

HUBUNGAN PELANGGAN DAN MODEL BISNIS BERBASIS-PELANGGAN

Hartono

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIE) Widya Dharma Pontianak
Jl. H.O.S. Cokroaminoto No. 445 Pontianak 70117

Artikel info

Keywords: customer
experience and customer
relationship

Abstract

Organizations exist to provide value to some client or customer group. But many strategists confuse their experience and their customers' experience, and too few focus on customers as the basis of their strategy. Without a strong customer connection, strategists are at risk of developing organizational competencies that have little or no market value. Strategists with a strong customer orientation also focus on employees. They consider the resources and activities that help employees understand changing desires of current customers and assess whether they might profitably serve new customers. This study try to answer about: What is the customer relationship increasingly critical? What are the guidelines for a customer-based business model? and How do companies gather data to identify and understand their customers? Smart companies have always paid attention to their customers' buying decisions as one important indication of needs and trends. New technology is allowing not just more detailed tracking, but new ways of directly interacting with customers at the point of purchase. As a strategist, you must remember your own customer experiences, but not rely on them. Customer needs tend to vary widely across various segments or groupings. Understanding and mapping varied customer experience allows the strategist to provide organizational products and services at various points in this process. As a general rule, the most important way to stay in touch with customers is to engage them as they experience your product or service. Smart strategists tend to ask their customer questions. They track their behavior in detail. They engage customers and set up situations in which customers are willing to coproduce products, services, and experiences that they then pay for. This is information that fuels innovation and entrepreneurial response.

PENDAHULUAN

Adanya organisasi umumnya untuk menyediakan nilai bagi beberapa klien atau kelompok pelanggan. Para konsumen semakin canggih dan semakin banyak permintaan dan perkembangan teknologi memungkinkan bentuk-bentuk baru dalam melakukan kontak pelanggan, dan melakukan hubungan baik dengan pelanggan. Tanpa koneksi atau hubungan kuat dengan pelanggan, para strategist akan berada dalam risiko pengembangan kompetensi-kompetensi organisasi yang memiliki sedikit atau tidak ada nilai pasar. Para strategist dengan orientasi pelanggan yang kuat juga harus berfokus pada para karyawan. Mereka memperhatikan dan mempertimbangkan sumber-sumber dan aktivitas-aktivitas yang akan membantu para karyawan memahami perubahan hasrat dan keinginan para pelanggan sekarang dan menilai apakah akan profitabel melayani para pelanggan baru. Perusahaan yang cerdas juga selalu memperhatikan keputusan-keputusan pembelian para pelanggan mereka sebagai salah satu indikasi penting mengenai kebutuhan-kebutuhan dan trend-trend. Teknologi baru memungkinkan tidak hanya lebih banyak menelusuri jejak yang rinci tetapi juga cara-cara baru interaksi secara langsung dengan para pelanggan pada saat pembelian.

Cukup banyak perusahaan-perusahaan dalam melayani pelanggan mereka dengan melakukan apa yang disebut Kastomisasi massal, yang memungkinkan sejumlah para pelanggan melakukan personalisasi karakteristik produk. Kastomisasi massal meningkatkan delivery produk tidak hanya kepada mereka dengan kebutuhan-kebutuhan spesial (*sensitivitas fashion*), tetapi juga bagi mereka yang ingin melakukan pembelian-kembali produk yang sama sepanjang waktu. Mes-

kipun demikian, strategi tersebut telah mengaburkan batas-batas eceran tradisional, dengan beberapa kontroversi disekitarnya siapa 'yang memiliki' para pelanggan tertentu dan informasi mengenai mereka manufaktur, pengecer yang pada mulanya 'customizes' produk, atau pengecer yang kemudian melakukan pesanan lebih lanjut? Selain itu, konsekuensi profit dari kastomisasi massal tidak selalu jelas. Biaya persiapan dan pendirian dapat menjadi tinggi, dan tidak semua 'customizers' telah mampu mengembangkan keterampilan-keterampilan baru dan kontak-kontak yang diperlukan.

Meskipun beberapa perusahaan yang mencoba kastomisasi massal, seperti Levi Strauss, telah keluar dari pasar tersebut, kita percaya bahwa kastomisasi adalah bagian dari trend yang tidak dapat dirubah. Para pelanggan semakin mengerti. Mereka ingin dan mengharapkan lebih banyak. Para strategist harus mengikuti dan mengantisipasi permintaan-permintaan ini. Mereka menggunakan *strategi berbasis-pelanggan* dengan asumsi bahwa pemuasan para pelanggan juga akan memaksimalkan sukses dalam mencapai lebih banyak tujuan-tujuan kinerja tradisional, termasuk pengembalian-pengembalian para pemegang saham (*returns to stockholders*).

Strategist berbasis pelanggan berfokus pada identifikasi dan melayani hasrat dan kebutuhan-kebutuhan pelanggan. Pertanyaan yang muncul adalah mengapa hubungan pelanggan menjadi semakin kritis? Bisnis-bisnis yang berbeda memiliki tingkat-tingkat kontak pelanggan yang berbeda-beda, seperti diperlihatkan dalam Tabel 1.

Kontak Pelanggan (*customer contact*) adalah suatu ukuran mengenai jumlah pemakaian yang terlibat dalam perencanaan, eksekusi, dan penyampaian suatu barang

Tabel 1. Jajaran Kontak-kontak Tradisional dengan Para Pelanggan

Kontak Rendah	Kontak Menengah	Kontak Tinggi
Pertambangan	Outlet-outlet Eceran	Restoran-retoran Gourmet
Pertanian/perternakan	Transportasi Publik	Pusat-pusat Kesehatan
Pembikinan komoditi-komoditi (seperti, bahan-bahan kimia)	Rantai saji-cepat Perpustakaan-perpustakaan	Agen-agen real estate Para Pemberi-perawatan (seperti, perawatan sehari-hari)

atau jasa. Perhatian untuk memproduksi barang-barang berwujud telah selalu didominasi manajemen bisnis-bisnis pada sisi kiri dari tabel ini, sedangkan hubungan-hubungan pelanggan lebih penting untuk bisnis-bisnis pada sisi kanan.

Kontak Pelanggan (*customer contact*) adalah suatu ukuran mengenai jumlah pemakaian yang terlibat dalam perencanaan, eksekusi, dan penyampaian suatu barang atau jasa. Perhatian untuk memproduksi barang-barang berwujud telah selalu didominasi manajemen bisnis-bisnis pada sisi kiri dari tabel ini, sedangkan hubungan-hubungan pelanggan lebih penting untuk bisnis-bisnis pada sisi kanan. Secara tradisional, kontak pelanggan cenderung dilihat sebagai biaya yang harus diminimisir oleh perusahaan-perusahaan yang beroperasi dalam industri-industri pada bagian kiri dari tabel tersebut, sedangkan akan menjadi suatu sumber keunggulan yang memungkinkan terhadap bisnis-bisnis bagian kanan.

Dewasa ini, perbedaan-perbedaan ini semakin halus dan tidak begitu penting, dan kontak dengan pelanggan menjadi lebih penting bagi hampir semua organisasi-organisasi. Sebagai akibatnya, pemilikan dan manipulasi kapital fisik, yang pernah dianggap sebagai mesin pertumbuhan ekonomi, telah secara ekonomi didominasi oleh kapital intelektual (*intellectual capital*) yang dipergunakan untuk suplai lebih banyak produk-

dan jasa-jasa yang terpadu. *Kapital intelektual* (*intellectual capital*) meringkas atau mengikhtisarkan pengetahuan, keterampilan-keterampilan, dan kapabilitas-kapabilitas yang dipergunakan suatu organisasi untuk memproduksi barang-barang dan jasa-jasa.

Cara-cara baru kontak pelanggan; persaingan menaikkan ekspetasi-ekspetasi; dan coproduksi semakin meningkat. Hal-hal ini akan dibahas lebih mendalam berikut ini.

Para Pelanggan Menjadi Semakin Canggih dan Semakin Membutuhkan Perhatian

Para pelanggan abad ke-21 biasanya mengetahui apa yang mereka inginkan. Komentar-komentar dari para pelanggan lain (biasanya pada web) menyediakan informasi yang tersedia luas sebelum suatu keputusan pembelian dilakukan.

Permintaan pelanggan semakin meningkat dalam setiap sektor yang dapat kita pikirkan. Survei pelanggan memperlihatkan bahwa persepsi-persepsi mengenai nilai dalam pemeliharaan kesehatan adalah jauh lebih luas. Dalam kenyataannya, para pasien mungkin secara relatif tidak terkait mengenai kualitas teknikal dari servis para dokter. Banyak perusahaan melakukan aktivitas-aktivitas *outsourcing* dimana mereka tidak memiliki suatu keunggulan bersaing, contohnya, tetapi para pelaku *outsourcing*

Tabel 2. Fitur-Fitur yang Dapat Mempengaruhi Persepsi-Persepsi Pelanggan Mengenai Kualitas dari Barang-Barang Atau Jasa-Jasa Suatu Organisasi

Barang-Barang (<i>Goods</i>)
- Biaya/kinerja (nilai yang diterima dari atribut-atribut inti dari barang-barang)
- Fitur-fitur (ekstra-ekstra yang tersedia)
- Fungsionalitas (mudah pemakaian dalam perbandingan dengan nilai yang diterima)
- Kendala-kendala (batas-batas atau limits pada apa yang dapat dilakukan dengan produk tersebut)
- Reliabilitas (berkemungkinan/probabilitas malfungsi)
- Serviceability/dapat diservice (mudah pemeliharaan dan perbaikan)
- Estetis (daya tarik disain, sentuhan, wangi, dan lain-lain)
- Kecepatan (waktu yang diperlukan antara pesanan dan delivery)
- Reputasi (pengakuan dan pengenalan produk oleh pihak-pihak lain)
Jasa-Jasa (<i>Services</i>)
- Professionalisme (pengetahuan dari penyedia service/jasa)
- Perhatian/tanggapan (perhatian dalam memenuhi kebutuhan-kebutuhan pelanggan)
- Sesuai (sesuai antara kebutuhan-kebutuhan pelanggan dan jasa-jasa yang disediakan)
- Interaksi (berkeinginan untuk menerima input dan keputusan-keputusan membagi pengendalian (share control decisions))
- Dapat dipercayai (mampu untuk memenuhi janji dan mempertahankan dan memegang hal-hal rahasia)
- Fleksibilitas (kapasitas untuk menanggapi informasi tambahan atau informasi yang berubah)
- Pemulihan (keterampilan individu dan organisasi dalam memecahkan masalah-masalah)
- Reputasi (pengakuan kualitas service oleh pihak-pihak lain)
- Biaya/nilai yang diterima (persepsi mengenai manfaat-manfaat yang diperoleh)

dapat merupakan para pelanggan yang sangat canggih.

Teknologi Baru Memungkinkan Bentuk-Bentuk Baru Kontak Pelanggan

Teknologi-teknologi baru memungkinkan lebih banyak kontak dengan para pelanggan, tetapi juga mengarahkan para pelanggan untuk mengharapkan lebih banyak kontak. Teknologi-teknologi informasi baru, terutama, menyebabkan perusahaan-perusahaan memeriksa kembali bagaimana mereka dapat menciptakan nilai bagi para pelanggan. Contohnya, Internet merupakan suatu ancaman kompetitif bagi para pengecer seperti Barnes & Noble and toko buku Bordes (sudah bangkrut). Seperti kita ketahui, suatu *search engine* dapat menyediakan seorang konsumen dengan lebih banyak pilihan-pilihan produk daripada bangunan toko-toko, tidak masalah bagaimana besarnya toko tersebut secara fisik. Untuk

bersaing, toko-toko buku berusaha mengembangkan *strategi-strategi berorientasi-pengalaman (experience-oriented strategies)*. Mereka juga menawarkan penjualan *online*, dengan pengembalian di dalam toko, sesuatu dimana e-tailer seperti Amazon tidak dapat memenuhinya. Ini merupakan *trend* penting.

Meskipun Internet merupakan kekuatan pendorong dalam contoh ini mengenai perubahan hubungan-hubungan dengan para pelanggan, banyak perubahan-perubahan teknologik yang lain juga mengubah ekonomi dunia. Perjalanan dan transportasi semakin ekonomis. Pembikinan dapat dilakukan pada skala semakin kecil. Bahan-bahan yang tersedia untuk pembikinan semakin canggih. Pekerja terlatih semakin tersedia di seluruh dunia. Pendorong ini dan yang lain mengenai suatu ekonomi yang berubah sedang membawa pelanggan ke dalam kotak yang lebih dekat dengan organisasi-organisasi.

Para Pesaing Menaikkan Ekspetasi

Semakin meningkatnya kontak dengan para pelanggan juga didorong oleh persaingan. Di dalam studi ini, ditekankan bahwa pencarian untuk keunggulan bersaing telah mengarahkan perusahaan-perusahaan untuk meningkatkan usaha-usaha mereka untuk koneksi atau berhubungan dengan kelompok-kelompok pelanggan tertentu yang dapat mereka layani dengan baik.

Ketika barang-barang menjadi semakin intensif informasi dan interaktif, satu gerakan penting secara khusus adalah meningkatkan penawaran servis. Trend tersebut meliputi perusahaan-perusahaan pembikinan. Contohnya, ketika airlines memesan jet Boeing yang baru, mereka tidak memperoleh mesin-mesin GE, mereka memperoleh persetujuan pemeliharaan biaya-tetap dari GE yang dikenakan begitu banyak dollars untuk masing-masing jam terbang.

Singkatnya, daripada penjualan dan pembelian produk-produk sendiri, banyak manufaktur melakukan penjualan servis dan pembelian services disamping barang-barang berwujud. Pada waktu yang sama, perusahaan-perusahaan servis sering menawarkan lebih banyak produk-produk daripada yang mereka lakukan di masa lalu. Hotel-hotel, contohnya, telah mulai menjual jubah, kosmetik, *shower curtains*, dan bahkan tempat tidur yang ditemukan dalam kamar-kamar mereka.

Coproduksi Semakin Meningkat

Pada hal yang ekstrim, garis antara pelanggan dan penjual menjadi kabur, dan *coproduksi* dengan para pelanggan mulai terjadi. Dengan *kastomisasi massal*, suatu ide yang telah berkembang dengan hebat dan terkenal. Dell merupakan contoh yang terkenal. Model bisnis dasarnya adalah memiliki pelanggan yang memilih fitur-fitur

yang diinginkan dari laptop, PC, printer, dan barang-barang teknologi lainnya yang ditawarkannya *online*. Boneka (Mattel, Lego), jeans (Lands' End), dan kosmetik (Procter & Gambler) diantaranya merupakan jajaran luas produk-produk lain yang ditawarkan keterlibatan disain pelanggan.

Aktivitas-Aktivitas Organisasi Disesuaikan Kebutuhan dan Keinginan Pelanggan

Banyak orang-orang mengetahui bahwa jasa mulai menguasai aktivitas ekonomi. Di AS dan Eropa, hampir 80 persen dari pekerjaan upah-tinggi dan 73 persen upah-rendah dihasilkan oleh penyediaan servis. Jumlah tersebut bahkan akan menjadi lebih tinggi jika para ahli statistik dapat menghitung perkembangan konten servis dari barang-barang yang dihasilkan dalam sektor-sektor yang lain. Mungkin yang paling penting dan sangat mendesak dari perspektif service adalah gerakan dari apa yang oleh Peter Drucker disebut suatu perspektif internal ke suatu perspektif eksternal. Tabel 3, dikembangkan dari buku yang berjudul "*Customer-Centered Strategy*" oleh Professor Mark Jenkons, mengusulkan perbedaan yang signifikan dalam pertanyaan yang diminta oleh strategist.

Para Pelanggan Dilihat dari suatu Perspektif Positif

Sesungguhnya, strategi sering dilihat pada hakekatnya sebagai kompetitif, dan banyak dari prinsip-prinsipnya yang terkenal datang dari kemiliteran, dimana strategi membantu menentukan kontes kehidupan dan kematian. Strategi bisnis sering mengambil perspektif yang sama. Meskipun demikian, perlu ditekankan bahwa pola pikir kemiliteran tradisional tidak akan bekerja baik dengan *Strategi berpusat-pelanggan (Customer-Centered Strategy)*. Adalah sulit

berpikir mengenai benar-benar menyenangkan seseorang yang dipandang sebagai musuh (bahkan secara di bawah sadar).

Secara lebih spesifik, para strategist yang berpusat-pelanggan melakukan hal-hal sebagai berikut:

- Menghargai para pelanggan dengan kemampuan mengidentifikasi dan pengambilan keputusan mengenai kebutuhan-kebutuhan mereka.
- Beranggapan bahwa kebutuhan-kebutuhan dan kepentingan-kepentingan pelanggan akan berubah dan memerlukan adaptasi oleh organisasi.
- Memakai suatu perspektif *partnership* dalam menanggapi kebutuhan-kebutuhan pelanggan.

Para Karyawan yang Memahami Bahwa Sukses Mereka Datang dari Servis

Komponen kunci yang juga penting dari suatu servis adalah keterlibatan para karyawan. Adalah sulit bagi orang-orang yang tidak bahagia untuk secara bahagia melayani para pelanggan. Bidang manajemen sumber daya manusia ditujukan untuk memilih dan mendukung para karyawan yang efektif, dan dengan demikian, hubungan antara para karyawan dan para pelanggan harus dibuat jelas oleh manajemen jika orang-orang di dalam organisasi tersebut memperoleh kepuasan dari melayani para pelanggan.

Suatu Iklim yang Mendukung dan Memperkuat Servis

Para karyawan yang bahagia tidak secara otomatis membuat para pelanggan bahagia. Kultur organisasi, juga proses dan sistem, harus menonjolkan pentingnya servis pelanggan dan mendukung deliverinya, 'iklim organisasi' merupakan suatu konsep yang mencoba untuk menguasai atau menyerap

pengalaman keseluruhan dari para karyawan di tempat kerja; suatu 'iklim servis' lebih secara spesifik menciptakan ekspektasi dimana para pelanggan akan merasa dihormati dan dilayani. 'Iklim servis' mendukung dan memperkuat kepuasan para pelanggan.

Apa yang Menjadi Garis-Pedoman bagi Suatu Model Bisnis Berbasis-Pelanggan

Semakin banyak organisasi yang mengembangkan suatu definisi berorientasi-pelanggan dari bisnis mereka. Melakukan hal demikian, Derek Abell memperlihatkan dan mengajukan tiga pertanyaan fundamental untuk *definisi bisnis*: (1) Siapa yang harus dipuaskan?—*kelompok-kelompok pelanggan*; (2) Apa yang akan dipuaskan?—*kebutuhan-kebutuhan pelanggan*; (3) Bagaimana kebutuhan-kebutuhan pelanggan dipuaskan? *Kompetensi-kompetensi tersendiri*.

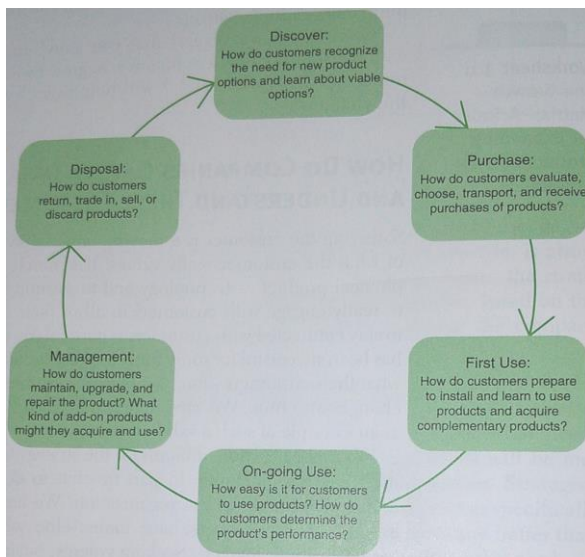
Kejelasan Mengenai Kebutuhan-kebutuhan yang Dipuaskan

Pertanyaan mengenai apa kebutuhan-kebutuhan atau keinginan-keinginan untuk dipuaskan dapat juga menjadi lebih sulit. Perhatikan produk biasa seperti *elevator/lift*. Pelanggan tersebut adalah multi-faset (memiliki berbagai perbedaan dan fitur-fitur penting atau elemen-elemen). Manufaktur harus berpikir mengenai pemilik atau pengembang bangunan, kontraktor umum yang membangun struktur, arsitek melakukan disain dan memilih elevator, perusahaan-perusahaan yang menyewakan ruang dalam bangunan dan, sudah tentu, para pengguna elevator. Otis (perusahaan elevator) secara signifikan meningkatkan pendapatannya ketika memutuskan para pelanggan mana yang akan berfokus untuk dilayani.

Perlu dicatat bahwa segmen-segmen pasar dapat ditentukan oleh atribut-atribut produk, atribut-atribut pelanggan, atau keduanya. Gambar 2 memperlihatkan bagaimana atribut-atribut produk dan pembeli dapat dipergunakan untuk menciptakan matriks segmentasi. Tujuan dari penciptaan suatu matriks segmentasi adalah untuk mengidentifikasi segmen-segmen dimana organisasi melayaninya sekarang atau yang akan dilayani, untuk menilai daya tarik dari masing-masing segmen, dan untuk merancang suatu strategi untuk bersaing dalam segmen-segmen yang dipilih.

Pilihan Mengenai Bagaimana Kebutuhan akan Dipuaskan

Ketika *strategist* mempertimbangkan siapa yang harus dilayani dan kebutuhan-kebutuhan apa yang harus dipenuhi, pertanyaan ketiga Abell mengenai *bagaimana* kebutuhan-kebutuhan akan dipenuhi membuat kita kembali ke paham mengenai 'kompetensi-kompetensi distintif'.



Gambar 2. Siklus Penghidupan Pengalaman Pelanggan

Mereka mencari *sinergi*. Sinergi memungkinkan satu sumber untuk meningkatkan pengaruh pihak-pihak lain. Secara ideal, beberapa sumber-sumber yang sama dapat ditingkatkan dalam berbagai segmen-segmen. Nama merek membantu ini terjadi; dan memungkinkan perusahaan memperluas bisnisnya dengan meningkatkan sejumlah sumber-sumber ke dalam segmen pasar baru. Disney melakukan hal-hal yang sama dalam berbagai pasarnya (*multiple market*).

Bagaimana Perusahaan Mengumpulkan Data untuk Identifikasi dan Memahami para Pelanggan Mereka?

Pemuasan pelanggan merupakan suatu target yang bergerak. Terlalu sering, perusahaan kehilangan jejak mengenai apa yang sesungguhnya dihargai pelanggan atau apa yang merupakan nilai pelanggan. Adalah jauh lebih mudah untuk berfokus pada produk fisik atau teknologi dan beranggapan itu sesuai dengan para pelanggan daripada sungguh-sungguh terlibat dengan para pelanggan dalam semua kompleksitas mereka. Mengabaikan untuk tetap berhubungan dengan para pelanggan terutama mudah bagi suatu perusahaan yang telah mencapai sukses be-berapa waktu. Para *strategist* dapat percaya bahwa mereka mengetahui apa nilai para pelanggan mereka, sedangkan persepsi-persepsi para pelanggan mengenai nilai be-rubah sepanjang waktu. Contohnya adalah apa yang telah terjadi pada Encyclopedia Britannica mengenai perpindahan nilai (*value shift*).

Masing-masing aktivitas ini akan dibahas lebih lanjut sebagai berikut:

1. Analisa Pengalaman Pelanggan

Meskipun pertukaran antara pembeli dan penjual merupakan suatu transaksi ekonomi, dalam realitasnya terdapat lebih

banyak titik-titik kontak pelanggan. Masing-masing menawarkan suatu peluang untuk belajar mengenai pelanggan, atau bagi pelanggan untuk belajar mengenai organisasi. "Suatu pemetaan pengalaman pelanggan" (*A customer experience map*) akan mengarahkan pemahaman mengenai apa arti sesungguhnya kepuasan pelanggan dan perilaku-perilaku, atau dapat berarti sebagai suatu basis untuk keunggulan bersaing. 'Suatu Pemetaan Pengalaman Pelanggan' meringkaskan kontak dengan suatu produk atau jasa dari suatu perspektif pelanggan. Gambar 3 memberikan suatu contoh mengenai pemetaan yang demikian, dengan beberapa pertanyaan yang akan menyediakan input berfaedah bagi strategi berpusat-pelanggan.

2. Memetakan Persepsi-persepsi Pelanggan Mengenai Pasar

Satu metode yang dapat dipinjam *strategis* dari para pemasar untuk membantu memahami koneksi antara produk-produk dan para pelanggan adalah untuk mengembangkan suatu peta persepsi pelanggan mengenai pasar, menunjukkan perbedaan-perbedaan pasar (pasar yang tersendiri) yang dibuat oleh sejumlah pelanggan yang signifikan atau potensial. Melakukan demikian secara tipikal melibatkan pemilihan dimensi-dimensi penting mengenai perilaku pelanggan atau karakteristik, pengukuran tanggapan pelanggan sepanjang dimensi-dimensi ini, dan kemudian memplot atau menentukan lokasi tanggapan-tanggapan pada suatu grid/kisi-kisi yang mewakili ruang perseptual dimana produk-produk atau jasa berada/eksis. Secara keseluruhan, peta persepsi pelanggan menunjukkan teritori-teritori yang terlalu penuh dimana terlalu banyak rival-rival yang bersaing untuk segmen yang sama, atau mereka akan

menyingkap peluang-peluang dimana terdapat kebutuhan-kebutuhan yang belum terlayani dengan baik. Gambar 3 menjelaskan suatu peta yang demikian untuk industri mobil.

3. Menelusuri Informasi Pemasaran

Menelusuri informasi yang rumit mengenai pelanggan telah menjadi suatu aktivitas utama. Kebanyakan perusahaan memiliki para spesialis untuk mengumpulkan dan menganalisa informasi rinci mengenai para pelanggan. Survei kepuasan pelanggan merupakan contoh yang jelas dari pencarian ini untuk data. Teknologi telah memungkinkan perusahaan-perusahaan untuk menguasai sejumlah besar mengenai informasi personal mengenai para pelanggan tanpa pengetahuan mereka dan mempergunakannya untuk membangun kumpulan dokumen-dokumen penting yang mendalam atas para individu-individu.

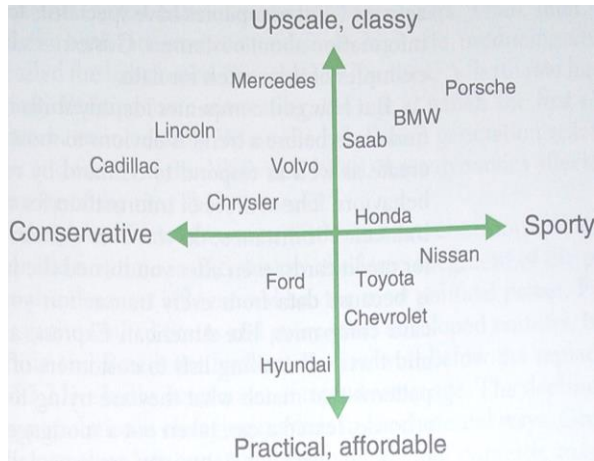
4. Mengantisipasi Konsekuensi mengenai Trend Demografi

Sebagai sumber terakhir mengenai informasi yang dapat membantu perusahaan-perusahaan mengembangkan strategi-strategi berbasis-pelanggan, yakni memperhatikan demografi. Setiap perusahaan akan dipengaruhi oleh perubahan-perubahan demografi dalam populasi. Perubahan-perubahan dalam umur, tingkat kelahiran, perilaku kerja, dan bauran etnik dalam suatu populasi akan dicerminkan dalam perubahan-perubahan secara menyeluruh dalam tersedianya para pelanggan untuk dilayani dan apa yang mereka harapkan.

5. Melibatkan Para pelanggan dalam Desain dan Seleksi.

Perusahaan seperti Adidas dan Nike selalu berusaha bagaimana para pelanggan dapat

menjadi lebih aktif dilibatkan dalam keputusan-keputusan produk. Tahap selanjutnya adalah melibatkan para pelanggan dalam keputusan-keputusan yang lebih strategik.



Gambar 3. Peta Persepsi Pelanggan Mengenai Industri Mobil

6. Mempergunakan Teknik Etnografi

Semakin banyak dan meningkat dimana perusahaan-perusahaan mempergunakan alat antropologi untuk memahami dunia pelanggan. Pendekatan ini beranggapan bahwa para pelanggan mungkin tidak mampu mengutarakan kebutuhan-kebutuhan, keinginan-keinginan dan hasrat-hasrat mereka, atau mungkin tidak tertarik untuk melakukan demikian. Perusahaan juga dapat melakukan observasi aktivitas-aktivitas pelanggan. Etnografi, gambaran mengenai orang-orang dan aktivitas-aktivitas dalam tempat spesifik, adalah secara khusus sangat bernilai ketika terjun ke dalam pasar-pasar dengan para strategis yang memiliki sedikit pengalaman sebelumnya. Interaksi-interaksi yang tetap memungkinkan para strategis untuk berpikir mengenai cara-cara yang berbeda untuk dapat dilayani, kelompok-kelompok pelanggan alternatif

yang akan dilayani, dan kemungkinan evolusi pasar.

PENUTUP

Simpulan

Seorang strategis harus mengingat pengalaman-pengalaman pelanggan sendiri mereka, tetapi tidak tergantung pada mereka. Kebutuhan-kebutuhan pelanggan cenderung bervariasi secara luas melintasi berbagai segmen-segmen atau kelompok-kelompok. Memahami dan memetakan berbagai pengalaman pelanggan memungkinkan strategis untuk menyediakan produk-produk dan jasa-jasa organisasi pada berbagai titik dalam proses ini.

Sebagai aturan umum, cara yang paling penting untuk tetap dekat dengan para pelanggan adalah melibatkan mereka ketika mereka mengalami pengalaman produk atau jasa anda. Para strategis yang cerdas cenderung menanyakan pertanyaan-pertanyaan para pelanggan mereka. Mereka menelusuri perilaku mereka dengan mendalam. Mereka berusaha melibatkan para pelanggan dan menetapkan situasi-situasi dimana para pelanggan berkeinginan untuk bersama-sama memproduksi (*co-produce*) produk-produk, jasa-jasa, dan pengalaman-pengalaman dimana mereka kemudian bersedia membayarnya. Ini merupakan informasi yang mendorong inovasi dan tanggapan entrepreneurial.

Strategi berbasis-pelanggan berfokus pada identifikasi dan pelayanan kebutuhan-kebutuhan dan keinginan-keinginan pelanggan, sering dengan asumsi bahwa pemuasan para pelanggan akan juga memaksimalkan sukses dalam mencapai tujuan-tujuan kinerja yang lebih banyak, terutama nilai pemegang-saham. Secara ideal, menghasilkan "kapital intelektual" yang unik yang berupa pengeta-

huan, keterampilan-keterampilan, dan kapabilitas-kapabilitas dimana suatu organisasi sejumlah besar pelanggan untuk personalisasi karakteristik-karakteristik produk dan perusahaan yang mempergunakan strategi-strategi berorientasi-pengalaman untuk menekankan proses konsumsi penawaran-penawaran mereka.

Suatu strategi berbasis-pelanggan memerlukan “kontak pelanggan”, yang diukur dengan keterlibatan pemakai dalam perencanaan, eksekusi, dan penyampaian suatu barang, jasa, atau pengalaman pelanggan. Juga dapat mengarahkan ke ‘*coproduction*’, yang secara langsung melibatkan para pelanggan dalam penciptaan barang-barang dan jasa-jasa yang mereka konsumsi. Ini secara tipikal merupakan “*strategi cost-sharing*” atau strategi berbagi-biaya yang menempatkan biaya-biaya antara para pelanggan dan para produsen.

Kita menunjukkan bahwa “model-model positif mengenai perilaku manusia (*positive models of human behavior*)” diperlukan bagi hampir semua strategi-strategi berpusat-pelanggan. Tujuannya adalah pencapaian sinergi-sinergi yang memungkinkan satu sumber untuk meningkatkan pengaruh sumber-sumber yang lain.

Servis semakin merupakan suatu komponen penting yang semakin meningkat dari aktivitas-aktivitas perusahaan, dan perusahaan-perusahaan dengan suatu “iklim servis” positif telah menetapkan praktek-praktek, kebijakan-kebijakan, dan prosedur-prosedur bagi kesuksesan interaksi dengan para pelanggan yang secara aktual dipergunakan oleh para karyawan mereka. Akhirnya, suatu strategi berorientasi-servis hampir selalu melibatkan koleksi data dari dan mengenai para pelanggan. Suatu “peta pengalaman pelanggan” meringkaskan kontak dengan suatu produk atau jasa dari perspektif pe-

langgan. Suatu “peta persepsi pelanggan (*customer perception map*)” menunjukkan perbedaan yang dilakukan mengenai produk-produk dalam suatu pasar spesifik. Keduanya dapat dipergunakan sebagai basis untuk mengidentifikasi kebutuhan-kebutuhan pelanggan yang belum terlayani atau ‘*underserved*’ untuk pertimbangan strategik lebih lanjut.

DAFTAR PUSTAKA

- Baran, R. J., Galka, R.J. & Strunk, D.P., 2008. *Customer Relationship Management*. Mason, Thomson, South-Western
- Baran, Galka, & Strunk, 2008. *Customer Relationship Management*. Mason: Thomson- South-Western
- Christensen, C.M., 2003. *The Innovation’s Dilemma*. Harvard Business School Press, Boston.
- Downes, L., & Mui, C., 1998. *Unleashing the KillerApp: Digital strategies for Market Dominance*. Harvard Business School Press, Boston.
- Fisk, P., 2010. *People, Planet, Profit: How to embrace sustainability for innovation and business growth*. Kage Page, London.
- Hamel G., 2000. *Leading the Revolution*. Harvard Business School Press, Boston.
- Huff, Floyd, Sherman & Terjesen, 2009. *Strategic Management*. John Wiley & Sons, Inc., Hoboken.
- Kim, W.C. & Mauborgne, R., 2005. *Blue Ocean Strategy*. Harvard Business School Press, Boston.
- Zeithaml, V.A. & Bitner, M.J., 2000. *Services Marketing: Integrating Customer Focus across the firm*. McGraw-Hall, Boston.