

Nilai Pelanggan sebagai Basis Pemasaran Strategik

Dr. Bilson Simamora



PENDAHULUAN

Nilai (*value*) adalah konsep yang sangat populer dalam berbagai bidang ilmu. Dalam bidang ekonomi nilai dikenal sebagai utilitas (*utility*), yakni kegunaan produk bagi konsumen. Dalam pemasaran konsep nilai juga digunakan dan bahkan dianggap sebagai alasan konsumen membeli produk (*reasons to buy*).

Perhatian terhadap nilai akhir-akhir ini semakin besar dalam pemasaran. Nilai dianggap menjadi sumber utama keunggulan bersaing saat ini, bahkan menjadi kunci sukses perusahaan untuk bertahan dalam jangka panjang (Khalifa, 2004; Kotler dan Keller, 2012). Perusahaan-perusahaan global saat ini, yang sudah berusia puluhan sampai ratusan tahun, seperti Nestle, Unilever, Coca Cola, Toyota dan lain-lain, dapat menjadi besar dan mampu bertahan dalam waktu yang demikian lama, adalah karena memberikan nilai bagi para pelanggannya. Sebaliknya, merek-merek yang sebelumnya berjaya lalu hilang dari peredaran, dapat dipastikan merek tersebut tidak memberikan nilai yang tepat. Atau, sekalipun memberikan nilai, tetapi nilai tersebut lebih kecil dari nilai yang diberikan oleh pesaing.

Perusahaan-perusahaan yang bukan berbasis pemasaran pun semakin menyadari bahwa kunci keberhasilan mereka adalah memberikan nilai bagi pelanggan. Sebagai contoh, alasan yang dibuat Microsoft (sebuah perusahaan pembuat perangkat lunak) untuk membeli produknya adalah nilai pelanggan (*customer value*) (Gambar 1.1).

Pasar bukanlah ruang hampa. Selain oleh perusahaan kita, nilai juga diberikan oleh perusahaan-perusahaan lainnya (Seggie, Cagusvil dan Phelan, 2007). Sering kali persaingan di antara perusahaan sangat tinggi, seperti digambarkan dalam *hypercompetition* (D'Aveni, 1997).

Pada dasarnya persaingan adalah perlombaan memperebutkan pilihan konsumen. karena pilihan konsumen didasarkan pada nilai (Kotler dan Keller, 2012), maka persaingan dapat juga diterjemahkan sebagai perlombaan memberikan nilai. Oleh karena itu, nilai menjadi kunci keberhasilan pemasaran dan pemasaran strategik harus didasarkan pada nilai.



Sumber: www.microsoft.com, accessed: 15/12/2011, dimuat dengan ijin

Gambar 1.1.
Manfaat Program Lisensi Microsoft

Setelah membaca modul ini pembaca diharapkan dapat memahami konsep nilai pelanggan, mengetahui cara mengukur nilai pelanggan, dan mengetahui pengaruh nilai pelanggan terhadap keputusan pembelian, kepuasan dan loyalitas konsumen. Untuk itu, modul ini dibagi ke dalam dua kegiatan belajar (KB), yaitu: (1) pengertian dan pengukuran nilai pelanggan dan (2) hubungan nilai pelanggan dengan profitabilitas konsumen dan strategi pemasaran.

KEGIATAN BELAJAR 1

Pengertian dan Pengukuran Nilai Pelanggan

A. PENGERTIAN NILAI PELANGGAN

Konsep nilai semakin banyak digunakan dalam pemasaran saat ini. Buktinya dapat kita lihat dari definisi pemasaran yang diberikan oleh para ahli. Kalau kita bicara definisi pemasaran, maka patokan paling banyak digunakan adalah definisi dari American Marketing Association (AMA) yang bermarkas di Chicago, Amerika Serikat. Definisi pemasaran terbaru dari lembaga ini, yang dibuat tahun 2007 adalah:

“Marketing is the activity, set of institutions, and processes for creating, communicating, delivering, and exchanging offerings that have value for customers, clients, partners, and society at large”.

Dengan terjemahan bebas, definisi tersebut menyatakan bahwa pemasaran adalah kegiatan, seperangkat institusi, dan proses untuk menciptakan, mengomunikasikan, mengantarkan, dan mempertukarkan tawaran yang memiliki nilai bagi pelanggan, klien, mitra dan masyarakat secara luas. Tujuan pemasaran adalah menciptakan, mengantarkan dan mempertukarkan nilai dengan konsumen.

Dari definisi di atas terlihat peran penting ‘nilai’ dalam pemasaran. Permasalahannya adalah: apa pengertian nilai itu? Banyak istilah tentang nilai yang dapat dijumpai dalam pemasaran. Sebagian ahli (misalnya Day, 2002; Vargo dan Lusch, 2004; 2008) menggunakan istilah ‘nilai’, sebagian menggunakan istilah *customer value* (Lam, Shankar, Erramilli dan Murty, 2004; Khalifa, 2004), *value for the customer* (Woodall, 2003), *customer perceived value* (Eggert dan Ulaga, 2002), *consumer value* (Sánchez-Fernández dan Iniesta-Bonillo, 2006). Pada Tabel 1.1 dipaparkan istilah-istilah terkait nilai dan definisinya. Pada tabel tersebut terlihat berbagai istilah tentang nilai dengan pengertian yang berbeda-beda pula.

Menurut Sanchez-Fernandeza dan Iniesta-Bonillo (2006), konsep nilai pelanggan yang berbeda-beda tersebut dapat dikelompokkan ke dalam empat kategori, yaitu: (1) nilai sebagai harga rendah (*value as low price*), (2) nilai

sebagai apa saja yang diinginkan konsumen pada suatu produk (*value as whatever the consumer wants in a product*), (3) nilai sebagai kualitas yang diperoleh konsumen sebagai imbalan atas harga yang dibayarkan (*value as the quality the consumer gets for the price she/he pays*) dan (4) nilai sebagai apa yang diperoleh konsumen untuk apa yang telah mereka berikan (*value as what the consumer gets for what he/she gives*). Untuk lebih singkatnya, ada dua dimensi yang terkait dengan nilai, yaitu apa yang diperoleh konsumen (*GET*) dan apa yang dikorbankan konsumen (*GIVE*). Kategori *pertama* yang mengasosiasikan nilai sebagai harga rendah tentunya fokus pada *GIVE*. Kategori *kedua* yang menganggap nilai sebagai "apa saja yang diinginkan konsumen pada produk (*value as whatever the consumer wants in a product*)" fokus pada *GET*. Kategori *ketiga* yang menganggap nilai sebagai "kualitas yang diperoleh konsumen sebagai imbalan atas harga yang dibayarkan (*value as the quality the consumer gets for the price she/he pays*)", fokus pada perbandingan antara *GET* dan *GIVE*. Kategori *keempat*, yang menganggap nilai sebagai "apa saja yang diperoleh konsumen untuk apa yang telah mereka berikan (*value as what the consumer gets for what he/she gives*)", juga membandingkan *GET* versus *GIVE*, namun lebih lengkap dari kategori ketiga.

Tabel 1-1.
Isilah dan Pengertian Nilai Pelanggan

Penulis	Definisi
Holbrook dan Corfman (1985); Holbrook (1994, 1995:5)	Nilai (<i>value</i>) adalah pengalaman preferensi relativistik dan interaktif (<i>value as an interactive relativistic preference experience</i>)
Zeithalm (1988:14)	<i>Perceived value</i> adalah penilaian konsumen secara keseluruhan terhadap utilitas suatu produk berdasarkan apa yang diterima dan apa yang diberikan
Lichtenstein, Netemeyer dan Burton (1990: 54)	"Kami mendefenisikan nilai (<i>value</i>) sebagai rasio antara kualitas terhadap harga"
Monroe (1990: 51)	Persepsi pembeli tentang nilai mewakili keseimbangan antara kualitas atau persepsi manfaat produk dibandingkan dengan persepsi pengorbanan
Dodds et al. (1991: 308)	Persepsi nilai (<i>perceptions of value</i>) dihasilkan oleh keseimbangan kognitif antara persepsi kualitas dan persepsi pengorbanan

Penulis	Definisi
Liljander dan Strandvik (1993)	<i>Perceived value</i> sama dengan persepsi manfaat dibagi persepsi harga
Gale (1994)	Customer value adalah persepsi kualitas menurut pasar (<i>market-perceived quality</i>) yang di- <i>adjust</i> terhadap harga relatif produk Anda
Rust dan Oliver (1994)	<i>Value</i> adalah kombinasi antara apa yang diterima dan apa yang dikorbankan
Hunt dan Morgan (1995)	<i>Value</i> berkaitan dengan total semua manfaat yang dipersepsikan konsumen akan diperoleh apabila mereka menerima tawaran pasar
Butz dan Goodstein (1996)	Customer value adalah ikatan emosional yang dibentuk antara pelanggan dan produsen setelah pelanggan menggunakan produk atau layanan yang diberikan pemasok dan menganggap bahwa produk memberikan nilai tambah
Fornell, Johnson, Anderson, Cha dan Bryant (1996)	<i>Perceived value</i> adalah persepsi tingkat kualitas relatif terhadap harga yang diberikan
Woodruff (1997)	<i>Customer value</i> adalah preferensi dan evaluasi konsumen terhadap atribut-atribut produk, kinerja atribut, dan konsekuensi yang muncul dari penggunaan yang memfasilitasi (atau menghalangi) pencapaian tujuan dan maksud konsumen dalam situasi penggunaan
Sinha dan DeSarbo (1998)	<i>Value</i> adalah kualitas yang terjangkau (dapat dibeli) oleh konsumen
Sirohi, McLaughlin dan Wittink (1998)	Nilai adalah apa yang Anda peroleh untuk apa yang Anda bayarkan
Oliver (1999)	<i>Value</i> adalah fungsi positif dari apa yang diterima dan fungsi negatif dari apa yang dikorbankan
Lapierre (2000)	Customer-perceived value adalah perbedaan antara manfaat dan pengorbanan (yaitu biaya total berupa biaya moneter dan biaya non-moneter) menurut persepsi konsumen, dikaitkan dengan harapan mereka, yaitu kebutuhan dan keinginan
McDougall dan Levesque (2000)	<i>Perceived value</i> adalah hasil atau manfaat yang diterima konsumen dalam hubungan dengan biaya total (yang meliputi harga yang dibayar ditambah biaya-biaya lain terkait pembelian). Dalam istilah sederhana, nilai adalah perbedaan antara persepsi manfaat dan persepsi biaya

Penulis	Definisi
Oliva (2000)	<i>Customer value</i> adalah harga hipotetis bagi tawaran pemasok (<i>supplier's offering</i>), pada mana konsumen tertentu berada pada situasi kembali modal (<i>break-even</i>), relatif terhadap alternatif terbaik yang tersedia bagi konsumen untuk melakukan fungsi yang sama
Slater dan Narver (2000)	<i>Customer value</i> tercipta pada saat manfaat bagi pelanggan terkait produk atau layanan melebihi biaya yang dikeluarkan konsumen
Kothandaraman dan Wilson (2001)	Nilai adalah relasi antara tawaran pasar dan harga sebuah perusahaan, yang dibandingkan oleh konsumen terhadap tawaran pasar dan harga dari pesaing
Van der Haar et al. (2001)	Konsep <i>customer value</i> menilai (<i>assess</i>) nilai yang ditawarkan suatu produk pada pelanggan, dengan memperhitungkan seluruh fitur nyata (<i>tangible</i>) dan tidak nyata (<i>intangible</i>)
Walter, Ritter dan Gemunden (2001)	<i>Value</i> adalah persepsi keseimbangan (<i>perceived trade-off</i>) antara berbagai manfaat dan pengorbanan, yang diperoleh melalui relasi pelanggan dengan pengambil keputusan kunci dalam organisasi pemasok
Afuah (2002)	<i>Value</i> tergantung pada tingkat mana suatu karakteristik berkontribusi pada utilitas maupun kesenangan pelanggan
Chen dan Dubinski (2003)	<i>Perceived customer value</i> adalah persepsi konsumen tentang manfaat bersih yang diperoleh sebagai imbalan bagi biaya yang dicurahkan untuk memperoleh manfaat tersebut
Vargo dan Lusch (2008)	<i>Value</i> adalah segala sesuatu yang berharga bagi konsumen yang diperoleh dari produk atau layanan saat mereka menggunakannya (<i>value-in-use</i>)

Sumber: Diadaptasi dari Sanchez-Fernandez dan Iniesta-Bonillo (2006). Literatur-literatur pada kolom satu ada pada sumber, kecuali Vargo dan Lusch (2008), yang dicantumkan pada daftar referensi.

Tabel 1.2.
Empat Kategori Pengertian Nilai Pelanggan

No.	Kategori	Pengarang
1	Nilai sebagai harga rendah (<i>value as low price</i>)	Oliva (2000)
2	Nilai sebagai apa saja yang diinginkan konsumen pada produk (<i>value as whatever the consumer wants in a product</i>)	Afuah (2002); Butz dan Goodstein (1996); Hunt dan Morgan (1995); Vander deer Haar et al. (2001); Vargo da Lusch (2008)
3	Nilai sebagai kualitas yang diperoleh konsumen sebagai imbalan atas harga yang dibayarkan (<i>value as the quality the consumer gets for the price she/he pays</i>)	Dodds et al. (1991); Fornel et al. (1996); Gale (1994); Lichenstein et al. (1990); Monroe (1990); Woodruff, 1997; Sinha dan DeSarbo (1998)
4	Nilai sebagai apa yang diperoleh konsumen untuk apa yang telah mereka berikan (<i>value as what the consumer gets for what he/she gives</i>)	Chen dan Dubinsky (2003); Holbrook (1994, 1999); Holbrook dan Corfman (1985); Kothandaraman dan Wilson (2001); Lapierre (2000); Lijander dan Strandvik (1993); McDougall dan Levesqua (2000); Oliver (1999); Rust dan Oliver (1994); Sirohi et al. (1994); Slater dan Narver (2000); Walter et al. (2001); Woodruff (1997); Zeithaml (1998)

Sumber: Diadaptasi dari Sanchez-Fernandez dan Iniesta-Bonillo (2006)

Pertanyaannya, apa saja yang diinginkan (GET) dan yang dikorbankan (GIVE) konsumen? Ada berbagai pendapat tentang GET dan GIVE ini. Untungnya, Smith dan Colgate (2007) telah mempelajari literatur-literatur tentang GET dan GIVE. Pada intinya, menurut keduanya, dari sisi GET, ada tiga manfaat yang membentuk nilai, yaitu: nilai fungsional atau instrumental (*functional/instrumental value*), nilai pengalaman atau hedonik (*experiential/hedonic value*) dan nilai simbolik atau ekspresif (*symbolic/expressive value*). Dari sisi GIVE, keduanya mengidentifikasi nilai biaya atau pengorbanan (*cost/sacrifation value*). Mereka memberikan kerangka lengkap tentang sumber-sumber nilai tersebut. Namun, sebelum menjelaskan kerangka tersebut, perlu dijelaskan terlebih dahulu pengertian masing-masing tipe nilai.

Nilai fungsional atau utilitarian terkait dengan seberapa baik karakteristik, kegunaan, atau kinerja produk (barang atau layanan) atau seberapa baik produk (barang atau layanan) berfungsi. Seperti dikatakan Woodruff (1997), ada tiga sumber nilai fungsional atau utilitarian. *Pertama*, ketepatan, keakuratan serta kesesuaian fitur, fungsi, atribut atau karakteristik (seperti estetika, kualitas, kastemisasi atau kreatifitas). *Kedua*, kesesuaian kinerja (seperti reliabilitas, kualitas kinerja atau kualitas layanan pendukung). *Ketiga*, kesesuaian konsekuensi atau hasil (seperti nilai strategis, keefektifan, manfaat operasional dan manfaat lingkungan).

Ketepatan pengiriman barang pada alamat yang dituju dan waktu yang ditentukan, merupakan nilai yang ditawarkan oleh perusahaan-perusahaan kurir, seperti PT Pos Indonesia, PT Titipan Kilat, Federal Expres dan lain-lain. Keakuratan waktu dan desain merupakan nilai yang diandalkan jam tangan Rolex. Reliabilitas atau keadaan untuk selalu dalam keadaan baik atau jarang rusak, merupakan nilai yang penting bagi mesin foto kopi. Kesesuaian manfaat dengan keinginan merupakan nilai yang sangat penting untuk produk obat-obatan.

Tipe kedua adalah nilai pengalaman atau hedonik. Nilai ini terkait dengan seberapa mampu produk memberikan pengalaman, perasaan dan emosi yang diinginkan konsumen. Berbagai perusahaan, seperti hotel, penerbangan serta eceran, memberikan perhatian khusus pada nilai-nilai indrawi (*sensory value*), seperti estetika, pencahayaan, pengaturan suasana ruang atau kabin, aroma dan musik. Sebagian besar perusahaan travel maupun pertunjukan (*entertainment*) mengutamakan nilai emosional, seperti kesenangan, ketenangan, keasyikan, petualangan dan humor. Sebagian perusahaan, seperti perusahaan layanan dan perusahaan yang melayani bisnis (*business to business marketing*), lebih mengutamakan nilai relasi sosial (*social relationship value*). Terakhir, beberapa perusahaan atau organisasi, seperti Ancol dan Taman Safari Indonesia serta Museum Rekor Indonesia (MURI), memberikan nilai epistemik (*epistemic value*), seperti keingintahuan, pengetahuan, hal-hal baru atau fantasi.

Nilai simbolik atau ekspresif berkaitan dengan seberapa besar kecenderungan konsumen mengasosiasikan diri dengan makna psikologis produk. Produk-produk tertentu, seperti barang-barang mewah, memiliki nilai prestis (*prestige value*) yang dapat mencerminkan 'siapa' pemilik atau penggunaanya (Vigneron dan Johnson, 1999).

Tipe keempat nilai, sekaligus merupakan indikator GIVE, dalam terminologi Smith dan Colgate (2007) adalah nilai biaya atau pengorbanan (*cost/sacrifice value*). Sebenarnya, nilai ini merupakan 'pengurang', akan tetapi dapat pula dijadikan sebagai bahan jualan (*selling point*) apabila biaya atau pengorbanan untuk memperoleh produk lebih rendah dibanding pesaing. Pusat perbelanjaan Carrefour menggunakan pendekatan ini. Perusahaan ini menyatakan: "Apabila ada harga yang lebih murah, kami berani membayar selisihnya".

B. SUMBER NILAI PELANGGAN

Sampai sejauh ini sudah dijelaskan empat kategori pengertian nilai pelanggan. Kemudian telah dibahas pula bahwa keempat kategori pengertian tersebut didasarkan pada fokus yang berbeda-beda, apakah terhadap GET, GIVE atau GET dan GIVE sekaligus. Terhadap dimensi GET dapat dikaitkan nilai fungsional/*utilitarian*, hedonik/pengalaman maupun simbolik/ekspresif. Terhadap dimensi GIVE dapat dikaitkan nilai biaya/pengorbanan. Pertanyaan selanjutnya adalah dari mana keempat tipe nilai tersebut diperoleh?

Umumnya para ahli tidak memerinci sumber nilai pelanggan karena seolah-olah ada kesepakatan di antara mereka bahwa sumber nilai adalah produk atau merek. Ternyata, terdapat lima sumber nilai menurut penelusuran Smith dan Colgate (2007), yakni informasi, produk, interaksi, lingkungan dan transfer kepemilikan.

Informasi dihasilkan melalui iklan, hubungan masyarakat (*public relation*), dan manajemen merek (seperti kemasan, label dan instruksi). Informasi memungkinkan konsumen mengetahui nilai-nilai fungsional, hedonik, simbolik dan biaya atau pengorbanan, sehingga dapat mengambil keputusan lebih cepat.

Produk secara langsung menghasilkan nilai-nilai fungsional, hedonik, simbolik dan biaya atau pengorbanan, sehingga dapat mengambil keputusan lebih cepat. Karena itu, Vargo dan Lusch (2008) menyatakan produk sebagai wahana pembawa nilai (*value vehicle*).

Interaksi antara konsumen dengan karyawan perusahaan maupun dengan sistem yang diciptakan perusahaan (misalnya ATM) dapat memberikan nilai-nilai fungsional, hedonik, simbolik dan biaya atau pengorbanan. Sebagai contoh, nilai perkuliahan di Universitas Terbuka dipengaruhi oleh kualitas

interaksi antara mahasiswa dengan karyawan secara langsung maupun melalui sistem surat, telepon dan *online* yang disediakan.

Lingkungan (*environment*) juga menjadi salah satu sumber nilai. Pengelolaan lingkungan sebagai sumber nilai dapat ditemukan pada eceran, restoran, bank, pusat perbelanjaan dan lain-lain. Pengaturan lingkungan terkait dengan lingkungan luar (lokasi, tempat parkir dan tampak depan) serta lingkungan dalam, seperti pengaturan musik, pencahayaan, aroma, dekorasi, *lay out* ruangan dan penyusunan barang (*merchandising*). Pengaturan ini dilakukan karena lingkungan dapat menghasilkan keempat tipe nilai yang telah dijelaskan.

Terakhir, transfer kepemilikan merupakan sumber bagi keempat tipe nilai yang telah disebutkan. Sumber ini terkait dengan akunting (seperti pembayaran dan penagihan), pengantaran (termasuk pengepakan, penjemputan, pengapalan dan penelusuran atau *tracking*) dan pengalihan kepemilikan (seperti kontrak, *copyright agreement* dan pemberian nama atau merek). Sumber ini dapat memberikan nilai fungsional atau utilitarian, seperti ketepatan waktu pengiriman, nilai hedonik atau pengalaman (seperti kepuasan atas proses pemenuhan perjanjian), nilai ekspresif atau simbolik (seperti perasaan bangga mendapat antaran makanan dari menu McDonald ke rumah) dan nilai biaya atau pengorbanan (seperti ketenangan karena pengiriman barang dapat dipantau).

Tabel 1.3 meringkas keempat tipe nilai dan kelima sumber nilai yang telah dibahas. Inspirasi yang dapat dipelajari dari kategorisasi ini adalah: sebuah perusahaan perlu menentukan tipe nilai yang dipromosikan beserta sumbernya.

Dalam defenisi pemasaran AMA 2007 yang ditampilkan di depan kita dapat melihat bahwa fungsi dasar pemasaran adalah menciptakan, mengomunikasikan, memberikan dan mempertukaran tawaran yang bernilai bagi pelanggan (*creating, communicating, delivering, and exchanging offerings that have value for customers*). Karena pada dasarnya merupakan 'cara perusahaan mencapai tujuan pemasarannya (*the the company to achieve its marketing objectives*), maka strategi pemasaran merupakan cara melakukan fungsi dasar tersebut lebih efektif dan efisien dibanding pesaing. Dengan kata lain, fokus strategi pemasaran adalah nilai pelanggan.

Smith dan Colgate (2007) mencatat bahwa perusahaan-perusahaan kelas dunia, memiliki nilai khusus yang ditawarkan kepada para konsumen. Menurut catatan mereka, Club Med, Nordstorm dan Disney, memberikan

nilai pengalaman yang superior, yang didukung oleh daya tanggap (*responsiveness*) tinggi, kedekatan hubungan dengan konsumen, teknologi pendukung, riset pasar dan fasilitas.

Tercatat juga bahwa The Body Shop, Lexux dan Hallmark, berkompetisi dengan menawarkan nilai simbolik atau ekspresif. Untuk tujuan tersebut, perusahaan-perusahaan tersebut membangun citra merek yang kuat dengan dukungan periklanan, hubungan masyarakat, kualitas produk serta layanan konsumen yang prima.



Gambar 1-2.

Mercedez-Benz menawarkan nilai fungsional penggunaan spare-part asli. Pendekatan ini masuk akal sebab pemakaian spare-part tidak kelihatan (*unconspicuous*), sehingga kecil kemungkinan menawarkan nilai ekspresi diri



Gambar 1.3.

Xenia Menjadikan Nilai Finansial sebagai Daya Tarik Utama Produk

Tabel 1.3.
Ringkasan Tipe dan Sumber Nilai

	TIPE NILAI			
	<i>Functional/ Instrumental Value</i>	<i>Experiential/ Hedonic Value</i>	<i>Symbolic/Expressive Value</i>	<i>Cost/Sacrifice Value</i>
Informasi	Informasi yang menjelaskan, mendidik dan membantu konsumen untuk mengetahui kinerja dan hasil (<i>outcomes</i>)	Copy dan kreativitas yang dapat memberikan atau meningkatkan pengalaman indrawi, emosional, relasional dan epistemik	Dapat memosisikan produk, membantu konsumen untuk mengidentifikasi diri dengan produk, membantu mereka untuk menginterpretasi makna yang ada pada produk dan mengasosiasikan diri dengan makna itu	Membantu konsumen untuk mengevaluasi alternatif, membuat keputusan yang lebih terinformasi, cepat dan kurang tekanan, membantu menurunkan harga (misalnya dalam tawaran menawar) karena konsumen mengetahui persaingan
Produk	Produk secara langsung memberikan fitur, fungsi, dan karakteristik yang menghasilkan kinerja dan hasil (<i>outcomes</i>)	Produk memberikan pengalaman sensoris (misalnya restoran), emosional (misalnya motor besar), relasional (misalnya facebook) dan epistemik (misalnya Taman Impian Jaya Ancol)	Produk membantu konsumen membentuk atau meningkatkan konsep diri (misalnya pewangi tubuh AXE), memberikan nilai personal (misalnya mobil Smart for Two), menawarkan ekspresi diri yang unik (misalnya mobil <i>Smart for Two</i>) dan memberikan makna sosial (misalnya Rolex)	Harga produk dan biaya-biaya tambahan lainnya, seperti biaya operasi, assembly, kemudahan penggunaan, garansi dan layanan purna jual, dapat digunakan untuk menurunkan biaya dan pengobanan
Interaksi (dengan karyawan dan sistem)	Lama dan frekuensi sales call, interaksi dan ketanggapan layanan dan interaksi dengan sistem (seperti telepon, penagihan atau sistem pendukung pelanggan) memberikan atau meningkatkan kinerja dan hasil yang diinginkan	Atribut-atribut layanan, seperti kesopanan, pertemanan atau empati, menciptakan pengalaman indrawi, emosional, relasional dan epistemik, sebagaimana juga diakibatkan pemulihan layanan, dukungan pelanggan dan sistem-sistem lain	Interaksi staf dan sistem dapat menyebabkan konsumen merasa lebih baik tentang diri mereka sendiri dan memberikan makna personal bagi pelanggan. Layanan khusus dapat menciptakan status dan prestis. Kebijakan layanan sama untuk semua	Interaksi dengan personil dan sistem (seperti electronic data interchange) dapat menambah atau menurunkan biaya ekonomi dan psikologis produk, termasuk meningkatkan

	TIPE NILAI			
	<i>Functional/ Instrumental Value</i>	<i>Experiential/ Hedonic Value</i>	<i>Symbolic/Expressive Value</i>	<i>Cost/Sacrifice Value</i>
			pelanggan dapat meningkatkan makna sosial budaya	atau menurunkan investasi personal yang dibutuhkan untuk memperoleh dan mengonsumsi produk
Lingkungan (pembelian dan konsumsi)	Furnitur, pencahayaan, layout, dekorasi, pada lingkungan di mana pembelian dan konsumsi dilakukan, dapat meningkatkan nilai fungsional/instrumental akibat meningkatnya kinerja produk atau hasilnya	Fitur dan atribut lingkungan konsumsi atau pembelian, seperti musik, bau-bauan, pencahayaan dan suhu ruangan dapat menciptakan pengalaman indrawi, emosional dan epistemik pada pelanggan	Di mana produk dibeli atau dikonsumsi dapat memberikan makna personal, sosial atau budaya dan meningkatkan kebanggaan diri konsumen. Misalnya, minum kopi di Starbuck memiliki nilai simbolik lebih tinggi ketimbang minum kopi di kedai kopi biasa	Berpengaruh terhadap biaya ekologi produk (misalnya popcorn di bioskop), biaya psikologis (seperti parkir di pusat bisnis), investasi personal (seperti seberapa intensif pencarian produk) dan resiko (seperti keamanan pribadi)
Peralihan kepemilikan	Proses pemenuhan (fulfillment) yang akurat dan tepat waktu (seperti pemenuhan order, penjemputan, pengepakan dan pengantaran) memberikan nilai fungsional/instrumental	Memenuhi janji pengantaran produk dapat meningkatkan pengalaman konsumen, seperti kebanggaan memiliki produk	Bagaimana produk diantarkan (seperti dikemas dengan apa, apakah dengan kertas kado) dan oleh siapa (manajer atau orang suruhan) dapat menciptakan nilai simbolis	Dapat ditingkatkan dengan syarat pembayaran, pilihan antaran, kebijakan pengembalian, akurasi penagihan dan sistem penelusuran (tracking) pesanan, akses terhadap personel dari pihak supplier dan prosedur penyelesaian masalah

Sumber: Smith dan Colgate (2007)

Perusahaan-perusahaan seperti Wal-Mart, Dell dan Amazon, menggunakan nilai biaya atau pengorbanan rendah sebagai sumber keunggulan bersaing. Perusahaan yang memasarkan produknya di Indonesia dan melakukan pendekatan demikian adalah: Lion Air, Air Asia, dan Carrefour.

Contoh-contoh di atas memperkuat pernyataan awal bahwa strategi pemasaran dimaksudkan untuk menciptakan keunggulan bersaing melalui nilai pelanggan yang superior. Pertanyaannya, bagaimana kerangka berpikir (*framework of thinking*) yang menjelaskan keterkaitan tersebut?

Kotler dan Armstrong (2012) mencatat bahwa strategi pemasaran dimulai dari pemikiran tentang nilai apa yang ditawarkan kepada para pelanggan. Pemikiran ini perlu karena menurut Woodruff (1997) serta Smith dan Colgate (2007), nilai pelanggan merupakan sumber keunggulan bersaing (*competitive advantage*) bagi perusahaan. Sebagaimana diketahui, dalam situasi persaingan yang tinggi, eksistensi perusahaan ditentukan oleh ada-tidaknya keunggulan bersaingnya.

C. MENGUKUR NILAI PELANGGAN

Apa nilai yang sesungguhnya diharapkan konsumen? Dari nilai-nilai yang diharapkan pelanggan tersebut, nilai apa yang sesungguhnya penting? Seberapa baik (buruk) perusahaan kita memberikan nilai-nilai yang diharapkan pelanggan tersebut? Mengapa perusahaan kita buruk (baik) dalam memberikan dimensi-dimensi tertentu nilai pelanggan? Menurut Woodruff (1997), keempat pertanyaan ini penting dalam menentukan nilai pelanggan, seperti diperlihatkan pada Gambar 1.4.

Analisis nilai pelanggan dapat dilakukan melalui cara-cara yang disukai perusahaan. Namun, secara umum ada beberapa alat (*tools*) yang diberikan para ahli, yakni: (1) *value map*, (2) *performance – importance (P-I) matrix*, *means-end value laddering*. Ketiga metoda tersebut dijelaskan berikut ini.

1. *Performance-Importance Matrix*

Teknik ini diperkenalkan oleh Martilla dan James (1977). Belakangan teknik ini banyak dirujuk para ahli untuk menjelaskan teknik atribut-atribut suatu produk. Menurut Martilla dan James (1977), dalam menggunakan teknik ini, langkah-langkah yang digunakan adalah:



Sumber: Woodruff, 2007

Gambar 1.4.
Menentukan Dimensi-dimensi Nilai Pelanggan

- Menentukan atribut produk yang akan diukur. Penentuan atribut produk dapat dilakukan melalui survai, *focus group*, wawancara tidak terstruktur maupun atas penilaian manajemen (*managerial judgment*).
- Lakukan pengukuran kinerja produk (*performance*) pada setiap atribut, lakukan juga pengukuran tingkat kepentingan (*importance*) setiap atribut. Namun, pengukurannya perlu dilakukan terpisah agar tidak terjadi bias urutan (*order effect*).
- Buat peta (matriks) dua dimensi dengan menggunakan kinerja sebagai dimensi X dan tingkat kepentingan pada dimensi Y. Penentuan dimensi ini dapat disesuaikan dengan kebutuhan.
- Bagi dimensi X dan Y ke dalam dua kategori: tinggi dan rendah. Pembagian dapat dilakukan dengan menggunakan median. Belakangan para ahli juga menggunakan rata-rata (*mean*).
- Tempatkan setiap atribut dengan membuat skor kinerja dan tingkat kepentingan sebagai absis dan ordinat (x,y). Kemudian, berikan saran untuk setiap atribut.

Sebagai contoh, berikut ini diajukan analisis P-I untuk Klub Keluarga *Creation* (KKC). Perusahaan ini menyediakan layanan senam aerobik bagi ibu-ibu yang tinggal dalam sebuah perumahan. Melalui wawancara tidak terstruktur terhadap para pelanggan disimpulkan bahwa atribut layanan ini ada delapan, seperti ditampilkan pada Tabel 1.4.

Pengukuran kinerja dan tingkat kepentingan dilakukan dengan menggunakan kuesioner. Skala yang digunakan adalah skala bertipe Likert lima jenjang. Hasil yang disajikan pada Tabel 1.4 adalah rata-rata yang diperoleh dari 100 responden, yakni anggota-anggota KKC yang diambil secara acak.

Tabel 1.4.
Tingkat Kepentingan dan Kinerja Atribut-atribut KKC

ATTRIBUT	Tingkat Kepentingan	Kinerja
1. Lokasi	3,00	3,00
2. Fasilitas / perlengkapan	4.25	4.50
3. Kenyamanan tempat	3.50	4,00
4. Jadwal kegiatan	4,00	2,00
5. Ketepatan waktu mengajar para instruktur	3.50	3,00
6. Mutu instruktur	3.60	3.50
7. Pelayanan / sikap, keramahan, kesopanan, kejujuran, dan tanggung jawab	3,00	4.50
8. Kebersihan	4.50	4.20
RATA-RATA	3.70	3.60

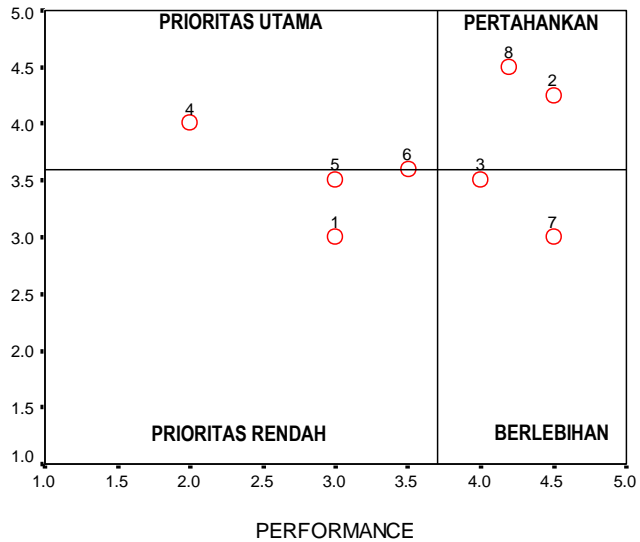
Sumber: Hasil Survei

Keterangan: Skor tingkat kepentingan dan kinerja diperoleh dari 100 responden.

Pengukuran dilakukan dengan skala Likert

Idealnya, semakin penting, semakin tinggi kinerja suatu atribut. Apabila aturan ini dipenuhi, maka manajemen produk telah dilakukan dengan baik, sehingga memberikan kepuasan kepada para pelanggan.

Untuk mengetahui apakah manajemen produk telah ataukah belum dilakukan dengan baik, kita dapat memetakan seluruh atribut ke dalam matrik *importance-performance*. Tingkat kepentingan (*importance*) dijadikan sumbu Y dan kinerja atribut dijadikan sumbu X. Hasilnya adalah Gambar 1.5.



Gambar 1.5.
Diagram Karterius untuk Strategi Produk KKC berdasarkan Tingkat Kepentingan dan Kinerja Atribut

Berdasarkan Martilla dan James (1977), dari matriks tersebut (Gambar 1.5) terdapat empat kategori perlakuan atas atribut-atribut produk, yaitu sebagai berikut.

- a. **Pertahankan (*maintain*):** Atribut-atribut yang masuk pada kategori ini memiliki tingkat kepentingan dan kinerja di atas rata-rata. Dengan kata lain, atribut-atribut tersebut penting bagi konsumen dan untungnya kinerja atribut-atribut tersebut juga baik. Atribut-atribut demikianlah yang menyumbangkan nilai bagi produk. Yang termasuk pada kategori ini adalah: fasilitas/kelengkapan (atribut 2) dan kebersihan (atribut 8).
- b. **Prioritas utama (*main priority*):** Adalah kategori untuk atribut-atribut yang kepentingannya di atas rata-rata, akan tetapi kinerjanya di bawah rata-rata. Dengan kata lain, atribut-atribut tersebut penting bagi konsumen, namun sayangnya, kinerja atribut-atribut tersebut masih buruk. Termasuk pada kategori ini adalah jadwal kegiatan (atribut 4). Untuk meningkatkan nilai pelanggan, yang harus dilakukan perusahaan adalah meningkatkan kinerja atribut-atribut tersebut. Untuk kasus KKC, jadwal kegiatan harus diperbaiki dan dipenuhi.

- c. Berlebihan (*possible overkill*): Adalah kategori atribut-atribut yang tingkat kepentingannya di bawah rata-rata, akan tetapi kinerjanya di atas rata-rata. Yang masuk dalam kategori ini adalah: kenyamanan tempat (atribut 3) dan pelayanan (atribut 7). Langkah-langkah yang perlu diambil ada tiga pilihan. *Pertama*, menghilangkan atribut, apabila benar-benar tidak diperlukan konsumen. Tampaknya untuk kasus KKC langkah ini tidak dapat diambil karena kedua atribut diperlukan. *Kedua*, mengurangi kinerja atribut sampai tingkat standar saja, selama keberadaan atribut diperlukan. Langkah ini dapat diambil karena harapan konsumen akan kenyamanan dan pelayanan selaras dengan harga yang dibayar. Sebagai contoh, dalam penerbangan dengan pesawat murah, konsumen tidak mengeluh apabila tidak diberi 'makanan berat'. *Ketiga*, tetap mempertahankan kinerja atribut, akan meningkatkan tingkat kepentingannya, sehingga atribut-atribut bersangkutan berubah menjadi sumber nilai atau keunggulan bersaing masa depan.
- d. Prioritas rendah (*minimum priority*). Ini adalah kategori untuk atribut-atribut yang tingkat kepentingannya dan kinerjanya di bawah rata-rata. Pada kasus KKC, yang termasuk pada kategori ini adalah lokasi (atribut 1), ketepatan waktu mengajar (atribut 5) dan mutu instruktur (atribut 6). Adakalanya atribut pada kategori ini sudah menjadi standar, sehingga tidak mendapat perhatian khusus konsumen karena dianggap sudah seharusnya dipenuhi. Untuk kasus demikian, perusahaan perlu mempertahankan atribut, namun tidak menjadikannya sebagai daya tarik (*appeals*) dalam promosi. Namun, apabila memang benar-benar tidak diperlukan, atribut dapat dihilangkan.

2. Value Map

Menurut Setijono dan Dahlgaard (2007), *value map* yang diperkenalkan Gale tahun 1994, merupakan alat untuk menganalisis apakah sebuah produk atau perusahaan telah memberikan nilai superior kepada para pelanggannya. Caranya dengan membandingkan *market perceived quality* (MPQ) dengan *market perceived price* (MPP) dalam peta dua dimensi.

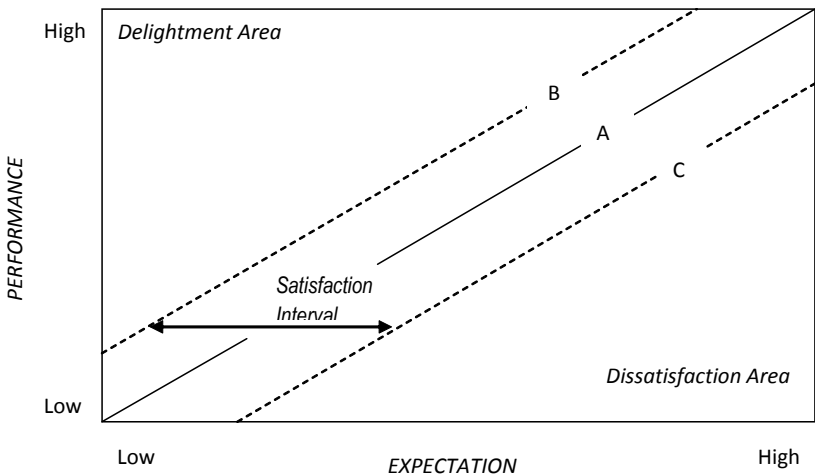
MPQ merupakan penjumlahan hasil perkalian antara skor kinerja dan skor tingkat kepentingan pada setiap atribut kualitas, seperti kehandalan (*reliability*), tingkat lama dipakai (*durability*), tingkat keamanan (*safety*) dan lain-lain. MPP dihitung dengan cara yang sama, hanya saja MPP didasarkan pada atribut-atribut harga, seperti harga beli, harga jual kembali, diskon,

tingkat suku bunga, dan lain-lain. Contoh dapat dilihat pada ulasan tentang P-I matrik yang digerakkan nilai (*value-driven P-I matrix*) berikut ini.

3. Value-Driven P-I Matrix

Pendekatan ini ditemukan pada Setijono dan Dahlgaard (2007) dan merupakan pengembangan dari P-I matrix gagasan Martilla dan James (1977). Dalam pendekatan ini tingkat kepentingan (*importance*) dianggap sebagai perwakilan harapan (*expectation*). Oleh karena itu, perbandingan antara kinerja dan tingkat kepentingan, berdasarkan teori diskonfirmasi (Oliver, 1993; 1999), mencerminkan kepuasan konsumen.

Sebagai sebuah perbandingan, selalu ada tiga kemungkinan hasil perbandingan 'kinerja' dengan 'harapan'. *Pertama*, kinerja melebihi harapan. Inilah keadaan yang menghasilkan keadaan sangat puas (*delighted*) (Oliver, 1993; 1999). Pada Gambar 1.3 keadaan ini tergambar dalam *delightment area*. Kemungkinan *kedua* adalah 'kinerja' sama dengan 'harapan', yang menghasilkan kepuasan. Pada Gambar 1.6 keadaan ini digambarkan dalam *satisfaction interval*. Kemungkinan *ketiga* adalah kinerja lebih kecil dari harapan atau kinerja tidak memenuhi harapan, yakni *dissatisfaction area* pada Gambar 1.6.



Gambar 1.6.
Model Matrik P-I yang Menggunakan Komponen Nilai

Sebagai ilustrasi, bayangkanlah ada dua produk yang bersaing pada segmen yang sama, yaitu produk A dan produk B. Hasil penelitian tentang kinerja dan tingkat kepentingan atribut-atribut kedua produk disajikan pada Tabel 1.5. Pada tabel ini disajikan skor atribut-atribut kinerja dan biaya. Sebelum melangkah lebih jauh, perlu diketahui adalah bahwa skor tinggi pada atribut-atribut biaya menunjukkan kenyamanan konsumen yang tinggi pada atribut-atribut tersebut. Misalnya, skor yang tinggi pada diskon menunjukkan bahwa diskon adanya yang tinggi, sedangkan pada harga, semakin tinggi skor menunjukkan harga yang semakin rendah.

Tabel 1.5.
Skor Harapan dan Kinerja untuk Produk A dan B

ATRIBUT	IMPORTANCE A	PERFORMANCE A	IMPORTANCE B	PERFORMANCE B
Q1	4.15	3.08	3.02	3.47
Q2	5.67	5.21	5.68	5.37
Q3	5.71	6.3	5.74	6.27
Q4	5.51	3.58	5.51	5.78
Q5	2.37	3.61	3.37	3.56
Q6	3.53	4.84	3.53	4.18
Q7	5.91	4.79	5.29	4.87
Q8	4.34	4.32	4.23	4.52
Q9	5.16	5.87	5.16	5.67
Q10	4.23	4.69	4.23	4.46
C1	3.37	3.58	2.25	3.67
C2	3.52	3.61	4.17	3.86
C3	5.92	4.84	5.94	6.19
C4	4.34	4.79	3.41	3.52
C5	3.78	4.32	3.71	3.92

Setelah memperoleh data yang ditampilkan pada Tabel 1.5, tahap berikutnya adalah menganalisis bobot (*weight*) kualitas dan biaya (*cost*) masing-masing atribut. Caranya adalah dengan menjumlahkan tingkat

kepentingan atribut konsumen produk A dan konsumen produk B atau *'importance A + importance B'*. Kemudian, dari hasil penjumlahan tersebut, dicari bobot sedemikian, sehingga total bobot adalah 1.0. Pertama-tama, dicari dulu total hasil penjumlahan *'importance A + importance B'* untuk *dimensi quality* dan *cost*. Pada Tabel 1.6, untuk dimensi *quality*, hasilnya adalah 12.057 dan untuk dimensi *cost* adalah 5.068. Lalu, dicarilah bobot (*weight*) setiap atribut. Misalnya, untuk atribut Q1, bobot (*weight*)= $0.862/12.057=0.071$. Hasil selengkapnya disajikan pada Tabel 1.6.

Dengan mengikuti cara yang diberikan Setijono dan Dahlgaard (2007), langkah berikutnya adalah menghitung *customer cognitive judgment on quality* (CCJQ) dan *customer cognitive judgment on cost* (CCJC) setiap produk.

Tabel 1.6.
Perhitungan Bobot Atribut

ATRIBUT	IMPORTANCE A	IMPORTANCE B	SUM	WEIGHT
Q1	0.525	0.337	0.862	$0.862/12.057=0.071$
Q2	0.778	0.780	1.558	0.129
Q3	0.785	0.790	1.575	0.131
Q4	0.752	0.752	1.503	0.125
Q5	0.228	0.395	0.623	0.052
Q6	0.422	0.422	0.843	0.070
Q7	0.818	0.715	1.533	0.127
Q8	0.557	0.538	1.095	0.091
Q9	0.693	0.693	1.387	0.115
Q10	0.538	0.538	1.077	0.089
			12.057	1.000
C1	0.395	0.208	0.603	$0.603/5.068=0.119$
C2	0.420	0.528	0.948	0.187
C3	0.820	0.823	1.643	0.324
C4	0.557	0.402	0.958	0.189
C5	0.463	0.452	0.915	0.181
			5.068	1.000

Perhitungan CCJQ dan CCJC untuk produk A ditampilkan pada Tabel 1.7. Kolom *weight* (W) diambil dari Tabel 1.6. Kolom R_A adalah hasil perbandingan kinerja produk A terhadap kinerja produk B, yang datanya ada pada kolom 1.5. CCJQ dan CCJC adalah penjumlahan hasil perkalian antara W dan R, seperti ditampilkan pada Tabel 1.7. untuk produk A dan Tabel 1.8 untuk produk B.

Dengan menjadikan skor-skor CCJQ dan CCJC sebagai absis dan ordinat atau x dan y, diperoleh titik koordinat pada setiap produk, seperti ditampilkan pada Gambar 1.7. Yang segera dapat kita lihat adalah posisi kedua produk yang berbeda. Produk A berada di sebelah kiri dan produk B berada di sebelah kanan garis "fairnes". Menurut Setijono dan Dahlgaard (2007), posisi demikian menunjukkan bahwa produk B memberikan nilai pelanggan (*customer value*) lebih tinggi dibanding produk A.

Kalau memang nilai pelanggan produk A lebih rendah dari nilai pelanggan produk B, pertanyaannya adalah atribut-atribut apa yang perlu dibenahi dari produk A untuk meningkatkan nilai? Karena dalam pendekatan ini nilai adalah hasil perbandingan antara kinerja dan biaya, maka cara untuk meningkatkannya adalah dengan meningkatkan kinerja dan atau menurunkan biaya.

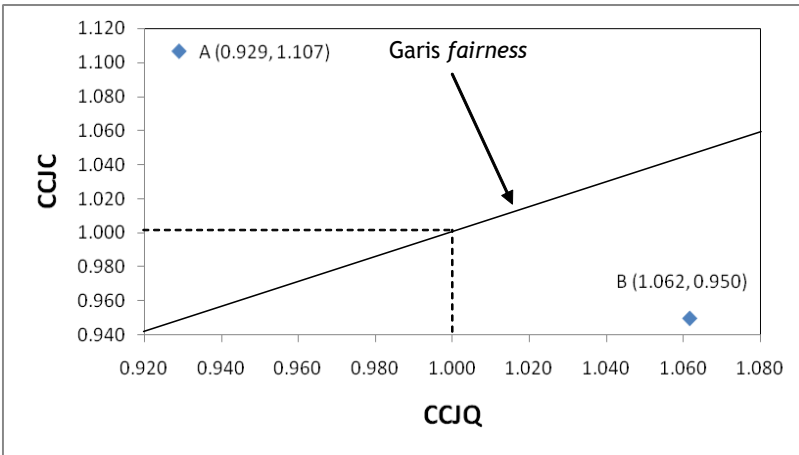
Tabel 1.7.
Perhitungan CCJQ dan CCJC untuk Produk

ATRIBUT	W	R	W*R
Q1	0.070	0.888	0.062
Q2	0.126	0.970	0.122
Q3	0.127	0.909	0.116
Q4	0.121	0.619	0.075
Q5	0.050	1.014	0.051
Q6	0.095	1.158	0.109
Q7	0.124	0.984	0.122
Q8	0.088	0.956	0.085
Q9	0.111	0.859	0.096
Q10	0.087	1.052	0.092
CCJQ			0.930

ATRIBUT	W	R	W*R
C1	0.145	0.975	0.141
C2	0.190	0.935	0.178
C3	0.298	1.190	0.355
C4	0.201	1.019	0.205
C5	0.166	1.102	0.183
CCJC			1.062

Tabel 1.8.
Perhitungan CCJQ dan CCJC untuk Produk B

ATRIBUT	WEIGHT	R	W*R
Q1	0.070	1.127	0.078
Q2	0.126	1.031	0.130
Q3	0.127	1.100	0.140
Q4	0.121	1.615	0.196
Q5	0.050	0.986	0.050
Q6	0.095	0.864	0.082
Q7	0.124	1.017	0.126
Q8	0.088	1.046	0.093
Q9	0.111	1.164	0.130
Q10	0.087	0.951	0.083
CCJQ			1.107
C1	0.145	1.025	0.149
C2	0.190	1.069	0.203
C3	0.298	0.840	0.250
C4	0.201	0.981	0.197
C5	0.166	0.907	0.151
CCJC			0.950



Gambar 1.7.
Pemosisian Produk A dan Produk B berdasarkan CCJQ dan CCJC

Pertama-tama kita bahas dulu cara meningkatkan kinerja. Yang menjadi pertanyaan adalah kinerja atribut mana yang perlu ditingkatkan? Jawabannya adalah kinerja atribut yang belum memenuhi harapan. Untuk itu, merujuk pada Setijono dan Dahlggaard (2007), kita cari terlebih dahulu selisih antara kinerja (*performance*) dan tingkat kepentingan (*importance*). Harap dicatat bahwa tingkat kepentingan di sini dipakai sebagai pengganti harapan (*expectation*), sesuai petunjuk kedua penulis. Rumus yang dipakai adalah:

$$D_j = P_j - I_j = \sum_{i=1}^n \left(\frac{P_i}{n} \right) - \sum_{i=1}^n \left(\frac{I_i}{n} \right) \dots\dots\dots (1)$$

di mana:

D_j = Perbedaan skor kinerja dan tingkat kepentingan pada atribut j

P_j = Rata-rata skor kinerja atau kualitas atribut j

I_j = Rata-rata tingkat kepentingan kinerja atau kualitas atribut j

P_i = Skor kinerja atribut produk tertentu, yang diberikan pelanggan i

I_i = Skor tingkat kepentingan atribut produk tertentu menurut pelanggan i

n = Jumlah keseluruhan konsumen

Pembuatan peta pengendalian didasarkan pada asumsi bahwa untuk memperoleh nilai penggunaan (*value in use*), maka kinerja harus sama dengan harapan atau $D_j = P_j - I_i = 0$. Tentu saja kinerja dan tingkat kepentingan tidak harus sama persis, berbeda sedikit boleh juga, asalkan perbedaan tersebut tidak melebihi batas tertentu. Pertanyaannya, mana batas tertentu dimaksud?

Setijono dan Dahlgaard (2007) menyatakan bahwa pembatas zona kepuasan dimaksud dapat diketahui melalui σ , yang dihitung melalui s , dengan cara:

$$s = \sqrt{\frac{\sum_{j=1}^m (D_j - D)^2}{n * (m - 1)}} \dots\dots\dots (2)$$

Dalam mana

$$D = \sum_{j=1}^m \frac{D_j}{m} \dots\dots\dots (3)$$

Tabel 1.9.
Perhitungan pembatas zona kepuasan untuk produk A

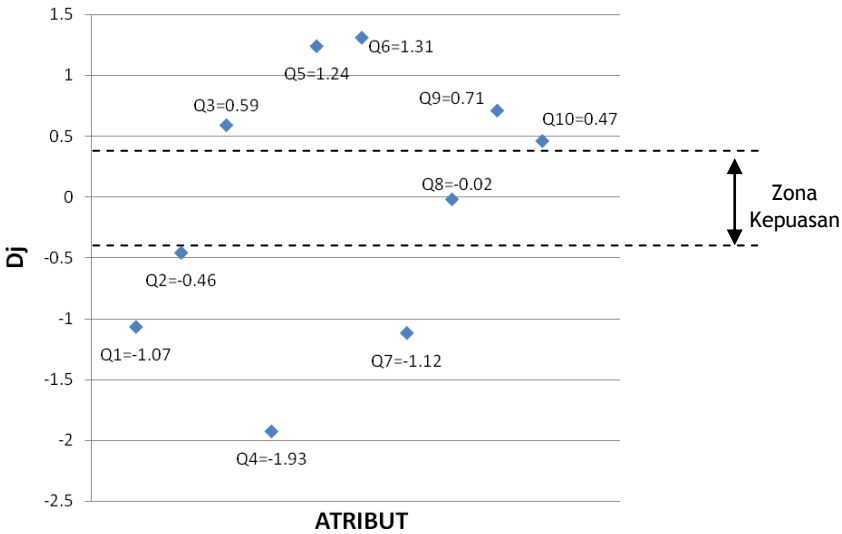
ATRIBUT	EXPECTATION A	PERFORMANCE A	D_j	$(D_j - D)^2$
Q1	4.15	3.08	-1.07	1.084
Q2	5.67	5.21	-0.46	0.186
Q3	5.71	6.3	0.59	0.383
Q4	5.51	3.58	-1.93	3.614
Q5	2.37	3.61	1.24	1.610
Q6	3.53	4.84	1.31	1.793
Q7	5.91	4.79	-1.12	1.190
Q8	4.34	4.32	-0.02	0.000
Q9	5.16	5.87	0.71	0.546
Q10	4.23	4.69	0.46	0.239
D			-0.029	
$\sum (D_j - D)^2$				10.645
$\sum (D_j - D)^2 / [100(10 - 1)]$				0.012
$s = \sqrt{\sum (D_j - D)^2 / [100(10 - 1)]}$				0.109
$3 X s$				0.326

Keterangan: m = Jumlah responden (dalam kasus ini m=100)
n = Jumlah atribut (10 atribut)

Pada Tabel 1.9 disajikan perhitungan pembatas zona kepuasan untuk produk A. Dari perhitungan tersebut dihasilkan bahwa $s = 0.109$. Dengan angka ini, merujuk pada Setijono dan Dahlggaard (2007), pembatas zona kepuasan (*zone of satisfaction*) adalah:

$$ZOS = 3 \times \sigma \text{ dan } -ZOS = 3 \times (-\sigma) \dots\dots\dots (4)$$

Dengan menggunakan rumus (2) dan (3), diperoleh bahwa σ , yang diwakili oleh $s=0.109$. Dengan demikian, $ZOS=3 \times 0.109 = 0.326$ dan $-ZOS=-0.326$. Kedua angka ini kemudian kita pakai untuk menggambarkan zona kepuasan, seperti ditampilkan pada Gambar 1.8.

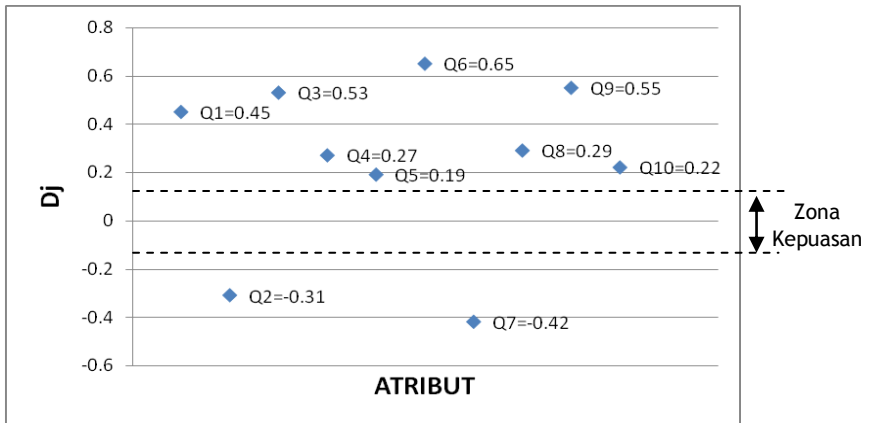


Gambar 1.8. Manajemen Produk A berdasarkan Nilai Relatif Atribut

Gambar 1.8 memperlihatkan bahwa yang nilai D_j -nya masuk pada selang -0.326 sampai 0.326 , termasuk memuaskan. Di atas 0.326 termasuk sangat memuaskan atau *delightment*. Pada selang -0.326 atau lebih rendah termasuk mengecewakan, karena itu perlu dibenahi. Atribut-atribut kinerja yang perlu dibenahi adalah Q_1 , Q_4 dan Q_7 .

Dengan cara yang sama dapat kita lakukan manajemen atribut produk B. Dengan rumus (1), (2) dan (3) diperoleh $\sigma=0.036$. Dengan rumus (4) diperoleh $ZOS=0.107$ dan $-ZOS= -0.107$.

Gambar 1.9 memperlihatkan peta atribut-atribut produk B. Terlihat dari gambar tersebut bahwa atribut-atribut produk B yang perlu dibenahi adalah Q2 dan Q7.



Gambar 1.9. Pemetaan Atribut Produk B

4. Hirarki Nilai

Pada Tabel 1.2 diperlihatkan bahwa salah satu kategori pengertian nilai menyatakan bahwa nilai adalah apa saja yang diharapkan konsumen dari produk. Menurut beberapa ahli, antara lain Woodruff (1977), Bagozzi dan Dholakia (1999), nilai produk berkaitan satu sama lain. Sebuah nilai dapat menyebabkan nilai yang lain, juga dapat menjadi konsekuensi nilai lainnya. Karena itu, nilai-nilai suatu produk dapat disusun secara berjenjang. Woodruff (1997) menyatakan bahwa hierarki tersebut pada dasarnya tersusun atas tiga jenjang, yaitu: atribut → konsekuensi → nilai akhir.

Pada masing-masing jenjang terdapat nilai-nilai yang lebih spesifik. Sebagai contoh, dalam sebuah penelitian, sebuah minuman yang mengandung cola memiliki nilai-nilai atribut sebagai berikut: berkarbonasi, dingin, manis, aroma, warna, harga, ukuran, dan ukuran. Konsekuensi dari keberadaan atribut adalah: segar, mengigit, enak, memberikan tenaga,

menarik, bervariasi, terjangkau, mahal-murah, bersama, mubazir, semangat, ceria, meringankan beban, tanggung jawab, berkarya, prestasi, kewajiban. Sedangkan nilai akhir dari semuanya itu adalah: bahagia dan bangga.

Sebelum membahas lebih lanjut, perlu dipertanyakan terlebih dahulu dari mana nilai-nilai spesifik tersebut muncul? Penggunaan pendekatan ini, yang juga disebut *means-end theory*, memerlukan wawancara mendalam (*deep interviews*) untuk menggali nilai.

Dalam wawancara mendalam ini peneliti perlu melihat keterkaitan antar nilai. Misalnya, kepada orang-orang yang puas terhadap layanan sebuah hotel ditanyakan: "Kenapa Anda puas terhadap hotel ini?" Jawabannya: "Karena layanan hotelnya baik".

"Bisa diperinci layanan hotel yang baik dimaksud", pertanyaan dilanjutkan kembali.

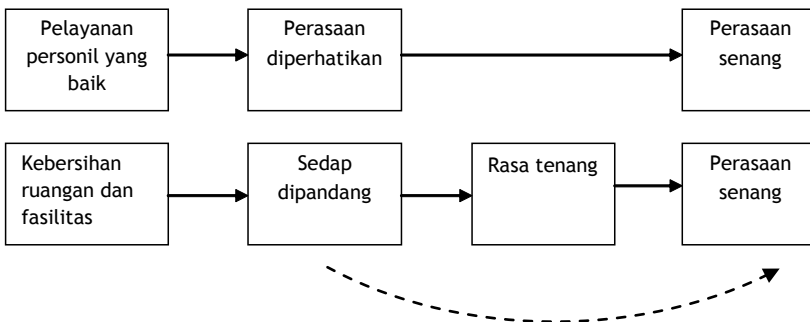
"Layanan hotel yang baik itu, maksudnya, para pelayan bersikap baik dan ruangan bersih".

"Pelayanan yang baik dari para personil memberikan manfaat apa bagi Anda".

"Dengan pelayanan yang baik dari para personil saya merasa diperhatikan dan saya menyenangi hal itu."

"Dengan kebersihan ruangan dan fasilitas, segala sesuatunya menjadi sedap dipandang lainnya saya merasa tenang dan rasa tenang tersebut memberikan kesenangan tersendiri bagi saya."

Dari contoh wawancara ini saja kita bisa menghasilkan dua jalur yang menunjukkan hirarki nilai, seperti diperlihatkan pada Gambar 1.10.



Gambar 1.10.
Contoh Hirarki Nilai dari Seorang Responden

Pada Gambar 1.10 di atas terdapat lima hubungan langsung yang ditandai oleh 'tanda panah' penghubung dan satu hubungan tidak langsung yang ditandai oleh panah putus-putus. Implikasinya, dari seorang responden, dapat diperoleh sejumlah hubungan langsung dan tidak langsung.

Dalam penelitian Orsingher dan Marzocchi (2003), yang dilakukan terhadap 79 responden, ditemukan 790 hubungan langsung dan 393 hubungan tidak langsung. Pada Gambar 1.10, yang berasal dari seorang responden, teridentifikasi enam faktor yang mempengaruhi kepuasan, yaitu pelayanan personil yang baik, perasaan diperhatikan, kebersihan ruangan, kesedapan ruangan dipandang, rasa tenang dan perasaan senang. Semakin banyak jumlah responden, semakin banyak pula faktor yang dapat diidentifikasi. Pada penelitian Orsingher dan Marzocchi yang telah disebutkan, teridentifikasi 20 faktor yang menentukan kepuasan terhadap hotel. Mungkin muncul pertanyaan: dari seorang responden saja teridentifikasi enam faktor, kenapa dari 79 responden hanya teridentifikasi 20 faktor? Bukankah seharusnya $79 \times 6 = 474$ faktor? Jawabnya, dalam penelitian demikian, terdapat banyak kesamaan antarresponden, sehingga jumlah faktor yang teridentifikasi tidak bertambah sebanding dengan penambahan jumlah responden. Sebagai contoh, responden kedua memberikan hasil sama seperti pada Gambar 1.10, sehingga dengan dua responden, tetap saja yang teridentifikasi hanya enam faktor.

Kembali pada penelitian Orsingher dan Marzocchi (2003). Hasil penelitian mereka disajikan pada Tabel 1.10. Tabel ini berisikan hubungan antar faktor atau alasan (*reasons*) kepuasan. Perhatikan alasan pertama (no.1): "Keramahan dan profesionalisme staf". Sel yang dibentuk alasan ini dengan kolom 1 di bawah "*reasons*" kosong atau diberi tanda '-'. Ini menandakan bahwa sebuah alasan tidak berhubungan dengan dirinya sendiri. Kemudian, dengan nomor 14 (di bawah kolom '*reasons*'), alasan ini membentuk sel berisikan angka 43. Angka ini menunjukkan bahwa keramahan dan profesionalisme staf menyebabkan timbulnya perasaan santai. Hubungan ini dinyatakan oleh 43 orang. Demikianlah cara menginterpretasi angka pada setiap sel.

Tabel 1.10.
Matrik Implikasi bagi Alasan-alasan Kepuasan terhadap Hotel X

No.	<i>In degrees</i>	Reasons																				<i>Out-degrees</i>	<i>OD signifikan</i>
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20		
		0	0	0	0	0	0	0	2	5	25	33	61	86	148	30	72	4	146	51	82		
1	Keramahan dan profesionalisme staf	-	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	8	43	22	10	0	0	0	0	84	4
2	Kenyamanan kamar	0	-	0	0	0	0	0	0	0	0	1	54	3	23	2	0	0	7	1	0	91	3
3	Kebersihan	0	0	-	0	0	0	0	0	0	0	30	1	0	4	1	0	0	1	0	0	37	1
4	Kualitas makanan	0	0	0	-	0	0	0	0	0	25	0	0	0	27	0	0	0	0	0	0	52	2
5	Lokasi	0	0	0	0	-	0	0	0	0	0	0	1	52	0	0	12	0	1	0	0	66	2
6	Kualitas layanan secara keseluruhan	0	0	0	0	0	-	0	2	0	0	0	0	2	3	2	4	0	0	0	0	13	0
7	Garasi	0	0	0	0	0	0	-	0	5	0	0	0	11	0	0	0	0	2	0	0	18	1
8	Kenyamanan lobb	0	0	0	0	0	0	0	-	0	0	0	0	0	12	1	0	3	19	1	0	36	2
9	Keamanan	0	0	0	0	0	0	0	0	-	0	0	0	0	0	0	0	0	5	0	0	5	0
10	Nikmatnya makanan enak	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-	0	0	0	9	0	0	0	2	2	12	25	2
11	Merasa dihargai	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-	1	0	18	0	0	0	9	0	4	32	2
12	Pentingnya istirahat	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-	1	4	0	0	0	12	38	1	56	2
13	Penyelesaian masalah	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-	1	0	45	0	28	2	0	76	2
14	Merasa santai	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	3	2	-	2	0	1	48	4	34	95	2
15	Merasa dibutuhkan	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	-	0	0	2	0	7	10	1

No.	In degrees	Reasons																				Out-degrees	OD signifikan
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20		
		0	0	0	0	0	0	0	2	5	25	33	61	86	148	30	72	4	146	51	82		
16	Menghemat waktu dan uang	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5	0	0	-	0	8	1	0	14	1
17	Sosialisasi	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-	1	0	2	3	0
18	Tidak ada stress, relaksasi	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	2	2	0	1	0	-	2	22	30	1
19	Efisiensi kerja	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	-	0	2	0
20	Kesenangan	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-	0	0
	<i>In-degrees signifikan</i>	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	3	6	0	3	0	7	1	3	-	-
											TOTAL											790	

Sumber: Diadaptasi dari Orsingher dan Marzocchi, 2003

Tabel 1.11.
Keutamaan Setiap Faktor

No.	Reasons	<i>Abstractness</i>	<i>Prestige</i>	<i>Centrality</i>
1	Keramahan dan profesionalisme staf	0.000	0.000	0.106
2	Kenyamanan kamar	0.000	0.000	0.115
3	Kebersihan	0.000	0.000	0.047
4	Kualitas makanan	0.000	0.000	0.066
5	Lokasi	0.000	0.000	0.084
6	Kualitas layanan secara keseluruhan	0.000	0.000	0.016
7	Garasi	0.000	0.000	0.023
8	Kenyamanan lobbli	0.050	0.003	0.048
9	Keamanan	0.500	0.006	0.013
10	Nikmatnya makanan enak	0.500	0.032	0.063
11	Perasaan penting	0.522	0.042	0.082
12	Pentingnya istirahat	0.525	0.077	0.148
13	Penyelesaian masalah	0.539	0.109	0.205
14	Merasa santai	0.597	0.187	0.308
15	Merasa dibutuhkan	0.632	0.038	0.051
16	Menghemat waktu dan uang	0.764	0.091	0.109
17	Sosialisasi	0.813	0.005	0.009
18	Tidak ada stress, relaksasi	0.836	0.185	0.213
19	Efisiensi kerja	0.962	0.065	0.067
20	Kesenangan	1.000	0.104	0.104

Perasaan santai, yang disebut di depan, menyebabkan apa selanjutnya? Perhatikan alasan ke-14 di bawah kolom '*in degrees*'. Ternyata, terlihat pada Tabel 1.10, atribut ini menyebabkan:

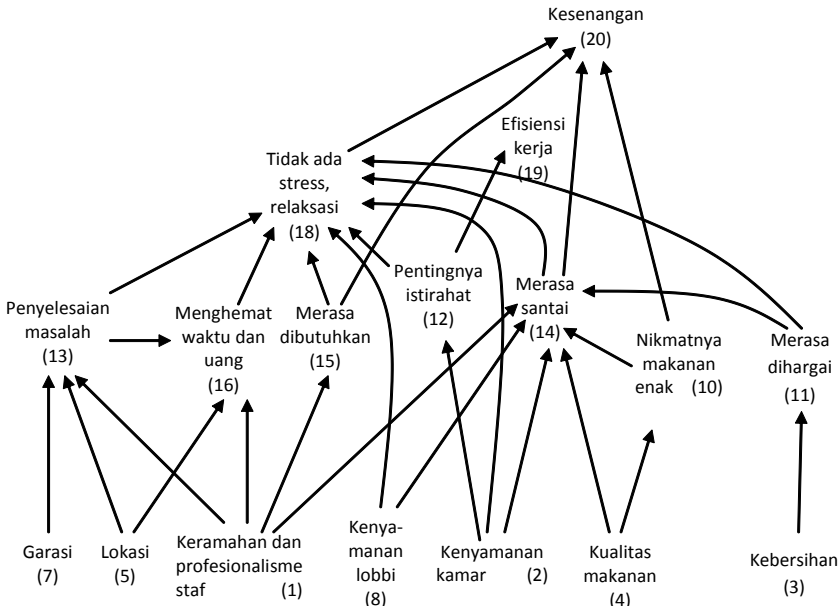
- merasa jadi orang penting (atribut 11, dinyatakan 1 orang);
- pentingnya istirahat (atribut 12, dinyatakan 3 orang);
- penyelesaian masalah (atribut 13, dinyatakan 2 orang);
- merasa dibutuhkan (atribut 15, dinyatakan 2 orang);
- sosialisasi (atribut 17, dinyatakan 1 orang);

- f. tidak ada stress atau relaksasi (atribut 18, dinyatakan 48 orang);
- g. efisiensi kerja (atribut 19, dinyatakan 4 orang);
- h. kesenangan (atribut 20, dinyatakan oleh 34 orang).

Kalau ada delapan konsekuensi dari ‘merasa santai’, kenapa pada Gambar 1.11 hanya dua panah yang keluar dari atribut ini, satu menuju ‘tidak ada stress atau relaksasi’ dan satu lagi menuju ‘kesenangan’? Jawabannya dijelaskan berikut ini.

Hubungan yang diperhitungkan adalah yang memenuhi batas (*cut-off point*) tertentu. Merujuk pada Orsingher dan Marzocchi (2003), dalam penelitian ini batas yang digunakan adalah tujuh responden dalam setiap sel (lihat Tabel 1.10). Dengan demikian, sel yang diperhatikan atau sel signifikan adalah yang berisikan angka tujuh atau lebih, seperti ditandai dengan sel berwarna pada Tabel 1.10. Kembali pada pertanyaan di atas, hanya dua dari delapan konsekuensi ‘merasa santai’ (atribut 14) yang signifikan, karena itu, hanya dua pula anak panah yang keluar dari atribut ini.

Demikianlah cara memperoleh seluruh hubungan pada Gambar 1.11. Perlu dicatat bahwa pembuatan gambar tersebut memerlukan kreatifitas. Maksudnya, setiap atribut perlu ditempatkan sedemikian, sehingga panah yang saling memotong minimal. Dengan menyusun hubungan-hubungan berdasarkan sel-sel signifikan tersebut diperoleh hirarki nilai, seperti diperlihatkan pada Gambar 1.11.



Sumber: Diolah dari Tabel 1.10

Gambar 1.11.
 Hirarki Nilai Hotel X

Selain menelusuri hubungan-hubungan signifikan, pembentukan Gambar 1.8 juga dibantu oleh *abstractness*, yakni adalah rasio *in-degress* (ID) terhadap frekuensi ID ditambah *out-degress* (OD). ID sendiri adalah frekuensi yang menyatakan berapa kali suatu faktor atau variabel menjadi tujuan, sedangkan OD menyatakan berapa kali suatu faktor menjadi asal. Faktor pertama sampai ketujuh sama sekali tidak punya nilai *in-degress* (Tabel 1.10), sehingga nilai *abstractness* otomatis nol (Tabel 1.11). Dengan demikian, ketujuh faktor tersebut sama sekali tidak pernah menjadi tujuan atau konsekuensi. Tiga belas atribut lainnya memiliki angka *in-degress*, yang berkisar antara 2 sampai 148, sehingga berdasarkan *abstractness* (Tabel 1.11), pernah dinyatakan sebagai tujuan oleh paling tidak seorang responden.

Pada kolom *out-degrees* terlihat bahwa semua atribut berisikan angka, kecuali atribut ke-20 (kesenangan). Dengan demikian, semua atribut pernah menjadi asal atau penyebab bagi atribut (nilai) lainnya.

Menurut kriteria *means-end value*, ketujuh faktor seharusnya ditempatkan di bagian dasar. Namun, satu faktor di antaranya, yakni kualitas layanan secara keseluruhan, tidak memiliki tujuan yang berhubungan berisikan sel signifikan. Kemudian, ujungnya yang paling atas sudah pastilah ‘kesenangan’, sebab faktor ini memiliki *abstractness*=1,000. Pada Tabel 1.11 terlihat pula bahwa *abstractness* faktor 1 sampai faktor 7 bernilai nol. Hasil ini menunjukkan bahwa memang ketujuh faktor tersebut, minus faktor enam (kualitas layanan secara keseluruhan), merupakan atribut, sehingga berada paling dasar pada Gambar 1.11.

Nilai ID dan OD hanya berbicara bahwa suatu atribut pernah dijadikan sebagai tujuan (kalau ID lebih besar dari 0) atau sebagai asal (kalau nilai OD lebih besar dari 0). Kriteria lainnya yang dibuat penulis adalah ID signifikan dan OD signifikan. Kriteria ini menyatakan berapa kali sebuah atribut dianggap menjadi tujuan signifikan (nilai sel lebih besar atau sama dengan *cut-off point*) atau asal signifikan (nilai sel lebih besar atau sama dengan *cut-off point*). Sebagai contoh, pada Tabel 1.10 terlihat bahwa nilai OD atribut 1 (keramahan dan profesionalisme staf) adalah 84. Angka ini hanya menunjukkan bahwa 84 responden menyatakan atribut 1 menjadi penyebab (asal) atribut lainnya. Namun, berapa atribut yang dipengaruhinya, belum diketahui dan baru diketahui melalui OD signifikan. Cara menginterpretasi *in-degrees* dan ID signifikan juga demikian. Nilai OD signifikan dan ID signifikan dapat dipakai untuk memeriksa apakah hirarki nilai yang kita buat (Gambar 1.11) sudah benar atau belum.

Yang menarik adalah: mana di antara nilai-nilai yang dipaparkan pada Gambar 1.8 yang paling penting? Perlu dicatat bahwa dalam hirarki nilai, penting-tidaknya sebuah nilai, didasarkan pada seberapa sering sebuah nilai menjadi asal ataupun tujuan dalam hirarki nilai. Orsingher dan Marzocchi (2003) memberikan dua ukuran untuk keperluan tersebut, yaitu *prestige* dan *centrality* (Tabel 1.11). *Centrality* adalah rasio antara hasil penjumlahan *in-degrees* dan *out-degrees* dengan jumlah keseluruhan entri dalam matrik implikasi. Cara menghitungnya begini. Kita ambil satu faktor saja, yaitu ‘tidak ada stress, relaksasi’ (faktor 18). Pada Tabel 1.10 terlihat bahwa *in-degrees*=146, *out-degrees*=22, dengan demikian total kedua adalah $146+22=268$. Jumlah keseluruhan entri=790. Dengan demikian, *centrality*

untuk faktor 18 adalah $146/790=0.213$. Dengan cara demikianlah nilai *centrality* seluruh faktor diperoleh.

Nilai *prestige* dihitung sebagai rasio antara *in-degrees* faktor tertentu dengan nilai entri matrik aplikasi. Untuk faktor 18, misalnya, nilai *prestige* adalah $146/790=0.185$.

Pada Tabel 1.11 terlihat bahwa nilai *centrality* tertinggi, yaitu 0.308, dimiliki oleh faktor 14, yaitu merasa santai. Ternyata, nilai *prestige* tertinggi juga dimiliki faktor tersebut. Oleh karena itu, faktor ini dianggap nilai Hotel X paling penting dan dengan demikian, nilai ini dapat direkomendasikan sebagai *selling point* Hotel X.

Untuk proposisi nilai yang argumentatif, tentu tiga nilai asal yang terkait, yaitu: kerahaman dan profesionalisme staf, nyaman kamar dan makanan berkualitas, dapat dijadikan sebagai alasan. Kemudian, kesenangan (*happiness*) dapat dijadikan sebagai tujuan akhir ini. Misalnya, kata-kata iklannya adalah sebagai berikut.

“Nikmati suasana santai di Hotel kami. Staf kami yang ramah dan profesional siap melayani anda. Di kamar Anda akan merasakan kenyamanan. Makanan berkualitas kami sajikan untuk Anda. Semuanya demi kesenangan Anda semata.”

Bagaimana kalau nilai *centrality* dan *prestige* tidak dimiliki oleh faktor yang sama, akan tetapi oleh faktor yang berbeda. Mana yang dijadikan patokan untuk menentukan nilai paling penting. Orsingher dan Marzocchi (2003) tidak memberikan arahan pada masalah demikian. Namun, karena *centrality* memperhatikan nilai *in-degrees* dan *out-degrees* sekaligus, maka kriteria ini dianggap lebih relevan, sehingga dalam menghadapi masalah demikian, dapat dijadikan sebagai patokan.

5. Menghitung *Perceived Value*

Praktik bisnis pada akhirnya akan bermuara pada produk yang dihasilkannya. Dengan kata lain, sebuah perusahaan yang unggul pada satu praktek bisnis, seperti bahan baku yang berkualitas, jaringan bengkel yang luas dan rapi, ataupun proses produksi yang efisien, harus tercermin pada nilai konsumen (*perceived value*, disingkat PV).

Nilai tersebut dapat dinyatakan atribut per atribut, dapat pula nilai konsumen secara keseluruhan. Misalkan Edy membuka usaha martabak di

Perumahan Kota Legenda. Di perumahan itu, ada dua usaha sejenis lainnya, yaitu martabak Rossy dan martabak Budi. Martabak Edy dilabeli harga Rp.6750, Martabak Rossy Rp.6450 dan martabak Budy Rp.7800. Edy melakukan survai kecil-kecilan kepada para pelanggannya. Ternyata, atribut produk yang dipertimbangkan dari martabak adalah warna, aroma, rasa dan ukuran. Lalu, dia mencari tingkat kepentingan setiap atribut produk serta *rating performance* ketiga martabak yang bersaing. Hasilnya disajikan pada Tabel 1.12.

Tabel 1.12.
Peringkat Martabak Edy, Martabak Rossy dan Martabak Budi

ATRIBUT	IMPORTANCE	PERFORMANCE RATING		
		Martabak Edy	Martabak Rossy	Martabak Budi
Warna	7	5	5	5
Aroma	7	7	4	5
Rasa	7	6	5	4
Ukuran	5	7	6	5

Tabel 1.13.
Peringkat Relatif Rating Martabak Edy, Martabak Rossy dan Martabak Budi

ATRIBUT	IMPORTANCE	RATING PERFORMANCE			TOTAL SKOR
		Martabak Edy	Martabak Rossy	Martabak Budi	
Warna	0.269	33.33	33.33	33.33	100
Aroma	0.269	43.75	25.00	31.25	100
Rasa	0.269	40.00	33.33	26.67	100
Ukuran	0.192	38.89	33.33	27.78	100
		39.00	31.09	29.91	100

Pada Tabel 1.12 terlihat bahwa martabak Edy unggul pada atribut aroma, rasa, dan ukuran. Taruhlah martabak Edy unggul pada ketiga atribut, namun bagaimana keunggulan secara keseluruhan, mengingat komponen harga belum dimasukkan? Pertanyaan ini dapat dijawab dengan mencari *perceived*

value setiap merek. Untuk itu, pertama-tama, kita rubah *importance* ke dalam skala relatif yang skornya 1. Skor *importance* warna yang tadinya 7 sekarang menjadi 0.269. Skor baru ini diperoleh dengan: $7/(7+7+7+5)=0.269$.

Kedua, *performance rating* (peringkat kinerja) juga perlu dirubah menjadi skala relatif yang total skor semua merek pada setiap atribut menjadi 100. Untuk atribut aroma, skor relatif Martabak Edy adalah: $7/(7+4+5) \times 100= 43.75$. Martabak Rossy: $4/(7+4+5) \times 100=25$. Martabak Budi: $5/(7+4+5) \times 100=31.25$. Apabila dijumlahkan, maka $43.75 + 25 + 31.25 = 100$.

Langkah selanjutnya adalah mencari berapa harga seharusnya (*price worth*) dari setiap merek. Rumus yang digunakan adalah:

$$PW_i = \frac{RPR_i}{PR} \times \overline{PP}$$

di mana, PW_i = harga seharusnya merek ke- i , RPR_i = *relatif performance rating* merek ke- i , \overline{PR} adalah *performance rating* rata-rata, sedangkan \overline{PP} =harga rata-rata. Harga seharusnya martabak Edy adalah:

$$PW_{\text{Edy}} = \frac{39}{33.33} \times \frac{(6750 + 6450 + 7800)}{3} = \text{Rp}8191$$

1. Menghitung Nilai Relatif

Satu lagi metoda untuk mengetahui suatu produk termasuk fair, mahal atau murah adalah melalui nilai relatif. Metoda ini diberikan oleh Cleland dan Bruno (1996). Sesuai dengan namanya, nilai yang diperoleh dari metoda ini bukan nilai nominal seperti metoda menghitung *perceived value* di atas, melainkan nilai relatif. Artinya, melalui metoda ini informasi yang diperoleh adalah berapa persen suatu produk lebih murah atau lebih mahal dari harga *fair*.

Untuk keperluan ini, kembali kita gunakan data pada Tabel 1.12 di atas. Namun, kali ini data tersebut kita jadikan sebagai nilai relatif, seperti ditunjukkan pada Tabel 1.14. Yang juga dimasukkan dalam Tabel 1.14 adalah nilai relatif harga. Pertanyaannya adalah bagaimana memperoleh nilai-nilai tersebut?

Bobot dicari dengan cara, pertama jumlahkan semua angka tingkat kepentingan dan hasilnya adalah 26. Selanjutnya, bagilah tingkat kepentingan masing-masing atribut dengan angka itu. Sebagai contoh, tingkat kepentingan atribut aroma adalah 7. Dengan demikian bobotnya adalah $7/26=0.27$.

Harga relatif dan kinerja relatif juga dicari dengan cara yang sama, namun penjumlahan dilakukan per atribut. Sebagai contoh, pada Tabel 1.12,

kinerja atribut rasa adalah: martabak Edy 6, martabak Rossy 5 dan martabak Budi 4 dan rata-ratanya adalah 5. Dengan demikian, kinerja relatif 'rasa' martabak Edy adalah $6/5=1.20$, martabak Rossi: $5/5=1.00$ dan martabak Budi: $4/5=0.80$. Dengan cara demikianlah harga relatif dan kinerja atribut-atribut lainnya diperoleh. Silakan coba sendiri.

Tabel 1.14.
Tabel Harga, Tingkat Kepentingan dan Kinerja Relatif

ATRIBUT	BOBOT	PERFORMANCE RATING		
		Martabak Edy	Martabak Rossy	Martabak Budi
Harga		0.96	0.92	1.11
Warna	0.27	1.00	1.00	1.00
Aroma	0.27	1.31	0.75	0.94
Rasa	0.27	1.20	1.00	0.80
Ukuran	0.19	1.17	1.00	0.83
PQ RELATIF		1.17	0.93	0.90

Sumber: Tabel 1.12

Persepsi kualitas relatif diperoleh dengan menjumlahkan hasil perkalian antara bobot dengan kinerja relatif pada setiap atribut. Notasi matematikanya adalah:

$$PQ_{\text{relatif}} = \sum_{i=1}^n W_i R_{p_i} \dots\dots\dots (5)$$

Di mana W_i = bobot atribut ke-i, R_{p_i} = kinerja relatif atribut ke i, $i=1, 2, .. n$.

Dengan rumus (5), maka untuk martabak Edy, persepsi kualitas relatif atau PQ relatif adalah: $0.27 \times 1.00 + 0.27 \times 1.31 + 0.27 \times 1.20 + 0.19 \times 1.17 = 1.17$. Dengan cara yang sama diperoleh PQ relatif untuk martabak Rossy dan martabak Budi (Tabel 1.1.4).

Sekarang kita mau memetakan ketiga perusahaan kecil martabak di atas ke dalam diagram kartesius. Namun, sebagaimana lazimnya dalam matematika, khususnya geometri, kita memerlukan koordinat (x,y) agar dapat menempatkan sesuatu ke dalam diagram kartesius. Untuk keperluan ini harga relatif dijadikan sebagai sumbu Y dan PQ relatif dijadikan sebagai sumbu X. Penentuan koordinat ditunjukkan pada Tabel 1.15. Berdasarkan

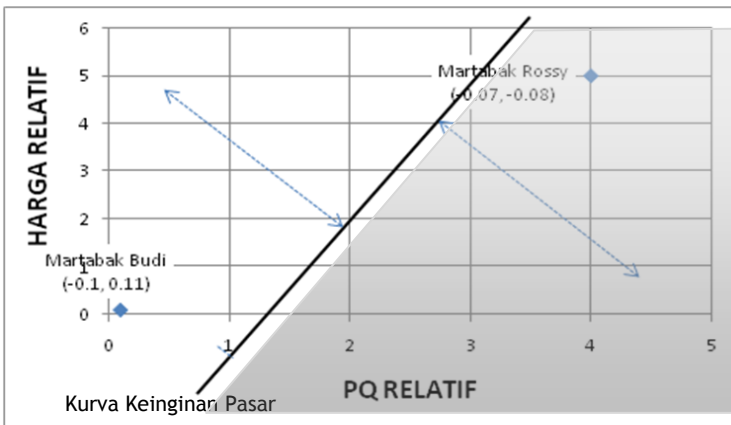
koordinat tersebut kita bisa memetakan ketiga usaha kecil tersebut ke dalam diagram kartesius.

Tabel 1.15.
Penentuan Koordinat Setiap Usaha

MEREK ATAU PERUSAHAAN	ABSIS			ORDINAT			KOORDINAT
	PQ rel.	Rata-rata PQ	Skor	PQ rel.	Rata-rata PQ	Skor	
	(1)	(2)	(1)-(2)	(3)	(4)	(3)-(4)	
Martabak Edy	1.17	1.00	0.17	0.96	1.00	-0.04	(0.17, -0.04)
Martabak Rossy	0.93	1.00	-0.07	0.92	1.00	-0.08	(-0.07, -0.08)
Martabak Budi	0.90	1.00	-0.10	1.11	1.00	0.11	(-0.10, 0.11)

Sumber: Tabel 1.14

Setelah pemetaan dilakukan, apakah nilai relatif sudah bisa dihitung? Jawabannya: belum. Kita membutuhkan satu informasi lagi, yakni: bagaimana perbandingan aspek harga dan kualitas produk dalam pengambilan keputusan? Untuk keperluan pembelajaran, kita umpamakan perbandingan tersebut 60 : 40. Jadi harga lebih berpengaruh dibanding kualitas produk. Rumus matematika perbandingan tersebut adalah: $Y : X = 60 : 40 \rightarrow 40Y = 60X \rightarrow Y = 1.5X$.



Sumber: Diolah dari Tabel 1.15

Gambar 1.12.

Pemetaan Martabak Edy, Martabak Rossy dan Martabak Budi ke dalam Diagram Kartesius

Persamaan $Y=1.5X$ dapat kita gambar ke dalam diagram. Menurut kaidah-kaidah matematika, posisinya seperti pada Gambar 1.12 dan kita menamakan garis itu 'kurva keinginan pasar'. Maknanya, kira-kira sama dengan garis kepuasan pada Gambar 1.6. Apabila berada pada garis tersebut berarti sebuah produk atau merek telah berhasil menyeimbangkan persepsi kualitas dengan harga. Kalau di sebelah kanan atau pada area yang diwarnai, sebuah merek atau produk memberikan nilai positif. Sebaliknya, kalau di sebelah kiri atau area yang tidak diwarnai, nilai sebuah produk atau merek adalah negatif. Pada Gambar 1.12 terlihat bahwa martabak Edy memiliki nilai relatif positif, sedangkan dua martabak lainnya memiliki nilai relatif negatif.

Pertanyaannya, berapa nilai relatif setiap merek? Nilai relatif digambarkan sebagai jarak tegak lurus antara posisi setiap merek dengan kurva keinginan pasar. Secara matematis, untuk menghitung jarak geometri sebuah titik dengan garis lurus. Ini rumusnya:

$$DP = \frac{|AX + BY + C|}{\sqrt{A^2 + B^2}} \dots\dots\dots (6)$$

DP = jarak tegak lurus yang dicari

X = ordinat titik

Y = absis titik

A, B, dan C adalah koefisien garis lurus (dalam hal ini kurva keinginan pasar). Begini cara mencarinya:

$$Y = 1.5X \rightarrow Y - 1.5X = 0 \text{ atau } 1Y - 1.5X + 0 = 0$$

↑
A=1

↑
B=-1.5

↑
C=0

Jadi, A=1, B=-1.5 dan C=0. Sekarang, kita cari nilai relatif martabak Edy yang memiliki koordinat (0.17, -0.04) atau X = 0.17 dan Y= -0.04. Dengan rumus (6) dihitung:

$$DP = \frac{|(1X0.17) + (-1.5X - 0.04) + 0|}{\sqrt{1^2 + (-1.5)^2}} = 0.13$$

Dengan cara yang sama, kita akan temukan angka untuk martabak Rossy=0.03 dan martabak Budi=0.15. Kedua angka tersebut adalah positif. Namun, karena kedua merek berada di sebelah kiri atau pada area nilai

negatif maka nilai relatif martabak Rossy = -0.03 dan martabak Budi = -0.15.



LATIHAN

Untuk memperdalam pemahaman Anda mengenai materi di atas, kerjakanlah latihan berikut!

- 1) Aplikasi rumus (1), (2), (3) dan (4) untuk produk B. Tugas Anda adalah melakukan perhitungan seperti yang dilakukan untuk produk A, sehingga anda dapat memetakan atribut seperti pada Gambar 1.7. Petunjuk: Gunakan tahap-tahap yang dilakukan untuk manajemen produk A. Anda sudah menguasai teknik ini apabila mendapatkan hasil seperti Gambar 1.9.
- 2) Dengan cara yang sama diperoleh bahwa harga seharusnya martabak Rossy adalah Rp 6529, dan martabak Budi adalah Rp 6282. Anda bisa coba mencarinya. Petunjuk: Apabila melakukan perhitungan dengan benar, anda akan menemukan angka yang sama. Apabila belum berhasil, perhitungan diulang kembali.
 Nilai konsumen (PV) diperoleh dengan membandingkan harga seharusnya dengan harga yang ditetapkan setiap merek. Untuk martabak Edy, $PV=8191-6750=\text{Rp } 1441$. Martabak Rossy: $PV=6529-6450=\text{Rp } 79$. Martabak Budi: $PV=6282-7800= -\text{Rp } 1518$. Terlihat bahwa martabak Edy memiliki nilai konsumen paling tinggi. Dengan demikian, keunggulan bersaingnya juga paling tinggi.
- 3) Tugas Anda adalah melakukan perhitungan nilai relatif untuk martabak Rossy dan martabak Budi dengan rumus (1.6) sampai ditemukan angka-angka tersebut. Petunjuk: Gunakan rumus 6 dan ikuti perhitungan untuk martabak Edy. Apabila nilai relatif adalah -0.03 untuk martabak Rossy dan -0.15 untuk martabak Budi, Anda sudah benar. Kalau belum mendapat angka demikian, silakan diulang kembali.
 Nilai relatif di atas dapat dilihat sebagai berapa persen merek-merek tersebut lebih tinggi atau lebih rendah dari nilai yang *fair*. Secara relatif, martabak Edy memiliki nilai positif, yaitu kira-kira 13 persen di atas batas yang *fair*. Martabak Rossy 3 persen di bawah batas yang *fair* dan martabak budi 15% di bawah batas yang *fair*. Cleland dan Bruno (1996) tidak memberikan zona di sekitar kurva keinginan pasar, seperti

ditampilkan pada Gambar 1.3 sehingga martabak Rossy yang sebenarnya dekat dengan kurva keinginan pasar, tidak dapat dipastikan sudah memenuhi kriteria *fairness*.



RANGKUMAN

Definisi terbaru pemasaran menyatakan bahwa tujuan pemasaran adalah menciptakan pertukaran nilai yang menguntungkan di antara para *stakeholder*. Ada tiga pengertian dasar nilai, yakni (1) nilai sebagai harga rendah, (2) nilai sebagai manfaat yang diinginkan konsumen, dan (3) nilai sebagai rasio antara manfaat-manfaat yang diperoleh konsumen (produk, layanan, personil, dan *image*) dengan apa yang dikorbankan (moneter, waktu, energi, dan psikologis) (Kotler dan Keller, 2012).

Terdapat berbagai teknik mengidentifikasi atau mengukur nilai, yaitu *performance/importance matrix*, *value map*, *value-driven P-I matrix*, hierarki nilai, serta perhitungan *perceived value* dan nilai relatif. Teknik yang dipakai dapat disesuaikan dengan kebutuhan.



TES FORMATIF 1

Pilihlah satu jawaban yang paling tepat!

- 1) Pada dasarnya ada tiga pengertian dasar nilai, yaitu (1) nilai sebagai harga rendah, (2) nilai sebagai manfaat yang diinginkan konsumen, dan (3) nilai sebagai rasio antara manfaat-manfaat yang diperoleh konsumen (produk, layanan, personil, dan *image*) dengan apa yang dikorbankan (moneter, waktu, energi, dan psikologis). Pertanyaannya, mana yang paling sesuai?

- 2) Berikut ini adalah hasil penelitian terhadap empat merek deterjen, seperti ditunjukkan pada Tabel 1.17.

Tabel 1.17.
Hasil Survei pada Empat Merek Deterjen

Atribut (<i>Product</i>)	Tingkat Kepentingan	<i>Rating Kinerja Merek</i>			
		SK	R	D	S
Daya Membersihkan	7,00	7	7	6	6

Atribut (<i>Product</i>)	Tingkat Kepentingan	Rating Kinerja Merek			
		SK	R	D	S
Banyaknya busa	2,10	6	6	5	6
Aman di tangan	2,80	7	7	7	7
Menjaga warna	1,40	7	7	5	5
Aroma	0.70	5	6	4	4

Diketahui pula bahwa saat penelitian dilakukan, harga-harga deterjen tersebut adalah: Rp 10.500 (merek SK), Rp 12.250 (merek R), Rp 9.150 (merek D) dan Rp 8.750 (merek S).

- a) Dengan data-data tersebut hitunglah *customer value* setiap merek.
 - b) Apabila perbandingan antara faktor 'product' dan harga adalah 60:40, hitunglah nilai relatif setiap merek.
- 3) Setelah melakukan perhitungan *customer value* pada soal 5 akan terlihat bahwa sebagai merek memiliki *customer value* negatif, sebagian positif. Dengan menggunakan P-I matrix, apa yang harus dilakukan oleh merek-merek yang memiliki *customer value* negatif untuk meningkatkan nilai?
 - 4) Hasil penelitian tentang hierarki nilai sebuah minuman ringan disajikan pada Tabel 1.18. Pertanyaan:
 - a) Hitunglah *abstractness* setiap atribut. Catatan, atribut asal, yakni atribut fisik minuman ringan, tidak memiliki nilai *in-degrees* sehingga tidak ditampilkan nilainya pada Tabel 1.17.
 - b) Apabila *cut-off point* = 4 (sebuah sel dianggap signifikan apabila berisikan 4 responden), hitunglah ID signifikan dan OD signifikan.
 - c) Berdasarkan data pada Tabel 1.17 serta hasil perhitungan ID signifikan dan OD signifikan yang Anda peroleh, gambarlah hierarki nilai minuman tersebut.

TABEL 1.18. MATRIKS HUBUNGAN ANTAR DIMENSI NILAI PELANGGAN

	Dimensi	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28		
1	Karbonasi	6	2	2																			1	
2	Dingin	5		3																			2	
3	Manis			4	7																		3	
4	Aroma			4		6																	4	
5	Warna					4	2																5	
6	Harga							5	2														6	
7	Ukuran									5	4												7	
8	Segar			3								6	2										8	
9	Menggigit			2																			9	
10	Enak														10	8							10	
11	Tenaga											5	2										11	
12	Menarik															10							12	
13	Variasi																2						13	
14	Terjangkau																5						14	
15	Mahal-murah														2								15	
16	Bersama														1	4							16	
17	Mubazir																4						17	
18	Semangat																	8	5				18	
19	Ceria											2											19	
20	Kuat																			2			20	
21	Ringankan beban																					13	21	
22	Menikmati																					29	22	
23	Tanggung-jawab																					4	23	
24	Berkarya																					8	24	
25	Prestasi																						9	25
26	Kewajiban																					4	6	26
27	Bahagia																							27
28	Bangga																							28

Sumber: Hasil analisis penulis

Berdasarkan hasil analisis pada soal 8, apabila perusahaan mempromosikan hanya satu manfaat (*single benefit promotion*), atribut apa yang dipromosikan?

KEGIATAN BELAJAR 2

Hubungan Nilai Pelanggan dengan Profitabilitas Konsumen dan Strategi Pemasaran

A. HUBUNGAN NILAI PELANGGAN DENGAN PROFITABILITAS KONSUMEN

Para pemilik perusahaan atau pemegang saham umumnya tidak tertarik dengan ide nilai dan kepuasan pelanggan. Bagi mereka seharusnya kepuasan pemilik perusahaanlah yang diusahakan, bukan kepuasan konsumen. Memberikan kepuasan pelanggan berarti mengurangi keuntungan perusahaan dan berarti pula mengurangi kepuasan pemilik perusahaan.

Pemikiran di atas terkesan masuk akal, namun apabila ditelusuri lebih lanjut, sebenarnya antara kepuasan konsumen dan kepuasan pemilik perusahaan dapat berjalan seiring. Dengan kata lain, apabila dikelola dengan tepat, peningkatan kepuasan konsumen dan diikuti oleh peningkatan profitabilitas perusahaan, yang berarti pula peningkatan kepuasan pemilik perusahaan.

Logikanya adalah: semakin tinggi nilai, semakin tinggi kepuasan dan loyalitas konsumen, semakin tinggi ekuitas konsumen (*consumer equity*) dan semakin tinggi profitabilitas perusahaan. Di sini dimunculkan istilah baru 'ekuitas konsumen'. Konsep ini akan dibahas pada bagian berikutnya beserta konsep lain terkait: *customer lifetime value* (CLV). Untuk kesempatan pertama diuraikan terlebih hubungan nilai dengan kepuasan dan loyalitas pelanggan.

Telah banyak penelitian (antara lain Spiteri dan Dion, 2004; Carpenter, 2008) yang mengungkap adanya hubungan positif antara nilai, kepuasan dan loyalitas pelanggan sehingga kesimpulan demikian pada saat ini, dapat dianggap diterima dengan sendirinya atau tidak dipertanyakan lagi. Bisa saja memang ada temuan berbeda, akan tetapi temuan demikian dianggap sebagai kasus khusus.

Yang menarik dari hubungan tersebut adalah hasil akhirnya, yakni loyalitas konsumen. Dari konsep inilah kita dapat membangun konsep profitabilitas konsumen. Namun, sebelumnya kita lihat dulu keuntungan yang

didapat perusahaan dari konsumen yang loyal. *Pertama*, masa berlangganan (*customer life-time*) lebih panjang, yang berarti pula potensi penjualan yang lebih besar.

Kedua, terjadinya *up-selling* dan *cross-selling*. Ini merupakan kegiatan untuk memaksimalkan transaksi antara perusahaan dan pelanggan. *Up selling* berarti pelanggan membeli lebih banyak atau membeli versi produk yang lebih tinggi sehingga uang yang dikeluarkan konsumen dari dompetnya untuk perusahaan (*wallet share*) lebih banyak.

Cross-selling (penjualan silang) adalah kejadian, di mana pelanggan tidak hanya membeli produk utama, akan tetapi juga produk lain dari perusahaan. Misalnya, produk utama PT. Pos Indonesia adalah layanan pengiriman surat dan paket. Namun, perusahaan ini juga memiliki layanan yang lain, yaitu perbankan melalui Bank Pos maupun warung internet. *Cross-selling* terjadi apabila pelanggan juga memakai layanan perbankan atau warung internet, selain layanan pengiriman surat dan paket. Tujuan *cross selling* juga untuk meningkatkan *wallet share*.

Ketiga, konsumen menjadi penganjur bagi calon konsumen lain. Penganjur (*referral*) seseorang atau sebuah organisasi yang merekomendasikan perusahaan (atau produknya) kepada calon pelanggan lain. Christopher, Payne, dan Ballantyne (2002) membedakan dua kategori penganjur, yaitu pelanggan dan bukan pelanggan. Penganjur pelanggan (*customers referral*) dibedakan lagi menjadi penganjur loyal (*advocacy referral*) penganjur atas inisiasi perusahaan (*company-initiated customer referral*).

Penganjur yang loyal berpromosi kepada calon pelanggan lain atas dasar kecintaannya pada perusahaan (atau produknya). Kecintaan ini merupakan wujud loyalitas. Loyalitas sendiri merupakan hasil dari kepuasan, yang menghasilkan kepercayaan dan komitmen. Penganjur loyal merupakan aset penting bagi perusahaan. Selain tidak dibayar, pengaruh mereka demikian kuat karena rekomendasi didasarkan atas pengalaman sendiri yang memuaskan.

Untuk kategori kedua, perusahaan melakukan pengarahan langsung agar pelanggan mau jadi penganjur. Pengarahan dilakukan dengan dua cara utama, pertama meminta pelanggan menjadi penganjur sukarela atau menawarkan nilai atas jasanya dalam bentuk komisi, program pemasaran bersama, mempromosikan timbal balik (pelanggan mempromosikan perusahaan,

perusahaan juga mempromosikan pelanggan) dan kesempatan bagi pelanggan membentuk jejaring (*network*) dengan pelanggan lain (Prince 1997).

Apabila profitabilitas diperhitungkan sebagai penerimaan (*revenue*) dikurang biaya (*cost*) maka keuntungan konsumen yang loyal disebabkan oleh penerimaan yang lebih tinggi serta biaya yang lebih rendah. Penerimaan yang lebih tinggi diperoleh dengan masa berlangganan yang lebih panjang serta adanya praktek *up-selling* dan *cross-selling*. Biaya promosi yang lebih rendah disebabkan bentuk promosi yang cukup untuk mempertahankan pelanggan saja.

Apabila profitabilitas diperhitungkan sebagai arus kas terdiskonto selama masa berlangganan ke depan, maka kita memperoleh apa yang dinamakan *customer lifetime value*. Pemikirannya begini. Katakanlah Simpati menjual sebuah nomor telepon seluler. Setelah dipakai beberapa waktu, dari pola pemakaian pulsa oleh konsumen, Simpati dapat memperhitungkan lama berlangganan adalah 6 tahun dan serta penerimaan dari pembelian pulsa konsumen tersebut ditampilkan pada Tabel 1-16. Pada tabel tersebut penerimaan dan biaya untuk setiap konsumen adalah prediksi.

Tabel 1.16
Contoh Perhitungan *Customer Lifetime Value*

KOMPONEN	TAHUN					
	2011	2012	1013	2014	1015	1016
PENERIMAAN	350,000	375,000	410,000	420,000	430,000	450,000
PENGELUARAN	95,000	80,000	75,000	65,000	100,000	85,000
KEUNTUNGAN	255,000	295,000	335,000	355,000	330,000	365,000
NILAI SEKARANG	221,739	223,062	220,268	202,972	164,068	157,800
TOTAL NILAI SEKARANG	1,189,910					

Pada tahun pertama, maka nilai sekarang memperhitungkan biaya bunga 15%. Perhitungannya adalah:

$$\text{Nilai sekarang} = \frac{255.000}{1 + 0.15} = 221.739$$

Tahun kedua atau 2012, perhitungannya adalah:

$$\text{Nilai sekarang} = \frac{295.000}{(1 + 0.15)^2} = 220.268$$

Pada tahun ketiga dan selanjutnya pola penghitungan nilai sekarang keuntungan setiap tahun sama (PV_i), yakni penerimaan tahun ke- i (R_i) dibagi faktor diskonto (*discounting factor*) tahun ke- n $(1 + r)^i$, seperti dalam rumus 7, sebagai berikut.

$$PV_i = \frac{R_i}{(1+r)^i} \dots\dots\dots (7)$$

Selanjutnya, CLV adalah hasil penjumlahan *present value* semua tahun sehingga dapat dituliskan sebagai berikut.

$$CLV = \sum_{i=1}^n PV_i \text{ atau } CLV = \sum_{i=1}^n \frac{R_i}{(1+r)^i} \dots\dots\dots (8)$$

n = jumlah tahun berlanggan



LATIHAN

Untuk memperdalam pemahaman Anda mengenai materi di atas, kerjakanlah latihan berikut!

Apabila biaya bunga (r) adalah 10% per tahun, dengan menggunakan data pada Tabel di atas, hitunglah CLV. Petunjuk: Apabila anda melakukan perhitungan dengan benar maka hasilnya adalah Rp 1,380,717. Apabila anda belum memperoleh hasil yang sama silakan perhitungan diulang kembali.

Ekuitas konsumen (CE) adalah jumlah CLV keseluruhan. Artinya, setiap individu konsumen memiliki CLV sendiri-sendiri dan apabila digabungkan maka diperoleh ekuitas konsumen. Dengan demikian, secara matematis ekuitas konsumen dapat dituliskan sebagai berikut.

$$CE = \sum_{i=1}^n CLV_i \dots\dots\dots (9)$$

CLV_i = CLV konsumen ke- i ($i=1, 2, 3, \dots, n$)

n = jumlah konsumen

Untuk memaksimalkan CE perusahaan perlu memeriksa profitabilitas konsumen. Dengan mengetahuinya, perusahaan dapat memutuskan konsumen mana yang perlu dipertahankan, dikembangkan atau sebaiknya dibiarkan atau diputuskan hubungan dengan mereka. Christopher, Payne, dan

Ballantyne (2002) memberikan arahan untuk keperluan tersebut, seperti diperlihatkan pada Gambar 1-13.

<i>Net sales value of customer account</i>	<i>High</i>	<i>Protect</i>	<i>Cost Engineer</i>
	<i>Low</i>	<i>Build</i>	<i>Danger Zone</i>
		<i>Low</i>	<i>High</i>
<i>Cost of Service</i>			

Sumber: Cristopher, Payne, dan Ballatyne 2002

Gambar 1-13.
Matrik Profitabilitas Pelanggan

Pemutusan hubungan dengan pelanggan didahului oleh evaluasi untuk mengidentifikasi pelanggan yang dengannya *relationship* layak diakhiri. Kata diakhiri tidak berarti bahwa perusahaan tidak berhubungan bisnis lagi sama sekali dengan pelanggan. Yang diakhiri adalah *relationship*. Hubungan kembali pada bentuk paling sederhana, yaitu hubungan jual-putus (*transactional*). Dalam hubungan ini, pembeli diperlakukan sama seperti seseorang yang tidak dikenal (*stranger*) yang boleh saja melakukan transaksi dengan perusahaan.

Penurunan derajat perlu dilakukan sedemikian agar pelanggan tidak kecewa dan berubah menjadi orang yang menjelek-jelekkan perusahaan (*devil advocate*). Yang perlu ditekankan adalah penurunan derajat hubungan disebabkan oleh perilaku pelanggan sendiri yang tidak menginginkan adanya *relationship*.

B. HUBUNGAN ANTARA NILAI PELANGGAN DENGAN STRATEGI PEMASARAN

Sebelum kita membahas keterkaitan dengan strategi pemasaran, terlebih dahulu kita bahas keterkaitan nilai pelanggan dengan strategi bisnis. Mungkin

muncul pertanyaan, apa perbedaan strategi bisnis dan strategi pemasaran? Pertanyaan ini akan dibahas pada Modul II. Jawaban sementara adalah: strategi pemasaran merupakan bagian dari strategi bisnis. Dengan demikian, apabila terkait dengan strategi bisnis, dengan sendirinya nilai pelanggan juga terkait dengan strategi pemasaran.

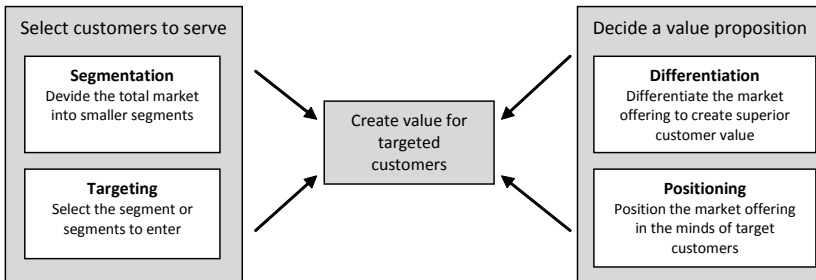
Pendapat Porter (1980) tentang strategi bisnis merupakan pemikiran paling populer dan masih digunakan hingga saat ini. Untuk singkatnya, ia menyatakan bahwa tugas yang dihadapi perusahaan adalah memberikan nilai pelanggan, baik melalui harga rendah maupun produk yang unik. Kedua tugas itu dapat dicapai melalui dua strategi generik bisnis, yaitu kepemimpinan biaya (*cost leadership*) yang memberikan nilai harga rendah dan strategi diferensiasi (*differentiation*). Strategi ketiga adalah strategi fokus, yaitu pemilihan pasar sasaran yang spesifik. Namun, penciptaan nilai pada pasar sasaran spesifik ini pun tetap melalui harga rendah ataupun produk yang unik.

Keterkaitan nilai pelanggan dengan strategi pemasaran mendapat perhatian yang semakin besar belakangan ini. Pembahasan kita mulai dari pengertian strategi pemasaran. Strategi pemasaran merupakan sejumlah keputusan dan tindakan (Day, 1990), dengan mana perusahaan dapat mencapai sasaran dan memenuhi nilai yang diharapkan konsumen (Craven dan Piercy, 2009). Strategi pemasaran memberikan arahan (*guidelines*) bagi aksi-aksi untuk memberikan nilai pelanggan super (*superior customer value*) (Craven dan Piercy, 2009).

Strategi pemasaran diperlukan dalam situasi yang bersaing. Pada dasarnya persaingan adalah perlombaan memperebutkan konsumen. Terkait pembelian produk, keputusan pembelian konsumen didasarkan pada nilai yang dimiliki produk. Bayangkan bahwa konsumen memiliki sejumlah produk pilihan. Misalnya, apabila ingin membeli skuter matik, saat ini tersedia banyak pilihan, seperti: Yamaha Mio, Yamaha Mio Soul, Honda Beat, Honda Spacy, Honda Vario Techno, Suzuki Sky Wave, Suzuki, dan lain-lain. Keputusan konsumen tentang mana yang dipilih dari antara sejumlah alternatif atau pilihan, didasarkan pada harapan nilai (*value expectation*) terkait produk, merek dan diler (Harmon dan Laird, 1997). Pada dasarnya, konsumen akan memilih alternatif yang memberikan nilai tertinggi baginya. Dengan demikian, nilai pelanggan adalah sumber-sumber keunggulan bersaing bagi perusahaan (Woodruff, 1997; Stabell dan Fjeldstad, 1998; Smith dan Colgate, 2007). Tentunya, tujuan utama strategi

pemasaran adalah memberikan nilai superior (*superior value*) kepada pelanggan (Craven dan Piercy, 2009).

Tidak mungkin sebuah produk bernilai bagi semua orang, apalagi dalam situasi persaingan ketat, seperti terjadi pada hampir semua kategori produk saat ini. Oleh karena itu, ruang lingkup persaingan untuk sebuah produk atau merek, perlu dibatasi (Kotler dan Keller, 2006). Untuk maksud yang sama, Kotler dan Armstrong (2011) menyatakan bahwa perusahaan-perusahaan saat ini menyadari bahwa produk-produk mereka tidak mungkin menarik bagi semua orang. Pembeli sangat beraneka ragam dan terpencar. Oleh karena itu, sebuah perusahaan perlu mengidentifikasi bagian yang dapat dilayani paling baik dan menguntungkan. Gambar 1.14 menggambarkan strategi pemasaran yang didasarkan pada nilai pelanggan yang ingin diberikan kepada para konsumen. Strategi pemasaran demikian memerlukan segmentasi (*market segmentation*), pemilihan pasar sasaran (*market targeting*), diferensiasi (*product differentiation*) dan pemosisian produk (*product positioning*).



Sumber: Kotler dan Armstrong, 2011

Gambar 1.14.

Keterkaitan Antara Strategi Pemasaran yang Digerakkan Konsumen (*customer-driven marketing strategy*) dengan nilai pelanggan

Pemikiran Kotler dan Armstrong (2011), yang ditampilkan pada Gambar 1.14, dapat dinyatakan dalam dua pokok pikiran. *Pertama*, rumuskan nilai bagi pelanggan sasaran. *Kedua*, lakukan segmentasi, targeting, diferensiasi dan *positioning*, agar penyampaian nilai tersebut berjalan efektif. Untuk lebih singkatnya, apa yang disampaikan oleh Kotler dan Armstrong (2011) masih terbatas pada ranah perumusan strategi pemasaran.

Setelah diimplementasikan, bagaimana hubungan antara strategi pemasaran dengan nilai pelanggan? Pertanyaan ini dapat dijawab dengan menggunakan kerangka pemikiran dari El-Ansari (2006). Menurut pemikiran ini, selain oleh perumusan strategi pemasaran, nilai pelanggan juga dipengaruhi oleh implementasi, evaluasi, dan audit strategi pemasaran. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa nilai pelanggan adalah patokan dalam perumusan strategi pemasaran sekaligus merupakan dampak implementasi strategi pemasaran tersebut. Kesimpulan tersebut dipaparkan dalam kerangka pemasaran berbasis nilai pelanggan, seperti dijelaskan berikut ini.

Dengan kesimpulan di atas, dibangun kerangka pemasaran strategik berbasis nilai pelanggan. Pemasaran strategik pada dasarnya terdiri dari dua bagian utama, yaitu perumusan dan implementasi strategi (El-Ansary, 2006). Perumusan strategi perlu dimulai dari tingkat korporasi, kemudian tingkat unit bisnis dan setelah itu pada tingkat fungsi pemasaran (Kotler dan Keller, 2012). Keterkaitan perencanaan strategik pada ketiga tingkat dibahas pada Modul II.

Pemasaran strategik berdampak pada nilai pelanggan, seperti dijelaskan sebelumnya. Dampak selanjutnya terjadi pada aspek-aspek keuangan perusahaan, seperti *return on investment (ROI)*, *market share*, dan *return on sales*. Penjelasan *Strategic Marketing Planning's Metrics*, disajikan pada lampiran.



RANGKUMAN

Nilai pelanggan berpengaruh terhadap kepuasan dan loyalitas pelanggan. Pelanggan yang loyal memiliki profitabilitas lebih tinggi ketimbang konsumen tidak loyal. Dengan demikian, nilai pelanggan berkorelasi positif dengan profitabilitas pelanggan.

Salah satu indikator profitabilitas pelanggan adalah *customer lifetime value (CLV)*, yakni keuntungan bersih terdiskonto (*discounted net income*) yang diperoleh dari selama seorang konsumen berlangganan. Semakin loyal pelanggan, semakin lama masa berlangganan (*customer lifetime*), semakin besar kemungkinan melakukan *up-grade buying* dan *cross-buying*, semakin menerima kenaikan harga sehingga memberikan keuntungan lebih besar bagi perusahaan. Ekuitas konsumen (*customer equity*) total CLV dari semua pelanggan yang dimiliki perusahaan.

Dalam situasi persaingan yang ketat nilai pelanggan merupakan sumber keunggulan bersaing penting. Oleh karena itu, strategi pemasaran harus didasarkan pada penciptaan nilai pelanggan yang unggul.



TES FORMATIF 2

Pilihlah satu jawaban yang paling tepat!

- 1) Anda telah diperkenalkan dengan konsep CLV (*customer lifetime value*), yang merupakan nilai pelanggan dari perspektif perusahaan. Setelah mempelajari konsep tersebut, dapatkah anda kemukakan keterbatasan-keterbatasan dalam penghitungannya?
- 2) Apa perbedaan antara nilai pelanggan, kepuasan pelanggan dan loyalitas pelanggan? Adakah keterkaitan antar konsep-konsep tersebut?
- 3) Pada pemasaran dipercaya bahwa salah satu sumber keunggulan bersaing adalah nilai pelanggan yang superior (*superior customer value*) (Kotler dan Keller, 2012). Namun, pada sisi lain, penciptaan *customer value* juga memerlukan investasi, sehingga semakin besar nilai pelanggan, semakin besar pula investasi yang dibutuhkan untuk menciptakannya, akibatnya profitabilitas menurun. Berikan argumentasi untuk meyakinkan bahwa penciptaan nilai pelanggan justru meningkatkan profitabilitas.
- 4) Kotler dan Keller (2012) menyatakan bahwa salah satu penentu *Customer Equity* adalah CLV. Jelaskan.

Cocokkanlah jawaban Anda dengan Kunci Jawaban Tes Formatif 2 yang terdapat di bagian akhir modul ini. Hitunglah jawaban yang benar. Kemudian, gunakan rumus berikut untuk mengetahui tingkat penguasaan Anda terhadap materi Kegiatan Belajar 2.

$$\text{Tingkat penguasaan} = \frac{\text{Jumlah Jawaban yang Benar}}{\text{Jumlah Soal}} \times 100\%$$

Arti tingkat penguasaan: 90 - 100% = baik sekali
 80 - 89% = baik
 70 - 79% = cukup
 < 70% = kurang

Apabila mencapai tingkat penguasaan 80% atau lebih, Anda dapat meneruskan dengan modul selanjutnya. **Bagus!** Jika masih di bawah 80%, Anda harus mengulangi materi Kegiatan Belajar 2, terutama bagian yang belum dikuasai.

KASUS**SURVEI NPS:
HONDA CR-V MENJADI NPS LEADER KATEGORI SUV**

Meski hasil survei menunjukkan Honda CR-V menjadi NPS Leader di kategori SUV, nyatanya HPM mengaku tak banyak melakukan *treatment* khusus bagi pelanggannya. Secara persentase, nilai NPS (*Net Promoter Score*) CR-V mencapai 30,5%. Lebih detail lagi, CR-V memiliki 34,8% pelanggan yang mau mempromosikan (promotor), 60,9% *passive*, dan hanya 4,3% *detractor*. Ini menunjukkan pelanggan CR-V tidak semata puas, namun juga mau merekomendasikan produk tersebut ke konsumen lain.

Direktur Penjualan dan Purna Jual Honda Prospect Motor (HPM), Jonfis Fandy, mengaku bahwa kekuatan produk adalah kekuatan utama untuk memuaskan pelanggan. “Produk yang bagus akan menancap di hati pelanggan,” katanya. Produk merupakan salah satu jalan untuk meningkatkan loyalitas pelanggan. Jonfis mengklaim CR-V mampu menjawab kebutuhan dan ekspektasi konsumen terhadap SUV (*sport utility vehicle*).

CR-V dianggap cocok untuk kebutuhan konsumen Indonesia. “Kalau dilihat dari modelnya, CR-V adalah SUV yang memadukan unsur *macho* dan elegan,” kata dia. Alih-alih tampil “garang”, CR-V justru memiliki kenyamanan layaknya sedan. “Sehingga cocok untuk medan *off road* maupun dibawa ke kantor untuk eksekutif muda,” jelas dia. Ungkapan Jonfis bukanlah omong kosong. Jonfis mengaku CR-V menjadi salah satu pilar kekuatan Honda di Indonesia. Sebelum masuk, kapasitas produksi Honda hanya 10 ribu unit, kini mencapai lebih dari 60 ribu unit.

CR-V pertama kali masuk Tanah Air pada tahun 2000, setelah diperkenalkan di Jepang tahun 1995, Asia dan Oceania (1996), lalu Eropa

dan Amerika Utara (1997). Hingga saat ini, SUV tersebut sudah masuk ke generasi ketiga atau lebih dikenal dengan All New Honda CR-V. “Dari pertama masuk hingga September 2011 telah terjual 70.160 unit,” kata dia. Angka tersebut sebenarnya masih bisa terus naik bila saja tak terjadi gempa di Jepang pada Maret lalu serta banjir bandang di Thailand belum lama ini yang mengakibatkan tersendatnya pasokan *spare part*. Tingginya minat konsumen, menurut Jonfis adalah cerminan dari kepuasan konsumen. “Sehingga konsumen mau merekomendasikan produk ini ke konsumen lain,” kata dia.

“Kalau untuk pelayanan barangkali hanya standar saja. Tidak ada yang istimewa,” kata Jonfis merendah. Sebab, kata Jofis, pelayanan di sektor otomotif bisa saja ditiru oleh pemain lain. “Sebaik apa pun kita memperlakukan konsumen, kalau pelanggan kecewa dengan produk, percuma juga,” tandasnya.

Meski mengaku tak ada yang spesial, nyatanya HPM memperlakukan pelanggannya begitu istimewa. HPM selalu memaksimalkan *touch point* antara pelanggan dan *brand*. Bahkan, jauh sejak pelanggan mengenal *brand* Honda. Bagaimana caranya? Salah satunya dengan memberikan keterbukaan informasi melalui *website* (www.honda-indonesia.com). “Di situ bisa dilihat spesifikasi, harga mobil, harga *spare part*, dan *maintenance cost*,” Jonfis mengklaim. Ketika pelanggan datang ke *dealer* maka *touch point* interaksi ini sangat dimaksimalkan. “Ya kita lakukan sesuai SOP kita,” kata Jonfis tanpa mau merinci seperti apa *standard operational procedure* itu. Yang pasti, untuk mengontrol kualitas layanan kerjanya ada *form smile campaign* yang diisi oleh pelanggan. Isiannya meliputi tanggapan konsumen terhadap pelayanan.

Tak perlu ditanya lagi soal seperti apa pelayanan di bengkel. HPM ingin memastikan agar konsumen nyaman berada di bengkel. Barangkali bukanlah sebuah keistimewaan ketika bengkel dilengkapi fasilitas Wi-fi, sofa di dalam ruangan ber-AC. “Beberapa bengkel kami ada arena bermain anak yang cukup besar, seperti di Samarinda,” ujar Jonfis. Malah, HPM memberikan kupon yang bisa ditukar makanan atau minuman di kafe yang ada di bengkel. Bahkan, tak jarang ada dealer HPM yang menggandeng *tenant* seperti Espresso. Upaya ini berhasil mempengaruhi *owner* untuk ke bengkel. “Dulu yang ke bengkel hanya sopir, sekarang *owner* malah mengajak keluarga ke bengkel,” cetus Jonfis.

HPM punya departemen sendiri yang bertugas menangani pelanggan. Namanya, *Costumer Care* (CR). Departemen ini ada di bawah Direktur Marketing & *After Sales Service*. “Di bawah saya ada *costumer care*, *sales*, *service*, dan *spare part*. CR adalah *power* dari tiga departemen lainnya,” tandasnya. Tugas CR antara lain menerima komplain dari dealer dan konsumen. “Mereka berkoordinasi dengan 3 departemen lainnya untuk mempercepat pengambilan keputusan pada konsumen,” kata Jonfis. CR membawahi seluruh *costumer care* yang ada di 89 bengkel. Untuk memastikan pelayanan terbaik, setiap sore CR menelepon CR yang ada di 89 bengkel tersebut. “Tujuannya, untuk mempercepat penanganan masalah di konsumen,” tegasnya.

Tidak saja saat di *dealer*. Bahkan layanan diberikan pada saat konsumen ada di jalan. Misalnya, ada konsumen yang mogok, kempes ban di jalan. Dengan senang hati Honda mengirimkan mekanik untuk mengatasi masalah. Syaratnya, konsumen harus memegang *Experience Card*. Cuma program ini hanya diberikan khusus pada pemilik Honda terbaru (buatan 2007 ke atas), dan baru ada di Jawa-Bali. “Jadi, pemegang *Experience Card* bisa mendapatkan layanan free, 24 jam. Kartunya juga *free*,” kata dia.

Ada juga *Emergency Card*. Cuma, layanan dalam program ini hanya berlaku di hari kerja saja. Semisal, mobil mogok di rumah maka ada mekanik dari dealer yang datang untuk kemudian membawa mobil ke bengkel.

“Demand yang tinggi serta tingginya kompetisi di industri ini menjadikan ekspektasi konsumen juga tinggi. Maka, kita perlu terus berinovasi untuk memenuhi ekspektasi konsumen,” Jonfis menegaskan. (EVA)

Sumber: Swa Media Inc., 1 November. Diakses melalui www.swa.co.id tanggal 3 November 2011, jam 08.00. Dimuat dengan izin. Telah dilakukan pengeditan tanpa mengubah isi.

PERTANYAAN:

- 1) Identifikasilah nilai-nilai yang ditawarkan Honda CR-V.
- 2) Nilai pelanggan tidak hanya bersumber dari produk saja, akan tetapi juga dari sumber-sumber lain (Kotler dan Keller, 2012). Identifikasi sumber-sumber lain yang dinyatakan dalam kasus.
- 3) Pada paragraf terakhir tertulis: “.... tingginya kompetisi di industri ini menjadikan ekspektasi konsumen juga tinggi”. Apa hubungan antara tingkat persaingan (kompetisi) dengan nilai pelanggan?

Daftar Pustaka

- Bagozzi, R.P. & Dholakia, U. 1999. Goal Setting and Goal Striving in Consumer Behavior. *Journal of Marketing*, 63, pg. 19-32.
- Carpenter, J.M. 2008. Consumer Shopping Value, Satisfaction and Loyalty in Discount Retailing. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 15 (2008), pg. 358–363. Accessed through www.sciencedirect.com, doi:10.1016/j.jretconser.2007.08.003, 23/11/2011.
- Christopher, M., Payne, A. & Ballantyne, D. 2002. *Relationship Marketing: Creating Stakeholder Value*. Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann.
- Cleland, A. S. and Bruno, A.V. 1996. *The Market Value Process: Bridging Customer & Shareholder Value*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Craven, D.W. & Piercy, N.F. 2009. *Strategic Marketing*. New York: McGraw-Hill, Inc.
- Day, G.S. 1990. *Market-Driven Strategy: Processes for Creating Value*. New York: The Free Press.
- D’Aveni, R.A. 1997. Waking Up to the New Era of Hypercompetition. *The Washington Quarterly*. 21:1 pp. 183–195. Accessed through URL: <http://www.twq.com/98winter/daveni.pdf>, 14/12/2011.
- Eggert, A. & Ulaga, W. 2002. Customer Perceived Value: A Substitute for Satisfaction in Business Markets? *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 17 Iss: 2/3, pg.107 – 118.
- El-Ansary, A.I. 200). Marketing Strategy: Taxonomy and Frameworks. *European Business Review*, Vol. 18 No. 4, pp. 266-293. Emerald Group Publishing Limited, 0955-534X, DOI 10.1108/09555340610677499.
- Harmon, R.R. & Laird, G.L. 199). Linking Marketing Strategy to Customer Value: Implications for Technology Marketers. *Kocaodlu, et al. (Eds)*.
- Khalifa, A.S. 2004. “Customer Value: A Review of Recent Literature and An Integrative Configuration. *Management Decision*, Vol. 42 No.5, pp.645-66.
- Kotler, P. & Armstrong, G. 2011. *Principles of Marketing*. Thirteenth Edition. Upper Saddle River: Prentice-Hall, Inc.

- Kotler, P. & Keller, K.L. 2006. *Marketing Management*. Twelveth Edition. Apple-Sadle-River: Prentice-Hall, Inc.
- Kotler, P. & Keller, K.L. 2012. *Marketing Management*. Fourteenth Edition. London: Pearson Education Limited.
- Lam, S.Y., Shankar, V., Eramilli, M.K., Murthy, B. 2004. Customer Value, Satisfaction, Loyalty, and Switching Costs: An Illustration from A Business-to-Business Service Context. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 32 No.3, pg. 293-311.
- Martilla, J.A. & James, J.C. 1977. Importance-Performance. *The Journal of Marketing*, Vol. 41, No. 1 (Jan., 1977), pp. 77-79. Published by: American Marketing Association. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/1250495>, accessed: 12/08/2011, 06:45.
- Oliver, R.L. 1993. Cognitive, Affective, and Attribute Bases of the Satisfaction Response. *The Journal of Consumer Research*, Vol. 20, No. 3 , Dec., pg. 418-430.
- Oliver, R.L. 1999. Whence Consumer Loyalty? *Journal of Marketing*, Vol.b 63, pg. 33-44.
- Orsingher,C. & Marzocchi, G.L. 2003. Hierarchical Representation of Satisfactory Consumer Service Experience. *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 14 Iss: 2, pg .200 – 216.
- Poter, M.E. 1980. *Competitive Strategy*. New York: The Free Press.
- Sánchez-Fernández, R., & Iniesta-Bonillo, M. A. 2006. Consumer Perception of Value: Literature Review and a New Conceptual Framework. *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*, 19, 40-58.
- Seige, S.H., Cagusvil, E. & Phelan, S.E. 2007. Measurement of Return on Marketing Investment: A Conceptual Framework and The Future of Marketing Metrics. *Industrial Marketing Management* 36 , pg. 834–841. Stable URL: www.sciencedirect.com, doi:10.1016/j.indmarman.2006.11.001.

- Setijono, D. & Dahlgaard, J.J. 2007. Customer Value as A Key Performance Indikator (KPI) and A Key Improvement Indicator (KII). *Measuring Business Excellence*. Vol., 11, No. 2, pg. 44-61, @ Emerald Group Publishing Limiter, ISSN 1360-3047. Retrieved from www.elsevier.com, DOI 10.1108/13683040710752733, Agust 7, 2011.
- Smith, J.B. & Colgate, M. 2007. Customer Value Creation: A Practical Framework. *Journal of Marketing Theory and Practice*; Winter 2007; 15, 1; ABI/INFORM Global, pg. 7.
- Spiteri, J.M. & Dion, P.A. 2004. Customer Value, Overall Satisfaction, End-User Loyalty, and Market Performance in Detail Intensive Industries. *Industrial Marketing Management* 33, pg. 675–687. Published by Elsevier Inc. doi:10.1016/j.indmarman.2004.03.005.
- Stabell, C.B. & Fjeldstad, O.D. 1998. Configuring Value for Competitive Advantage: On Chains, Shops, and Networks. *Strategic Management Journal*, Vol. 19, No. 5 (May, 1998), pg. 413-437.
- Vargo, S. L. & Lusch, R.F. 2004. Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. *Journal of Marketing*, January, Vol. 68, No. 1, pg. 1-17.
- Vargo dan Lush. 2008. Service-dominant Logic: Continuing The Evolution. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 36:1–10.
- Woodall, T. 2003. Conceptualization ‘Value for the Customer’: An Attributional, Structural and Dispositional Analysis. *Academy of Marketing Science Review*, 12 (available at [www. am review. org/articles/woodall12-2003.pdf](http://www.amreview.org/articles/woodall12-2003.pdf)).
- Woodruff, R. 1997. Customer Value: The Next Source for Competitive Advantage. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25 (2), pg. 139–153.