT. X*

<b>A. REVENUE</b>	<b>B. EXPENSES</b>
- BILLING (NET + Fee)	- NON-OPERATING INCOME
- B I01 . Media Billings	- B M02 . Interest Income
40001 . Media Billing TV-Actual	50801 . Interest Income - Current Account
40002 . Media Billing TV-Estimate	50802 . Interest Income - Time Deposit
40003 . Media Billing Print-Actual	
40004 . Media Billing Estimate - Print	- B M05 . Currency Exchange Gain/Loss
40005 . Media Billing Actual - Radio	51101 . Currency Exchange Gain-3rd Party
40006 . Media Billing Estimate - Radio	51102 . Currency Exchange Gain-InterCompany
40007 . Media Billing Actual - Cinema	
40008 . Media Billing Estimate - Cinema	- B M07 . Other Non Operating Inc/Exp.
	51202 . Miscellaneous Non-Operating Income
- B I02 . Production Billings	51203 . Miscellaneous Non-Operating Expense
40101 . Production Billing - TV	
40102 . Production Billing - PRINT	- OPERATING EXPENSES
40103 . Production Billing - PRINTING	- B L01 . Compensation Expenses
40104 . Production Billing - RADIO	50101 . Salary
40105 . Production Billing - OTHERS	50102 . Salary- Temporary
	50105 . 13th Month Salary & Bonus
- B I03 . Others	50106 . Staff Overtime
40201 . Others	50108 . Meal & Transport Allowance
40302 . Supplies Rebate	50109 . Social Securities
	50110 . Housing Allowance
- COST OF BILLING (NET)	50111 . Medical & Personnel Allowance
- B J01 . COB Media	50112 . Training Program
41001 . Media Cost of Billing Actual - TV	50116 . Accomodation Cost
41002 . Media Cost of Billing Estimate - TV	50120 . Others Expenses
41003 . Media Cost of Billing Actual - Print	
41004 . Media Cost of Billing Estimate - Print	- B L02 . Direct Client Expenses
41005 . Media Cost of Billing Actual - Radio	50201 . Travel Expenses
41006 . Media Cost of Billing Estimate - Radio	50202 . Entertainment/Representation
41007 . Media Cost of Billing Actual - Cinema	50204 . Research Expenses
41008 . Media Cost of Billing Estimate - Cinema	50205 . Unbillable Client Cost
	50206 . New Business Development Cost
- B J02 . COB Productions	
41101 . Production COB Actual - TV	- B L03 . Central Management Expenses
41102 . Production COB Actual - PRINT	50302 . GREY Asia Pacific Management Expenses
41103 . Production COB Actual - PRINTING	50305 . GREY Management Expenses - NY WW
41104 . Production COB Actual - RADIO	
41199 . Production COB Estimate	- B L04 . Occupancy Expenses
	50401 . Office Rental
- B J03 . COB Others	50402 . Utilities (Electricity & Water)
41201 . COB Others	50403 . Office Repair & Maintenance
	50404 . Occupancy Expenses Others
	- B L05 . Depreciation
	50501 . Depreciation - Furniture & Equipment
	50502 . Depreciation - Motor Vehicles
	50504 . Depreciation - Leasehold Improvement
	- B L06 . Other Operating Expenses
	50601 . Inhouse Promotion
	50602 . Office Suplies
	50603 . Art & Studio Supplies
	50604 . Telephone & Fax Expenses
	50605 . Postage & Delivery
	50606 . Automobile Expenses
	50607 . Transportation Expenses
	50608 . Data Processing
	50609 . Association Dues & Activities
	50610 . Club Dues & Subscription
	50611 . Books & Periodicals
	50612 . Auditing Fees

## LAMPIRAN 5

### Asumsi-asumsi dalam Perhitungan CLV Klien tahun 2011 - 2014

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	Others
<i>Direct staff cost</i>	40%	40%	30%	40%	40%	30%	30%	35%	40%	35%
<i>Direct client expenses</i>	30%	30%	10%	30%	30%	20%	30%	30%	30%	30%
<i>Central management cost</i>	5%	5%	3.5%	5%	5%	3.5%	3.5%	3.5%	5%	3.5%
<i>Expected growth of revenue</i>										
2011	5%	20%	5%	0%	20%	15%	10%	10%	15%	10%
2012	10%	20%	10%	10%	20%	10%	5%	5%	10%	10%
2013	10%	20%	10%	10%	20%	5%	5%	5%	5%	10%
2014	5%	5%	10%	5%	5%	10%	10%	10%	5%	20%

