

Peran *Customer Relationship Management* dalam Rantai Pasok

Dwi Iryaning Handayani

Program Studi Teknik Industri, Fakultas Teknik, Universitas Panca Marga

Jl. Yos Sudarso 107 Pabean Dringu Probolinggo 67271

Email : dwiiryaninghandayani@yahoo.co.id

Terima Naskah : 01 Mei 2013

Terima Revisi : 10 Juli 2013

ABSTRAK

Customer Relationship Management (CRM) yang bertujuan untuk menyatukan teknologi informasi dengan pemasaran dalam meningkatkan kepuasan konsumen. Sistem ini dapat merespon secara efisien terhadap adanya perubahan keinginan pelanggan sehingga memperkuat pendapatan dengan mengurangi biaya pemasaran. Yang perlu dihindari dalam menerapkan CRM yaitu : *menerapkan crm sebelum membuat strategi pelanggan, rolling out CRM sebelum mengubah organisasi, dengan asumsi teknologi CRM apakah lebih baik, stalker, merayu pelanggan*. Strategi CRM yang efektif, ada 4 langkah penting yang harus dilakukan yaitu : 1) Mengidentifikasi karakteristik dari setiap pelanggan. 2) Membuat model dari nilai setiap segmen pelanggan. 3) Menciptakan strategi yang proaktif dan rencana pelaksanaannya atau metoda bisnisnya, yang dapat menjawab kebutuhan pelanggan, dimulai dengan segmen pelanggan yang paling potensial. 4) Mendesain ulang struktur perusahaan sepanjang diperlukan, proses kerja, teknologi dan sistem penghargaan untuk pelanggan dalam rangka mengimplementasikan strategi peningkatan hubungan dengan pelanggan. Untuk mengembangkan dan menerapkan CRM diperlukan rangkaian proses yang memungkinkan dilakukannya analisis pelanggan, sehingga perusahaan dapat mengenali pelanggan secara individual. Perusahaan tahu pelanggan mana yang berpotensi memberikan keuntungan besar - mana yang merugikan, treatment macam apa yang harus diberikan ke setiap pelanggan secara berbeda sehingga value yang diberikan lebih baik dari pesaing.

Kata kunci: *Customer, Relationship, Management, Supply Chain*

ABSTRACT

Customer Relationship Management (CRM) that aims to unify the information technology with marketing in improving consumer satisfaction. This system can respond efficiently to the changing desires of customers so that the strengthening of revenue by reducing marketing costs. That needs to be avoided in applying CRM: *applying crm customer strategies, before making rolling out CRM before changing the Organization, assuming the CRM technology is better, stalker, wooing customers*. An effective CRM strategy, there are four important steps to do are: 1) the Identifying characteristics of each customer. 2) make a model of the value of each segment of customers. 3) create a strategy which is proactive and plan or method of business, while the schedule that can answer the needs of customers, begins with segments most potential customers. 4) redesign the structure of the company as long as necessary, the process of working, technology and systems an award for customers in order to implement the strategy of increasing the relationship with the customer. To develop and applying crm required a series of proceeding that permits a customer, he did analysis so the company can recognize customers individually. Company know customers which potentially giving bigger benefits -- which which is injurious, what kind of treatment that must be given to each client differently so as to value given better than competitors.

Key words: *Customer, Relationship, Management, Supply Chain*.

PENDAHULUAN

Konsep *management supply chain* tidak dapat dipisahkan dari perkembangan teknologi informasi (TI). Teknologi informasi merupakan alat yang

digunakan untuk mengetahui adanya informasi, menganalisis informasi serta dapat menciptakan integrasi dan koordinasi pada rantai pasok. Penerapan IT yang tepat dapat dimanfaatkan sebagai penunjang dalam keberhasilan suatu

perusahaan. Hal ini dibuktikan bahwa perusahaan yang menerapkan IT memperoleh keuntungan lebih besar 40% dengan cara mengadopsi suatu teknologi informasi guna dapat memantapkan dan memastikan kecepatan informasi sampai pada level top manajemen.

Informasi yang didapatkan harus cepat, tepat dan efisien sehingga mendukung kebijakan-kebijakan strategis yang diputuskan oleh top manajemen. Selain itu produsen dituntut untuk memuaskan segala kebutuhan konsumen kalau tidak konsumen akan beralih ke produsen lain, dan tentunya tidak ada produsen yang ingin kehilangan kesempatan tersebut (Fournier Susan, 2001). Keputusan pelanggan untuk membeli barang itu didasarkan pada kualitas produk, harga yang bersaing, dan kualitas pelayanan yang baik. Dalam memberikan pelayanan yang baik kepada pelanggan, harus terfokus pada kebutuhan pelanggan secara personal, agar usaha yang dilakukan untuk mendapatkan pelanggan dan menjaga loyalitas pelanggan harus dapat dilakukan oleh perusahaan dalam jangka waktu yang lama agar tidak terjadinya suatu kondisi dimana produk menjadi hilang karena tidak adanya suatu *service after sales*. Hal-hal semacam itulah yang akhirnya pada tahun 1990-2000 muncul suatu konsep *Customer Relationship Management (CRM)* yang bertujuan untuk menyatukan teknologi informasi dengan pemasaran dalam meningkatkan kepuasan konsumen.

Sistem ini dapat merespon secara efisien terhadap adanya perubahan keinginan pelanggan sehingga memperkuat pendapatan dengan mengurangi biaya pemasaran (Rigby, 2004). CRM pada beberapa tahun ini semakin populer, ditambah dengan perkembangan teknologi informasi yang semakin merambah berbagai aplikasi bisnis, CRM menjadi salah satu proses bisnis yang menarik untuk diperbincangkan. Perusahaan tidak bisa memberikan pelayanan yang sama kepada semua pelanggan karena pada kenyataannya tidak semua pelanggan memberikan keuntungan maksimal kepada perusahaan. Sesuai dengan hukum 80/20, diantara 100% pelanggan yang dimiliki perusahaan, hanya sekitar 20% yang dapat memberikan keuntungan maksimal.

Di sisi lain, beberapa orang memiliki pendapat negatif dari CRM pandangan semacam itu berpendapat bahwa sulit untuk menerapkan dan berhasil. Hal ini dibuktikan dengan penjualan

teknologi CRM anjlok setelah naik 28% antara 1999 dan 2000, penjualan CRM turun 5% pada tahun 2001 sedangkan pada tahun 2002 turun sebesar 25% dan 17% pada tahun 2003 (Rigby, 2004). Sedangkan pada tahun 2005 terjadi kenaikan permintaan teknologi CRM sebesar 10% hal ini menimbulkan suatu pertanyaan mengapa kekecewaan berubah menjadi kepuasan, pesimisme ke optimisme? Untuk menjawab pertanyaan ini maka paper ini bertujuan untuk mengulas bagaimana peran CRM pada rantai pasok untuk mencapai keberhasilan dalam penerapannya sehingga tidak akan terjadi kegagalan CRM dalam mengaplikasikannya.

Teknologi Informasi Pada Rantai Pasok

TI dalam proses makro rantai pasok digunakan untuk mendukung kinerja 4 aspek berikut ini: 1) *Customer Relationship Management*, fungsi ini terjadi antara perusahaan dengan konsumen akhir dalam suatu rantai pasok. Kunci proses yang terjadi meliputi marketing, penjualan, manajemen order dan *service center*, 2) *Internal Supply Chain Management (ISCM)*, fungsi ini melibatkan berbagai proses perencanaan dan pemenuhan order konsumen. Proses yang terjadi meliputi perencanaan strategis, perencanaan permintaan, perencanaan pasokan, area service. Terdapat hubungan yang kuat antara ISCM dan CRM. 3) *Supplier Relationship Management (SRM)* Dalam hal ini proses lebih fokus pada interaksi antara perusahaan dan supplier yang berada pada bagian hulu rantai pasok. Kunci proses dalam fungsi ini adalah desain kolaborasi, negosiasi, pembelian dan kolaborasi supply. 4) *Transaction Management Foundation*, pada awal perkembangannya, TI difokuskan pada penyederhanaan transaksi dan pengembangan metode integrasi serta visibility data antar anggota rantai pasok. Saat ini ERP telah dikenal dengan baik di kalangan praktisi rantai pasok sebagai tool untuk mengintegrasikan proses transaksi perusahaan.

Kelahiran Customer Relationship Management

Dalam konteks ini, CRM muncul pada akhir 1990-an yang didefinisikan sebagai strategi manajemen yang menyatukan teknologi informasi dengan pemasaran serta menyediakan pelayanan kepada pelanggan secara real time dan menjalin hubungan dengan tiap pelanggan melalui penggunaan informasi tentang pelanggan. Munculnya CRM sebagai alternatif solusi dalam

mengelola Hubungan Pelanggan umumnya dipicu oleh beberapa konsekuensi dari perkembangan lingkungan strategis perusahaan yaitu: a) Pergeseran paradigma baru dari *transactional marketing* ke *relationship marketing*. b) adanya transisi perkembangan struktur organisasi perusahaan dari yang semula berorientasi pada fungsi menjadi berorientasi pada proses. c) adanya pemahaman bahwasanya pendekatan secara proaktif lebih baik relatif dibandingkan secara reaktif. d) pemanfaatan kapabilitas informasi teknologi dalam memaksimalkan nilai pelanggan. e) diyakininya pendapat bahwa pelanggan bukan hanya merupakan mitra perusahaan namun merupakan asset bisnis perusahaan.

Konsep CRM

Customer Relationship Management (CRM) menjadi istilah yang pada beberapa tahun terakhir ini. Ditambah dengan perkembangan teknologi informasi yang semakin menambah berbagai aplikasi bisnis, CRM menjadi salah satu proses bisnis yang menarik untuk diperbincangkan. Customer Relationship Management meliputi semua aspek yang berkenaan dengan interaksi suatu perusahaan dengan pelanggannya. Hal ini bisa berupa penjualan jasa ataupun barang. Semuanya berawal dari kegiatan marketing terhadap pelanggan. Kegiatan marketing mengelola seluruh aspek dari daur hidup pelanggan, mulai dari *sales*, *acquisition*, *fulfillment*, hingga *retention*. CRM mempunyai perbedaan dengan dengan konsep pemasaran umum (*mass marketing*), dimana dalam konsep pemasaran adalah bagaimana memasarkan produk secara masal kepada konsumen dalam skala pasar homogen maupun yang tersegmentasi.

Konsep CRM menekankan pada pendekatan untuk membangun portofolio melalui jalinan bisnis yang terbentuk dengan pelanggan melalui interaksi, memberdayakan hubungan yang terbentuk, pembentukan jaringan, dan meningkatkan komunikasi dalam rangka menumbuhkan loyalitas pelanggan. CRM juga mengedepankan sistem kolaborasi antara perusahaan dengan pelanggan, dimana sistem ini tidak dimiliki oleh konsep pemasaran secara umum yang menekankan pada penggunaan media periklanan.

CRM mengintegrasikan penjualan, pemasaran, dan strategi pelayanan untuk membangun koordinasi dan kolaborasi berbasis pengetahuan dengan pelanggan untuk kepentingan jangka panjang.

CRM Building Block

CRM memiliki 8 karakteristik utama yaitu :

- 1. Visi CRM:** Pernyataan Visi dibutuhkan bagi Organisasi sebagai arah tujuan Perusahaan serta acuan dalam upaya pencapaian tujuan Perusahaan. Melalui *Board of Directors* artikulasi Visi tersebut harus diketahui dan dipahami oleh setiap elemen organisasi dan pada setiap level manajemen perusahaan.
- 2. Strategi CRM:** Bersaing dengan Kompetitor dalam memperebutkan dan mempertahankan Pelanggan tidak cukup hanya dipenuhi dari sekedar melalui pernyataan Visi suatu Perusahaan. Visi tersebut harus di transformasikan menjadi Strategi Perusahaan yang mampu menjawab kebutuhan Pelanggan, mengetahui kapabilitas internal perusahaan serta memiliki komitmen dalam memberikan Pelayanan yang terbaik.
- 3. Consistent Valued-Customer Experience:** Aktivitas pada elemen ini memastikan bahwasanya proposition memiliki nilai bagi Pelanggan dan Perusahaan, mendapatkan market position dan konsistensi pelayanan pada setiap channel yang digunakan.
- 4. Organizational Collaboration:** Elemen ini melibatkan transformasi budaya perusahaan, struktur dan perilaku dari setiap pegawai dan Unit Organisasi, Mitra, Supplier dalam bekerjasama memenuhi kebutuhan Pelanggan.
- 5. CRM Processes:** Cakupan dari kegiatan ini melibatkan manajemen dalam hubungannya dengan customer life cycle, analysis dan knowledge management.
- 6. CRM Information:** Berdasarkan data berkualitas yang dikumpulkan dari berbagai sumber diolah menjadi informasi yang akurat dan up-to-date untuk dipergunakan sebagai basis dalam proses pengambilan keputusan oleh manajemen.
- 7. CRM Technology:** Perusahaan yang sukses pada umumnya memanfaatkan data dan informasi manajemen, aplikasi-aplikasi dalam berhubungan dengan Pelanggan yang didukung oleh arsitektur dan infrastruktur IT dalam menjalankan CRM.

8. CRM Metrics: Pengukuran kinerja berdasarkan tolok ukur dari sudut pandang internal maupun internal dalam implementasi CRM merupakan hal penting yang harus dapat dilakukan oleh system tersebut.

Creating The Customer Centric Supply Chain

Alat teknologi dapat menjadikan pelanggan menjadi lebih canggih dengan menyediakan berbagai pilihan dan akses informasi dengan berbagai pilihan. Pelanggan menjadi lebih berubah-ubah dalam kebiasaannya membeli dan cenderung kurang tetap setia pada hubungan asalalu. Perusahaan terus mengembangkan model bisnis dalam membngunloyalitas pelanggan yang berkelanjutan. Untuk mencapai tujuan ini perusahaan dan jaringan bisnis focus pada bagaimana mereka dapat menjadi lebih *Customer Centric* yang mengharuskan meninjau kembali rencana strategies.

Advent dari Customer Relationship Management

Semua bisnis apakah produk atau jasa mempunyai tujuan untuk mempertahankan pelanggan agar setia dan memanfaatkan berbagai cara supaya mendapatkan pelanggan baru. Menyadari tujuan ini pasar sangat kompetitif dalam menfokuskan pada penjualan produk dan layanan. Kekuatan pertumbuhan pelanggan difasilitasi oleh internet untuk membeli dan mengubah yang mereka yang beli sesuai dengan kebutuhannya. Hal ini merupakan *customer-centric* menyatu pada kosep CRM yang tidak sekedar sebuah metodologi dalam meningkatkan penjualan dan efektivitas layanan. Tujuan dari CRM adalah untuk *architecting* terus menerus yang menghasilkan nilai produktivitas perusahaan dan jaringan *supply chain* dimana hubungan yang berkelanjutan dengan pelanggan. Para industry analis, konsultan dan praktisi sama sama setuju bahwa CRM bukan hanya teknologi melainkan strategi bisnis yang terfokus pada srangkain proses bisnis. Yang lain menganggap sebagai lanjutan dari filosofi *Enterprise Resource Planning* (ERP).

Menurut Greenberg, CRM adalah sebuah sistem yang lengkap terdiri dari: 1)menyediakan sarana dan metode untuk meningkatkan loyalitas pelanggan, 2)menyediakan sarana teknologi dalam mempertahankan pelanggan, 3)memberikan pandangan yang terintegrasi dari pelanggan di perusahaan. Sehingga CRM dapat didefinisikan sebagai semua kegiatan yang mencakup

identifikasi, menarik dan mempertahankan pelanggan serta focus dalam menyelaraskan seluruh organisasi dalam keberlangsungan hubungan dengan pelanggan.

CRM dapat dicirikan sebagai berikut:

CRM Merupakan Alat Strategis

Pada umumnya menganggap CRM sebagai suatu teknologi, pada kenyataannya tidak ada perangkat lunak dapat mengelola setiap aspek hubungan pelanggan. menurut Michael Boyd, direktur CRM memberitaukan bahwa CRM adalah cara, bentuk atau aplikasi perangkat lunak. Pada dasarnya aplikasi perangkat lunak merupakan strategi bisnis untuk mencoba dalam mengoptimalkan profitabilitas, pendapatan, dan kepuasan pada tingkat individu. Setiap aplikasi tunggal adalah alat yang dapat digunakan untuk mencapai tujuan CRM, karena CRM meliputi pemasaran, penjualan, pelayanan dan juga difokuskan pada hubungan pelanggan yang memberikan nilai, pendapatan, efisiensi dan solusi untuk masalah bisnis.

Untuk membangun strategi CRM yang efektif, ada 4 langkah penting yang harus dilakukan yaitu : 1) Mengidentifikasi karakteristik dari setiap pelanggan. 2)Membuat model dari nilai setiap segmen pelanggan. 3) Menciptakan strategi yang proaktif dan rencana pelaksanaannya atau metoda bisnisnya, yang dapat menjawab kebutuhan pelanggan, dimulai dengan segmen pelanggan yang paling potensial. 4) Mendesain ulang struktur perusahaan sepanjang diperlukan, proses kerja, teknologi dan sistem penghargaan untuk pelanggan dalam rangka mengimplementasikan strategi peningkatan hubungan dengan pelanggan.

Apakah CRM Berfokus dan Memfasilitasi Proses Layanan Pelanggan

Menjadi lebih responsif terhadap pelanggan mensyaratkan bahwa penjualan dan layanan akan mampu manajemen yang efektif berdasarkan kemampuan untuk mengidentifikasi apa yang membawa nilai kepada pelanggan.

Apakah CRM Berfokus dalam Mengoptimalkan Pengalaman Nasabah

CRM adalah berkaitan dengan pelanggan yang beranggapan pelanggan berarti segalanya mulai menyediakan tingkat layanan personal, produk yang disesuaikan untuk memanfaatkan iklan, kemudahan dalam memesan produk, atau

memastikan layanan callback yang positif. Hasil akhirnya membuat pelanggan merasa baik dan terhubung pemasok mereka.

CRM Membantu Pemasok untuk Mengukur Profitabilitas Pelanggan

Manajemen pelanggan yang efektif memerlukan nilai-nilai profitabilitas untuk setiap pelanggan.

CRM Apakah Berkenaan dengan manajemen Kemitraan

Manajemen pelanggan yang efektif mengetahui kebutuhan, nilai-nilai dan visi setiap pelanggan. CRM dapat memelihara hubungan jangka panjang.

CRM Apakah Fasilitator Utama dari Kolaborasi Supply Chain

Produk dan informasi merupakan entitas dalam supply chain, perusahaan dapat membuat terintegrasi sehingga memiliki pelanggan setia dan dapat menarik pelanggan baru, serta memiliki hubungan-kolaboratif yang paling efektif.

A. Mapping dan Cluster CRM

Dalam memahami misi dari CRM, hal ini mungkin berguna untuk sketsa sebuah peta fungsi yang berhubungan dengan CRM ditemukan dalam organisasi yang khas. Seperti yang akan dibahas, CRM tidak peduli dengan aspek tertentu dari manajemen pelanggan, namun sebenarnya merangkum beberapa proses bisnis terkait dan mengarahkan untuk mencari cara dalam mengoptimalkan pengalaman pelanggan. Sebagaimana tercantum pada gambar 1, pelanggan adalah titik tumpu dari semua proses CRM



Gambar 1. CRM Management Sphere

- *EBS. Enterprise Business System (EBS)* menyediakan "tulang punggung" untuk manajemen pelanggan. Sebuah perusahaan EBS terdiri dari tiga komponen penting. *transaction maintenance*, catatan status open order dan menyediakan dokumen sejarah penjualan. Dalam komponen kedua, informasi, EBS menyediakan *visibilitas* untuk elemen seperti harga, promosi dan saldo persediaan. Akhirnya EBS berisi keseimbangan, koleksi, catatan pembayaran dan keuangan analisis
- *Web sistem*, Pelanggan mereka dengan mudah menggunakan situs Web. Situs Web memungkinkan pelanggan untuk mengunjungi katalog, masukkan perintah, harga, mengkonfigurasi perintah, berpartisipasi dalam lelang, dan melakukan sejumlah fungsi swalayan dan memantau status pemesanan on-line.
- Pemasaran kemampuan untuk berkomunikasi terhadap produk, merek, layanan dan konfirmasi peran pemasaran adalah untuk mengidentifikasi kebutuhan dan keinginan pelanggan, menentukan target bisnis yang terbaik yang dapat melayani, memutuskan pada campuran produk yang tepat, layanan, dan program untuk menawarkan pasar-pasar. umnya memotivasi organisasi untuk terus fokus pada layanan pelanggan yang optimal Selain itu, pemasaran berkaitan dengan identifikasi apa yang masing-masing pelanggan sebagai nilai, strategi penetapan harga, dan bagaimana untuk menghasilkan keuntungan dengan memastikan bahwa pelanggan puas.
- *Data Eksternal*. Kemampuan untuk mempertahankan kepemimpinan yang kompetitif hubungan kolaboratif baik dalam organisasi, retailer, pemasok, dan mitra. Informasi dari internal dan jaringan sangat penting dalam merancang segala sesuatu dari bundling promosi / produk, pembiayaan, dan desain kemasan, untuk pemenuhan, merchandising, dan transportasi.
- *Aplikasi CRM* Teknologi CRM dapat dipisahkan menjadi tiga segmen. CRM pertama, Operasi CRM, terdiri dari fungsi tradisional, pemesanan, faktur / penagihan, dan data penjualan ditemukan di EBS backbone. Hal ini termasuk *e-CRM* internet berbasis aplikasi seperti portal dan pertukaran, e-mail, EDI, otomatisasi tenaga penjualan, dan nirkabel manajemen pelanggan. CRM, kedua

kolaboratif, berfokus pada saluran mencakup fungsi seperti peramalan dan desain proses. CRM ketiga, *CRM analitis*, terdiri dari penangkapan, penyimpanan, ekstraksi, pelaporan, dan analisis data pelanggan historis.

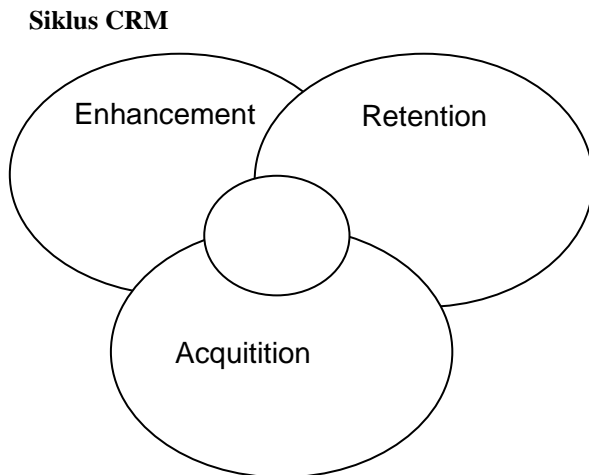
- *Analytics*. Manajemen yang efektif dari pelanggan memerlukan cara untuk mengakses akurat dan tepat waktu intelijen bisnis. Informasi bisa berasal dari kegiatan penjualan dan dapat mencakup database yang berisi pelanggan, produk daftar, dan data pembayaran. Hal ini juga dapat berasal dari pemasaran dan informasi seperti pendapatan penjualan, segmentasi pelanggan, promosi, Informasi yang digunakan untuk analisis dan pelaporan dapat berasal dari layanan yang terdiri dari kontak pelanggan, dukungan permintaan dan tanggapan survey. *Business Intelijen* atau seperti *Wharehousing*, mengatakan tidak sama dengan CRM. Perbedaan, menurut Dyche, adalah CRM yang "*Mengintegrasikan informasi dengan tindakan bisnis.*" Tujuan dari analisis CRM adalah untuk menyebarkan kemampuan untuk *bertindak* pada data dan analisis yang dihasilkan dari pelanggan dan *repositori* pemasaran untuk meningkatkan proses bisnis sehingga mereka lebih *customer-centric*.
- *Layanan*. Komponen terakhir dalam cluster fungsi CRM adalah layanan pelanggan yang mampu efisien dan efektif dalam merespon pelanggan, Apakah mereka disebut pusat kontak, interaksi pelanggan *cen ters*, atau pusat perawatan pelanggan, perusahaan telah semakin menyadari bahwa kekuatan fungsi dukungan mereka berperan dalam memperkaya hubungan pelanggan. Baru-baru ini, internet dan teknologi lainnya telah diterapkan untuk fungsi pelayanan, dalam bentuk kontak otomatis pusat, integrasi komputer telepon, berbasis Web self-service dan survei layanan elektronik.

Critical for CRM Success

Dipandang dari perspektif Customer, terdapat kesamaan pandangan diantara para eksekutif bahwa hal-hal yang perlu menjadi pertimbangan sehubungan dengan melakukan improvement terhadap kapabilitas Customer nya yaitu :

- **Top Management Commitment** : Tidak dapat dipungkiri bahwa kunci kesuksesan implementasi program Customer Relationship Management agar menjadi sentral aktivitas pada setiap level management adalah atas inisiatif dan keterlibatan komitmen top manajemen. Melalui pernyataan Visi, Misi, dan Sasaran oleh Top Management, kemudian Strategi CRM ditranslasikan menjadi target-target operasional pada level business unit. Lebih jauh lagi keterlibatan manajemen dalam penyempurnaan elemen-elemen CRM diharapkan akan berdampak langsung pada sasaran-sasaran utama perusahaan seperti : customer satisfaction, revenue dan competitive advantage.
- **Business Process** : Dalam upaya menciptakan nilai bagi Pelanggan (customer value), peran dari pendefinisian proses bisnis yang efisien, transparan dan berorientasi kepada Pelanggan merupakan hal terpenting yang harus dimiliki. Diharapkan dengan proses bisnis yang spesifik tersebut dapat tercipta *accountability* yang jelas dari unit-unit terkait pada setiap level organisasi.
- **Culture/Human Resources** : Perusahaan pada intinya melakukan investment secara komprehensif pada SDM untuk membangun budaya perusahaan yang mampu menunjang pencapaian sasaran perusahaan secara efisien dan efektif. Strategi bisnis perusahaan melalui pendekatan CRM mensyaratkan adanya budaya dan kompetensi SDM yang memahami customer focus.
- **Organizational Structure** : Aktivitas Customer Relationship Management pada dasarnya terintegrasi pada setiap level organisasi dan bisnis unit. Melalui struktur organisasi yang benar, akan tercipta tanggungjawab langsung dari setiap Unit Organisasi dalam mencapai kepuasan Pelanggan.
- **System** : System apapun yang menjadi elemen dalam suatu perusahaan seharusnya sejalan dengan kebijakan strategis core bisnis Perusahaan dalam upaya pencapaian sasaran yang telah ditetapkan. Billing and collection system, channel management system, sales marketing system, dan decision suport system lainnya sebaiknya dirancang dan dioperasikan untuk mendukung strategi bisnis, bisnis proses dan organisasi perusahaan.

System tersebut harus terintegrasi secara komprehensif dan fleksibel agar mampu merespons dinamika perkembangan lingkungan eksternal.

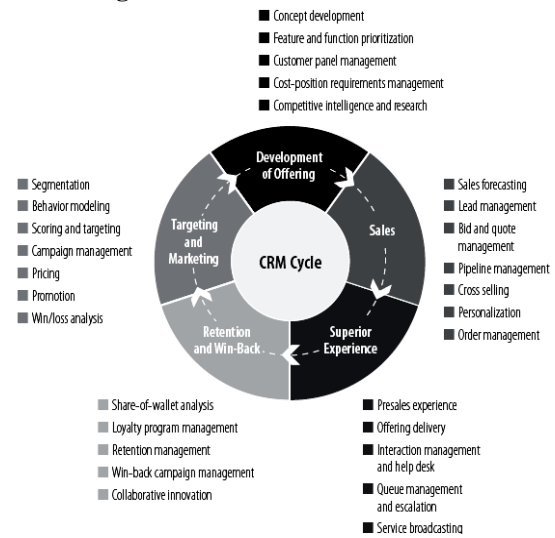


Gambar 2. Siklus CRM

Fase – fase CRM dan aktifitas utamanya sebagai berikut :

- a) **Acquittion**
 - Penawaran produk yang beragam yang disesuaikan dengan kebutuhan pelanggan
 - Melakukan penawaran dengan sebaik-baiknya berdasarkan basis pengetahuan terhadap pelanggan
 - Memberikan pelayanan yang memuaskan dan memberikan tanggapan secara proaktif
- b) **Enhancement**
 - Meningkatkan penjualan produk dan melakukan *cross-sell*
 - Meningkatkan penjualan terhadap masing masing pelanggan.
- c) **Retention**
 - Memberdayakan basis pengetahuan tentang pelanggan untuk membangun pelayanan yang adaptif
 - Memberikan penawaran produk baru yang sesuai dengan kebutuhan pelanggan
 - Memberikan motivasi incentif kepada SDM untuk melakukan pemeliharaan pelanggan dan melakukan *win back* pelanggan *churn*.

Siklus Hubungan Konsumen



Gambar 3. Sikulus Hubungan Konsumen

Perkembangan CRM sebagai Profit dalam Jangka Waktu Panjang

CRM merupakan strategi pemasaran yang berkembang karena adanya pergeseran fungsi pemasaran yang disesuaikan dengan teknologi. Bila dalam era 90 an akses informasi terhadap produk terbatas pada iklan di media cetak, maka pada abad 20, akses informasi mengenai produk atau jasa dapat diperoleh oleh konsumen dari dunia maya atau basis web, artinya bahwa jendela informasi terhadap pelayanan dapat dikendalikan oleh konsumen sebagai raja menjadi mudah. Investasi yang dibutuhkan oleh perusahaan dalam menerapkan CRM tidaklah kecil, dibutuhkan suatu perhitungan mengenai biaya perubahan terhadap aset yang perlu dilakukan perubahan untuk dapat memenuhi tuntutan terhadap kebutuhan konsumen.

Kualitas pelayanan terhadap konsumen dalam jangka waktu yang panjang untuk menciptakan loyalitas konsumen seringkali kurang diperhatikan oleh pihak manajemen, padahal bagaimanapun juga hubungan dengan *customer* tidak hanya sebatas pada kegiatan pembelian, namun harus berlanjut (*continous*) untuk menunjukkan kepada konsumen bahwa produk yang telah mereka beli adalah suatu produk yang menyediakan jaminan. Sebagai contoh bentuk pemeliharaan konsumen adalah adanya website dan *call center* untuk semua *customer*, untuk mendukung kegiatan pelayanan. Dalam penerapannya bahwa dengan keluhan-keluhan yang ditujukan oleh konsumen kepada

perusahaan justru memberikan suatu peluang dan tantangan menciptakan suatu konsep pelayanan terbaik dengan cepat, mudah, dan dapat menjangkau seluruh lapisan konsumen.

CRM Hari Ini

Menurut sebuah survei yang dilakukan oleh Gartner, Inc, teknologi terbesar dunia penelitian lebih dari 50% implementasi CRM dianggap gagal. Studi CRMretail 2004, sebuah survei yang dilakukan oleh National Retail Federasi di Amerika Serikat selama lebih dari 100 anggota perusahaan, menunjukkan bahwa hanya sekitar 30 persen responden tahun itu mengatakan bahwa inisiatif CRM sepenuhnya. Bain & Company, salah satu perusahaan terkemuka di dunia konsultan bisnis global, melakukan survei berjudul "Management Tools & Tren 2005," yang menunjukkan bahwa "CRM sekarang hanya melampaui global perencanaan strategis sebagai manajemen yang digunakan. CRM telah menjadi sangat populer dan sekarang diterima secara luas, namun menempatkan untuk penggunaan praktis tampaknya akan sulit.

Mengapa CRM Gagal

Banyak konsultan dan kritikus telah menyatakan berbagai pendapat tentang mengapa begitu banyak Proyek CRM telah gagal. Darrell K. Rigby dan rekan kerja di Bain & Company, misalnya, telah menyebutkan **Empat Perils dari CRM**. Yaitu :

- **Bahaya 1: Menerapkan CRM Sebelum Membuat Strategi Pelanggan** Banyak eksekutif keliru percaya bahwa perangkat lunak CRM pelaksanaan setara dengan menciptakan strategi pemasaran. Namun pada kenyataannya, perangkat lunak CRM adalah hanya untuk memindahkan strategi mereka ke dalam tindakan. Sebelum menerapkan perangkat lunak CRM, perusahaan harus merumuskan strategi dan memperjelas tujuan strategi ini
- **Bahaya 2: Rolling Out CRM Sebelum Mengubah Organisasi** Setelah menetapkan tujuan strategi, perusahaan harus merubah organisasinya atau proses bisnis yang sesuai. Ini tidak hanya termasuk operasi eksternal dengan pelanggan tapi sistem internal, seperti deskripsi pekerjaan, ukuran kinerja, sistem kompensasi, kursus pelatihan, dll Jika reformasi tersebut

diimplementasikan, karyawan akan mampu mengenali sifat dan manfaat dari strategi baru.

- **Bahaya 3: Dengan asumsi Teknologi CRM Apakah Lebih Baik**

Banyak eksekutif juga keliru mempercayai bahwa CRM adalah produk teknologi intensif dan

cenderung untuk menempatkan penekanan pada fungsi baru dari perangkat lunak CRM. "CRM dapat dikelola di banyak cara. Namun, tujuan dari CRM dapat terpenuhi tanpa investasi besar dalam teknologi hanya dengan, katakanlah, memotivasi karyawan untuk lebih menyadari kebutuhan pelanggan.

- **Bahaya 4: Stalker, merayu, Pelanggan**

Dengan bantuan perangkat lunak CRM, manajer pemasaran dapat lebih mudah menganalisis besar jumlah data pelanggan dari sebelumnya, dengan demikian, mereka cenderung untuk menghubungi pelanggan mereka tanpa pertimbangan.

Selain empat bahaya dijelaskan di atas, ada hal lain untuk mempertimbangkan pertimbangan. Pada tahap pendahuluan dari CRM, komunikasi rutin adalah cukup penting bagi seluruh perusahaan. Doug Tanoury, presiden Consulting Interaksi Pelanggan, menunjukkan bahwa hal itu harus disampaikan seluruh perusahaan yang menyoroti di mana kita berada. Secara umum, biaya pelaksanaan CRM adalah cukup tinggi. Dapat menghabiskan antara \$ 30 dan \$ 90 juta selama periode tiga tahun pada perangkat lunak, teknologi, tenaga kerja, jasa konsultasi, dan pelatihan karyawan yang terkait dengan inisiatif CRM. Menerapkan CRM seperti sebuah proyek besar yang sebagian besar eksekutif cenderung untuk berpikir bahwa CRM adalah sebuah perangkat lunak yang akan mengelola hubungan pelanggan dengan sendirinya. Tapi ini adalah kesalahan besar. Sebagai Rigby menunjukkan: CRM adalah bundling strategi pelanggan dan proses, didukung oleh perangkat lunak yang relevan, untuk tujuan meningkatkan loyalitas pelanggan dan, akhirnya, profitabilitas perusahaan.

Dalam beberapa tahun terakhir, telah ada beberapa perusahaan yang telah berhasil dalam menerapkan perangkat lunak CRM. Pada umum di antara perusahaan-perusahaan tersebut adalah bahwa mereka semua sudah mengambil pragmatis, pendekatan disiplin untuk CRM, ruang lingkup yang sederhana. Mereka hanya memperkenalkan CRM ke dalam proses kritis atau yang fatal cacat

dalam daya saing perusahaan mereka . Metode ini begitu efektif sehingga akan menjadi umum strategi di masa depan.

Visi Untuk Masa Depan Return on Investment (ROI)

Meskipun pengeluaran pada CRM bisa sangat besar, perusahaan sering berinvestasi di dalamnya tanpa sangat jelas ide tentang bagaimana mereka akan mengukur laba atas investasi tersebut. Mengingat saat perusahaan tidak punya pilihan lain selain untuk fokus pada ukuran finansial khususnya ROI. Analisis ROI harus mempertimbangkan tidak berwujud (misalnya, penghematan biaya dan pertumbuhan pendapatan). Cukup dinyatakan, ROI dihitung sebagai pengembalian dibagi dengan investasi. Ketika menilai total biaya kepemilikan dari CRM, penting untuk menambahkan biaya berkelanjutan seperti perangkat lunak tahunan biaya lisensi, pemeliharaan perangkat lunak (misalnya, modifikasi dan memperbaiki bug), dan berkesinambungan pelatihan karyawan, serta satu kali biaya, seperti lisensi dasar perangkat lunak, biaya konsultasi, perangkat keras, pelatihan karyawan awal, dan sebagainya.

Di sisi lain, ketika mencari tahu kembali, masalah ini jauh lebih kompleks, karena ada banyak manfaat berwujud dan tidak berwujud . Manfaat nyata termasuk penghematan biaya dan pertumbuhan pendapatan yang akan dicapai dengan peningkatan produktivitas tenaga penjualan, meningkatkan *cross-selling*, dan meningkat pelanggan tingkat retensi. Manfaat tak berwujud mungkin peningkatan kepuasan pelanggan, perbaikan kemampuan prediksi pasar, dan pengembangan produk sesuai dengan kebutuhan pelanggan. Meskipun manfaat ini sulit untuk dihitung, mereka dapat diukur dengan benchmark yang tepat, bagaimanapun bahwa manfaat dari CRM harus diukur pada basis jangka panjang. Program CRM mengambil beberapa waktu untuk membawa manfaat kepada perusahaan, dan sulit untuk menentukan periode yang tepat waktu untuk hasil yang terwujud. Dengan demikian, konsep ROI akan menjadi lebih canggih dalam waktu dekat.

Kekhawatiran Privacy

Pengakuan privacy telah meningkat di masyarakat saat ini, dan perusahaan harus menangani informasi pribadi dengan sangat hati-hati. Scott Nelson, wakil presiden dan direktur riset area untuk Gartner, mengatakan, bahwa : Ini akan membutuhkan pemikiran ulang tentang bagaimana informasi dikumpulkan, bagaimana akses pelanggan, kontrol data dan perusahaan dapat melindungi dari pihak yang Tidak berkepentingan yang menginginkan data pelanggan.

Jepang

Di Jepang, CRM secara bertahap diterima, dan perangkat lunak yang telah dijual terutama untuk perusahaan besar. Sampai sekarang, ukuran pasar untuk CRM di Jepang masih kecil, hanya sekitar 1 / 20, sebagai besar seperti di Amerika Serikat. Namun, pada tahun 2006, Microsoft memasuki pasar, bertujuan di perusahaan-perusahaan kecil dan menengah. Jadi, pasar akan memperluas sebelum terlalu lama. Total pendapatan telah meningkat secara dramatis dan diperkirakan akan terus melakukannya di masa

Teknologi CRM harus memiliki elemen-elemen sebagai berikut:

1. Aturan-aturan Bisnis, Aturan bisnis tergantung dari kompleksitas transaksi. Aturan-aturan bisnis harus dibuat untuk memastikan bahwa transaksi dengan pelanggan dilakukan dengan efisien. Misalnya pelanggan dengan pembelian besar yang mendatangkan keuntungan besar harus dilayani oleh staf penjualan senior dan berpengalaman.
2. Penggudangan Data (data warehousing), Konsolidasi dari informasi tentang pelanggan harus dilakukan dalam satu sistem terpadu. Hasil analisa harus mampu menampilkan petunjuk-petunjuk tertentu tentang pelanggan sehingga staf penjualan dan marketing mampu melakukan kampanye terfokus terhadap grup pelanggan tertentu. Nantinya gudang data ini juga harus mampu menaikkan volume penjualan dengan *cross-selling* atau *up-selling*.
3. Situs (web), CRM harus memiliki kemampuan swalayan. Hanya aplikasi berbasis situs (web based) yang bisa mendukung ini. Pelanggan bisa melakukan transaksi sendiri, tahu berapa yang harus dibayar, dan sebagainya.

4. Pelaporan (reporting), Teknologi CRM harus mampu menghasilkan laporan yang akurat dan komprehensif, yang nantinya berguna untuk menganalisa kelakuan pelanggan, dan lain-lain.
5. Meja Bantu (helpdesk), Teknologi yang mampu mengintegrasikan informasi pelanggan ke aplikasi meja bantu akan menunjukkan ke pelanggan seberapa serius sebuah enterprise menangani pelanggannya.

Nilai Tambah dalam penggunaan CRM

Penggunaan *Customer Relationship Management* (CRM) bidang pariwisata dalam kegiatan bisnis mereka memberikan suatu keuntungan atau nilai bagi perusahaan tersebut, nilai tersebut merupakan keuntungan yang didapatkan perusahaan pada penggunaan *Customer Relationship Management* (CRM) ini. CRM membantu perusahaan dalam mengumpulkan dan menganalisa informasi tentang sejarah pelanggan, apa saja yang menjadi kesenangannya, apa saja keluhannya bahkan data – data lain untuk mengira-ngira apa yang akan pelanggan inginkan di masa yang akan datang.

Selain itu juga *Customer Relationship Management* (CRM) membantu perusahaan untuk mengembangkan usahanya berdasarkan pengetahuan yang lengkap tentang keinginan pelanggan, dinamika pasar dan persaingan dengan cara :

- Menawarkan status pelanggan yang lebih tinggi (gold card vs silver card)
- Mengidentifikasi keinginan pelanggan untuk menghindari penipuan
- Mengurangi resiko operasional karena data – data pelanggan tersimpan dalam sebuah system
- Respon yang lebih cepat terhadap pelanggan.

SIMPULAN

Dengan adanya sistem CRM (*Customer Relationship Management*), maka diharapkan agar para pelaku bisnis dapat mengetahui bagaimana langkah langkah atau cara cara melayani konsumen, agar konsumen merasa puas sehingga keuntungan yang diperoleh semakin meningkat, karena apabila konsumen merasa puas dengan pelayanan kita, maka secara otomatis konsumen tersebut akan membeli lagi, atau bahkan menjadi pelanggan tetap. Tanpa interaksi yang sering, sulit bagi perusahaan untuk mempertahankan dialog

dengan pelanggannya dalam rangka membujuk mereka untuk membeli lebih banyak produk-produknya.

Untuk mengembangkan dan menerapkan CRM diperlukan rangkaian proses yang memungkinkan dilakukannya analisis pelanggan, sehingga perusahaan dapat mengenali pelanggan secara individual. Perusahaan tahu pelanggan mana yang berpotensi memberikan keuntungan besar - mana yang merugikan, *treatment* macam apa yang harus diberikan ke setiap pelanggan secara berbeda sehingga *value* yang diberikan lebih baik dari pesaing.

Hal yang penting untuk mengadopsi CRM yang sesuai dengan strategi perusahaan dan organisasi. Menurut bisnis konsultan Michael Treacy dan Fred Wiersema, ada tiga disiplin nilai, cara-cara yang diinginkan di mana perusahaan dapat menggabungkan model operasi dan proposisi nilai menjadi yang terbaik di pasar mereka. Yang pertama adalah "*Operational Excellence*," yang berarti "pelanggan menyediakan dengan handal produk atau jasa dengan harga yang kompetitif, disampaikan dengan sedikit kesulitan atau ketidaknyamanan." Yang kedua adalah "Produk Kepemimpinan," yang berarti "produk yang terus menerus mendefinisikan ulang. Dan yang ketiga adalah" Pelanggan Inti, "yang berarti tidak memberikan" apa yang pasar menginginkan, tetapi apa yang diinginkan pelanggan tertentu. " Perusahaan dengan kualitas-kualitas ini harus mempererat hubungan dengan pelanggan mereka, dan mereka akan menjadi kandidat optimal untuk menerapkan CRM. Bahkan jika perusahaan memilih "*Operational Excellence*" atau "Produk Kepemimpinan, "itu harus mempertahankan standar ambang batas pada dimensi lain dari nilai. Artinya, perusahaan-perusahaan ini juga dapat mengambil keuntungan dari CRM.

DAFTAR PUSTAKA

- [1] Feld , Charlie S. and Donna B. Stoddard, 2004. *Getting IT Righ*. Harvard Business Review.
- [2] Fournier Susan, Susan Dobscha, and David Glen Mick, 2001. *Preventing the Premature Death of Relationship Marketing*. Harvard Business Review.
- [3] Gartner, Inc
http://www.gartner.com/5_about/press_releases/2001/pr20010912b.html.

- [4] Ross, David F, 2003. *Introduction to e-Supply Chain Management: Engaging Technology to Build Market-Winning Business Partnerships Management*. CRC Press.
- [5] Rigby, Darrell K., dan Dianne Ledingham. 2004 . *CRM Done Right*. Harvard Business Review.
- [6] Rigby, Darrell K., Frederick F. Reichheld, dan Phil Schefter, 2002. *Avoid Four Perils dari CRM*. Harvard Business Review.
- [7] Ross , Jeanne W. and Peter Weill, 2002. *six it decisions your it people shouldn't make* harvard business review.
- [8] _____ Customer Relathionship Management, *APICS*, 2009