

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Stanton (2000) mengemukakan bahwa *Business to Business* (B2B) memiliki persaingan harga cukup rentan terjadi yang berakibat pada tipisnya profit margin dari pengusaha. B2B merupakan bisnis yang dilakukan oleh pelaku bisnis kepada pelaku bisnis lainnya untuk dilanjutkan pada proses bisnis lainnya atau lanjutan. Jika dilihat keuntungan atau profit dari B2B per item terhitung kecil tetapi jika dilakukan secara berkesinambungan dengan *network* yang ada, nilai bisnis ini sangat besar dan berjalan dalam jumlah yang besar pula. Nilai dari B2B cukup besar dan lebih menitik beratkan pada hubungan bisnis jangka panjang. Biasanya bisnis ini dijalankan dengan kesepakatan khusus atas kepentingan bisnis pada masing-masing pihak.

Pola yang berlaku pada B2B sangatlah berbeda dengan *Business to Consumer* (B2C). B2C cenderung terjadi pada bisnis ritel dan pengulangannya tidak seintens B2B. B2B lebih kepada bisnis yang berkesinambungan terus menerus dilakukan oleh kedua belah pihak dengan permintaan khusus. Mengingat nilai dari bisnis ini cukup besar maka perusahaan penyedia jasa B2B harus terus berpikir bagaimana bisnisnya terus berkembang dan dapat memenangkan persaingan di pasar bahkan cenderung mempertahankan pelanggannya secara kuat karena bisnis yang dibangun merupakan bisnis jangka panjang.

Lupiyoadi (2001:134) mendefinisikan pelanggan adalah seorang individu yang secara *continue* dan berulang kali datang ke tempat yang sama untuk memuaskan keinginannya dengan memiliki suatu produk atau mendapatkan suatu jasa dan memuaskan produk atau jasa tersebut. Menurut Gasperz dalam (Nasution, 2004:101) pelanggan adalah semua orang yang menuntut perusahaan untuk memenuhi suatu standar kualitas tertentu yang akan memberikan pengaruh pada performansi perusahaan dan manajemen perusahaan.

Dari semua pendapat para ahli diatas dapat disimpulkan bahwa pelanggan adalah individu yang melakukan pembelian kebutuhan yang bisa membuat puas dengan membandingkan beberapa aspek seperti harga, standar kualitas barang atau jasa dalam rangka memenuhi kebutuhan pribadi dan organisasi.

Dalam B2B, pelanggan merupakan perusahaan atau perorangan yang masih melakukan proses produksi lanjutan. Dengan demikian, harga, standard, kualitas dan pendekatannya pun dijaga sebaik mungkin karena hubungan setiap pihaknya berjalan secara terus menerus dan memiliki nilai yang tinggi. Untuk mendapatkan pelanggan baru, B2B cenderung lebih susah dibandingkan B2C. Oleh karena itu, perusahaan penyedia jasa B2B harus membina pelanggannya dengan baik agar tidak berhenti atau berpaling menggunakan pesaing.

Tabel 1.1

Analisis Profitabilitas Pelanggan-Produk

		Pelanggan			
		C1	C2	C3	
Produk	P1	+	+	+	Produk yang sangat menguntungkan
	P2	+			Produk yang menguntungkan
	P3		-	-	Produk yang tidak menguntungkan
	P4			-	Produk yang sangat tidak menguntungkan
		Pelanggan dengan laba tinggi	Pelanggan campuran	Pelanggan yang merugikan	

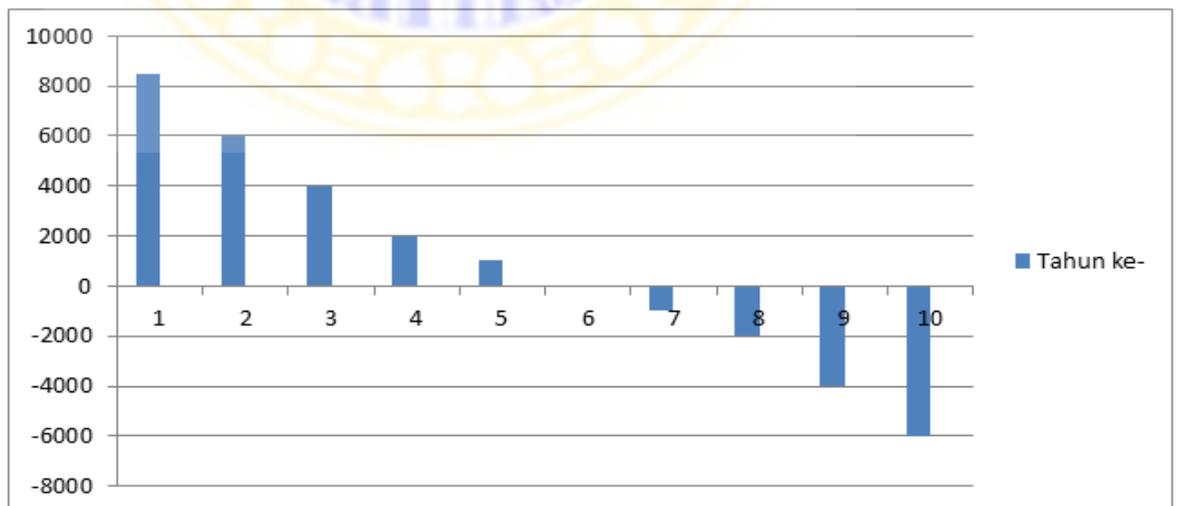
Sumber : Kottler "Manajemen Pemasaran" (2009:146)

Dari tabel di atas dapat diketahui bahwa tidak semua pelanggan itu menguntungkan. Perusahaan harus mampu membedakan bagaimana memprioritaskan pelanggan yang menguntungkan dan bagaimana memperlakukan pelanggan yang tidak menguntungkan. Perusahaan yang sehat adalah perusahaan yang memiliki pelanggan menguntungkan sehingga *income* yang diterima memiliki laba yang tinggi dan membuat perusahaan profit dan menjaga pelanggan tersebut sebaik mungkin.

Pada akhirnya, pemasaran adalah seni menarik tentang bagaimana mempertahankan pelanggan yang menguntungkan, menjadikan pelanggan yang kurang menguntungkan menjadi menguntungkan dan terus menambah pelanggan baru yang berpotensi untuk menjadi pelanggan yang menguntungkan. Tetap semua perusahaan akan kehilangan beberapa pelanggannya dengan berbagai alasan dari segala sudut pandang. Mulai dari kualitas layanan, harga, hingga

persaingan. Banyak cara pesaing merebut pelanggan dengan cara menawarkan penawaran yang lebih menarik seperti diskon lebih, fitur layanan yang lebih lengkap dan masih banyak lagi. Hal yang perlu diperhatikan adalah memberikan treatment kepada pelanggan untuk terus dapat menjadi pelanggan besar atau berpotensi. Berdasarkan aturan Pareto yang terkenal adalah 20-80 yang mengatakan bahwa 20% pelanggan teratas sering menghasilkan 80% atau lebih laba perusahaan. Dalam beberapa kasus, distribusi laba bisa sangat extreme yaitu 20% pelanggan yang paling menguntungkan (berdasarkan perkapita) dapat menyumbang sebanyak 150-300% dari profitabilitas. Di sisi lain, 10-20% pelanggan yang paling tidak menguntungkan, dapat mengurangi laba antara 50-200% per pelanggan, 60-70% sisanya hanya mencapai titik impas sebagaimana tabel berikut :

Tabel 1.2
Siklus Pelanggan Besar



Sumber : Larry Selden "Pelanggan yang Menguntungkan" (2006:9)

Jika melihat tabel di atas, diinformasikan bahwa pelanggan yang menguntungkan pun memiliki siklus yang selalu menurun dari setiap periodenya. Apakah hal ini selalu terjadi dan apa alasannya, perusahaan harus melakukan evaluasi atas trend yang terjadi, bagaimana keadaan saat ini, bagaimana kekuatan internal perusahaan, potensi yang akan terjadi, faktor eksternal untuk kemudian melakukan strategi dengan tujuan mengantisipasi terjadinya siklus yang menurun. Harapan perusahaan adalah siklus terus naik dan pelanggan terus memberikan revenue yang besar.

Dalam B2B yang notabennya nilai bisnisnya besar, pelanggan besar merupakan fokus utama perusahaan penyedia jasa B2B mengingat pelanggan besar adalah asset berarti yang menyumbangkan *revenue* besar bagi perusahaan. Perusahaan terus menjaga hubungan baik dengan pelanggan besar dengan *revenue* yang tinggi untuk terus meningkatkan bertransaksi sehingga tidak menjadi pelanggan yang merugikan dalam jangka waktu yang panjang dan berkesinambungan.

Tjiptono (2000:17) menyatakan bahwa kepuasan pelanggan harus disertai loyalitas pelanggan. Kesetiaan (*loyalty*) di dunia pemasaran merupakan keadaan yang dicari oleh pemasar saat ini. Bagi pemasar, kesetiaan pelanggan menjadi ukuran kelangsungan perusahaan. Karena dengan memiliki pelanggan setia, perusahaan mendapat jaminan produknya akan terus dibeli dan bisnis ke depan akan berjalan lancar. Pelanggan setia tidak akan berpindah ke lain hati walaupun

mendapat godaan yang menggiurkan. Sebab ada hubungan jangka panjang antara produsen dan konsumen yang terus berlangsung (Palupi, 2005).

Oliver dalam Tjiptono (2000:94) mencoba memberikan definisi loyalitas sebagai komitmen yang dalam untuk melakukan pembelian ulang atau memilih kembali suatu barang atau jasa secara konsisten pada masa yang akan datang. Pelanggan yang loyal merupakan asset penting perusahaan, hal ini dapat dilihat dari karakteristik yang dimilikinya sebagaimana diungkapkan Griffin (2002:31) bahwa pelanggan yang loyal memiliki karakteristik sebagai berikut:

1. Melakukan pembelian secara teratur (*makes regular repeat purchases*)
2. Membeli diluar lini produk atau jasa yang sudah dikonsumsi dari perusahaan yang sama (*purchase across product and service line*)
3. Merekomendasikan produk kepada orang lain (*refers to others*)
4. Menunjukkan kekebalan dari daya tarik produk sejenis yang dihasilkan pesaing (*demonstrates on immunity to the full of the competition*).

Perusahaan terus membina hubungan yang baik dengan pelanggan melalui manajemen *relationship* dimana perusahaan memenuhi kebutuhan pelanggan selama tidak menyalahi peraturan perusahaan. Hubungan yang baik dengan pelanggan loyal merupakan kunci keberhasilan pendapatan yang tinggi bagi perusahaan penyedia jasa B2B. Pelanggan B2B cenderung memiliki banyak permintaan dan layanan custom yang tidak standar. Hal ini terjadi karena pelanggan B2B khususnya pelanggan besar merasa perusahaan penyedia jasa

sangat membutuhkan bisnis yang telah dijalankan karena tingginya nilai bisnis tersebut.

Dalam hal ini, perusahaan harus bijak menyikapi perilaku pelanggan besar. Jika pelanggan besar tersebut dibina melalui *relationship* yang tepat, maka pelanggan tersebut semakin loyal dan dapat memberikan *revenue* yang terus bertambah kepada perusahaan penyedia jasa B2B. Sebaliknya, jika ditangani dengan cara yang kurang tepat, maka pelanggan tersebut dapat berpindah kepada pesaing yang memberikan layanan dan memiliki hubungan *relationship* yang lebih baik.

Inovasi menurut UU No. 18 tahun 2002 adalah kegiatan penelitian, pengembangan, dan/atau perekayasaan yang bertujuan mengembangkan penerapan praktis nilai dan konteks ilmu pengetahuan yang baru, atau cara baru untuk menerapkan ilmu pengetahuan dan teknologi yang telah ada ke dalam produk atau proses produksi.

Jika dikaitkan dengan manajemen perusahaan, manajemen perusahaan harus terus berinovasi untuk dapat memberikan gagasan atau ide baru yang telah disesuaikan dengan perubahan keadaan yang selalu diamis. Dalam hal B2B market, banyak sekali perubahan, persaingan, dan perubahan keadaan lainnya, maka manajemen sudah seharusnya mengevaluasi strategi yang telah digunakan saat ini dan disesuaikan dengan keadaan sekarang seperti kebutuhan pelanggan, posisi dan strategi pesaing untuk mendapatkan strategi yang dikembangkan lebih lanjut. Dengan berinovasi strategi mempertahankan loyalitas pelanggan,

diharapkan perusahaan dapat terus bersaing di pasar yang tingkat persaingannya semakin ketat.

Siagaan (2004) menjelaskan bahwa Strategi merupakan serangkaian keputusan dan tindakan yang mendasar yang dibuat oleh manajemen puncak dan diterapkan seluruh jajaran dalam suatu organisasi demi pencapaian tujuan organisasi tersebut. Sedangkan menurut Syafrizal (2009) menurutnya strategi ialah cara untuk mencapai sebuah tujuan berdasarkan analisa terhadap faktor eksternal dan internal. Dari berbagai pengertian di atas, strategi dapat disimpulkan bahwa dapat dibentuk setelah faktor eksternal dan internal diketahui. Dalam upaya menciptakan dan mempertahankan kepuasan pelanggan B2B dengan harapan mempertahankan pelanggan tetap loyal tentunya diperlukan beberapa strategi.

Strategi-strategi dalam upaya peningkatan kepuasan pelanggan pada akhirnya perlu diukur sebagai langkah evaluasi. Kotler dan Keller (2008:143) mengemukakan empat perangkat untuk melacak dan mengukur kepuasan pelanggan, meliputi:

a. Sistem keluhan dan saran

Sebuah perusahaan yang berfokus pada pelanggan mempermudah pelanggannya untuk memberikan saran dan keluhan. Menempatkan kotak saran, menyediakan kartu komentar, mempekerjakan staf khusus untuk menangani keluhan pelanggan, dan menyediakan web pages dan email untuk melaksanakan komunikasi dua arah. Bagi perusahaan, informasi itu merupakan

sumber gagasan yang baik yang meyakinkan perusahaan bertindak cepat untuk menyelesaikan masalah.

b. Survey kepuasan pelanggan

Penelitian menunjukkan bahwa walaupun para pelanggan tidak puas terhadap satu dari empat pembelian, hanya kurang dari 5% pelanggan yang tidak puas akan mengeluh. Kebanyakan pelanggan akan membeli lebih sedikit atau berganti pemasok daripada mengajukan keluhan. Perusahaan-perusahaan yang responsif akan mengukur kepuasan pelanggan secara langsung dengan mengirimkan daftar pertanyaan atau menelepon pelanggan-pelanggan terakhir mereka sebagai sampel acak dan menanyakan apakah mereka amat puas, puas, kurang puas, atau amat tidak puas terhadap berbagai aspek kinerja perusahaan.

c. *Ghost shopping*

Perusahaan-perusahaan dapat membayar orang-orang sebagai pembeli untuk melaporkan kekuatan dan kelemahan produk mereka. Selain itu survei juga bisa dilakukan melalui telepon guna mengukur bagaimana kualitas dari staf mereka dalam memberikan pelayanan kepada pelanggan. Di perbankan saat ini beberapa bank menggunakan pihak ketiga yaitu MRI (*Marketing Research Indonesia*), dimana *mystery guest* akan melakukan transaksi di bank tersebut dan akan melakukan penilaian terhadap seluruh aspek kinerja di bank itu. Selanjutnya hasil penilaian tersebut akan dikirimkan kembali ke bank yang dinilai sebagai gambaran kinerja bank selama ini.

d. Analisis pelanggan yang hilang

Perusahaan-perusahaan harus menghubungi para pelanggan yang berhenti membeli atau berganti pemasok untuk mempelajari sebabnya. Bukan saja penting untuk melakukan wawancara keluar ketika pelanggan mulai berhenti untuk membeli, tapi juga harus diperhatikan tingkat kehilangan pelanggan. Karena apabila kehilangan pelanggan ini semakin meningkat, maka terlihat jelas bahwa perusahaan telah mengalami kegagalan dalam memuaskan pelanggannya.

Dalam beberapa jurnal dikatakan bahwa hubungan *relationship* dengan *revenue* berbanding sejajar sehingga pelaku B2B menitik beratkan kepada menjaga pelanggan-pelanggannya dengan cara membangun strategi *relationship* yang kuat untuk dapat mempertahankan pelanggannya agar tetap loyal menggunakan jasa perusahaan penyedia jasa B2B. Hal ini akan terasa memiliki dampak ketika salah satu pelanggan B2B berhenti, maka akan diikuti hilangnya *revenue* perusahaan dalam jumlah besar. Sebaliknya, jika pelanggan tetap loyal maka pelanggan B2B semakin mengisi pundi-pundi keuangan perusahaan.

Selain melayani layanan ritel bagi pelanggan B2C, DHL Express adalah salah satu perusahaan penyedia jasa B2B yang bergerak dibidang servis kurir dimana mencakup area layanan seluruh dunia lebih dari 220 negara. Pelanggan DHL Express adalah perusahaan atau perorangan yang melakukan bisnis *export import* distribusi barang yang diproduksi mulai dari mendatangkan *raw*

material, mengirimkan barang contoh, mengirimkan dokumen hingga pengiriman barang produksi kepada *next customer* baik di dalam maupun luar negeri.

Kantor DHL Express di Surabaya berpusat di Jalan Juanda dan Jalan HR Mohammad dimana area kerja dibagi berdasarkan letak geografis. Adapun area terbesar yang menyokong pendapatan DHL Express Cabang Surabaya adalah Area Surabaya Selatan dan Sidoarjo dimana menyumbangkan *revenue* terbesar terhadap *revenue* Jawa Timur.

Sejumlah 110 pelanggan dengan berbagai jenis industri dan karakteristik yang ada di area Surabaya Selatan dan Sidoarjo sehingga perusahaan harus memberikan perlakuan khusus sesuai kebutuhan pelanggan B2B. Hubungan antar perusahaan dan pelanggan harus terus dibina dengan baik untuk mendapatkan loyalitas yang baik pula. Jika dihubungkan dengan model *diamond*, hubungan perusahaan dan pelanggan merupakan salah satu masukan untuk formulasi strategi apa yang akan digunakan. Dengan menggunakan model *diamond*, perusahaan dapat menggali secara dalam baik dari sisi internal dan eksternal yang digunakan saat ini dan yang akan terjadi kedepannya nanti. *Issue* loyalitas dan CRM yang diimplementasikan kepada pelanggan khususnya pelanggan besar sangat menarik untuk diangkat menggunakan metode *diamond*. Keterkaitan metode *diamond* ini dapat berorientasi tujuan perusahaan dan masa yang akan datang yang nantinya dapat digunakan sebagai masukan untuk pengembangan.

Loyalitas pelanggan dapat diketahui dari *history* transaksi pelanggan yang kemudiannya dapat dievaluasi oleh perusahaan harus seperti apa tindakan

berikutnya. Adapun pada area Surabaya Selatan dan Sidoarjo memiliki portofolio seperti tabel di bawah ini :

Tabel 1.3

Portofolio Pelanggan Tahun 2014

Bulan	Growth	Start	Up Trader	Down Trader	Lost	Stable	Leakage
Januari	30.1%	8.0%	38.2%	-13.2%	-2.6%	-0.4%	-15.7%
Februari	37.4%	7.7%	43.1%	-11.2%	-2.1%	0.0%	-13.3%
Maret	42.3%	5.7%	47.6%	-9.4%	-1.8%	0.2%	-11.2%
April	50.4%	4.3%	59.1%	-12.5%	-0.7%	0.2%	-13.3%
Mei	46.2%	3.8%	54.6%	-12.9%	-0.8%	1.4%	-13.6%
Juni	39.9%	3.7%	53.2%	-16.0%	-0.6%	-0.5%	-16.5%
Juli	36.0%	4.3%	47.3%	-14.9%	-0.7%	-0.1%	-15.5%
Agustus	36.4%	4.7%	46.8%	-14.7%	-0.6%	0.2%	-15.3%
September	34.3%	4.7%	44.1%	-13.4%	-0.5%	-0.5%	-13.9%
Oktober	34.2%	5.1%	43.5%	-13.6%	-0.5%	-0.2%	-14.2%
November	38.9%	5.2%	40.0%	-6.6%	0.0%	0.3%	-6.6%
Desember	35.1%	6.6%	41.7%	-12.5%	-0.4%	-0.3%	-13.0%

Sumber : Data Loyalitas Pelanggan tahun 2014 (2015)

Dapat dilihat pada tabel di atas bahwa trend pelanggan di Surabaya Selatan dan Sidoarjo adalah meningkat, hal ini dapat dilihat dari besarnya prosentase pertumbuhan *revenue* dan peningkatan transaksi yang dapat dilihat di kolom *uptrader*.

Untuk report yang digunakan oleh DHL saat ini adalah *centralized*, dimana team *sales relationship* melakukan input report melalui web yang tersentral di kantor pusat untuk dievaluasi secara regular. Untuk CRM selain dari ketentuan yang ditentukan dari pusat, setiap cabang dapat melakukan pengembangan tersendiri melalui program-program tertentu yang dapat membangun hubungan baik dengan pelanggan dan tentunya meningkatkan transaksi pelanggan.

Untuk program-program tertentu yang sukses dapat membuat gebrakan atas peningkatan *branchperformance*, dapat dishare sebagai *success story* untuk dapat diterapkan di cabang lain. Contoh saat ini adalah pengiriman sarang burung walet yang mendulang sukses di Surabaya, akhirnya dikembangkan di seluruh cabang untuk dapat mengirimkan sarang burung walet dengan waktu kirim 1 hari sampai di tujuan.

Kenaikan transaksi yang dilakukan oleh pelanggan B2B dipengaruhi oleh berbagai hal, salah satu faktor eksternalnya adalah perubahan nilai tukar uang asing dan *business trend*. Jika dilihat dari laporan pendapatan perusahaan, dapat dilihat bisnis DHL Express terus mengalami pertumbuhan dari tahun ke tahun walaupun nilai tukar rupiah terhadap dollar merosot. Dengan kondisi yang sudah bagus, perusahaan terus berinovasi dengan menyesuaikan keadaan yang ada untuk terus membangun hubungan yang baik dengan pelanggan.

Tabel 1.4

20 Pelanggan Besar Berdasarkan Revenue 2014

Customer Name	Open Date	Revenue 2014 (Eur)	Revenue 2013 (Eur)	Revenue 2012 (Eur)	Total Revenue 3 Tahun Terakhir (Eur)	Avarage Revenue 3 Tahun Terakhir (Eur)	Prosentage Avarage Revenue Pelanggan dibandingkan Avarage Revenue Area 3 Tahun Terakhir (Eur)
PT Ecco Indonesia	5/9/1998	690 846	431 245	436 154	1 558 245	519 415	30%
PT Abadi Adimulia	7/30/1991	183 070	150 274	189 668	523 012	174 337	10%
PT Karyadibya Mahardika	4/3/2008	106 687	81 176	64 917	252 780	84 260	5%
PT Eratex Djaja, Tbk	1/27/2011	90 115	39 034	9 500	138 649	46 216	3%
PT KT Trading	7/4/1999	65 003	42 267	57 757	165 027	55 009	3%
PT Insera Sena	8/3/2002	64 174	97 347	91 749	253 270	84 423	5%
PT Essentra	12/4/1988	53 126	46 196	35 125	134 447	44 816	3%
PT Integra Indocabinet	9/13/1990	50 605	33 024	20 026	103 655	34 552	2%
PT Panggung Elektrik Citra Buana	9/11/2011	44 658	28 698	14 846	88 202	29 401	2%
PT Jasuindo Tiga Perkasa, Tbk	11/30/2004	40 533	43 503	41 515	125 550	41 850	2%
PT Young Tree Industries	9/11/1988	35 235	13 953	14 004	63 193	21 064	1%
PT Baguda Wear Banyuwangi	9/6/2014	34 929	0	0	34 929	11 643	1%
PT Intertrend Utama	10/17/2005	34 061	9 058	20 532	63 651	21 217	1%
PT Global Way Indonesia	6/9/2004	33 697	18 244	21 858	73 799	24 600	1%
PT Kharisma Indonesia	3/28/2012	33 676	18 539	8 150	60 364	20 121	1%
PT Eforel Citra Utama	3/24/1995	32 289	16 330	17 538	66 158	22 053	1%
PT Multi Arthamas Industry	6/24/2005	28 635	5 920	2 880	37 435	12 478	1%
PT Lotus Indah Textile	8/26/2003	23 822	4 827	3 056	31 705	10 568	1%
PT Classic Prima Carpet Industry	10/4/1995	22 066	13 081	22 896	58 043	19 348	1%
Ms. Julianan Herlani Wijaya	3/19/2001	17 129	17 333	15 393	49 855	16 618	1%
Total Revenue Area Tahun 2012	Eur	1 560 387					
Total Revenue Area Tahun 2013	Eur	1 601 855					
Total Revenue Area Tahun 2014	Eur	2 098 853					
Avarage Total Revenue 3 Tahun Terakhir	Eur	1 753 698					

Sumber : Data Revenue Tahunan Pelanggan (2015)

Dari data di atas dapat dilihat *revenue* yang dihasilkan pelanggan sebagian besar terus meningkat pada 3 tahun terakhir dan jangka waktu penggunaan jasa DHL Express dari tanggal pembukaan *account* cukup lama. 20 pelanggan besar tersebut di dapat dari total *revenue* tahun 2014 dan didukung data total *revenue* tahun 2013 dan 2012 dimana dapat dilihat *history revenue* yang diberikan kepada DHL Express. Sebagian besar pelanggan besar bertransaksi lebih dari 5 tahun

sebelumnya, sebagian adalah pelanggan baru bergabung dalam waktu tidak lebih dari setahun kebelakang dan langsung menjadi pelanggan besar. Tugas perusahaan adalah menjaga hubungan baik dengan pelanggan besar yang merupakan penyumbang revenue besar agar tidak lari ke pesaing atau berhenti menggunakan layanan DHL Express.

Dapat dibayangkan jika satu pelanggan besar berhenti menggunakan jasa layanan DHL Express maka berapa revenue yang akan hilang. Pelanggan besar ini cukup menjadi masalah yang cukup krusial. Dengan mengetahui faktor apa yang mempengaruhi pelanggan melakukan transaksi dengan jasa DHL Express secara terus menerus, diharapkan perusahaan dapat mengevaluasi dan mengembangkan strategi apa yang harus dilakukan kedepannya untuk mencegah pelanggan lari ke pesaing. Adapun beberapa alasan pelanggan berhenti menggunakan jasa layanan kurir DHL adalah :

1. Perusahaan sudah tidak beroperasi / bangkrut
2. *Business trend*
3. Berpindah ke pesaing/ *competitor*
4. Kiriman nominasi atau kiriman yang pengirimannya ditetapkan oleh buyer
5. Harga yang tidak sesuai dengan daya beli
6. Sifat kiriman tidak penting / *urgent* sehingga tidak perlu cepat
7. *Bad payment*

Selain dari pentingnya perusahaan menjaga pelanggan besar yang terus menerus menggunakan layanan, perusahaan juga harus memperhatikan sisi biaya

dimana terdapat teori yang menjelaskan bahwa mencari pelanggan baru memerlukan biaya 5 kali lipat lebih banyak dibandingkan membina hubungan dengan pelanggan yang sudah ada terutama pelanggan besar yang menghasilkan *revenue* tinggi.

1.2. Rumusan Penelitian

Berdasar latar belakang dan identifikasi permasalahan di atas, maka rumusan masalahnya adalah :

“Bagaimana *customer relationship management*(CRM) yang tepat dalam memenangkan persaingan jasa pengiriman B2B di Surabaya?

1.3. Tujuan Penelitian

Dari rumusan masalah tersebut, maka tujuan dalam penelitian adalah untuk mengembangkan *customer relationship management*(CRM) yang tepat dalam memenangkan persaingan jasa pengiriman B2B di Surabaya.

1.4. Batasan Penelitian

Perusahaan yang menjadi objek penelitian ini adalah perusahaan penyedia jasa kurir yang dilaksanakan di DHL Express Cabang Surabaya dengan batasan Area Surabaya Selatan dan Sidoarjo dimana area tersebut merupakan area penyokong pendapatan terbesar bagi DHL Express Cabang Surabaya. Adapun jumlah pelanggan yang akan diteliti adalah 110 pelanggan dengan sample sebesar

20 pelanggan yang menyumbangkan *revenue* terbesar berdasarkan total *revenue* data 3 tahun terakhir pelanggan DHL Express Cabang Surabaya Area Surabaya Selatan dan Sidoarjo. Untuk mendukung data internal, akan dilakukan pula interview kepada manajemen, divisi operational, pricing dan finance.

