

BAB IV

ANALISIS DAN PEMBAHASAN

4.1. Analisis CRM

Pada sub bab analisis CRM akan membahas proses pra implementasi dengan memberikan penjelasan mengenai kebutuhan CRM pada MASA dan dilanjutkan dengan sub bab berikutnya. Sub bab berikutnya adalah pembahasan identifikasi masalah. Identifikasi masalah tersebut, meliputi:

1. Mengenai perbedaan CRM modern dengan CRM tradisional dan bagaimana CRM modern bekerja.
2. Mengenai penerapan aplikasi CRM modern.
3. Bagaimana pengaruh penerapan CRM modern terhadap pengelolaan konsumen.

Identifikasi masalah tersebut dideskripsikan dari CRM MASA pada waktu pengambilan data.

Pembahasan identifikasi masalah dibatasi oleh tujuan penulisan, meliputi:

1. Menjelaskan penerapan dan kerja CRM modern.
2. Menjelaskan perancangan *database* yang dapat diterapkan.
3. Memberikan deskripsi mengenai pengaruh CRM modern pada pengelolaan konsumen, melalui sistem dinamik.

Pembahasan tujuan penulisan adalah memberikan jawaban dari identifikasi masalah.

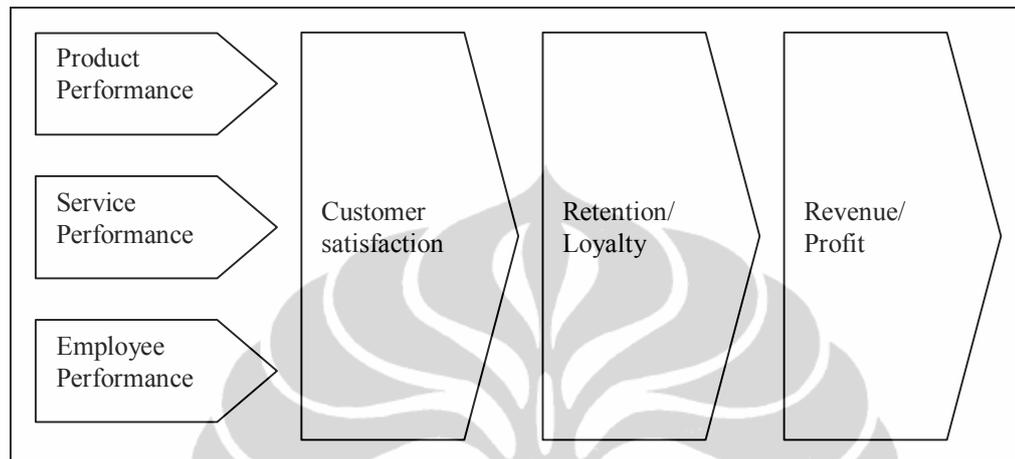
Rencana penerapan CRM terintegrasi telah disosialisasikan pada bagian perusahaan yang terkait. Tujuan penerapan tersebut untuk meningkatkan hubungan perusahaan dan konsumen yang lebih baik. Pada saat ini, sistem CRM yang beroperasi tidak dapat memenuhi kebutuhan perusahaan.

4.1.1. Key Decision Factor

CRM bertujuan untuk mempertahankan dan meningkatkan tingkat penjualan produk, sehingga tidak berdampak negatif kepada arus kas perusahaan. Faktor-faktor yang memberikan pengaruh terbesar pada keberhasilan penerapan CRM, faktor tersebut meliputi:

1. Kebutuhan konsumen

Konsumen membutuhkan pemenuhan kebutuhan dari perusahaan, kebutuhan tersebut antara lain: *product performance*, *service performance* dan *employee performance*. Gambar 4.1, menjelaskan mengenai kebutuhan konsumen dan tahapan selanjutnya dalam penanganan kebutuhan tersebut.



Sumber: diadaptasi dari Anderson et al (2000)

Gambar 4.1. Alur Pemenuhan Kebutuhan Konsumen

Konsumen membutuhkan pemenuhan kebutuhan dari perusahaan, dan kebutuhan masing-masing konsumen akan berbeda-beda, sehingga MASA berusaha untuk mengidentifikasi masing-masing kebutuhan tersebut.

Identifikasi tersebut dilakukan melalui penggunaan DBMS, DBMS memberikan referensi untuk membuat program loyalitas konsumen melalui menjelaskan mengenai kebutuhan konsumen.

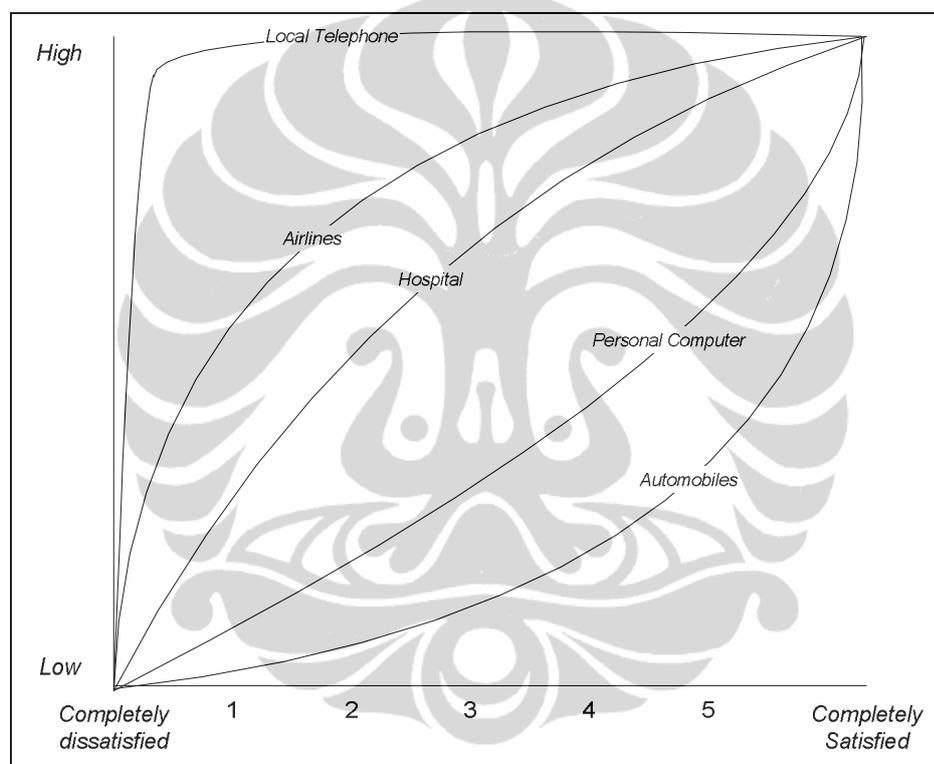
2. Kemampuan perusahaan

Kemampuan perusahaan adalah kemampuan untuk memenuhi kebutuhan konsumen yang dijelaskan pada Gambar 4.1, meliputi *product performance*, *service performance* dan *employee performance*. Pada *product performance*, perusahaan berusaha memenuhi standar kualitas pada masing-masing wilayah penjualan. Pada *service performance* meliputi penerapan CRM modern, *service performance* bertujuan memberikan pelayanan kepada konsumen. Serta *employee performance* bertujuan memberikan pemenuhan kebutuhan melalui karyawan-karyawan yang berkualitas.

Dengan sudut pandang perusahaan, kondisi pemenuhan kebutuhan dalam industri otomotif adalah sangat bersaing, karena industri otomotif memiliki sifat sebagai berikut:

- Perusahaan sulit melakukan diferensiasi produk.
- Keseragaman kebutuhan konsumen kepada produk otomotif.
- Produk otomotif memiliki banyak produk substitusi.
- Perusahaan otomotif sulit keluar dari industri otomotif.

Gambar 4.2, menjelaskan mengenai pengaruh loyalitas terhadap kepuasan, yang menjelaskan masing-masing industri termasuk industri otomotif.



Sumber: diadaptasi dari Jones et al. (2000)

Gambar 4.2. Pengaruh Loyalitas Terhadap Kepuasan

Gambar 4.2, memberikan penjelasan mengenai hubungan MASA dengan konsumen MASA. Dari gambar tersebut menjelaskan keadaan MASA dalam industri otomotif, sehingga untuk menghadapi kondisi tersebut, MASA melaksanakan kegiatan usaha yang sesuai dengan Bab III sub bab kegiatan usaha, sebagai berikut:

- Produksi dan pengembangan pabrik.

- Riset.
- Promosi dan pemasaran.
- Sumber daya manusia.
- Risiko dan prospek.

Gambar 4.3 mengenai matriks implementasi CRM yang telah dijelaskan pada BAB II, memberikan penjelasan mengenai hubungan faktor yang saling mempengaruhi dalam penerapan CRM, yaitu dimensi perusahaan berusaha memahami kebutuhan dimensi konsumen.

Matriks implementasi CRM MASA berada pada *growth and retention* untuk *operational CRM* dan pada *decline and exit stage* untuk *analytical CRM*. Matriks tersebut menunjukkan bahwa pada saat ini, MASA sedang mengalami pertumbuhan tingkat penjualan karena pengaruh sesaat, sedangkan pada masa depan MASA akan mengalami penurunan tingkat penjualan karena *competitive advantage* dari MASA akan diduplikasi oleh perusahaan lain. Aplikasi CRM diharapkan mampu memberikan *competitive advantage* yang baru untuk sekarang dan masa depan.

		Customer Dimension		
		<i>Acquisition Stage</i>	<i>Growth and Retention</i>	<i>Decline and Exit Stage</i>
Management Dimension	<i>Analytical CRM</i>			X
	<i>Operational CRM</i>		X	

Sumber: diadaptasi dari Kumar et al. (2006)

Gambar 4.3. Matriks Implementasi CRM

4.1.2. Driving Force

Driving force meliputi evaluasi kondisi sekarang, kondisi harapan dan modal untuk mencapai kondisi harapan tersebut.

1. Kondisi sekarang

Kondisi CRM MASA pada saat sekarang yang meliputi agen dan distributor pada masing-masing wilayah, adalah sebagai berikut:

- a. Persyaratan menjadi agen dari MASA

MASA memiliki persyaratan perusahaan untuk menjadi agen dan distributor yang mewakilkan perusahaan dalam dan luar negeri, karena MASA membutuhkan agen dan distributor yang memiliki kualifikasi baik.

b. Proses pengiriman produk

- Agen memesan produk melalui faksimile, telepon atau *e-mail*, dilanjutkan dengan pembuatan surat kontrak kerja sama.
- Surat kontrak kerja sama dibuat untuk menjadi dasar dalam pengurusan administrasi ekspor dan logistik oleh agen dan distributor, karena agen dan distributor bertanggung jawab dalam ekspor dan logistik.

c. Pelayanan perusahaan

MASA memberikan pelayanan purna jual kepada agen dan distributor bertujuan meningkatkan hubungan antara MASA dengan agen dan distributor.

d. Efisiensi dan efektifitas

MASA melaksanakan efisiensi dan efektifitas melalui pembuatan surat kontrak kerja jangka panjang dengan agen dan distributor, karena surat kontrak kerja jangka panjang mempengaruhi proses pembelian, operasional dan inventori.

e. Hubungan antara MASA dengan agen dan distributor

- Komunikasi MASA dengan agen dan distributor dilaksanakan dibawah pengawasan staff khusus dengan tujuan mempertahankan komunikasi berjalan dengan baik.
- Media komunikasi yang diterapkan oleh perusahaan, meliputi:
 - *Email* adalah media komunikasi yang akan ditanggapi paling lambat 48 jam setelah MASA menerima pesan.
 - Telepon adalah media komunikasi yang akan diterima pada saat waktu kerja.
 - Faksimile adalah media komunikasi yang akan diperiksa pada saat waktu kerja.

- Pelayanan MASA kepada agen dan distributor dilaksanakan berdasarkan prioritas, yaitu agen dan distributor yang memiliki tingkat penjualan akan diberikan bonus.

2. Kondisi harapan

Kondisi harapan adalah peningkatan penjualan dalam industri otomotif yang memiliki tingkat kompetisi yang ketat. Kondisi harapan tersebut dilaksanakan melalui peningkatan hubungan antara MASA dengan agen dan distributor. Berdasarkan pendapat bahwa biaya mendapatkan konsumen baru akan lebih besar lima kali lipat dibandingkan dengan biaya mempertahankan konsumen lama.

Peningkatan hubungan tersebut melalui pembuatan program loyalitas konsumen, yang dilaksanakan berdasarkan hasil yang didapat dari aplikasi CRM modern atau CRM yang telah melakukan proses integrasi data. Contoh program loyalitas konsumen adalah sebagai berikut program perkumpulan pengguna produk, program hadiah, program peningkatan poin yang dapat ditukar dan program lainnya.

Berdasarkan Gambar 2.4, tentang aplikasi CRM yang telah dijelaskan pada Bab II sub bab *Customer Relationship Management*, maka aplikasi CRM yang terintegrasi, menjadi kondisi yang diharapkan oleh MASA.

3. Modal mencapai kondisi harapan

Modal dibutuhkan sebagai bahan untuk mengubah kondisi sekarang menjadi kondisi harapan. Modal perusahaan secara umum meliputi:

- a. MASA adalah perusahaan dengan tingkat penjualan yang global dengan mayoritas sumber daya berasal dari lokal.
- b. MASA memiliki variasi produk yang tinggi, dengan tujuan memenuhi kebutuhan masyarakat.
- c. MASA memiliki kualitas produk yang baik.
- d. MASA memiliki sertifikat menjual produk ke dalam dan luar negeri, karena sertifikat tersebut berkaitan dengan ijin penjualan produk pada masing-masing wilayah.

- e. Pada saat sekarang, MASA mengalami peningkatan tingkat penjualan pada pasar global.
- f. MASA memiliki keuangan yang cukup untuk melakukan investasi yang berkelanjutan.

Sedangkan modal khusus untuk penerapan CRM, adalah sebagai berikut:

- a. MASA memiliki keuangan yang cukup baik untuk melakukan investasi dalam CRM yang terintegrasi.
- b. MASA memiliki sumber daya manusia yang cukup untuk implementasi CRM yang terintegrasi.
- c. MASA memiliki sumber daya perangkat keras dan lunak untuk implementasi CRM yang terintegrasi.

4.1.3. Analisis Pemasaran

Pada saat ini, keadaan pasar MASA berada dalam kondisi meningkat karena meningkatnya *outsourcing* untuk pembuatan ban kendaraan bermotor roda empat atau lebih. Tetapi kondisi tersebut dapat berubah pada waktu kedepan karena keunggulan MASA dapat diduplikasikan oleh pesaing MASA. Sehingga untuk mempersiapkan kondisi kedepan MASA memiliki dua pilihan diferensiasi, yaitu diferensiasi kualitas produk dan diferensiasi pelayanan.

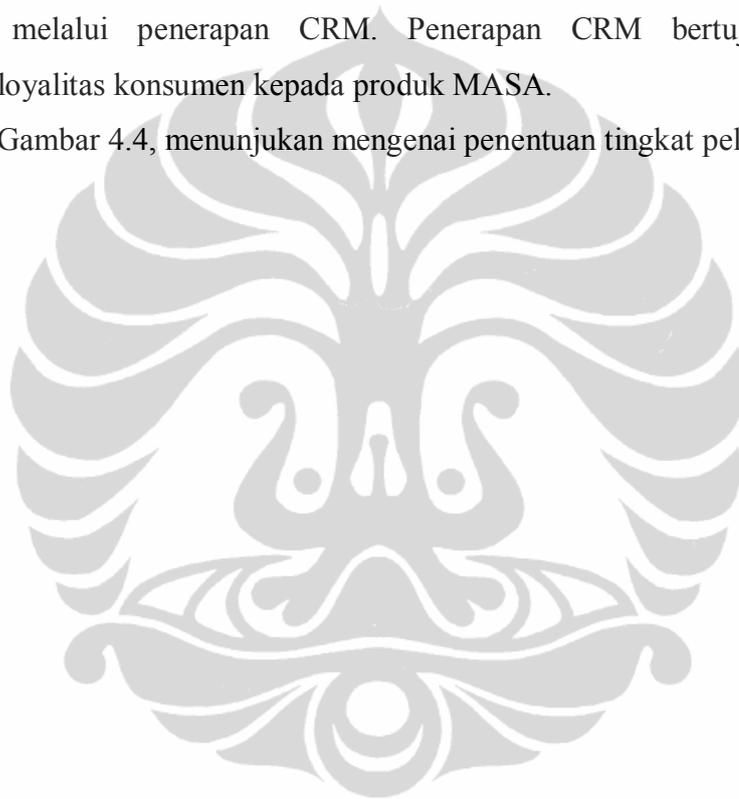
Diferensiasi kualitas produk dapat dilaksanakan oleh MASA meliputi daya kerja, daya tahan lama, kesesuaian spesifikasi, ketersediaan, pelayanan dan merek dari produk. Daya kerja produk MASA adalah produk yang memiliki kualitas baik yang ditunjukkan dengan sertifikasi produk dari berbagai badan sertifikasi yang diakui secara internasional. Daya tahan lama produk MASA adalah kekuatan kualitas produk MASA yang dapat melalui selang waktu lama dengan keadaan baik. Kesesuaian spesifikasi produk MASA dengan produk yang dijual, hal tersebut ditunjukkan dengan sertifikasi yang diperoleh dan pengalaman dalam menjual produk kepada konsumen.

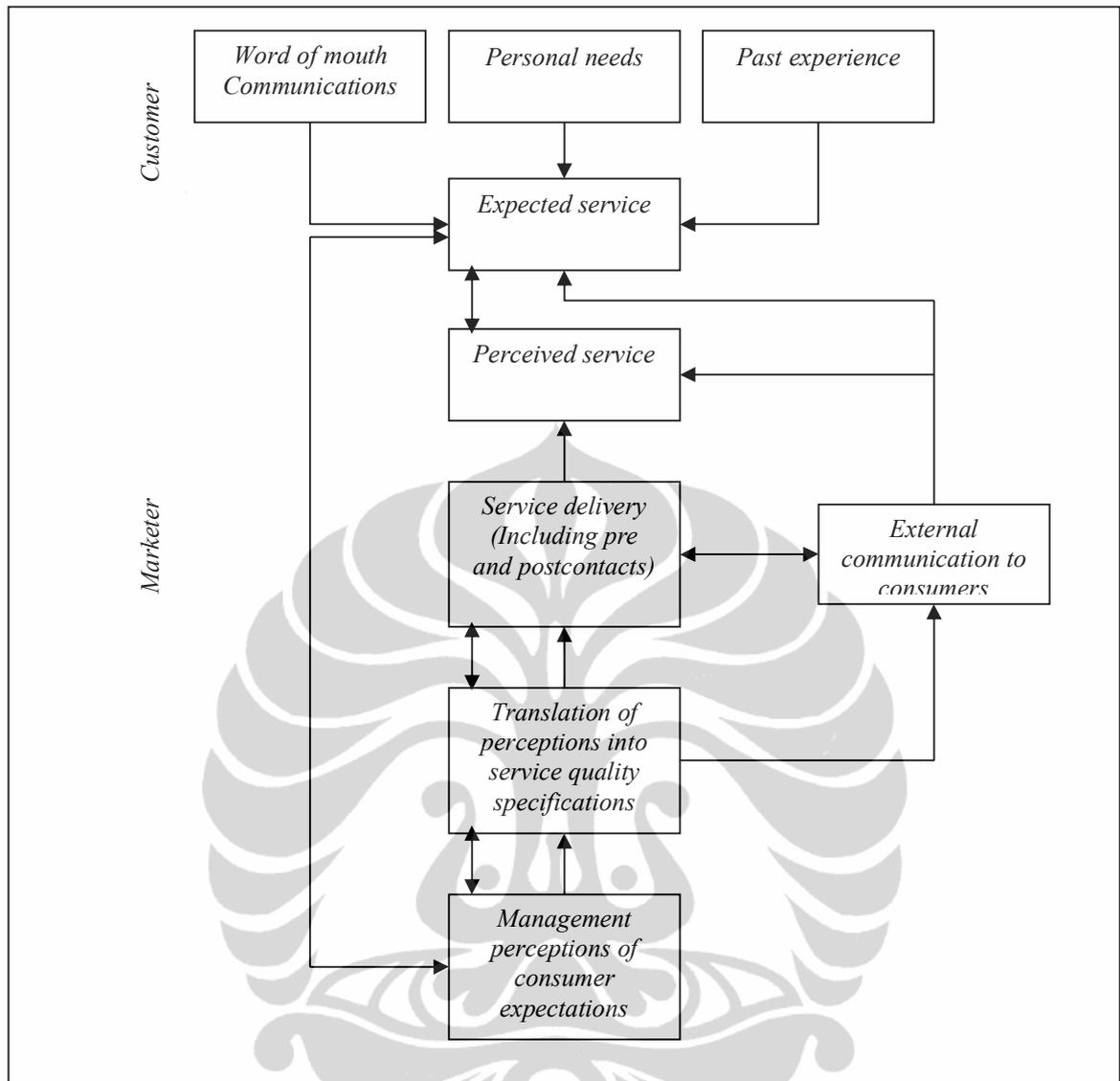
Pelayanan dan merek MASA adalah pengelolaan MASA dalam melayani konsumen untuk menjaga *brand image* MASA dihadapan pelanggan. MASA melaksanakan penerapan CRM bertujuan untuk meningkatkan pelayanan kepada konsumen dengan maksud meningkatkan loyalitas konsumen. MASA memiliki

merek yang dikenal oleh konsumen, karena MASA mengiklankan beragam produknya melalui berbagai media.

Sedangkan diferensiasi dalam pelayanan yang dapat dilakukan oleh MASA meliputi fasilitas pelayanan fisik, kepercayaan, responsifitas, jaminan dan empati. Kemampuan MASA dalam penyediaan fasilitas pelayanan fisik belum dapat sebaik dengan pesaingnya, namun dalam kepercayaan, responsifitas, jaminan dan empati MASA memiliki tingkat yang lebih baik, walau tingkat penetrasi MASA lebih rendah dari perusahaan pesaing, maka MASA untuk meningkatkan diferensiasi pelayanannya melalui penerapan CRM. Penerapan CRM bertujuan untuk meningkatkan loyalitas konsumen kepada produk MASA.

Dalam Gambar 4.4, menunjukan mengenai penentuan tingkat pelayanan.





Sumber: diadaptasi dari Mullins et al (2005)

Gambar 4.4. Penentuan kualitas pelayanan

Dari Gambar 4.4, menunjukkan bahwa CRM dapat diterapkan dalam *perceived service* mengenai informasi dan pelayanan purna jual.

4.2. Analisis Industri

MASA membutuhkan analisis industri untuk mengevaluasi kesempatan dan ancaman pada industri. Evaluasi tersebut menggunakan model lima kekuatan Michael Porter. Model lima kekuatan Michael Porter menganalisis ancaman pendatang baru, posisi tawar konsumen, posisi tawar pemasok, ancaman produk dan

jasa substitusi dan persaingan dalam industri. Penjelasan analisis tersebut adalah sebagai berikut:

1. Ancaman pendatang baru.

Pendatang baru dalam industri yang memiliki kompetensi, jaringan pasar dan kemampuan keuangan dapat menjadi ancaman. Kompetensi adalah kemampuan untuk membuat produk yang berkualitas, kemampuan tersebut dimiliki oleh negara-negara maju, seperti: Jerman, Amerika Serikat, Jepang dan negara maju lainnya. Jaringan pasar adalah kemampuan untuk membuat rantai pasokan dan pendistribusian produk dengan baik. Jaringan pasar yang kuat biasanya dimiliki perusahaan-perusahaan dari Cina, India, Eropa dan negara lainnya. Jaringan pasar yang kuat memberikan kesempatan perusahaan-perusahaan untuk melakukan *backward integration* dan *forward integration*. Dan kemampuan keuangan adalah kemampuan untuk membiayai aktivitas bisnis perusahaan. Kemampuan keuangan yang kuat biasanya dimiliki perusahaan-perusahaan dari daerah teluk atau Timur Tengah, karena Timur Tengah memiliki sumber-sumber keuangan yang kuat dari industri minyak dan gas. Kekuatan keuangan tersebut memberikan kesempatan perusahaan untuk mengakuisisi perusahaan pemasok, perusahaan pendistribusi dan perusahaan lainnya.

MASA sebaiknya mewaspadaikan pendatang baru yang memiliki ketiga kemampuan tersebut, karena pendatang baru yang memiliki ketiga tersebut akan secara langsung mengancam bisnis MASA. MASA dapat meminimalkan ancaman dengan menguatkan kemampuan MASA pada tiga aspek tersebut.

2. Posisi tawar konsumen.

Konsumen memiliki pilihan untuk memilih produk dengan berbagai macam merek. Merek-merek besar seperti Bridgestone, Michelin, Goodyear, Continental, Pirelli, Sumitomo, Yokohama, Hankook, Kumho, Toyo dan lain-lain. Merek-merek secara langsung menjadi pesaing dari merek produk MASA, sehingga untuk bertahan dalam persaingan MASA mengunggulkan kualitas dan harga yang bersaing pada setiap produknya.

Posisi tawar konsumen berhubungan dengan kondisi penawaran dan permintaan dari pasar, sehingga, selain mengunggulkan kualitas dan harga, MASA melakukan juga diversifikasi produk dan wilayah pemasaran. Wilayah pemasaran MASA meliputi: Uni Eropa, Timur Tengah, Jepang, Amerika Serikat, Arab Saudi, Nigeria dan Cina.

3. Posisi tawar pemasok.

Posisi tawar pemasok adalah kemampuan pemasok untuk mengendalikan rantai pasokan. Kemampuan tersebut berkaitan dengan kondisi penawaran dan permintaan di pasar bahan produksi. Posisi tawar pemasok akan menjadi kuat pada keadaan permintaan lebih besar dari penawaran. Dan sebaliknya, posisi tawar pemasok akan menjadi lemah pada keadaan permintaan lebih rendah dari penawaran.

MASA membutuhkan pasokan teknologi dan bahan baku. Pasokan teknologi meliputi:

- Standar Mutu, meliputi: ETRTO, GSO, JATMA, DOT, SNI, SASO, E-MARK, PAI ICCP, SONCAP dan CCC.
- Mesin produksi, meliputi Quarduplex Extruder Troester.
- Tire Building, meliputi Krupp dari Jerman, VMI dari Belanda dan Kobelco dari Jepang.

Pasokan bahan baku utama meliputi:

- Karet Alam.
- Karet Sintetis.
- *Carbon Black*.

MASA memiliki keunggulan dalam pasokan bahan baku. Bahan baku yang berasal dari lokal memiliki kualitas yang baik dengan harga yang cukup efisien.

4. Ancaman produk dan jasa substitusi.

Ancaman produk substitusi berasal dari fungsi produk tersebut dapat menggantikan fungsi produk MASA, sehingga, secara tidak langsung produk substitusi berpengaruh pada keseimbangan penawaran dan

permintaan di pasar. Produk substitusi tersebut adalah ban vulkanisir yang digunakan oleh pengusaha angkutan tertentu, karena ban vulkanisir memiliki harga yang lebih murah, namun kualitas sangat rendah. Dan banyak pengusaha angkutan mengambil risiko menggunakan ban vulkanisir untuk menghemat biaya operasi.

5. Persaingan dalam industri.

Persaingan dalam industri berasal dari perusahaan-perusahaan lain yang memproduksi produk yang sama. Kode etik sangat di kedepankan untuk mengatasi persaingan dalam industri tersebut, sehingga dibentuk asosiasi industri untuk menjaga persaingan tetap sehat.

Pesaing MASA secara tidak langsung adalah Bridgestone, Michelin, Goodyear, Continental, Pirelli, Sumitomo, Yokohama, Hankook, Kumho, Toyo dan lain-lain. Dan pesaing MASA secara langsung adalah perusahaan yang menjual produk dalam negara yang sama dengan negara tujuan penjualan MASA. Negara-negara tujuan penjualan MASA adalah Uni Eropa, Timur Tengah, Jepang, Amerika Serikat, Arab Saudi, Nigeria dan Cina.

Pada persaingan dalam industri, MASA mendapatkan peringkat ke tujuh puluh dua terbaik di dunia pada jumlah penjualan produk. Dan peringkat sepuluh terbaik, terlihat pada Tabel 4.1.

Tabel 4.1. Peringkat Penjualan Produk

Rank	Company/Headquarters	Tire sales	% of total corp. sales
1.	Bridgestone Corp. Tokyo, Japan	*19,400	*75.0%
2.	Michelin. Clermont – Ferrand, France	19,300	94.0%
3.	Goodyear Tire & Rubber Co. Akron, Ohio	*18,000	*88,9%
4.	Continental A.G.	*6,800	*36,5%

	Hanover, Germany		
5.	Pirelli & C. S.p.A Milan, Italy	4,955.5	81.6%
6.	Sumitomo Rubber Industries Ltd Kobe, Japan	3,702.7	80,7%
7.	Yokohama Rubber Co. Ltd. Tokyo, Japan	3,185.5	74.9%
8.	Hankook Tire Co. Ltd. Seoul, South Korea	*3,110.0	*95.0%
9.	Cooper Tire & Rubber Co. Findlay, Ohio	2,676.2	100.0%
10.	Kumho Tire Co. Inc. Seoul, South Korea	2,448.0	99.4%

* Penjualan produk dalam jutaan dollar.

Sumber: www.rubbernews.com

4.3. Desain *Database*

Desain *database* bertujuan untuk menjadi aplikasi dalam memahami mayoritas konsumen. *Database* digunakan MASA untuk menyimpan informasi konsumen, menganalisis informasi, membuat keputusan pemasaran, dan melaksanakan program pemasaran berdasarkan hasil analisis informasi.

Program pemasaran yang interaktif akan membuat komunikasi dua arah antara MASA dan konsumen. MASA membutuhkan respons dari konsumen, sehingga MASA dapat membuat produk dan pelayanan yang sesuai dengan kebutuhan konsumen. Dan MASA dapat membuat hubungan yang khusus dengan konsumen sehingga menghasilkan keuntungan untuk kedua belah pihak.

Penerapan *database* yang efektif akan mendorong keberhasilan CRM. Tradisional CRM adalah pelaksanaan pemasaran tanpa aplikasi *database*. Beberapa kekurangan tradisional CRM, adalah:

- Segmentasi konsumen tidak dapat dilakukan.
- Advertorial tidak akan efektif.

Kedua kekurangan tersebut terjadi karena MASA tidak memahami kebutuhan konsumen.

4.3.1. Desain *Database* untuk CRM

Database CRM bertujuan untuk menyimpan data dan memfasilitasi dalam pengambilan keputusan, sehingga tahap pertama dalam mendesain skema *database* CRM adalah mendaftar kebutuhan-kebutuhan analisis yang berhubungan dengan CRM. Kebutuhan-kebutuhan analisis tersebut diilustrasikan pada Tabel 4.2.

Tabel 4.2. Kebutuhan-kebutuhan Analisis Minimum

Tipe Analisis atau Perawatan data.	Deskripsi.
Keuntungan konsumen.	Kemampuan menganalisis keuntungan yang didapat dari setiap konsumen.
Keuntungan produk.	Kemampuan menganalisis keuntungan yang terdapat dari setiap produk.
Analisis advertorial.	Kemampuan mengevaluasi beragam advertorial dengan selang waktu tertentu.
Analisis jalur.	Kemampuan mengevaluasi keuntungan dari setiap jalur. (Contoh: Toko, <i>web site</i> dan telepon).
Hubungan antar konsumen.	Kemampuan melacak hubungan antar konsumen.
Konsumen yang keluar.	Kemampuan untuk mengidentifikasi alasan penyebab konsumen keluar.
Penilaian terhadap konsumen.	Kemampuan untuk menilai konsumen.
Analisis rumah tangga konsumen.	Kemampuan menganalisis keterlibatan konsumen dengan pihak ketiga. Pihak ketiga dapat berupa asosiasi atau perkumpulan konsumen dan lain-lain.
Segmentasi konsumen.	Kemampuan untuk melakukan segmentasi konsumen kedalam beragam segmentasi konsumen.
Loyalitas konsumen.	Kemampuan untuk menjelaskan rumusan loyalitas
Analisis demografi.	Kemampuan untuk menganalisis demografi.
Analisis tren.	Kemampuan untuk menganalisis tren.

Kinerja pengiriman produk.	Kemampuan untuk mengevaluasi ketepatan, keterlambatan dan waktu pengiriman produk sebelum jadwal.
Pengembalian produk.	Kemampuan untuk menganalisis alasan dan pengaruh dari produk yang dikembalikan.
Analisis pelayanan konsumen.	Kemampuan untuk mencari dan menganalisis kepuasan konsumen, rata-rata biaya interaksi dengan konsumen dan waktu untuk menyelesaikan keluhan konsumen.
Analisis untuk peningkatan penjualan.	Kemampuan untuk menganalisis kesempatan konsumen membeli produk dengan volume lebih besar dan membeli produk dengan margin keuntungan yang tinggi.
Analisis penjualan silang.	Kemampuan untuk menganalisis penjualan tambahan dari produk yang dibeli konsumen. Produk tambahan tersebut yang tidak menjadi tujuan pembelian konsumen.
Analisis <i>web site</i> .	Kemampuan untuk menganalisis keefektifan <i>web site</i> .
Perawatan data.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kemampuan untuk mengelola sejarah dan penilaian segmen konsumen. ▪ Kemampuan untuk mengintegrasikan data dari berbagai sumber, termasuk sumber eksternal. ▪ Kemampuan untuk melakukan efisiensi proses <i>update</i> dan pengelolaan data.

Sumber: diadaptasi dari Cunningham et al. (2006)

Dimensi adalah satuan ukuran, ukuran tersebut dapat mengukur tingkat kegagalan dan keberhasilan *data base* CRM, sehingga dimensi menjadi penting dalam *database* CRM. Dimensi-dimensi yang dibutuhkan dalam *database* CRM, diilustrasikan pada Tabel 4.3.

Tabel 4.3. Dimensi-dimensi dalam *Database*

Nama dimensi.	Dimensi dalam <i>database</i> .	Definisi dimensi.
Dimensi jalur.	<i>Channel Dimension</i>	Menyimpan beragam cara untuk berinteraksi dengan konsumen.
Dimensi konsumen.	<i>Customer</i>	Menyimpan informasi tentang konsumen.

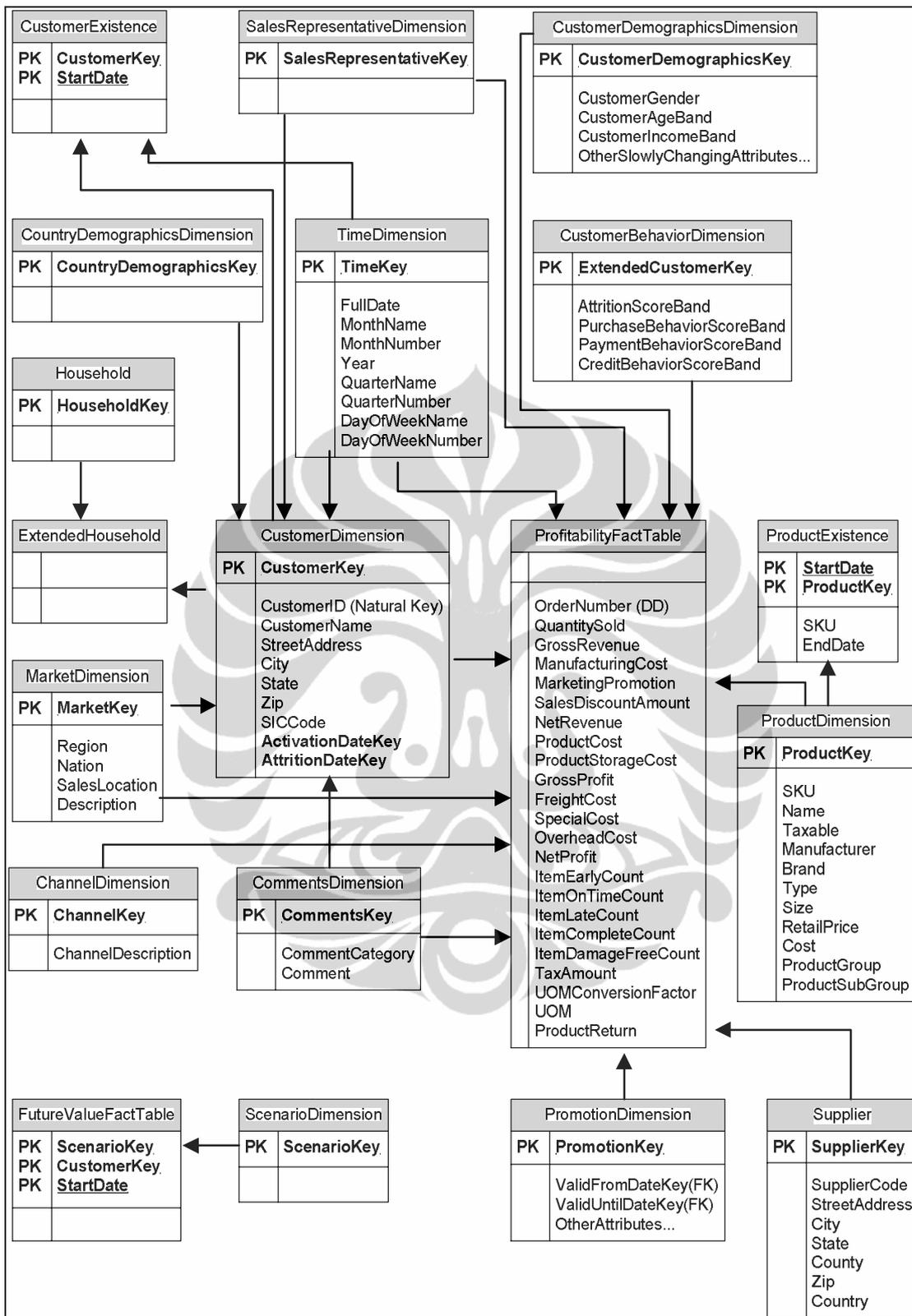
	<i>Dimension</i>	
Dimensi kebiasaan konsumen.	<i>Customer behaviour dimension.</i>	Menyimpan mengenai penilaian konsumen.
Dimensi demografi konsumen.	<i>Customer demographics dimension</i>	Menyimpan mengenai demografi konsumen.
Keberadaan konsumen.	<i>Customer existence</i>	Mencari periode konsumen yang valid.
Pemasaran konsumen.	<i>Customer Market</i>	Mencari hubungan antara konsumen dengan metode pemasaran.
Dimensi komentar.	<i>Comment dimension</i>	Menyimpan komentar pelanggan mengenai pemberhentian penggunaan produk dan pengembalian produk.
Perwakilan perusahaan.	<i>Company representative</i>	Menyimpan perwakilan perusahaan (perwakilan penjualan).
Dimensi demografi negara.	<i>Country demographics dimension</i>	Menyimpan demografi eksternal tentang negara.
Pihak ketiga konsumen.	<i>Extended Household</i>	Menyimpan mengenai keterlibatan konsumen dengan satu atau lebih dengan pihak ketiga. Pihak ketiga tersebut dapat berupa perkumpulan dan asosiasi konsumen.
Dimensi pemasaran.	<i>Market dimension</i>	Menjelaskan keterlibatan konsumen dengan tingkatan organisasi dan wilayah dalam masyarakat.
Dimensi produk.	<i>Product dimension</i>	Menjelaskan produk yang dijual oleh perusahaan.
Ketersediaan produk.	<i>Product existence</i>	Mencari periode validitas produk.
Dimensi promosi.	<i>Promotion dimension</i>	Menjelaskan promosi yang dilaksanakan perusahaan.
Prospek	<i>Prospect</i>	Menyimpan informasi tentang prospek.
Dimensi skenario	<i>Scenario dimension</i>	Menjelaskan analisis hipotesis terhadap skenario peningkatan penjualan dan penjualan silang.

Dimensi pemasok	<i>Supplier dimension</i>	Menjelaskan pemasok yang memasok produk.
Dimensi waktu	<i>Time dimension</i>	Menjelaskan waktu universal yang digunakan dalam skema.
Dimensi tanggal	<i>Time/date dimension</i>	Menjelaskan tanggal universal yang digunakan dalam skema.

Sumber: diadaptasi dari Cunningham et al. (2006)

Database CRM menggunakan dimensionality modeling. Dimensionality modeling menggunakan konsep ER (entity relationship modeling). Model dimensi berkerja dengan menguraikan satu tabel, melalui kumpulan dari primary key, tabel yang memiliki kumpulan primary key tersebut disebut dengan fact table dan tabel yang terhubung dengan fact table adalah dimension table.

Dalam penjelasan analisis yang dapat dilaksanakan oleh *database CRM*, maka contoh model *database CRM* diilustrasikan pada Gambar 4.5, yang menjelaskan mengenai hubungan-hubungan yang terjadi antara *entity*, sehingga dapat melaksanakan *query* yang dibutuhkan dalam analisis CRM.



Sumber: diadaptasi dari Cunningham et al. (2006)

Gambar 4.5. Contoh model database CRM

Beberapa analisis yang dilakukan melalui eksekusi *query* dari *database* CRM yang diilustrasikan pada Gambar 4.5 eksekusi *query* tersebut adalah sebagai berikut:

1. Analisis keuntungan konsumen. Konsumen mendapatkan keuntungan paling baik melalui peningkatan margin dan pendapatan. *Query* tersebut adalah:

Tabel 4.4. *Query* Analisis Keuntungan Konsumen

```
SELECT b.CustomerKey, b.CustomerName, Sum(a.GrossRevenue) AS TotalRevenue,
Sum(a.GrossProfit) AS TotalGrossProfit, TotalGrossProfit/TotalRevenue AS GrossMargin
FROM tblProfitabilityFactTable a, tblCustomer b
WHERE b.CustomerKey=a.CustomerKey
GROUP BY b.CustomerKey, b.CustomerName
ORDER BY Sum(a.GrossRevenue) DESC;
```

Sumber: diadaptasi dari Cunningham et al. (2006)

2. Analisis keuntungan dari produk. Mencari produk yang paling menguntungkan dalam pasar. *Query* tersebut adalah:

Tabel 4.5. *Query* Analisis Keuntungan Produk

```
SELECT c.Year, b.MarketKey, b.LocationCode, b.Location, b.Description, b.CompetitorName,
d.ProductCode, d.Name, Sum(a.GrossRevenue) AS TotalRevenue, Sum(a.GrossProfit) AS
TotalGrossProfit, TotalGrossProfit/TotalRevenue AS GrossMargin
FROM tblProfitabilityFactTable a, tblMarket b, tblTimeDimension c, tblProductDimension d
WHERE b.MarketKey=a.MarketKey And a.TimeKey=c.TimeKey And
a.ProductKey=d.ProductKey
GROUP BY c.Year, b.MarketKey, b.LocationCode, b.Location, b.Description, b.CompetitorName,
d.ProductKey, d.ProductCode, d.Name, b.MarketKey
ORDER BY Sum(a.GrossRevenue) DESC;
```

Sumber: diadaptasi dari Cunningham et al. (2006)

3. Analisis kinerja pengiriman order produk. Mencari rata-rata kinerja pengiriman order produk pada tahun sekarang dan tahun lalu, sehingga diketahui mengenai kecepatan, ketepatan waktu dan keterlambatan. *Query* tersebut adalah:

Tabel 4.6. Query Analisis Kinerja Pengiriman Order

```

SELECT b.Year, Sum(a.ItemOnTimeCount) AS OnTime, Sum(a.ItemEarlyCount) AS Early,
Sum(a.ItemLateCount) AS Late, Sum(a.ItemOnTimeCount+a.ItemEarlyCount+a.ItemLateCount)
AS TotalCount, OnTime/Late*100 AS PercentOnTime, Early/TotalCount*100 AS PercentEarly,
Late/TotalCount*100 AS Percentate

FROM tblProfitabilityFactTable a, tblTimeDimension b

WHERE b.TimeKey=a.TimeKey

GROUP BY b.Year;

```

Sumber: diadaptasi dari Cunningham et al. (2006)

4. Analisis kinerja jalur dalam pengiriman order produk. Mencari rata-rata pengiriman produk untuk tahun sekarang dan tahun lalu didasarkan dengan penggunaan jalur distribusi. Rata-rata pengiriman tersebut adalah kecepatan, ketepatan dan keterlambatan. *Query* tersebut adalah:

Tabel 4.7. Query Analisis Kinerja Jalur Distribusi

```

SELECT b.Year, c.ChannelCode, Sum(a.ItemOnTimeCount) AS OnTime, Sum(a.ItemEarlyCount)
AS Early, Sum(a.ItemLateCount) AS Late,
Sum(a.ItemOnTimeCount+a.ItemEarlyCount+a.ItemLateCount) AS TotalCount, OnTime/Late*100
AS PercentOnTime, Early/TotalCount*100 AS PercentEarly, Late/TotalCount*100 AS PercentLate

FROM tblProfitabilityFactTable a, tblTimeDimension b, tblChannelDimension c

WHERE b.TimeKey=a.TimeKey And c.ChannelKey=a.ChannelKey

GROUP BY b.Year, c.ChannelCode;

```

Sumber: diadaptasi dari Cunningham et al. (2006)

5. Analisis keuntungan pasar. Mencari pasar yang paling menguntungkan dibanding dengan pasar lainnya. *Query* tersebut adalah:

Tabel 4.8. Query Analisis Keuntungan Pasar

```

SELECT c.Year, b.MarketKey, b.LocationCode, b.Location, b.Description, b.CompetitorName,
SUM(a.GrossRevenue) AS TotalRevenue, SUM(a.GrossProfit) AS
TotalGrossProfit, TotalGrossProfit/TotalRevenue AS GrossMargin
FROM tblProfitabilityFactTable a, tblMarket b, tblTimeDimension c
WHERE b.MarketKey=a.MarketKey And a.TimeKey=c.TimeKey
GROUP BY c.Year, b.MarketKey, b.LocationCode, b.Location, b.Description, b.CompetitorName,
b.MarketKey
ORDER BY Sum(a.GrossRevenue) DESC;

```

Sumber: diadaptasi dari Cunningham et al. (2006)

6. Analisis pengembalian produk. Mencari alasan terbaik dari konsumen yang mengembalikan produk. *Query* tersebut adalah:

Tabel 4.9. Query Analisis Pengembalian Produk

```

SELECT b.CommentsKey, c.ProductCode, c.Name, d.Comment, Sum(a.GrossRevenue) AS
TotalRevenue, Sum(a.GrossProfit) AS TotalGrossProfit, TotalGrossProfit/TotalRevenue AS
GrossMargin, Count(*) AS MembershipCount
FROM tblProfitabilityFactTable a, tblTimeDimension b, tblProductDimension c,
tblCommentDimension d
WHERE a.TimeKey=b.TimeKey And a.ProductKey=c.ProductKey And
a.CommentsKey=d.CommentsKey And a.ProductReturned=Yes
GROUP BY d.CommentsKey, c.ProductCode, c.Name, d.Comment, c.ProductKey
ORDER BY Count(*) DESC, Sum(a.GrossProfit) DESC;
ORDER BY Sum(a.GrossRevenue) DESC;

```

Sumber: diadaptasi dari Cunningham et al. (2006)

7. Analisis pengaruh pengembalian produk terhadap pendapatan. *Query* tersebut adalah:

Tabel 4.10. Query Analisis Pengaruh Pengembalian Produk terhadap Pendapatan

```

SELECT b.CommentsKey, c.ProductCode,c.Name, d.Comment, Sum(a.GrossRevenue) AS
TotalRevenue, Sum(a.GrossProfit) AS TotalGrossProfit, TotalGrossProfit/TotalRevenue AS
GrossMargin, Count(*) AS MembershipCount

FROM tblProfitabilityFactTable a, tblTimeDimension b, tblProductDimension c,
tblCommentDimension d

WHERE a.TimeKey=b.TimeKey And a.ProductKey=c.ProductKey And
a.CommentsKey=d.CommentsKey And a.ProductReturned=Yes

GROUP BY d.CommentsKey, c.ProductCode, c.Name, d.Comment, c.ProductKey

ORDER BY Count(*) DESC;

ORDER BY Sum(a.GrossRevenue) DESC;

```

Sumber: diadaptasi dari Cunningham et al. (2006)

8. Analisis tren pengembalian produk berdasarkan konsumen, produk dan alasan. *Query* tersebut adalah:

Tabel 4.11. Query Analisis Tren Pengembalian Produk

```

SELECT e.CustomerName, b.Year, b.CommentdKey, c.ProductCode, c.Name, d.Comment,
Sum(a.GrossRevenue) AS TotalRevenue, Sum(a.GrossProfit) AS TotalGrossProfit,
TotalGrossProfit/TotalRevenue AS GrossMargin, Count(*) AS MembershipCount

FROM tblProfitabilityFactTable a, tblTimeDimension b, tblProductDimension c,
tblCommentDimension d, tblCustomerDimension e

WHERE a.TimeKey=b.TimeKey And a.ProductKey=c.ProductKey And
a.CommentsKey=d.CommentsKey And a,ProductReturned=Yes

GROUP BY e.CustomerName, b.Year, d.CommentsKey, c.ProductCode, c.Name, d.Comment,
c.ProductKey

ORDER BY Count(*) DESC, Sum(a.GrossProfit) DESC;

ORDER BY Sum(a.GrossRevenue) DESC;

```

Sumber: diadaptasi dari Cunningham et al. (2006)

9. Analisis konsumen yang berhenti menggunakan produk. Mencari sepuluh alasan terbaik dari konsumen yang berhenti menggunakan produk. *Query* tersebut adalah:

Tabel 4.12. Query Analisis Konsumen yang Berhenti Menggunakan Produk

```

SELECT b.Comment, Count(a.CommentsKey) As CountReasons
FROM tblCustomer AS a, tblCommentDimension AS b
WHERE a.CommentsKey=b.CommentsKey
GROUP BY b.Comment
ORDER BY Count(a.CommentsKey) DESC;

```

Sumber: diadaptasi dari Cunningham et al. (2006)

10. Analisis pengaruh penambahan nilai kepada konsumen terhadap pendapatan. Mencari alasan terbaik dari pengaruh penambahan nilai konsumen terhadap pendapatan. *Query* tersebut adalah:

Tabel 4.13. Query Analisis Pengaruh Pertambahan Nilai Konsumen terhadap Pendapatan

```

SELECT b.Comment, Count(a.CommentsKey) AS NumberOfTransactions, Sum(c.GrossRevenue)
AS TotalGrossRevenue
FROM tblCustomer AS a, tblCommentDimension AS b, tblProfitabilityFactTable AS c
WHERE a.CommentsKey=b.CommentsKey AND c.CustomerKey=a.CustomerKey
GROUP BY b.Comment
ORDER BY Count(a.CommentsKey) DESC;

```

Sumber: diadaptasi dari Cunningham et al. (2006)

Query yang terdapat dalam analisis-*analisis* tersebut tidak menjadi baku untuk menyelesaikan sebuah penelitian. *Query* tersebut dapat dimodifikasi sesuai kebutuhan analisis. Dan *query* tersebut menggunakan tata bahasa SQL (*Structure Query Language*), sehingga logika dalam analisis CRM harus menyesuaikan dengan logika bahasa SQL untuk menghasilkan hasil analisis yang diharapkan.

4.4. Penerapan CRM

Penerapan aplikasi CRM memiliki beberapa tahap, tahap-tahap tersebut adalah:

1. Tahap pertama adalah mendapat persetujuan dari pimpinan perusahaan.
2. Tahap kedua adalah membentuk tim proyek CRM.

3. Tahap ketiga adalah analisis kebutuhan bisnis.
4. Tahap keempat adalah mendefinisikan strategi CRM.

Penjelasan penerapan CRM di MASA adalah sebagai berikut:

1. Tahap pertama adalah mendapat persetujuan dari pimpinan perusahaan.
Tahap pertama adalah mendapat persetujuan dari pimpinan perusahaan, karena penerapan CRM membutuhkan investasi dari sumber daya uang, waktu dan manusia. Penggunaan sumber daya tersebut didasarkan persetujuan pimpinan perusahaan, karena pimpinan perusahaan bertanggung jawab langsung kepada dewan komisaris mengenai penggunaan aset perusahaan.
2. Tahap kedua adalah membentuk tim proyek CRM.
Tahap kedua adalah membentuk tim proyek CRM, anggota tim proyek tersebut terdiri dari orang-orang yang bertanggung jawab dalam mengambil keputusan, membuat rekomendasi dan melakukan komunikasi mengenai kegunaan aplikasi CRM. Tim tersebut sebaiknya terdiri dari unsur-unsur:
 - Manajemen.
 - Tenaga ahli dalam bidang teknologi informasi.
 - Bagian penjualan, pemasaran dan pelayanan.
 - Bagian keuangan.
 - Konsultan ahli CRM.

Penjelasan dari unsur-unsur tersebut adalah sebagai berikut:

- Manajemen.
Manajemen memiliki tugas untuk memimpin, memotivasi dan mengawasi pada perkembangan penerapan aplikasi CRM dan pada perubahan proses bisnis sebagai akibat penerapan aplikasi CRM. Manajemen mengevaluasi tingkat keberhasilan dari penerapan CRM melalui ROI (*Return on Investment*).
- Tenaga ahli dalam bidang teknologi informasi.
Tenaga ahli dalam bidang teknologi informasi memiliki tugas menganalisis secara komprehensif mengenai sistem informasi dan

teknologi informasi yang dibutuhkan dalam penerapan CRM. Dan tenaga ahli tersebut membuat rancangan aplikasi CRM yang dapat diintegrasikan dengan sistem perangkat lunak dan sistem perangkat keras yang telah ada.

- Bagian penjualan, pemasaran dan pelayanan.

Bagian penjualan, pemasaran dan pelayanan memiliki tugas untuk memberikan pendapat dalam fungsi-fungsi aplikasi CRM, misalnya aplikasi CRM tersebut dapat mengevaluasi kepuasan pelanggan. Dan bagian tersebut merancang aktivitas penjualan, pemasaran dan pelayanan yang menggunakan aplikasi CRM. Rancangan aktivitas tersebut memiliki tiga prinsip yaitu efektif, efisien dan memenuhi kebutuhan konsumen.

- Bagian keuangan.

Bagian keuangan memiliki tugas mengevaluasi kegiatan penerapan aplikasi CRM dari sudut pandang keuangan, sehingga bagian tersebut memberikan pendapat mengenai penggunaan keuangan. Pendapat bagian keuangan tersebut meliputi pengevaluasian peningkatan produktifitas penjualan, pengevaluasian biaya operasi dan pengevaluasian ROI (*Return on Investment*).

- Konsultan ahli CRM.

Konsultan ahli CRM memiliki tugas membantu penerapan CRM melalui pemberian pendapat yang dapat meningkat tingkat keberhasilan penerapan CRM. Pendapat konsultan tersebut dibutuhkan dalam penerapan aplikasi CRM, karena konsultan memiliki pengalaman dalam bidang CRM.

3. Tahap ketiga adalah analisis kebutuhan bisnis.

Tahap ketiga adalah analisis kebutuhan bisnis, analisis tersebut digunakan sebagai dasar untuk membuat aplikasi CRM. Analisis kebutuhan didapat melalui pengukuran berikut:

- Evaluasi keadaan bisnis.

Evaluasi keadaan bisnis dilakukan melalui survei aktivitas bisnis. Aktivitas bisnis tersebut adalah penjualan, pemasaran dan pelayanan

pelanggan. Survei tersebut mencari aktivitas bisnis yang dapat memenuhi kebutuhan konsumen melalui aplikasi CRM.

- Identifikasi masalah.

Identifikasi masalah bertujuan untuk mencari proses bisnis yang dapat diterapkan dalam perusahaan melalui evaluasi dari hambatan-hambatan dan aplikasi CRM.

Dari analisis kebutuhan tersebut dapat dibuat urutan kerja dari tahap tiga. Urutan kerja tersebut adalah:

- a. Mengidentifikasi produk dan jasa yang akan didukung dengan aplikasi CRM.
- b. Membuat penjelasan mengenai alur kerja.
- c. Mengidentifikasi kemampuan teknologi informasi yang telah ada.
- d. Membuat rencana kerja yang didasarkan pada tujuan bisnis.
- e. Mengidentifikasi kebutuhan bisnis.
- f. Membuat alur kerja yang lebih baik.
- g. Mengidentifikasi gap antara teknologi yang dibutuhkan dengan teknologi yang ada.
- h. Membuat penjelasan mengenai proses bisnis.
- i. Membuat kerangka kerja dengan menggunakan teknologi baru.
- j. Membuat konseptual desain kerja atau contoh rencana kerja.

4. Tahap keempat adalah mendefinisikan strategi CRM.

Tahap keempat adalah mendefinisikan strategi CRM, tahap tersebut dilaksanakan setelah selesai melaksanakan tahap ketiga yaitu mengumpulkan berbagai informasi yang dibutuhkan dalam mendefinisikan strategi CRM. Pendefinisian strategi CRM digunakan untuk menerapkan aplikasi CRM. Pendefinisian strategi CRM meliputi:

- Pemberian nilai tambah kepada konsumen.
- Permasalahan yang dihadapi perusahaan.
- Perancangan strategi peningkatan pelanggan.
- Perancangan transformasi proses bisnis.
- Penerimaan pendapat dari pihak berwenang dalam proyek CRM.

Deskripsi tahap keempat terdapat pada Gambar 2.7.

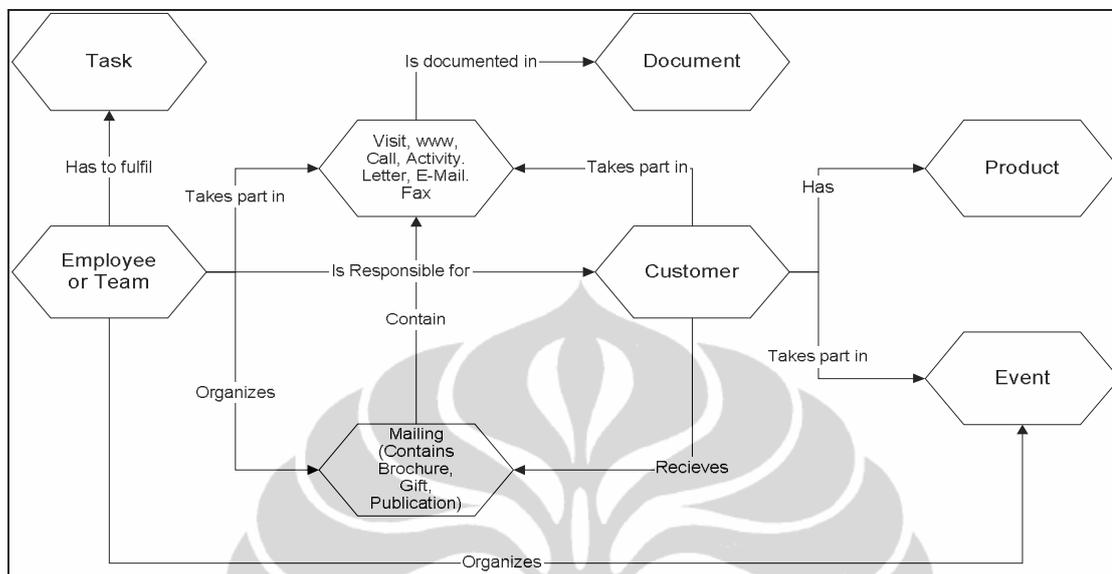
Penjelasan dari dasar pendefinisian strategi CRM adalah sebagai berikut:

- Pemberian nilai tambah kepada konsumen (*value proposition*).
Pemberian nilai tambah kepada konsumen adalah untuk memenuhi kebutuhan konsumen dan penentuan kebutuhan tersebut di dapat dari analisis kebutuhan bisnis. Kebutuhan tersebut meliputi pengembangan produk, pelayanan, pelaksanaan komunikasi dan lain-lain.
- Permasalahan yang dihadapi perusahaan (*business case*).
Permasalahan yang dihadapi perusahaan adalah masalah-masalah yang dihadapi perusahaan dan diselesaikan masalah-masalah tersebut melalui kegiatan penyelesaian masalah. Kegiatan penyelesaian masalah tersebut diukur dengan ROI (*return on investment*).
- Perancangan strategi konsumen (*customer strategy*).
Perancangan strategi peningkatan konsumen adalah perusahaan berusaha mengelola konsumen untuk mendapatkan manfaat maksimal dari konsumen melalui pemahaman persaingan bisnis, afiliasi dengan konsumen dan lain-lain.
- Perancangan transformasi proses bisnis (*enterprise transformation plan*).
Perancangan transformasi proses bisnis adalah perancangan aktivitas-aktivitas menuju perubahan dan ketika perubahan telah selesai. Perubahan tersebut terjadi karena penerapan aplikasi CRM. Perubahan tersebut meliputi perubahan proses bisnis, organisasi, fasilitas, aliran data, infrastruktur teknologi dan lain-lain.
- Penerimaan pendapat dari pihak berwenang dalam proyek CRM (*other stakeholder*).
Penerimaan pendapat dari pihak berwenang dalam proyek CRM adalah berusaha mendapatkan pendapat-pendapat yang positif yang bertujuan membangun aplikasi CRM menjadi lebih baik. Pihak tersebut adalah dewan direksi, dewan komisaris dan lain-lain.

4.4.1. Proses Kerja CRM

Setelah tahap penerapan maka tahap selanjutnya adalah tahap proses kerja CRM. Proses kerja CRM terdiri dari sekumpulan strategi, prosedur-prosedur,

perangkat lunak dan perangkat keras yang bertujuan mengelola hubungan antara perusahaan dan konsumen. Proses kerja CRM tersebut di ilustrasikan pada Gambar 4.6 dan 4.7.



Sumber: di adaptasi dari Tree Works. (2006)

Gambar 4.6. Flowchart Proses Kerja CRM

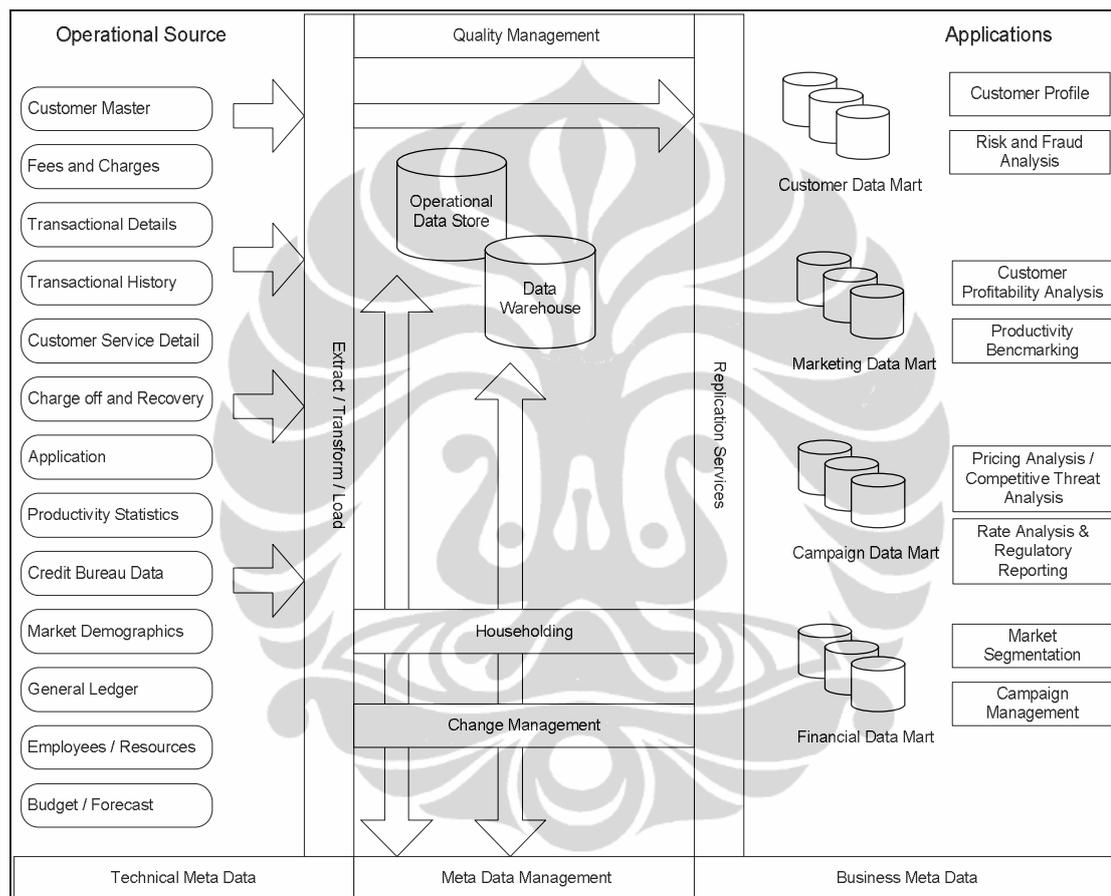
Pada Gambar 4.6 menjelaskan mengenai *flowchart* proses kerja CRM. Gambar 4.6 mengilustrasikan aktivitas-aktivitas berikut:

- Pegawai perusahaan melaksanakan tugas.
- Pegawai perusahaan bertanggung jawab kepada konsumen.
- Pegawai perusahaan menjadi bagian dari aktivitas CRM.
- Konsumen menjadi bagian dari aktivitas CRM.
- Aktivitas CRM didokumentasikan dalam *database*.
- Pegawai perusahaan mengelola publikasi.
- Publikasi berisi hasil dari aktivitas CRM.
- Konsumen menerima publikasi.
- Pegawai perusahaan mengelola kegiatan pemasaran, penjualan dan pelayanan.
- Konsumen menjadi bagian dari kegiatan pemasaran, penjualan dan pelayanan.
- Konsumen memiliki produk.

Aktivitas-aktivitas tersebut menjadi bagian dari CRM dan aktivitas-aktivitas tersebut memerlukan dukungan dari pengelolaan data yang efektif. Gambar 4.7

menjelaskan mengenai proses pengolahan data *Technical Meta Data* menjadi *Business Meta Data*.

Pada Gambar 4.7 menjelaskan mengenai proses pengelolaan data yang dibutuhkan dalam aplikasi CRM. Analisis-*analisis* minimum telah dijelaskan dalam Tabel 4.2, sehingga aplikasi yang menghasilkan hasil analisis yang berasal dari data-data operasional yang dikelola berdasarkan kebutuhan data tersebut terhadap hasil analisis-*analisis*.



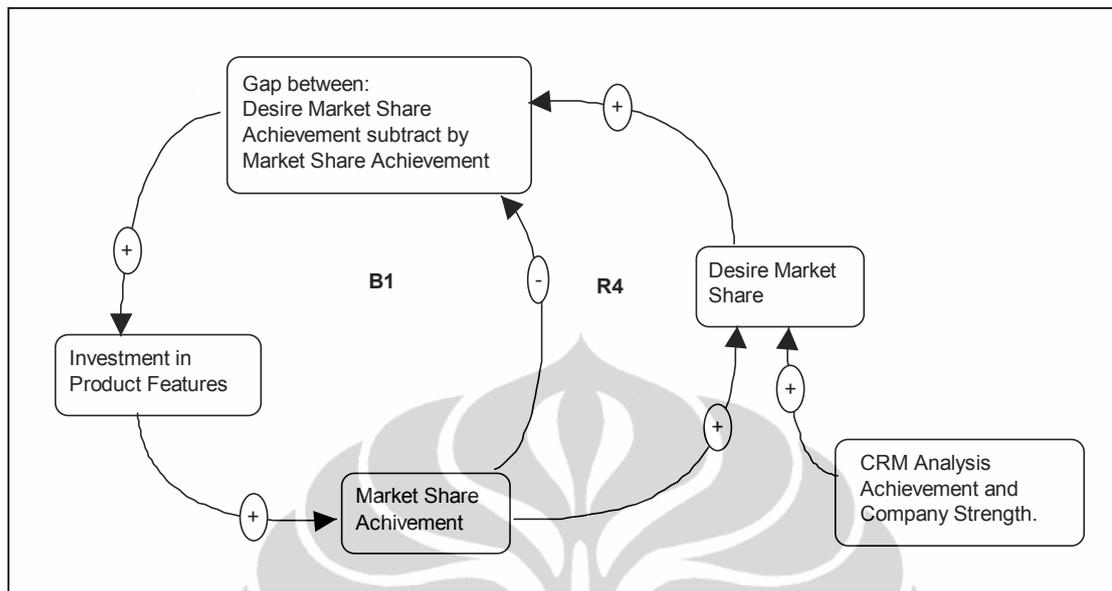
Sumber: di adaptasi dari Tree Works. (2006)

Gambar 4.7. Proses Pengolahan Data dalam CRM

4.4.2. Permodelan CRM dengan Sistem Dinamik

Penerapan aplikasi CRM modern memberikan pengaruh kepada peningkatan pangsa pasar perusahaan melalui pengelolaan CRM yang lebih baik. Pengaruh tersebut diilustrasikan dengan permodelan sistem dinamik. Sistem dinamik memberikan penjelasan mengenai interaksi antara satu elemen dengan elemen lainnya.

Sistem dinamik pengaruh penerapan CRM diilustrasikan melalui CLD (*Causal Loop Diagram*) pada Gambar 4.8 dan Gambar 4.9.



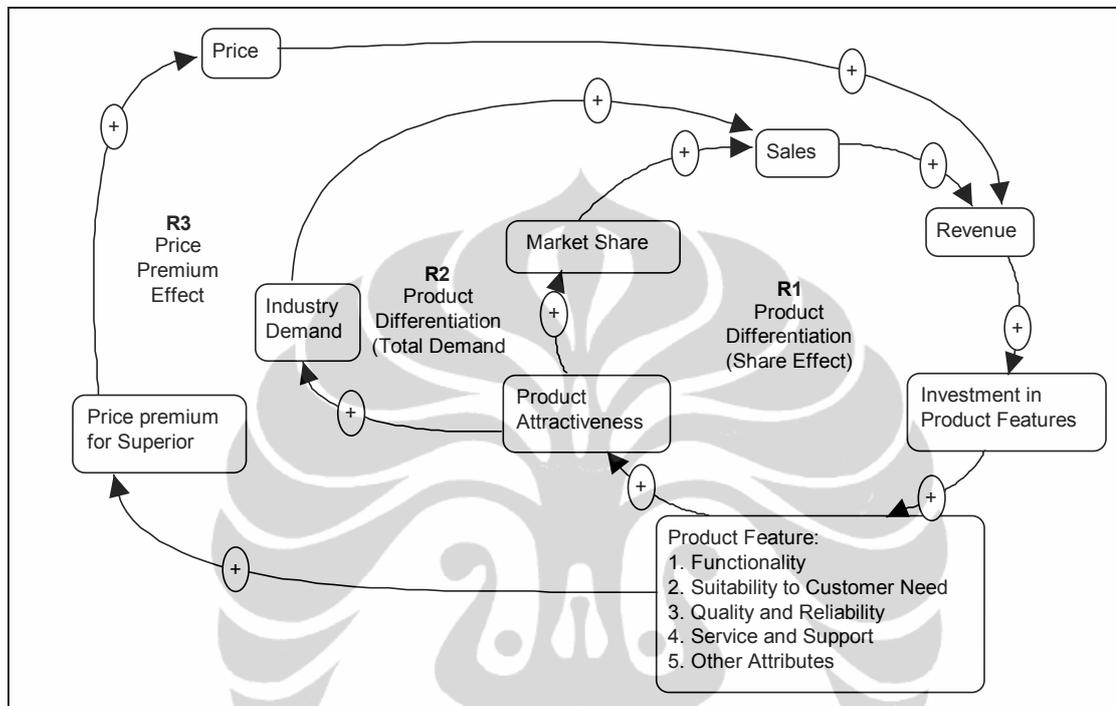
Sumber: diadaptasi dari Sterman (2004)

Gambar 4.8. Pengaruh Penerapan CRM Modern

Keadaan perusahaan semula diilustrasikan pada lingkaran B1, yaitu terdapat gap antara *desire market share achievement* dengan *market share achievement*. Gap tersebut mengakibatkan perusahaan melakukan peningkatan investasi bertujuan untuk meningkatkan *market share achievement*. Elemen *market share achievement* dengan gap memiliki hubungan yang negatif, karena ketika terjadi peningkatan *market share achievement* maka gap akan menurun. Sedangkan, elemen gap dengan elemen *investment in product feature* dan elemen *investment in product feature* dengan *market share achievement* adalah hubungan yang positif.

MASA membutuhkan *CRM analysis achievement* dan *company strength* untuk mengisi gap antara *desire market share achievement* dengan *market share achievement*. Penentuan *desire Market Achievement* didasarkan kepada *CRM analysis achievement* dan *company strength*. Proses usaha peningkatan *market share* oleh MASA dijelaskan pada lingkaran R4. Lingkaran R4 menjelaskan bahwa *desire market share* ditentukan dari *CRM analysis achievement* dan *company strength*, sehingga *desire market share* dapat dilaksanakan oleh MASA. Elemen *desire market share* memiliki hubungan yang positif dengan elemen gap, elemen gap memiliki hubungan yang positif dengan elemen *investment in product features*,

elemen *investment in product features* memiliki hubungan yang positif dengan *market share achievement* dan *market share achievement* memiliki hubungan yang positif dengan *desire market share*, karena setiap elemen terhubung dengan elemen lainnya dengan hubungan positif maka lingkaran tersebut disebut dengan lingkaran *reinforcing*. *Reinforcing* berarti saling menguatkan.



Sumber: Sterman (2006)

Gambar 4.9. Diferensiasi Produk melalui Peningkatan investasi

Pada lingkaran R1, *Investment in product features* berasal dari lingkaran B1 akan berhubungan positif dengan *produk feature* yang meliputi *functionality*, *suitability to customer need*, *quality and reliability*, *service and support* dan *other attributes*, *Product feature* tersebut dibuat berdasarkan hasil analisis CRM. *Product feature* berhubungan positif dengan *product attractiveness*, *product attractiveness* berhubungan positif dengan *market share*, *market share* berhubungan positif dengan *sales*, *sales* berhubungan positif dengan *revenue*, *revenue* berhubungan positif dengan *investment in product features*, karena setiap elemen terhubung dengan elemen lainnya dengan hubungan positif maka lingkaran tersebut disebut dengan lingkaran *reinforcing*. Elemen-elemen pada lingkaran R1 akan saling menguatkan karena pengaruh dari diferensiasi produk.

Pada lingkaran R2, *investment in product features* berhubungan positif dengan *product feature*, *product feature* berhubungan positif dengan *product attractiveness*, *product attractiveness* berhubungan dengan positif dengan *industry demand*, *industry demand* berhubungan positif dengan *sales*, *sales* berhubungan positif dengan *revenue*, *revenue* berhubungan positif dengan *investment in product features*, karena setiap elemen terhubung dengan elemen lainnya dengan hubungan positif maka lingkaran tersebut disebut dengan lingkaran *reinforcing*. Elemen-elemen pada lingkaran R2 akan saling menguatkan karena pengaruh dari kebutuhan industri pada diferensiasi produk.

Pada lingkaran R3, *investment in product features* berhubungan positif dengan *product feature*, *product feature* berhubungan positif dengan *price premium for superior*, *price premium for superior* berhubungan positif dengan *price*, *price* berhubungan positif dengan *revenue*, *revenue* berhubungan positif dengan *Investment in product features*, karena setiap elemen terhubung dengan elemen lainnya dengan hubungan positif maka lingkaran tersebut disebut dengan lingkaran *reinforcing*. Elemen-elemen pada lingkaran R3 akan saling menguatkan karena pengaruh harga premium dari produk diferensiasi.