

Adaptasi Segmentasi Pelanggan, Rancangan Organisasi, dan Penataan Staf Penjualan Terhadap Perubahan Pasar

(Kajian terhadap artikel berjudul *Smarter Segmentation for your Sales Force; a case study at Hill-Rom*. Tulisan E. Waaser, M. Dahneke, M. Pakkarinen, dan M. Weissel pada Harvard Business Review terbitan 4 Maret 2004, halaman 105-111)

Sugiono Sugiharto

Abstrak: Kajian ini menggambarkan pengalaman sebuah perusahaan produsen yang menghasilkan perlengkapan bagi penyedia layanan kesehatan. Pihak manajemen berupaya menyelidiki penyebab turunnya penghasilan perusahaan yang dilanjutkan dengan sejumlah tindakan penyelesaian masalah. Adapun tindakan-tindakan yang ditempuh meliputi peninjauan ulang dan penyesuaian atas segmentasi pelanggan, rancangan organisasi, dan penataan staf penjualan.

Kata kunci: Tinjauan ulang dan penyesuaian, segmentasi pelanggan, rancangan organisasi, penataan staf penjualan.

PENDAHULUAN

Hingga tahun 2000, produk-produk Hill-Rom berada pada posisi tahap dewasa (*maturity*) dengan karakter yang cukup baik. Perusahaan yang bemarkas di Batesville, Indiana, Amerika Serikat ini telah memperoleh kesuksesan di bidangnya selama \pm 70 tahun. Produk-produk utama yang dihasilkan meliputi ranjang dan kasur bagi rumah sakit dan rumah panti lansia. Selain itu perusahaan ini memproduksi barang-barang komplementer seperti mebel, perlengkapan arsitektur dan alat-alat komunikasi pasien-jururawat di rumah sakit.

Hill-Rom mempekerjakan armada wiraniaga yang trampil, sangat memahami karakteristik produk (*product knowledge*) dan cakap membangun hubungan yang harmonis dengan pelanggan. Perusahaan ini mendapatkan *profit margin* yang besar dan berkontribusi secara signifikan terhadap harga pasar saham Hillenbrand Industries sebagai perusahaan induknya.

LANDASAN TEORITIS

Guna mempertajam analisis, perlu dipahami sejumlah pengertian dari beberapa istilah yang digunakan dalam kajian ini. Hingga tahun 2000, produk-produk Hill-Rom berada pada posisi tahap dewasa (*maturity*). Ditinjau dari sudut pandang volume penjualan dan keuntungan yang disumbangkan pada perusahaan, sebuah produk mengalami siklus kehidupan yang dikenal dengan sebutan *Product Life Cycle* (PLC). Menurut Kotler & Armstrong (2004) PLC merupakan rangkaian penjualan produk dan laba yang dihasilkan dalam masa

Sugiono Suharto adalah dosen Fakultas Ekonomi, Jurusan Manajemen, Universitas Kristen Petra. Surabaya

kehidupannya. Dalam hal ini PLC memiliki 5 (lima) tahap kehidupan, yaitu: 1) tahap pengembangan produk (*product development*), dimulai ketika perusahaan menciptakan serta mengembangkan gagasan mengenai produk baru; dalam tahap ini volume penjualan berada pada tingkat nol, sedangkan biaya investasi besar. 2) tahap pengenalan (*introduction*), tahap di mana produk mulai diluncurkan ke pasar dan umumnya terjual dalam jumlah yang terbatas, laba masih negatif mengingat perusahaan harus mengeluarkan biaya promosi yang besar. 3) tahap pertumbuhan (*growth*), tahap dimana volume penjualan meningkat tajam sehingga labapun bertambah dalam jumlah besar ke arah maksimal. 4) tahap dewasa (*maturity*), merupakan tahap di mana tingkat penjualan cenderung tetap bahkan makin lemah sehingga jenjang keuntungan berkurang. 5) tahap penurunan (*decline*) merupakan tahap di mana volume penjualan produk sangat berkurang sehingga tingkat laba yang diperoleh menuju ke jenjang nol.

Sementara itu, dalam rangka mengefektifkan pemasaran produk-produknya, sebuah perusahaan harus melaksanakan strategi segmenting dan targeting pasar. Kotler & Armstrong (2004) menyatakan bahwa “*market segmentation is deviding a market into distinct groups with distinct needs, characteristics, or behavior who might require separate products or marketing mixes*”, yang berarti segmentasi pasar adalah upaya memilah-milah sebuah pasar ke dalam kelompok-kelompok yang berlainan dengan kebutuhan, karakteristik, atau perilaku yang tidak sama yang memerlukan produk atau bauran pemasaran tersendiri. Setiap kelompok yang berbeda dari kelompok lainnya disebut segmen pasar. Sedangkan “*target market is the process of evaluating each market’s attractiveness and selecting one or more segments to enter*” (Kotler & Armstrong, 2004). Rumusan tersebut bisa diartikan bahwa pasar sasaran merupakan proses evaluasi terhadap daya tarik masing-masing segmen pasar dan memilih satu atau beberapa segmen untuk dimasuki.

Adapun pasar sasaran Hill-Rom adalah rumah-rumah sakit dan rumah-rumah panti lansia, yang merupakan kelompok pasar institusional. Pasar institusional adalah sekolah-sekolah, rumah sakit, panti lanjut usia, penjara, dan lembaga-lembaga lain yang menyediakan barang dan jasa untuk melayani kebutuhan masyarakat. (Kotler & Armstrong, 2004). K Douglas Hoffman dkk (2003) menyebutkan pasar institusional sebagai para pelanggan institusional, yang terdiri dari sector pasar bisnis yang terwakili oleh organisasi-organisasi layanan kesehatan, sekolah tinggi dan universitas, perpustakaan, yayasan-yayasan, gedung-gedung kesenian, dan klinik-klinik yang membeli barang dan jasa.

Menghadapi persaingan, Hill-Rom menempuh strategi perluasan lini produk sebagai salah sebuah kiatnya ditinjau dari unsur produk yang dihasilkan dan ditawarkan. Kotler (2004) menyebutkan “*product line as a group of products within a product class that are closely related because they perform a similar function, are sold to the same customer groups, are marketed through the same channels, or fall within given price ranges*”. Di sini product line atau lini produk diartikan sebagai sekelompok produk yang berdekatan atau saling berhubungan mengingat kinerjanya cenderung serupa dijual pada segmen pelanggan yang sama, dipasarkan melalui saluran distribusi yang sama, atau berada pada jajaran harga yang berdekatan. Demikian, beberapa pengertian dari sejumlah istilah yang digunakan dalam kajian ini.

PEMBAHASAN

1. Masalah Perusahaan

Memasuki tahun 2001, para peneliti dan pimpinan menemukan indikator-indikator yang potensial mengancam pertumbuhan perusahaan dalam jangka panjang. Misalkan lambannya pertumbuhan penghasilan, strategi perluasan lini produk tidak membuahkan perkembangan seperti yang diharapkan. Sementara itu persaingan dalam bisnis yang sama cenderung makin ketat sehingga beberapa pelanggan mulai pindah ke produk-produk pesaing dengan harga yang lebih terjangkau.

Menghadapi kenyataan ini, Hill-Rom harus menunjukkan pada pasar sasarannya bahwa produk-produknya dengan harga yang relatif lebih tinggi daripada pesaing, menjanjikan pengembalian investasi yang lebih cepat, menjamin keamanan kerja paramedik, dan mempercepat penyembuhan pasien. Adapun upaya efektif yang diperlukan perusahaan adalah inovasi dan diferensiasi output dengan cara menggandakan investasi pada penelitian dan pengembangan dalam 3 tahun ke depan. Bersamaan dengan itu, perusahaan perlu memperluas lini produk dengan menekan biaya-biaya fungsional kecuali penelitian dan pengembangan tanpa mengabaikan mutu output dan kepuasan pelanggan.

2. Penyelesaian masalah

Dalam rangka mengefektifkan upaya untuk menghadapi tantangan yang kian berat, Hill-Rom mencoba merumuskan 3 jenis taktik yaitu segmentasi ulang pelanggan-pelanggannya, merancang ulang organisasinya agar lebih efisien dan menata ulang staf penjualan secara lebih optimal.

a. Segmentasi ulang pelanggan agar efektif

Berdasarkan analisis data pelanggan, Hill-Rom merencanakan aktivitas-aktivitas berikut:

- Rumah-rumah sakit pelanggan dipilah menjadi lima segmen;
- Menggambarkan profil tiap-tiap segmen;
- Merumuskan hipotesis penghasilan yang akan diperoleh perusahaan dari masing-masing segmen

Kemudian pihak manajemen Hill-Rom mewawancarai para wiraniaga dan sejumlah pelanggan sebagai *sample* dari setiap segmen dalam rangka menguji hipotesis yang sudah dirumuskan. Manajemen melaksanakan metode yang sama terhadap pelanggan-pelanggan panti lansia yang meliputi tiga segmen yang berbeda. Pada gilirannya manajemen Hill-Rom menyadari adanya kesulitan di pihak perusahaan untuk mengelola secara efektif dan efisien kedelapan segmen tersebut, sehingga mereka membaginya menjadi dua kelompok berdasarkan kesamaan dan perbedaan kebutuhan dan prioritas. Kedua kelompok itu adalah para pelanggan kunci (*key customers*) dan para pelanggan utama (*prime customers*). Pelanggan kunci adalah pelanggan yang memiliki dana dalam jumlah besar untuk diinvestasikan pada produk-produk medis, peralatan canggih, konsultasi yang berhubungan dengan produk tersebut 40% lebih cepat daripada pelanggan utama. Pelanggan utama adalah pelanggan dengan modal yang lebih terbatas sehingga menghendaki produk-produk dengan harga terjangkau dan melakukan pembelian produk individual/bukan paket. Gambar matriks terlihat pada Gambar 1.

		Pelanggan Kunci	Pelanggan Utama
I	KEPUTUSAN:		
	a) Pembuat keputusan	Para perawat	Para manajer
	b) Prakarsa pembelian	* Kepuasan pasien * Tuntutan para dokter	* Kebutuhan * Biaya perawatan ekonomis
		* Pengembalian investasi (<i>return on investment</i>)	* Resiko kecil & utang rendah
	c) Faktor merk	* Kinerja * Kenyamanan dan keamanan pasien * Keamanan perawat	* Keandalan * Mudah digunakan * Harga
II	PRODUK PILIHAN:		
	a) Susunan produk	Berkualitas tinggi hingga sedang	Sedang hingga sederhana
	b) Paket/sistem atau individual	Paket/sistem	Individual
	c) Siklus penggantian	Lebih singkat	Lebih lama
	d) Waktu layanan ekstra yang diperlukan		
	- Product service	Lebih singkat	Lebih lama
	- Waktu pengiriman	Lebih lama	Lebih singkat
III	DEMOGRAFIS:		
	a) Pemakaian fasilitas	Lebih tinggi	Lebih rendah
	b) Kebutuhan pasien	Lebih tinggi	Lebih rendah
	c) Ukuran fasilitas	Lebih besar	Lebih kecil

Gambar 1. Matriks Segmen-Segmen Pelanggan Baru Hill-Rom

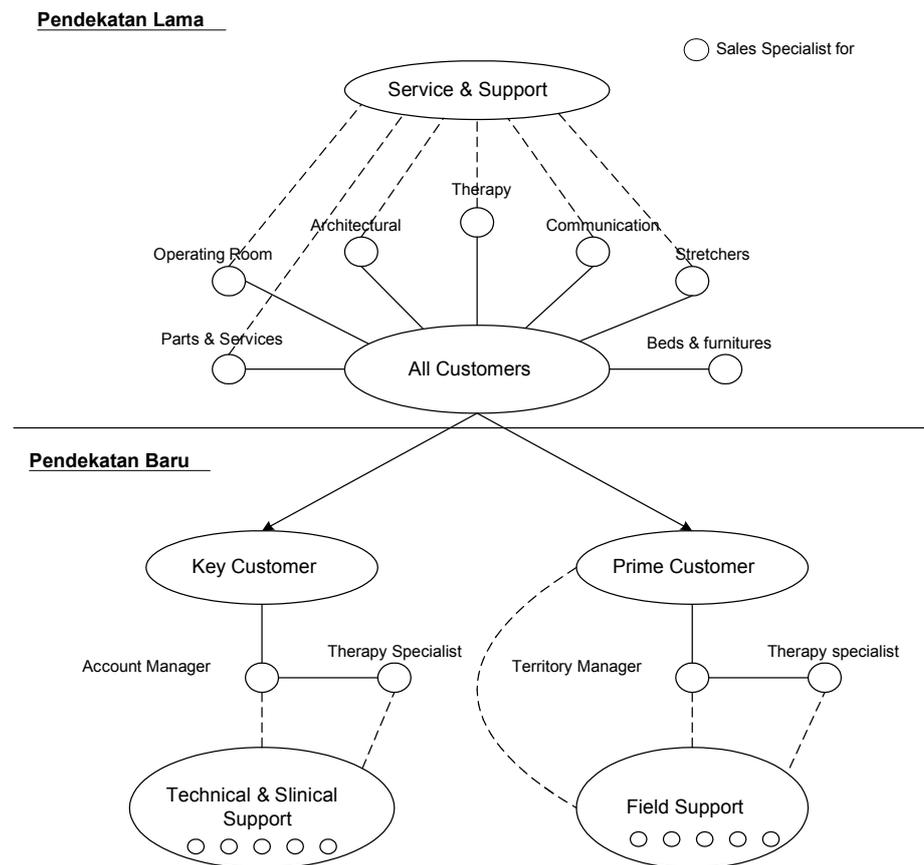
Dengan pengelompokan pelanggan seperti pada matriks, lebih mudah bagi manajemen perusahaan memahami alasan pelanggan menuntut produk dan layanan yang berbeda, sekaligus memantau waktu yang diperlukan wiraniaga untuk menyajikan penawaran kepada masing-masing segmen.

Dari kajian yang lebih mendalam, didapat bahwa selama ini perusahaan tidak membedakan cara melayani dan menawarkan produk-produknya kepada semua segmen, sehingga menimbulkan biaya tinggi. Para wiraniaga diwajibkan melayani seluruh segmen pelanggan di wilayahnya dan harus mendapatkan pesanan secara rutin. Akibatnya tim penjualan menuntut tersedianya konsultan guna membantu mereka mengadakan pendekatan yang berbeda-beda di antara pelanggan. Biaya penjualan bagi pelanggan utama berkisar 4-5 kali lebih besar dari pada pelanggan kunci.

b. Merancang organisasi yang lebih efisien

Sasaran utama Hill-Rom adalah menyesuaikan metode penjualan produk-produknya dengan kebutuhan serta selera kedua kelompok pelanggan. Untuk mewujudkannya diperlukan disiplin yang tinggi dan konsistensi tindakan para wiraniaga. Sesudah mempertimbangkan beberapa alternatif, manajemen memutuskan untuk tetap memanfaatkan armada penjualannya dengan beberapa perubahan seperti: wiraniaga disebar dengan lebih efisien,

dan melibatkan para manajer penjualan untuk mengubah serta mempertegas peranan, proses, dan struktur organisasi penjualan. Struktur tugas dan organisasi Hill-Rom terlihat pada Gambar 2.



Gambar 2. Struktur Tugas dan Organisasi Hill-Rom

Keterangan gambar:

Pada pendekatan lama, para wiraniaga (*sales specialists*) mengunjungi bagian-bagian yang berbeda pada sebuah rumah sakit atau organisasi calon pelanggan untuk menawarkan berbagai produk Hill-Rom. Pada pendekatan baru, perusahaan/organisasi pelanggan dikelompokkan menjadi pelanggan kunci (*key customer*) dan pelanggan utama (*prime customer*). Pelanggan kunci dilayani oleh sebuah tim yang terdiri dari seorang *account manager*, ahli terapi (*therapy specialist*) umumnya perawat, teknisi dan peralatan klinik sebagai pendukung (*technical & clinical support*). Tim ini bertugas mengembangkan strategi penjualan guna memenuhi kebutuhan pelanggan dengan metode yang berlainan sesuai kebutuhan/kepentingan mereka. Misal, Hill-Rom pernah menciptakan kamar rumah sakit yang amat spesifik yang memungkinkan pasien tetap berada di kamar tersebut ketika menerima perawatan dari sejumlah dokter/paramedik. Sedangkan secara tradisional, pasien perlu berpindah-pindah ruang perawatan sehubungan dengan kondisi kesehatannya membaik atau memburuk.

Pada pendekatan baru, *account manager* dan *therapy specialist* bekerjasama dengan tim dari pihak pelanggan merancang berbagai aspek, produk, metode perawatan pasien, dll. Keuntungan-keuntungan rancangan organisasi yang baru antara lain: (a) *account manager* bisa melanjutkan kerjasama dengan pembuat keputusan individual pada berbagai departemen di sebuah rumah sakit tanpa mengabaikan tujuan organisasi pelanggan secara menyeluruh, (b) *account manager* dan tim menemukan problema dipihak pelanggan yaitu keluhan para perawat yang sakit punggung akibat menangani pasien. Menghadapi masalah ini, Hill-Rom memperkenalkan ranjang pasien yang dapat di ubah-ubah membuat pasien pada posisi duduk/berbaring, (c) rancangan organisasi dengan pola matriks memungkinkan lancarnya penjualan produk melalui pemanfaatan para ahli di bidangnya masing-masing baik medis, klinis maupun teknis.

Kadang-kadang pelanggan memerlukan bantuan untuk memaksimalkan penggunaan produk. Dalam hal ini, Hill-Rom mengevaluasi kinerja produk dengan mempelajari unsur-unsur sakit punggung perawat, biaya, proses kerja, dan frekuensi tugas. Adapun hasilnya berupa bentuk-bentuk ranjang, peralatan medik atau ruang perawatan yang ergonomis. Bagi rumah sakit yang telah membeli produk Hill-Rom, manajemen segera membantu peningkatan layanan pada pasien dengan pengumpulan data dan alat-alat analisis.

Manajemen Hill-Rom juga merumuskan peraturan-peraturan baru yang diberlakukan untuk melayani pelanggan utama. Manajer teritorial (*territory manager*), ahli terapi (*therapy specialist*), dan petugas lapangan (*field support*) merupakan wakil-wakil Hill-Rom yang melayani pelanggan utama. Sebelumnya pihak pelanggan berhadapan dengan wiraniaga yang bertugas menawarkan produk perusahaan secara individual. Pendekatan baru lebih efisien dan lebih cepat tanggap terhadap kebutuhan pelanggan. Sekelompok kecil manajer penjualan bertanggung jawab memantau penghasilan atas penjualan produk dan layanan oleh wiraniaga.

c. Menata struktur organisasi penjualan yang lebih optimal

Tahap selanjutnya adalah menghitung dengan tepat jumlah staf penjualan. Dalam hal itu manajemen Hill-Rom mempelajari dengan seksama data-data penjualan barang dan jasa sebelumnya dan masa mendatang yang meliputi waktu untuk perjalanan dinas, pelatihan dan administrasi. Mereka juga merumuskan siklus penjualan sejak adanya peluang untuk menawarkan produk hingga pengiriman pesanan dan pelatihan tenaga kerja dari pihak pelanggan. Kemudian manajemen mencoba simulasi beberapa model organisasi baru hingga didapatkan sebuah model yang dipandang paling sesuai baik dengan tuntutan pelanggan maupun dengan misi Hill-Rom. Adapun hasil simulasi yang diperoleh meliputi: a) sebagian besar penghasilan *account manager* didapatkan dari komisinya. Manajemen Hill-Rom perlu memberi pengarahan kepada para *account manager* perihal mengestimasi pelanggan-pelanggan kunci yang potensial; b) para manajer teritorial harus memotivasi anggota-anggota tim baik ahli terapi maupun petugas lapangan dalam hal memperkokoh hubungan dengan pelanggan dan bersikap cepat tanggap; c) tugas teknisi bukan lagi ikut menawarkan produk, melainkan menopang *account manager*; d) perlunya

pengurangan wiraniaga sebesar 10%; e) perlunya pelatihan dan sistem kerjasama yang baru bagi seluruh karyawan. Saat dimulainya perubahan, organisasi bergerak dengan cepat.

Para manajer penjualan dibina untuk memperluas visi dan berupaya memenuhi tuntutan pelanggan. Bersamaan dengan itu komunikasi antar manajer dan di antara atasa/bawahan makin diintensifkan untuk mewujudkan kerjasama tim (*team work*) yang solid. Ketika perusahaan mempersiapkan rencana pada awal September 2001, datang masalah seperti pengunduran diri wakil direktur dan serangan teroris 11 September 2001. 18 September 2001 pimpinan memutuskan untuk tetap menjalankan rencana. Dalam kurun waktu 6 minggu peranan penjualan mulai teridentifikasi, dan wilayah kerja makin jelas. Wakil direktur yang baru mengakui perlunya rancang ulang proyek ini dan ia ikut berpartisipasi di dalamnya untuk menjamin keberhasilannya menghadapi rintangan-rintangan yang sulit dielakkan dalam beberapa bulan pertama.

Pencatatan hasil

Dengan berlalunya waktu, perusahaan mencatat beberapa kemajuan:

1) Meningkatnya volume penjualan

Penghasilan setiap karyawan penjualan bertambah 11% dari 2001 ke 2003. Sedangkan kepuasan pelanggan meningkat 6% pada 2002 dibandingkan 2001. Penghasilan perusahaan dari penjualan produk di wilayah Amerika Utara tahun 2002 lebih dari dua kali penghasilan 2001. Sejak 2001 hingga 2003, Hill-Rom menambah biaya penelitian/pengembangan sebesar 69% yang diperoleh melalui penghematan biaya fungsi-fungsi lain termasuk fungsi penjualan di mana biayanya turun 1% pada 2002 dan turun lagi 1% pada 2003. Sementara itu, bisnis jasa berkembang pesat sebagai buah karya armada penjualan dan sebagian dari aliran dananya digunakan untuk mengakuisisi *advanced respiratory*, sebuah produsen alat bantu pernapasan.

2) Meningkatnya laba usaha

Hill-Rom memperluas aktivitas konsultasi hingga 24% pada tahun 2002 dibandingkan 2001. Konsultasi tersebut meliputi membantu pelanggan kunci memahami dan menghitung masalah-masalah spesifik dan mengidentifikasi solusinya. Perusahaan juga mengembangkan program mengatasi komplikasi paru-paru, ruang perawatan, dan lain-lain yang lebih memuaskan pasien. Adapun hasilnya antara lain bertambahnya pendapatan bruto sebesar 6,7% dari 2001 hingga 2003, sedangkan penghasilan total lebih dari US \$ 70 juta, ditahun 2003 pendapatan operasional setiap karyawan meningkat 51%, dan penghasilan operasional dibandingkan penjualan bertambah sebesar 4%.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Dari pembahasan tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa dalam rangka mengembalikan perusahaan pada kondisi yang sehat secara strategis dan

ekonomis, manajemen Hill-Rom harus menempuh tiga unsur tindakan taktis secara simultan. Ketiga unsur tindakan itu meliputi:

- 1) Mensegmentasi ulang pelanggan-pelanggannya agar sesuai dengan perubahan pasar dan tantangan-tantangan baru.
- 2) Merancang organisasi yang lebih efisien
- 3) Menata staf penjualan agar lebih optimal

Dengan melaksanakan ketiga pendekatan itu, pada satu sisi perusahaan dan karyawan mampu meningkatkan penghasilannya, sedangkan pada sisi lain pelanggan terpuaskan.

Saran

Metode penyelesaian masalah sebagaimana disebutkan di atas sesuai bagi Hill-Rom. Namun tidak ada jaminan bahwa metode tersebut tetap efektif bilamana diberlakukan pada perusahaan lain yang menghadapi tantangan yang serupa. Oleh karena itu, pihak manajemen perusahaan yang sedang menghadapi masalah yang terkesan sama dengan problema Hill-Rom, perlu mempelajari dengan seksama situasi/kondisi di dalam perusahaan, para pelanggannya, persaingan, dan lingkungan riil yang dihadapi sebelum merumuskan cara-cara penyelesaian yang efektif.

DAFTAR PUSTAKA

Hoffman, K. Douglas, dkk., 2003, *Marketing-Best Practices*, 2nd Edition, Thomson South-Western.

Kotler, Philip, 2003, *Marketing Management*, 11th Edition, prentice-Hall Inc.

Kotler, Philip, Gary Armstrong, 2004, *Principles of Marketing*, 10th Edition, Prentice-Hall Inc.

Waaser, Ernest, Marshal Dahnke, Michael Pikkarinen, Michael Weissel. "Smarter Segmentation for your Sales Force", *Harvard Business Review*, March 4, 2004.