

MODUL MATERI 14

ANALISIS KINERJA PEMASARAN

14.1 Pendahuluan

Berbagai kalangan, baik praktisi maupun akademisi kritik, kerap melontarkan bahwa pemasaran dianggap telah mencapai titik *overspent* dan *undelivered*, dikarenakan sulitnya mengukur efektivitas dan efisiensi setiap aktivitas, keputusan atau program pemasaran. Belum lagi ada kenyataan bahwa semakin banyak tugas pemasaran yang juga dilakukan oleh fungsi bisnis lainnya. Oleh sebab itu, dibutuhkan analisis kinerja pemasaran yang lebih obyektif dan terfokus dalam rangka menilai profitabilitas dan produktivitas keputusan pemasaran.

Analisis profitabilitas adalah penilaian yang dilakukan untuk menelaah pengaruh dari berbagai strategi dan program pemasaran terhadap kontribusi laba yang dapat diharapkan dari produk atau lini produk tertentu. Analisis semacam ini sangat penting bagi para manajer pemasaran, terlepas dari tujuan produk yang ditetapkan. Tentu saja jarang ada manajer yang bersedia menaikkan secara signifikan anggaran pemasaran untuk unit bisnis atau produk yang tergolong "*Cash Cow*" (karena fokus strategiknya adalah "*Hold*"), apalagi bila kenaikan tersebut tidak dapat meningkatkan profitabilitas. Akan tetapi, sekalipun tujuan utama produk lebih ditekankan pada sasaran volume atau pertumbuhan pangsa pasar (dan bukan pada profitabilitas), para manajer tetap harus memahami besarnya profitabilitas yang dikorbankan untuk mencapai target penjualan atau pangsa pasar tertentu.

Sementara itu, analisis produktivitas adalah penilaian terhadap konsekuensi penjualan atau pangsa pasar yang dihasilkan dari penerapan strategi pemasaran tertentu. Dengan kata lain, analisis produktivitas berkaitan dengan estimasi hubungan antara harga atau pengeluaran pemasaran lainnya (seperti anggaran periklanan) dan volume penjualan atau pangsa pasar produk atau lini produk spesifik. Estimasi seperti ini diperoleh dari wawasan dan pemahaman yang didapatkan dari analisis pasar, analisis persaingan, dan pengukuran pasar.

14.2 Analisis Profitabilitas

Laporan Laba/Rugi sebagai salah satu bentuk laporan keuangan standar, biasanya kurang memadai bagi para manajer untuk menganalisis profitabilitas produk (lihat Tabel 1). Laporan Laba/Rugi konvensional cenderung akan memberikan gambaran yang cukup memuaskan bagi perusahaan yang hanya menghasilkan satu macam produk. Jika perusahaan tergolong organisasi multiproduk, biasanya para manajer akan lebih tertarik untuk menganalisis profitabilitas dari masing-masing produk yang ada.

Selain itu, laporan laba/rugi konvensional tidak memberikan banyak gambaran mengenai dampak perubahan biaya-biaya (seperti periklanan) yang mengarah pada perubahan volume penjualan terhadap profitabilitas. Oleh sebab itu, kita perlu memilah biaya menjadi 2 jenis, yaitu biaya tetap (*fixed cost*) dan biaya variabel (*variable cost*).

Tabel 1. Contoh Laporan Laba/Rugi Perusahaan

Penjualan	Rp 4.640.000.000,00
Harga Pokok Penjualan	<u>Rp 2.300.000.000,00</u>
Marjin Laba Kotor	Rp 2.340.000.000,00
Biaya Operasi:	
Periklanan	Rp 600.000.000,00
Gaji Bagian Penjualan	Rp 500.000.000,00
Komisi Penjualan	Rp 220.000.000,00
Gaji Perancang	Rp 400.000.000,00
Biaya Administrasi & Umum. <u>Rp 600.000.000,00</u>	
Biaya Operasi Total	<u>Rp 2.320.000.000,00</u>
Labarugi Bersih Sebelum Pajak	Rp 20.000.000,00

Implikasi pokok dari analisis profitabilitas adalah bahwa dengan memahami struktur profitabilitas sebuah produk, manajer dapat mengidentifikasi hubungan biaya-volume-laba (*cost-volume-profit*) dan menetapkan anggaran pemasaran.

1. Hubungan Biaya-Volume-Laba

Di kebanyakan perusahaan, sebagian besar total biaya operasi bersifat tetap. Dalam situasi semacam itu, manajer akan menerapkan kebijakan yang memanfaatkan skala ekonomis. Skala ekonomis akan terjadi apabila peningkatan besar dalam volume akan mengakibatkan penurunan biaya rata-rata produk secara signifikan. Hubungan **biaya-volume-laba** yang kuat memberi indikasi bagi manajer dalam melakukan peningkatan biaya pemasaran atau pemotongan harga bila tindakan ini akan meningkatkan volume penjualan.

Apabila perusahaan semakin berpengalaman dan terampil dalam menghasilkan suatu produk, maka biaya variabel dapat menurun seiring dengan meningkatnya volume. Fenomena ini dikenal sebagai efek kurva pengalaman. Penurunan biaya di dalam perusahaan dapat diupayakan dengan cara:

- a) Perusahaan merancang peralatan atau proses produksi yang lebih efisien.
- b) Perusahaan memperbaiki kemampuannya dalam bernegosiasi dengan pemasok guna mendapatkan diskon lebih besar atau dalam mengendalikan sediaan guna menekan biaya bahan baku dan komponen
- c) Mengusahakan tenaga kerja bagian produksi yang lebih efisien dengan lebih memahami proses produksi.

2. Implikasi Bagi Anggaran Pemasaran

Proses penyusunan anggaran dapat dilakukan dengan dua cara, yaitu pendekatan langsung dan pendekatan tidak langsung.

a) Pendekatan Langsung

Dalam pendekatan ini, manajer harus menyusun perkiraan spesifik tentang penjualan yang dapat dihasilkan dari harga dan anggaran pemasaran tertentu. Langkah-langkah penganggaran pemasaran dalam pendekatan langsung adalah:

1. Menyusun ramalan penjualan industri
2. Memperkirakan pangsa pasar yang dihasilkan dari pengeluaran pemasaran dan harga tertentu.
3. Menghitung penjualan perusahaan yang diharapkan (pangsa pasar x ramalan penjualan industri).
4. Menghitung kontribusi variabel (penjualan perusahaan x PVCM)
5. Menghitung kontribusi total (Margin Kontribusi Variabel - biaya langsung dan biaya tetap yang dapat ditelusuri).
6. Menentukan apakah penjualan, pangsa pasar, dan tingkat kontribusi total dapat diterima berdasarkan sasaran produk.

b) Pendekatan Tidak Langsung

Pada pendekatan tidak langsung, proyeksi produktivitas penjualan pada harga dan anggaran tertentu tidak diperlukan. Manajer diminta untuk memperkirakan apakah tingkat penjualan yang dipatok (benchmark level/ of sales) dapat dicapai. Langkah-langkah dalam pendekatan ini adalah:

1. Menetapkan tingkat kontribusi total yang ingin dicapai.
2. Menghitung tingkat penjualan yang disyaratkan (*required level of sales*) guna mencapai total kontribusi sasaran pada tingkat harga dan pengeluaran pemasaran tertentu.
3. Menghitung pangsa pasar yang diperlukan.
4. Berdasarkan proyeksi produktivitas dan pengeluaran pemasaran yang diusulkan, menentukan apakah penjualan dan pangsa pasar yang disyaratkan dapat tercapai.
5. Menentukan apakah pangsa pasar dan penjualan yang disyaratkan dapat diterima berdasarkan sasaran produk.

14.3 Perhitungan Laba Berdasarkan Biaya Tetap dan Biaya Variabel

Biaya variabel adalah biaya-biaya yang berubah sesuai dengan perubahan volume penjualan. Contoh biaya variabel antara lain biaya bahan baku, biaya tenaga kerja, biaya pengemasan, atau komisi penjualan alat yang bertambah secara proporsional sesuai dengan peningkatan volume penjualan.

Biaya tetap adalah biaya-biaya yang jumlahnya tetap, tanpa memperhatikan tingkat volumenya (sejauh tidak dibutuhkan tambahan atas produksi atau karyawan administratif). Kendati sebagian biaya tetap dapat diubah oleh pihak manajemen (misalnya anggaran periklanan dan gaji wiraniaga), namun biaya-biaya semacam itu tidak berubah secara dramatis mengikuti perubahan volume penjualan.

Biaya tetap masih dapat dibagi lagi menjadi biaya tetap langsung (*direct fixed cost*) dan biaya tetap tidak langsung (*indirect fixed cost*). Biaya tetap langsung adalah biaya tetap yang terkait dan dapat dibebankan pada produk atau jasa spesifik, contohnya iklan produk spesifik seperti iklan wafer Tango, permen Stasiun Rasa, permen Tango, pasta gigi Formula, mi instan Happy Mie, dan seterusnya. Sedangkan biaya tetap tidak langsung adalah biaya tetap yang dikeluarkan untuk mendukung bisnis secara keseluruhan, contohnya periklanan institusional seperti yang dilakukan grup Orang Tua.

Lebih lanjut, biaya tetap tidak langsung masih dapat dibedakan lagi ke dalam dua kategori *traceable costs* dan *non-traceable costs*. Tipe *traceable costs* adalah biaya tetap tidak langsung yang dapat dialokasikan pada berbagai produk atas dasar tertentu yang sifatnya tidak arbitrari.

Contohnya, jika seorang wiraniaga biasanya menjual dua atau lebih produk, maka biaya penjualan total biasanya dialokasikan di antara dua atau lebih produk tersebut atas dasar beberapa faktor seperti persentase waktu penjualan yang dicurahkan untuk masing-masing produk. Sedangkan *nontraceable costs* adalah biaya tetap tidak langsung yang sulit dialokasikan secara obyektif pada masing-masing produk, contohnya periklanan Institusional dan biaya *overhead* umum & administratif.

Pemisahan berbagai jenis biaya tetap seperti ini bermanfaat dalam pengevaluasian kontribusi berbagai produk atau jasa berbeda terhadap profitabilitas perusahaan secara keseluruhan. Jadi, perusahaan akan mengalokasikan biaya tetap langsung dan *traceable indirect costs* pada produk untuk menghitung biaya yang dikeluarkan untuk mendukung setiap produk, sedangkan *non-traceable indirect costs* tidak dialokasikan pada produk individual.

Bagi pamanufaktur, harga pokok penjualan dalam laporan Laba/Rugi biasanya meliputi elemen biaya tetap dan biaya variabel, di mana setiap unit penjualan dibebani sebagian biaya tetap selain biaya variabel. Sementara bagi pengecer atau pedagang grosir yang hanya menjual ulang produk yang dibuat Oleh perusahaan lain, harga pokok penjualan hanya terdiri atas biaya variabel, karena hanya mencerminkan harga pembelian item produk yang dijual ulang.

Kita misalkan PT XYZ mempunyai 4 macam lini produk, yaitu payung, sweater, jaket, dan topi. Biaya produksi tetap (seperti gaji penyelia) dimasukkan dalam harga pokok penjualan (lihat Tabel 11.1), tetapi tidak dalam harga pokok penjualan variabel (lihat Tabel 11.2). Para wiraniaga PT XYZ menerima komisi berdasarkan jumlah unit yang dijual kepada para pengecer. Biaya semacam ini adalah biaya variabel (lihat Tabel 11.2), namun tidak dimasukkan dalam harga pokok penjualan pada Tabel 11.1. Dengan memisahkan biaya tetap dari biaya variabel (seperti ditunjukkan dalam Tabel 11.2), porsi biaya yang sensitif terhadap volume dapat diidentifikasi.

Dari total penjualan senilai Rp 4.640.000.000,00, sebanyak Rp 1.840.000.000,00 (yakni harga pokok penjualan variabel sebesar Rp 1.620.000.000,00 ditambah komisi penjualan senilai Rp 220.000.000,00) digunakan untuk biaya-biaya variabel. Sisanya Rp 2.800.000.000,00 merupakan margin kontribusi variabel.

Tabel 2. Laporan Margin Kontribusi PT XYZ

Penjualan		Rp 4.640.000.000,00
Harga Pokok Penjualan Variabel (Tenaga Kerja, Material, Kemasan)		Rp 1.620.000.000,00
Biaya Penjualan Variabel Lainnya (Komisi Penjualan)		Rp 220.000.000,00
Margin Kontribusi Variabel		Rp 2.800.000.000,00
Biaya Tetap:		
Periklanan	Rp 600.000.000,00	
Gaji Bagian Penjualan	Rp 500.000.000,00	
Biaya Produksi Tetap	Rp 680.000.000,00	
Gaji Perancang	Rp 400.000.000,00	
Biaya Administrasi & Umum	Rp 600.000.000,00	
Biaya Tetap Total		Rp 2.780.000.000,00
Laba/Rugi Bersih Sebelum Pajak		Rp 20.000.000,00

Dengan memisahkan biaya tetap dan biaya variabel, manajer dapat menghitung persentase margin kontribusi variabel atau *Percentage-Variabel Contribution-Margin (PVCM)*. PVCM menunjukkan persentase dari setiap tambahan nilai (rupiah) penjualan yang tersedia bagi perusahaan untuk menutup biaya tetap dan meningkatkan laba. PVCM dapat dirumuskan sebagai berikut:

$$PVCM = \frac{\text{Margin Kontribusi Variabel}}{\text{Penjualan dalam Rupiah}}$$

Atau:

$$PVCM = \frac{\text{Harga per unit} - \text{Biaya variabel per unit}}{\text{Harga per unit}}$$

Dengan demikian, PVCM PT XYZ dapat dihitung sebagai berikut :

$$\text{PVCM} = \frac{\text{Rp } 2.800.000.000,00}{\text{Rp } 4.640.000.000,00} = 60,3\%$$

14.4 Analisis Produktivitas

Analisis produktivitas adalah proses memperkirakan pengaruh dari perubahan harga atau pengeluaran pemasaran terhadap penjualan. Metode-metode tradisional dalam analisis produktivitas meliputi:

1. Analisis Hubungan Historis (*Analysis of Historical Relationships*). Pemasar menelaah pengalaman historis dalam rangka mengestimasi responsivitas penjualan terhadap berbagai tingkat pengeluaran pemasaran. Data internal dapat digunakan untuk memperkirakan:
 - a) Rata-rata penjualan yang dihasilkan setiap gerai ritel (jika organisasi berusaha memperluas cakupan pasarnya)
 - b) Peningkatan penjualan yang terjadi karena peningkatan anggaran iklan masa lalu
 - c) Penjualan per kunjungan pada pelanggan baru
 - d) Elastisitas harga secara historis.
2. Analisis Paritas Kompetitif (*Competitive Parity Analysis*)

Bila produk pesaing sangat serupa dalam hal kualitas, manajemen pemasaran akan menemukan korelasi yang sangat tinggi antara pangsa pasar produk dengan:

 - a) Pangsa pengeluaran periklanannya dibandingkan dengan pengeluaran periklanan industri
 - b) Jumlah kunjungan penjualan relatif terhadap kunjungan penjualan yang dilakukan pesaing
 - c) Jumlah pengecer relatif yang menjual produk
 - d) Harga produk relatif terhadap harga rata-rata industri.
3. Eksperimen Pasar (*Market Experiments*)

Dalam eksperimen pasar, perusahaan menguji berbagai tingkat atakombinasi alternatif usaha pemasaran untuk menentukan dampaknya terhadap hasil penjualan. Manajer pemasaran dapat menguji beraneka ragam kebijakan yang diusulkan, seperti harga, kebijakan kunjungan penjualan, promosi penjualan, pajangan produk, atau tema iklan pada pasar uji tertentu dan kemudian mengamati respons penjualannya. Belakangan ini semakin banyak perusahaan yang memanfaatkan teknologi untuk keperluan eksperimen pasar, di antaranya menggunakan *electronic test market*.

14.5 Marketing Metric

"If you can't measure it, you can't manage it"
[Kaplan & Norton, 1996]

"Metrics: You are what you measure "
[Hauser a Katz, 1998]

Sudah cukup lama para pemasar dikritik berkenaan dengan ketidakmampuannya menunjukkan secara meyakinkan kontribusi atau nilai tambah pengeluaran pemasaran terhadap *shareholder value*. Seiring perjalanan waktu, lemahnya akuntabilitas seperti ini telah mengurangi kredibilitas para pemasar, mengancam posisi fungsi pemasaran dalam perusahaan, dan bahkan mengancam eksistensi pemasaran sebagai kapabilitas tersendiri dalam sebuah perusahaan. Kendala yang dihadapi selama ini menyangkut tiga aspek:

(1) mengaitkan aktivitas pemasaran dengan dampak jangka panjang (contohnya, periklanan yang bertujuan membangun citra organisasi jangka panjang);
(2) memisahkan aktivitas pemasaran individual dari aktivitas-aktivitas lainnya; serta
(3) penggunaan metode finansial semata terbukti tidak akurat dan tidak memadai untuk menilai produktivitas investasi pemasaran. Implikasinya, metriks non-finansial juga tak kalah pentingnya dalam menilai secara obyektif kinerja pemasaran. Hal ini diperkuat pula dengan fakta bahwa selain *tangible book assets, market value* sebuah perusahaan saat ini sangat pula ditentukan oleh *intangible off- balance-sheet assets*, seperti merek, jaringan pasar, dan *intellectual property*.

Metriks (*metrics*) adalah sistem pengukuran yang mengkuantifikasi tren, dinamika, atau karakteristik tertentu. Dapat dikata bahwa hampir di semua disiplin ilmu, para praktisi menggunakan metriks untuk menjelaskan fenomena, mendiagnosis penyebab, berbagi temuan penting, dan memproyeksikan hasil *event* di masa datang. Setidaknya ada lima perspektif yang memicu semakin berkembangnya minat dan perhatian atas marketing metrics:

1. *control theory*,
2. *agency theory*,
3. *brand equity*,
4. *market orientation*, dan
5. *institutional theory*.

Pertama, **Control Theory** mensyaratkan diperlukannya *ex-post information* mengenai program pemasaran sebagai bagian penting siklus analisis, perencanaan, implementasi, dan pengendalian. Metriks digunakan untuk mengevaluasi kinerja masa lalu dan menyempurnakan perancangan dan pengekseskuan strategi di masa datang. Implikasinya, metriks pemasaran harus bersifat komparatif, dalam konteks dibandingkan dengan periode masa lalu, perencanaan yang telah disusun, dan sedapat mungkin dibandingkan pula dengan para pesaing.

Kedua, **Agency Theory** berfokus pada kontrak antara prinsipal dan agen, dan secara spesifik mensyaratkan pentingnya persyaratan kontrak diatur sedemikian rupa sehingga dapat memberikan insentif bagi agen untuk bertindak seefektif mungkin dalam rangka mewujudkan sasaran atau tujuan prinsipal. Agency theory mengasumsikan masing-masing pihak (prinsipal dan agen) adalah aktor-aktor rasional. Agar kontrak tersebut dapat mengikat dan efektif, diperlukan *ex-post* data menyangkut tingkat pencapaian tujuan/sasaran prinsipal.

Dengan kata lain, dibutuhkan metriks. Akan tetapi, dalam praktik biasanya fokus agency theory lebih ditekankan pada kontrak antara pemegang saham dan manajemen korporasi (direksi), bukan antara manajemen korporasi dan manajemen fungsional (seperti pemasaran).

Ketiga, **Brand Equity** dikembangkan pada akhir dekade 1980an dalam rangka merespons kelemahan ukuran finansial kinerja bisnis yang cenderung lebih berorientasi jangka pendek. Customer-based brand equity didasarkan pada kombinasi dimensi behavioral dan attitudinal. Aaker (1991), misalnya, mengidentifikasi empat komponen brand equity. brand awareness, perceived quality, brand associations, dan brand loyalty. Singkat kata, perspektif brand equity menegaskan bahwa pengukuran ekuitas merek bersifat multidimensional dan tidak dapat direduksi hanya pada satu angka tunggal.

Keempat, **Market Orientation (MO)** berpandangan bahwa perusahaan yang berorientasi pasar cenderung menikmati kinerja superior, walaupun hingga saat ini pola hubungan dan kausalitas antara MO dan kinerja bisnis masih banyak diperdebatkan. Sekalipun banyak versi MO yang dikemukakan para pakar, pada hakikatnya MO mencakup kombinasi antara 'market sensing' dan responsivitas lintas fungsional terhadap data yang dikumpulkan. Metriks pemasaran merupakan bagian penting dalam *komponen 'market sensing'*.

Kelima, **Institutional Theory** menyatakan bahwa seiring dengan semakin meluasnya praktik pengukuran metriks pemasaran di berbagai perusahaan, pemakaian metriks akan berkembang menjadi norma institusional. Hal ini akan semakin mempercepat proses adopsi metriks pemasaran di antara perusahaan yang saat ini masih belum menerapkannya.

Dalam rangka menilai produktivitas investasi pemasaran (pengeluaran pemasaran yang digunakan untuk keperluan promosi, pengembangan produk baru, dan sebagainya), setiap perusahaan perlu merancang mode bisnis yang mampu melacak dampak pengeluaran pemasaran terhadap pemahaman, keyakinan, perasaan, sikap, dan perilaku konsumen. Salah satu model yang dapat digunakan untuk keperluan itu adalah model '**chain of marketing productivity**' (Rust, et al. , 2004; lihat Gambar 1).

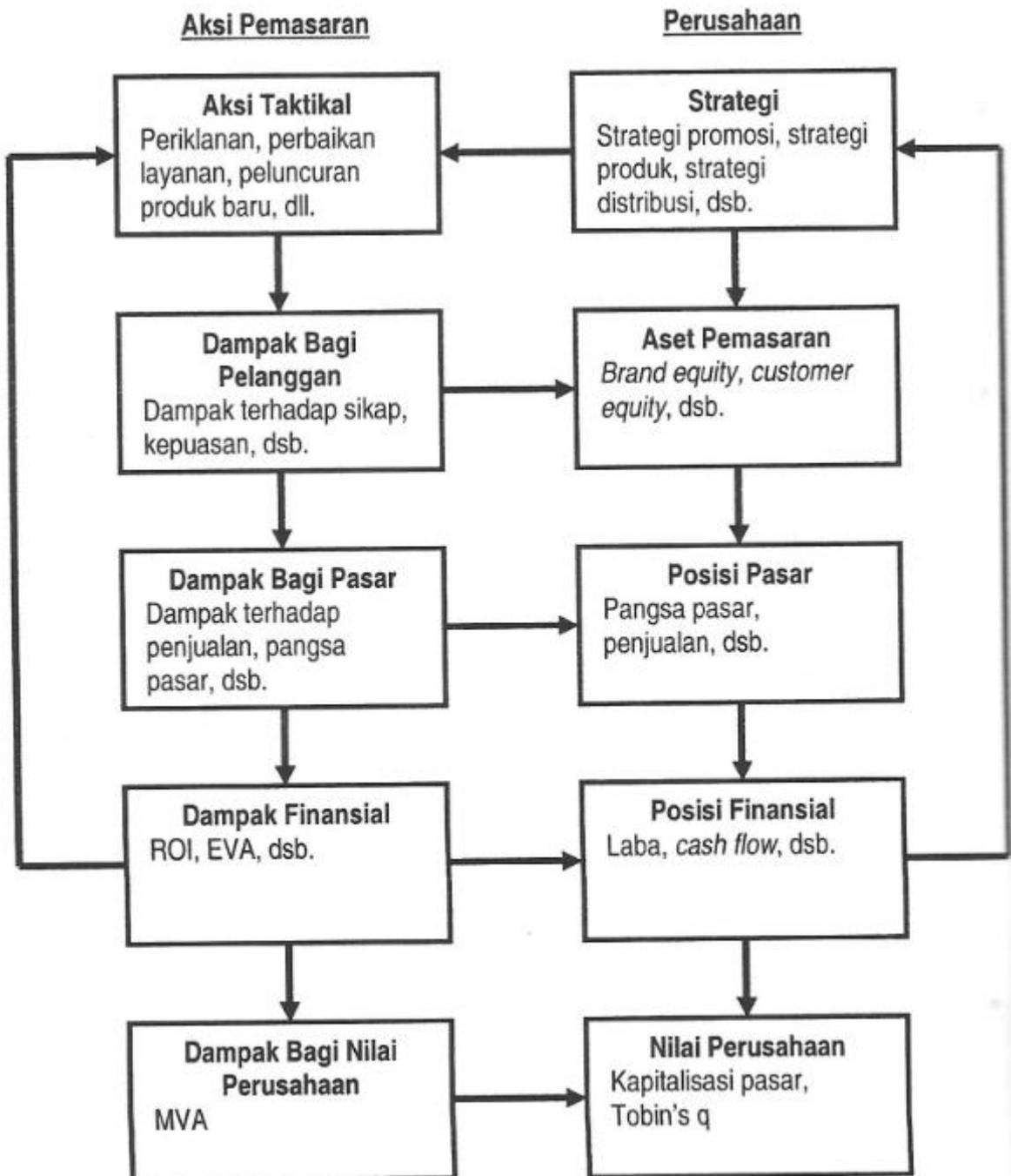
Model tersebut menghubungkan antara tindakan spesifik yang dilakukan perusahaan (aksi pemasaran) dengan kondisi dan posisi perusahaan secara keseluruhan. Strategi pemasaran (mencakup strategi produk, promosi, dan elemen-elemen lainnya) mengarah pada aksi pemasaran taktikal, seperti kampanye iklan, upaya penyempurnaan layanan, inisiatif branding, program loyalitas, atau inisiatif spesifik lainnya yang dirancang untuk menghasilkan dampak pemasaran tertentu.

Aksi taktikal berpengaruh terhadap kepuasan pelanggan, sikap terhadap merek, loyalitas, dan elemen-elemen berbasis pelanggan lainnya. Pada level perusahaan, dampak bagi pelanggan (**customer impact** semacam ini direfleksikan dalam aset pemasaran yang dapat diukur dengan sejumlah indikator, seperti **brand equity**, kepuasan pelanggan, dan **customer equity**). Perilaku pelanggan selanjutnya memengaruhi pasar, terutama dalam hal perubahan penjualan dan pangsa pasar.

Kesemuanya ini akhirnya bermuara pada penilaian dampak finansial aktivitas pemasaran yaitu *Return On Investment (ROI)*, *Internal Rate of Return (IRR)*, *Net Present Value (NPV)*, dan *EVA (Economic Value-Added)*. *Financial impact* selanjutnya memengaruhi posisi finansial perusahaan, yang tercermin dalam laba, aliran kas, dan ukuran-ukuran kesehatan finansial lainnya. Sementara itu, dampak aksi pemasaran terhadap nilai perusahaan dapat dilihat pada perubahan market value (*MVA = Market Value-Added*).

Sejumlah indikator nilai perusahaan berfokus pada ukuran kinerja pasar saham, di antaranya market capitalization (nilai pasar semua saham beredar sebuah perusahaan).

Gambar 1. The Chain of Marketing Productivity Model



Sumber: Rust, et al. (2004)