

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Analisis Industri

Model lima kekuatan Michael Porter adalah model yang digunakan untuk melakukan analisis industri dan analisis keunggulan kompetitif. Model tersebut menjelaskan mengenai potensi laba yang berasal dari persaingan dalam industri, lima kekuatan tersebut meliputi: ancaman pendatang baru, posisi tawar konsumen, posisi tawar pemasok, ancaman produk dan jasa substitusi dan persaingan dalam industri.

Ancaman pendatang baru terjadi ketika suatu industri mudah dimasuki pendatang baru. Ancaman pendatang baru berdampak pada keseimbangan antara permintaan dan penawaran. Apabila jumlah penawaran lebih besar dari jumlah permintaan maka intensitas persaingan semakin tinggi. Intensitas persaingan yang tinggi mengakibatkan perusahaan kesulitan dalam mendapatkan keuntungan.

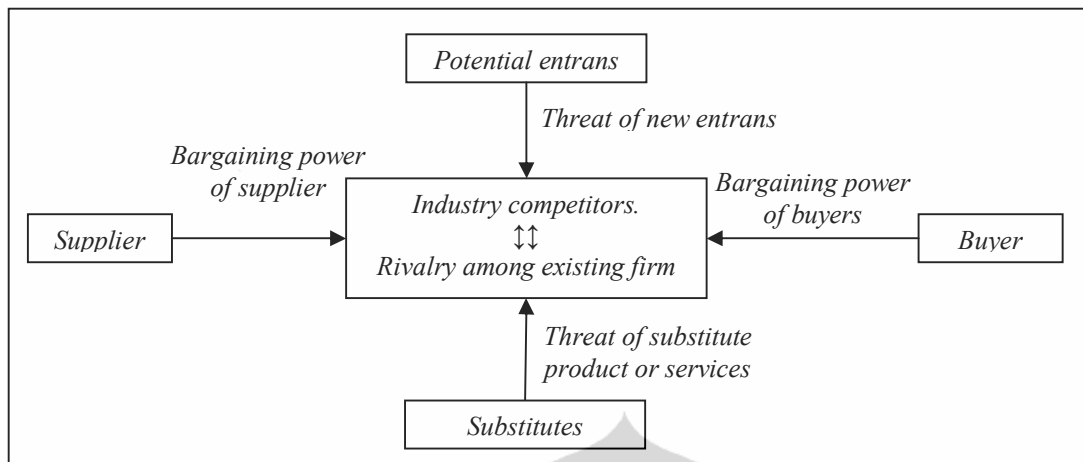
Penanganan pendatang baru dapat dilakukan melalui pembuatan hambatan-hambatan untuk memasuki pasar. Terdapat enam hambatan untuk menangani pendatang baru, yaitu: skala ekonomi, diferensiasi produk, kebutuhan modal, efektivitas pembiayaan, efektivitas saluran distribusi dan regulasi pemerintah.

Posisi tawar konsumen mempengaruhi harga, kualitas dan kuantitas penjualan produk. Posisi tawar konsumen berhubungan dengan keseimbangan antara penawaran perusahaan dengan permintaan konsumen. Konsumen melakukan *backward integration* untuk meningkatkan posisi tawarnya.

Posisi tawar pemasok mempengaruhi harga, kualitas dan kuantitas pembelian bahan baku. Posisi tawar pemasok berhubungan dengan keseimbangan antara penawaran pemasok dengan permintaan perusahaan. Pemasok melakukan *forward integration* untuk meningkatkan posisi tawarnya.

Ancaman produk dan jasa substitusi terjadi ketika fungsi produk perusahaan dapat digantikan dengan produk lain. Diferensiasi produk dengan meningkatkan kualitas dan perbandingan harga dapat meminimalkan dampak ancaman produk dan jasa substitusi.

Persaingan dalam industri dipengaruhi oleh jumlah, keberanian dan ukuran perusahaan yang berusaha dalam industri, serta persaingan dalam industri dipengaruhi oleh pertumbuhan industri, sehingga kondisi pasar menjadi kelebihan penawaran dibandingkan permintaan.



Sumber: Porter (1998)

Gambar 2.1. Porter's Five Forces Model

2.2. Peningkatan Rantai Nilai melalui Teknologi Informasi

Terdapat lima pertimbangan dalam peningkatan rantai nilai melalui teknologi informasi, meliputi:

1. Akuisisi konsumen

Pembuatan jalur *online* bertujuan memasarkan merek produk, dan pengembangan jalur *online* harus disesuaikan dengan jalur *offline*. Ketika calon konsumen menghubungi perusahaan adalah waktu terpenting dalam membangun bisnis kedepan, sehingga pembuatan jalur *online* harus mempertimbangkan tiga aspek, yaitu: isi, format dan akses.

Isi jalur *online* harus sesuai dengan merek dan dibuat menarik perhatian, sehingga konsumen berkeinginan untuk menjelajah lebih jauh halaman *web site*, dan isi jalur *online* memuat informasi umum perusahaan.

Format jalur *online* dibuat rendah dalam penggunaan *bandwidth*, sehingga konsumen mudah mengakses *web site*.

2. Mendukung proses pembelian konsumen

Jalur *online* memberikan kemudahan dalam proses pembelian. Indikator kemudahan tersebut adalah waktu yang dibutuhkan dalam membeli produk. Waktu pembelian akan meliputi pemenuhan kebutuhan informasi mengenai produk dan perusahaan. Informasi tersebut dapat meningkatkan kepercayaan,

informasi meliputi hubungan perusahaan dengan pihak lain, contoh pihak tersebut adalah perusahaan pemasok, asuransi, bank, lembaga sertifikasi, lembaga pemerintah dan lain-lain.

3. Pemenuhan kebutuhan konsumen

Tujuan pemenuhan kebutuhan konsumen adalah tepat waktu dan tempat, karena konsumen membutuhkan keberadaan produk yang dibeli secara cepat. Kebutuhan tersebut membutuhkan suatu sistem logistik yang baik. solusi sistem logistik dilaksanakan secara *insourcing*, *outsourcing* atau kombinasi keduanya.

4. Mendukung berkelanjutan konsumen

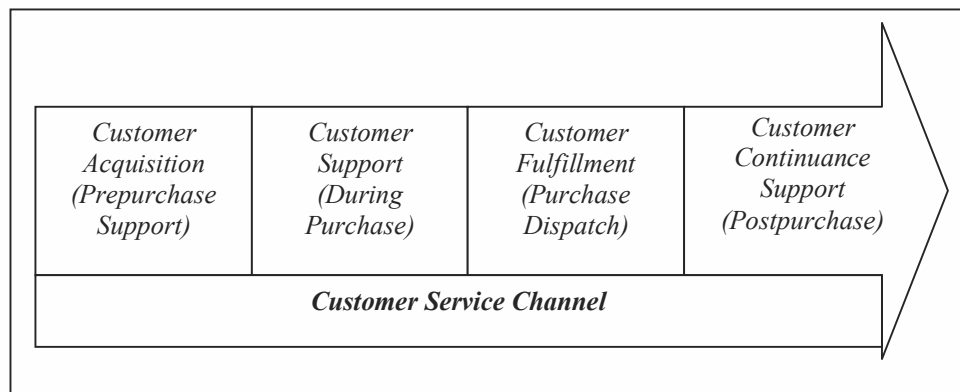
Berkelanjutan konsumen dihasilkan dari pemberian pelayanan yang berkualitas. Pelayanan berkualitas meliputi transparansi data-data pembelian dan kemudahan untuk memberikan pendapat dan sanggahan.

5. Jalur pelayanan konsumen

Jalur pelayanan konsumen memiliki tiga aspek yang dapat menjadi pertimbangan, yaitu: perubahan model bisnis, strategi surat elektronik dan *virtual call center*.

- Jalur pelayanan konsumen mengubah model bisnis dari model bisnis tradisional menjadi model bisnis baru yang berbasis teknologi informasi. Model bisnis baru merubah interaksi antara perusahaan dengan konsumen.
- Jalur pelayanan konsumen dengan pendekatan teknologi informasi menjadikan surat elektronik sebagai sarana komunikasi utama.
- Jalur pelayanan konsumen dengan pendekatan teknologi informasi membutuhkan *virtual call center*. *Virtual call center* berfungsi untuk memenuhi kebutuhan konsumen terhadap informasi produk dan perusahaan yang lebih luas. *Virtual call center* meliputi *blog*, *mailing list*, *chat room* dan forum yang dibuat oleh perusahaan.

Ilustrasi peningkatan rantai nilai melalui teknologi informasi, terdapat pada Gambar 2.2.



Sumber: Plant (2000)

Gambar 2.2 Internet Service Value Chain

2.3. Sistem Basis Data

Sistem basis data terbagi menjadi dua, yaitu sistem *file-based* dan DBMS (*Database Management System*).

2.3.1. Sistem *file-based*

Sistem *file-based* adalah aplikasi perangkat lunak yang digunakan dengan format penyimpanan dan fungsi yang khusus, serta aplikasi tersebut memiliki pendefinisian dan pengelolaan data yang mandiri, sehingga data-data dari aplikasi tersebut tidak dapat diintegrasikan dengan aplikasi lainnya.

Sistem *file-based* memiliki efektivitas pada jumlah data yang sedikit, namun efektivitas tersebut berkurang pada jumlah data yang banyak dan data-data yang memiliki referensi, sehingga hambatan-hambatan dalam sistem *file-based* bila digunakan dalam aplikasi CRM, sebagai berikut:

1. Terpisah data

Data-data tidak dapat memiliki referensi dengan data-data lainnya, sehingga ketika dibutuhkan data dari beragam *file* secara simultan tidak dapat dilaksanakan.

2. Duplikasi data

Ketidakintegrasian data mengakibatkan duplikasi data, karena setiap aplikasi menghasilkan isi data yang sama.

3. Ketergantungan format data

Ketidak integrasian aplikasi mengakibatkan ketergantungan format data terhadap aplikasi yang menghasilkan data tersebut, sehingga ketika data tersebut diolah tidak dapat dilakukan oleh aplikasi lain.

4. Format *file* yang tidak sesuai

Format *file* yang tidak sesuai mengakibatkan kesulitan dalam penggabungan data-data dalam *file*. Format *file* yang tidak sesuai disebabkan ketidak sesuaian aplikasi.

5. *Query* yang tetap

Query dalam *file-based* tidak dapat dimodifikasi, karena *query* dalam *file-based* sudah ditetapkan ketika aplikasi dibuat, sehingga sistem *file-based* tidak dapat memenuhi *query* yang tidak terencana .

2.3.2. DBMS (*Database Management System*)

Database adalah sekumpulan logika data yang berhubungan dan data tersebut sudah dideskripsikan. *Database* bertujuan untuk memberikan informasi yang lengkap. *Database* terdiri dari tiga bagian, yaitu: *entity*, *attribute* dan *relationship*.

1. *Entity* terdiri dari objek-objek, objek tersebut adalah objek organisasi yang direpresentasikan kedalam *database*. Objek tersebut dapat berupa data perseorangan, tempat, benda, konsep dan peristiwa.
2. *Attribute* adalah deskripsi dari objek dalam *database*.
3. *Relationship* adalah struktur hubungan antara *entity*.

DBMS (*Database Management System*) adalah perangkat lunak yang berfungsi mendefinisikan, membuat, mengelola dan mengendalikan akses dari *database*. Fasilitas standar DBMS adalah sebagai berikut:

1. DDL (*Data Definition Language*) adalah bahasa untuk melakukan pendefinisian *database*. Pendefinisian berkaitan dengan tipe data, struktur dan batasan-batasan data yang disimpan dalam *database*.
2. DML (*Data Manipulation Language*) adalah bahasa untuk melakukan manipulasi data. Manipulasi tersebut melalui fungsi *insert*, *delete*, *update* dan *retrieve*. Bahasa program DML adalah SQL (*Structure Query Language*).
3. Pengendalian akses *database*, pengendalian tersebut meliputi:
 - Sistem keamanan

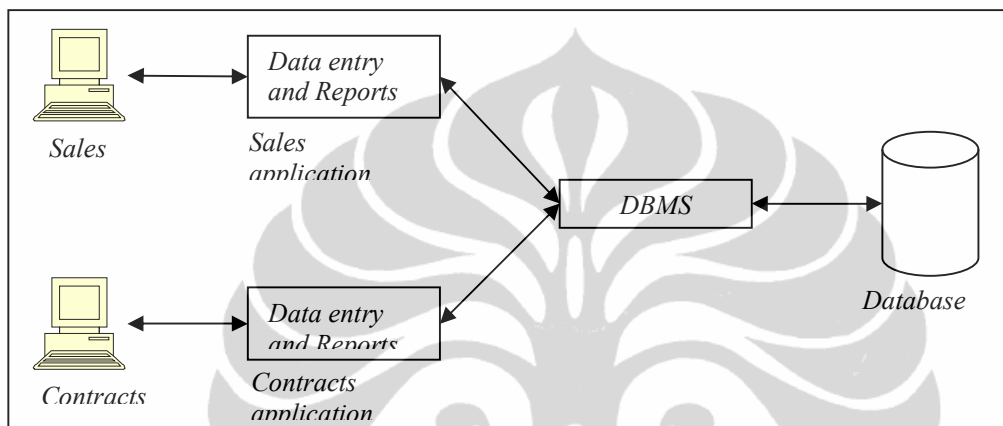
Sistem keamanan berfungsi mencegah pihak tidak berwenang mengakses *database*.

- Sistem integritas

Sistem integritas berfungsi menjaga konsistensi format penyimpanan data.

- Sistem perbaikan

Sistem perbaikan berfungsi memperbaiki *database* yang mengalami kerusakan, melalui *restore system*.



Sumber: Connolly et al. (2002)

Gambar 2.3. Proses Database

DBMS memiliki kelebihan dan kekurangan dalam mengelola *database*.

Kelebihan DBMS adalah berikut:

1. Meminimalkan duplikasi data

DBMS meminimalkan duplikasi data yang mengakibatkan penghematan sumber daya perangkat keras dan perangkat lunak.

2. Meningkatkan konsistensi data

DBMS menjaga konsistensi data dalam *database*. Walaupun, *database* diakses oleh beragam pengguna. Konsistensi data meliputi tipe, format dan lain-lain.

3. Memberikan informasi lengkap dengan jumlah data sama

DBMS memberikan informasi lengkap dengan jumlah data sama. DBMS dapat mendefinisikan referensi data. Referensi data dapat menampilkan data secara simultan. Dengan menampilkan data secara simultan akan memberikan informasi lebih lengkap.

4. Memudahkan penyebaran data

DBMS memudahkan penyebaran data kepada pihak-pihak yang membutuhkan.

5. Meningkatkan integritas data

DBMS memiliki mekanisme untuk meningkatkan integritas data. Integritas data meliputi konsistensi dan validitas penyimpanan data.

6. Meningkatkan keamanan

DBMS meningkatkan keamanan dari pihak tidak berwenang untuk mengakses *database*. DBMS mempunyai fasilitas untuk DBA (*Database Administrator*). DBA mempunyai kewenangan untuk menentukan hak akses.

7. Memudahkan standardisasi satuan

DBMS memudahkan standardisasi. Standardisasi berfungsi untuk mendukung pertukaran data. Standardisasi meliputi data, format dan sistem.

8. Meningkatkan skala ekonomi

DBMS meningkatkan skala ekonomi. Skala ekonomi dihasilkan dari penghematan pengelolaan *database*, penghematan tersebut tidak mengurangi kinerja *database*.

9. Mengendalikan pemanfaatan sumber daya *database*

DBMS memberikan pengendalian pemanfaatan sumber daya *database*. DBMS mempunyai fasilitas untuk DBA (*Database Administrator*). DBA mempunyai kewenangan pengendalian sumber daya *database*.

10. Meningkatkan kecepatan ketersediaan data

DBMS meningkatkan kecepatan ketersediaan data. Kecepatan ketersediaan data bersumber dari integrasi data-data.

11. Meningkatkan produktivitas

DBMS meningkatkan produktivitas. Produktivitas dihasilkan dari keunggulan DBMS, sehingga produktivitas dihasilkan dari penghapusan aktivitas yang tidak diperlukan. Penghapusan tersebut dihasilkan oleh DBMS.

12. Meningkatkan kualitas perawatan *database*

DBMS meningkatkan kualitas perawatan *database*. Kualitas perawatan *database* dihasilkan melalui perawatan parsial dari *database*.

13. Menyediakan data secara simultan

DBMS menyediakan data secara simultan, sehingga DBMS dapat menampilkan data yang sama kepada lebih dari satu pengguna dalam satu waktu.

14. Meningkatkan perawatan data

DBMS meningkatkan pemeliharaan data. DBMS mempunyai fungsi *back up*. Fungsi *back up* bertujuan menyimpan data cadangan untuk mengantisipasi kegagalan fungsi *database*. Maka, data akan lebih terawat dari kerusakan karena kegagalan fungsi *database*.

Kekurangan DBMS adalah berikut:

1. Tingkat kerumitan
DBMS memiliki tingkat kerumitan karena DBMS memiliki jumlah fungsi *database* yang banyak. Ketidakpahaman fungsi-fungsi DBMS mengakibatkan kegagalan dalam desain *database*.
2. Membutuhkan kapasitas penyimpanan perangkat keras yang lebih besar
DBMS membutuhkan kapasitas penyimpanan perangkat keras yang lebih besar, karena DBMS menyimpan data dalam jumlah besar.
3. Biaya perangkat
DBMS membutuhkan biaya yang lebih besar untuk pembelian dan perawatan perangkat lunak, perangkat keras dan pemrogram.
4. Kinerja perangkat lunak dan keras
DBMS membutuhkan spesifikasi perangkat lunak dan keras lebih tinggi, karena DBMS mengelola data dan kinerja yang lebih intensif.
5. Biaya perubahan aktivitas
DBMS membutuhkan biaya perubahan dari aktivitas lama kepada aktivitas baru. Biaya tersebut meliputi biaya pelatihan, adaptasi dan lain-lain.
6. Kegagalan fungsi
DBMS dapat mengalami kegagalan fungsi. DBMS melakukan pengelolaan data secara terpusat, sehingga ketika kegagalan fungsi terjadi dapat mempengaruhi produktivitas.

2.3.3. Data mining

Data mining adalah pengambilan informasi dari *database* yang besar, pengambilan tersebut bersifat valid, komprehensif dan dapat diimplementasikan. Fungsi *data mining* adalah membantu pengambilan keputusan dengan penyediaan informasi.

Tabel 2.1. Contoh Aplikasi Data mining

<i>Retail/Marketing</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Identifying buying pattern of customers.</i> 2. <i>Finding Associations among customer demographic characteristics.</i> 3. <i>Predicting response to mailing campaigns</i> 4. <i>Market basket analysis.</i>
<i>Banking</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Detecting patterns of fraudulent credit card use.</i> 2. <i>Identifying loyal customer.</i> 3. <i>Predicting customers likely to change their credit card affiliation.</i> 4. <i>Determining credit card spending by customer groups.</i>
<i>Insurance</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Claims analysis.</i> 2. <i>Predicting which customers will buy new policies.</i>
<i>Medicine</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Characterizing patient behavior to predict surgery visits.</i> 2. <i>Identifying successful medical therapies for different illness.</i>

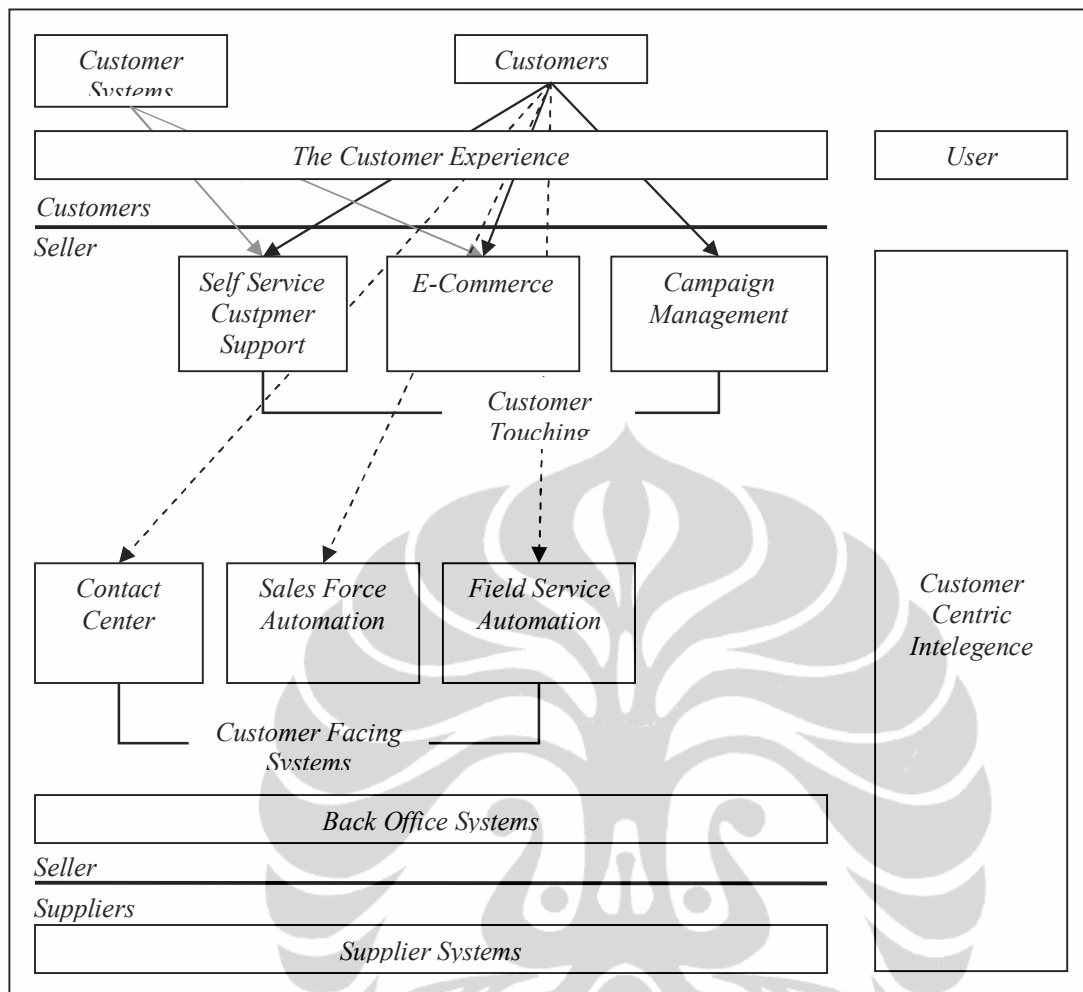
Sumber: Connolly et al. (2002)

2.4. CRM (*Customer Relationship Management*)

CRM (*Customer Relationship Management*) adalah manajemen relasi konsumen, yang bertujuan mempertahankan konsumen menguntungkan. Tujuan CRM dicapai melalui memberikan nilai tambah kepada konsumen, sehingga konsumen berkehendak untuk melakukan bisnis yang berkelanjutan.

Filosofi CRM adalah memusatkan konsumen sebagai pusat dari bisnis, sehingga keberhasilan bisnis perusahaan tergantung pada efektivitas hubungan perusahaan dan konsumen, serta filosofi CRM mendukung pemasaran, penjualan dan pelayanan yang efektif.

Pada tingkat operasional, CRM adalah hubungan satu lawan satu antara konsumen dengan perusahaan. Kebutuhan konsumen yang berbeda-beda kepada perusahaan mengakibatkan perusahaan memberikan pelayanan yang berbeda-beda untuk memenuhi masing-masing konsumen.



Sumber: Turban et al. (2007).

Gambar 2.4. Aplikasi CRM

Aktivitas CRM terbagi menjadi tiga, yaitu: aktivitas operasi, analisis dan kolaborasi. Aktivitas operasi berhubungan dengan fungsi bisnis, meliputi pelayanan, proses pemesanan, pemasaran dan penjualan kepada konsumen. Aktivitas analisis berhubungan dengan mendapatkan, menyimpan, mengambil, memproses, menterjemahkan dan melaporkan data-data mengenai konsumen dengan tujuan menyediakan informasi untuk perusahaan. Aktivitas kolaborasi berhubungan dengan komunikasi, koordinasi dan kolaborasi antara konsumen dengan perusahaan.

Klasifikasi aplikasi CRM didasarkan pada cara berinteraksi dengan konsumen, seperti ilustrasi pada Gambar 2.4, sebagai berikut:

1. *Customer Facing Applications*

Aplikasi CRM yang memberikan interaksi antara konsumen dengan perusahaan secara langsung. Aplikasi tersebut meliputi *call center*, *sales force automation* dan *filed service automation*.

2. *Customer Touching Applications*

Aplikasi CRM yang memberikan interaksi antara konsumen dengan perusahaan melalui aplikasi perantara. Aplikasi perantara tersebut dapat berupa aplikasi *online* yang meliputi: *self service*, *e-commerce* dan *campaign management*.

3. *Customer Centric Intelligence Applications*

Aplikasi CRM yang bertujuan meningkatkan kualitas CRM melalui analisis hasil operasi. Aplikasi yang berhubungan dengan *data mining*.

4. *Online Networking Applications*

Aplikasi CRM yang bertujuan meningkatkan hubungan bisnis dengan praktisi bisnis lainnya, melalui jaringan online.

2.4.1. Strategi CRM

Pembuatan strategi CRM dibatasi oleh tiga perspektif. Perspektif tersebut meliputi tingkat perusahaan, konsumen dan fungsional. Pembuatan strategi CRM dibatasi oleh tiga perspektif. Pembuatan strategi tersebut membutuhkan empat komponen, yaitu:

1. Manajemen berorientasi pelanggan

Manajemen berorientasi pelanggan adalah sekumpulan nilai, kepercayaan dan tindakan yang dianut oleh perusahaan, bertujuan menentukan konsentrasi bisnis pada konsumen dan bukan pada produk, geografis dan lain-lain. Dalam manajemen berorientasi pelanggan, pemenuhan kebutuhan konsumen akan berbeda-beda, perbedaan tersebut didasarkan pada keunikan kebutuhan masing-masing konsumen.

manajemen berorientasi pelanggan memiliki beberapa pertimbangan dalam penerapannya. Pertimbangan tersebut:

- Manajemen puncak menyetujui filosofi CRM.
- Organisasi perusahaan siap melaksanakan filosofi CRM.
- Perusahaan siap melaksanakan *win-win solution* dengan konsumen.

- Perusahaan menyadari kebutuhan konsumen.
- Perusahaan mengetahui penilaian konsumen terhadap perusahaan.

2. Integrasi proses manajemen

Integrasi proses manajemen adalah sinkronisasi aktivitas di setiap fungsional, yang didasarkan filosofi CRM, karena proses CRM tidak hanya fungsi penjualan dan pelayanan, namun sampai fungsi pengembangan produk, sistem informasi dan sumber daya manusia. Dalam CRM, semua fungsi tersebut saling berkaitan untuk memberikan nilai pada konsumen.

Integrasi proses manajemen memiliki beberapa pertimbangan dalam penerapannya. Pertimbangan tersebut:

- Perusahaan menyadari aktivitas yang memberikan nilai kepada konsumen.
- Perusahaan menyadari nilai yang dihasilkan akan memenuhi kebutuhan konsumen.
- Evaluasi nilai dilakukan oleh konsumen. Evaluasi nilai tersebut menjadi dasar setiap fungsi beraktivitas.

3. Penerapan teknologi informasi

Penerapan teknologi informasi adalah proses mengumpulkan, menyimpan, mengambil dan memproses informasi konsumen, yang bertujuan mendukung filosofi CRM. Melalui pendekatan *online*, teknologi informasi dapat menghemat beragam aktivitas.

Penerapan teknologi informasi memiliki beberapa pertimbangan dalam penerapannya. Pertimbangan tersebut:

- Perusahaan memiliki sistem informasi untuk CRM.
- Perusahaan memiliki data pelanggan yang valid.

4. Implementasi strategi CRM

Implementasi strategi CRM adalah aktivitas-aktivitas yang berhubungan dengan keberhasilan implementasi CRM. Aktivitas-aktivitas tersebut diilustrasikan gambar 2.5.

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

Sumber: Kumar et al. (2006)

Gambar 2.5. Matriks Implementasi CRM

Penejelasan matriks tersebut adalah sebagai berikut:

- **Dimensi konsumen**
Dimensi konsumen mempengaruhi perubahan fase hubungan konsumen dengan perusahaan. Fase tersebut meliputi: akuisisi, pertumbuhan dan penurunan.
- **Dimensi manajemen**
Dimensi manajemen adalah aktivitas analisis dan operasional, aktivitas tersebut berdasarkan keadaan dimensi konsumen. Aktivitas analisis bertujuan mengerti kebutuhan, kebiasaan dan harapan konsumen. Aktivitas operasional bertujuan membuat skema aktivitas fungsional.

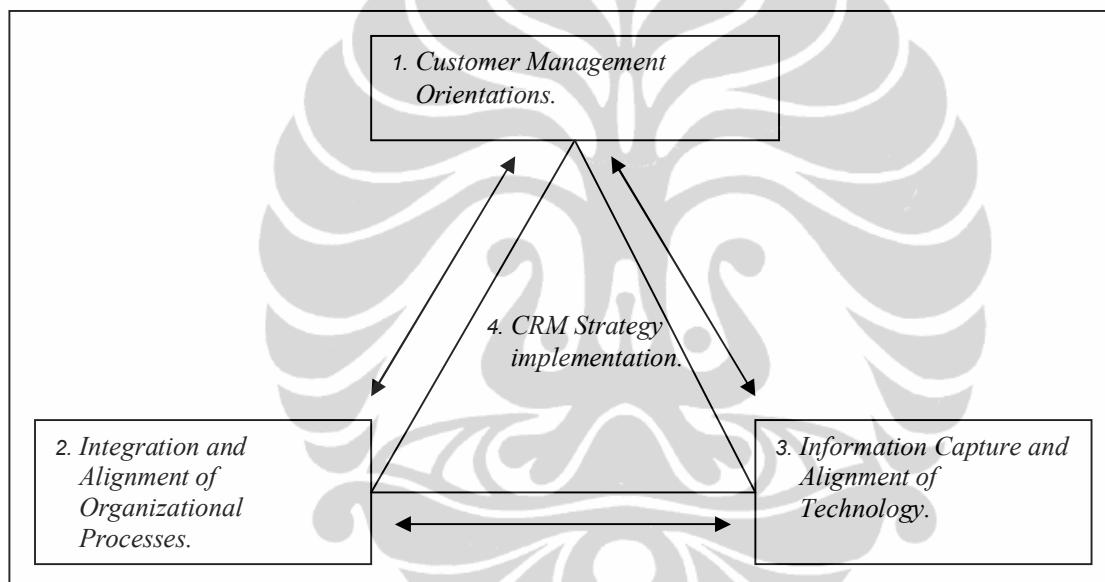
Karakteristik fungsi pemasaran dengan implementasi strategi CRM, adalah sebagai berikut:

- Aktivitas analisis CRM dan operasional CRM, meliputi: pengumpulan data konsumen, membuat standar pengukuran kepuasan konsumen, membuat standar pengukuran loyalitas konsumen, analisis kebutuhan konsumen, segmentasi konsumen dan analisis kebutuhan perusahaan.
- Aktivitas operasional CRM, meliputi: manajemen penambahan nilai, manajemen advertensi, manajemen distribusi, manajemen pelayanan dan manajemen loyalitas dari konsumen.
- Perusahaan mengerti nilai konsumen dan perusahaan mengerti berbagai kebutuhan konsumen.
- Aktivitas mengakuisisi dan mempertahankan konsumen yang berkelanjutan. Aktivitas tersebut melalui penawaran pemenuhan kebutuhan konsumen.

- Aktivitas peningkatan kualitas penawaran. Peningkatan tersebut berdasarkan hasil evaluasi konsumen.

Implementasi strategi CRM memiliki beberapa pertimbangan dalam penerapannya. Pertimbangan tersebut:

- Perusahaan memiliki pengujian sistematis mengenai pengembangan produk dan biaya pemasaran.
- Aktivitas perusahaan didasarkan pada pemenuhan kebutuhan konsumen.
- Perusahaan menerima umpan balik dari konsumen, dan umpan balik tersebut dipelajari untuk meningkatkan kualitas CRM.



Sumber: Kumar et al. (2006)

Gambar 2.6. Komponen Strategi CRM

2.4.2. Penerapan Strategi CRM

Penerapan strategi CRM memiliki tahapan-tahapan, yaitu:

1. Mendapatkan komitmen seluruh bagian perusahaan

Tahap pertama adalah mendapatkan komitmen seluruh bagian perusahaan, karena peranan dari seluruh bagian menjadi penting untuk keberhasilan CRM.

Komitmen tersebut meliputi:

- Komitmen seluruh bagian perusahaan.
- Komitmen pada filosofi CRM.
- Komitmen pengalokasian dana.

- Komitmen membentuk tim pembuatan CRM.

Kebutuhan informasi berkelanjutan dalam pembuatan strategi CRM. Informasi tersebut untuk memberitahu seluruh bagian perusahaan, bertujuan mendapatkan dukungan positif.

2. Membentuk tim pelaksana

Tahap kedua adalah membentuk tim pelaksana pembuatan strategi CRM. Tim pelaksana tersebut memiliki anggota dari seluruh perwakilan bagian perusahaan. Tugas tim pelaksana adalah mengambil keputusan, memberikan rekomendasi dan memberikan informasi mengenai perkembangan pembuatan strategi CRM. Perwakilan utama dalam tim pelaksana, yaitu:

- Direksi.
- Sistem informasi.
- Penjualan, pemasaran dan pelayanan konsumen.
- Keuangan.
- Konsultan CRM dari luar perusahaan.

3. Analisis kebutuhan bisnis perusahaan

Tahap ketiga adalah analisis kebutuhan bisnis perusahaan. Analisis kebutuhan bisnis perusahaan menjelaskan keadaan bisnis, mengidentifikasi masalah dan penyelesaian masalah. Proses analisis dilaksanakan secara konsensus, sehingga hasil analisis dapat disebarkan kesetiap bagian.

4. Mendefinisikan strategi CRM

Tahap keempat adalah mendefinisikan strategi CRM. Pendefinisian tersebut membutuhkan informasi yang dihasilkan tahap ketiga, dan pendefinisian tersebut didasarkan pada:

- Penambahan nilai untuk konsumen.
- Permasalahan yang dihadapi perusahaan.
- Strategi pengelolaan konsumen.
- Perencanaan untuk perubahan perusahaan.
- Koleksi pendapat dari *stakeholder*.



Sumber: Kumar et al. (2006)

Gambar 2.7. Dasar Pendefinisian Strategi CRM

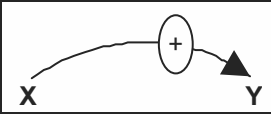
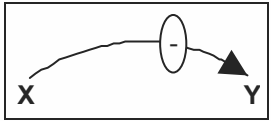
2.5. Sistem Dinamik

Sistem adalah kumpulan unsur-unsur yang saling berhubungan dan berinteraksi serta memiliki fungsi tertentu. Terdapat dua batas sistem, yaitu sistem terbuka dan sistem tertutup. Sistem terbuka memiliki batas yang terbuka, sehingga sistem tersebut dapat mempengaruhi dan dipengaruhi pada perubahan lingkungan. Sistem tertutup memiliki batas yang tertutup, sehingga sistem tersebut tidak mempengaruhi dan dipengaruhi pada perubahan lingkungan.

Sistem dinamik adalah model yang menggambarkan unsur atau komponen dalam sistem yang kompleks. Model tersebut menjelaskan keterkaitan antar bagian, umpan balik informasi, waktu tunda dan sifat non linear dari subsistem, sehingga model tersebut digunakan untuk memahami sistem.

CLD (*Causal loop diagram*) adalah diagram yang menjelaskan struktur hubungan sebab akibat dalam sistem. CLD digunakan oleh lingkungan akademis dan bisnis, karena CLD berguna untuk mempermudah pengambilan hipotesis dan pengambilan intervensi pada sistem.

Tabel 2.2. Notasi Causal Loop Diagram

<i>Symbol</i>	<i>Interpretation</i>
<i>R</i>	<i>Loop identifier: Positive (Reinforcing) Loop.</i>
<i>B</i>	<i>Loop identifier: Negative (Balancing) Loop.</i>
	<i>All else equal, if X increases (decreases), then Y increase (decreases) above (below) what it would have been. In this case of accumulations, X adds to Y.</i>
	<i>All else equal, if X increases (decreases), then Y decreases (increases) below (above) what it would have been. In this case of accumulations, X subtracts from Y.</i>
<i>X and Y</i>	<i>X and Y are elements.</i>

Sumber: Sterman. (2004)

