

## BAB 10

### MENDESAIN DAN MENGELOLA LAYANAN JASA

Dalam bab ini disajikan beberapa materi sebagai berikut:

- 1) Hakikat Jasa
- 2) Strategi Pemasaran Untuk Perusahaan Jasa

Ketika perusahaan produk semakin sulit untuk membedakan produk fisik mereka, maka mereka berpaling ke diferensiasi layanan. Pada kenyataannya menemukan keuntungan yang signifikan dalam memberikan layanan yang unggul, apakah itu berarti pengiriman yang tepat waktu, jawaban yang lebih baik dan lebih cepat dari pertanyaan, atau resolusi yang lebih cepat dari keluhan. Penyedia layanan terbaik tahu keunggulan tersebut dengan baik dan juga bagaimana cara untuk menciptakan pengalaman pelanggan yang terlupakan.

#### A. Hakikat Jasa

Biro statistik tenaga kerja melaporkan bahwa sektor penyedia jasa akan terus menjadi penghasil lapangan kerja dominan dalam ekonomi, menambah sekitar 14,6 juta pekerjaan pada tahun 2018, atau 96% dari peningkatan yang diharapkan dalam total lapangan kerja. Pada tahun 2018, sektor produksi barang diharapkan untuk menghitung 12,9% dari total pekerjaan, menurun dari 17,3% pada tahun 1998 dan 14,2 persen di tahun 2008 dan diperkirakan akan kehilangan lagi 1,2 juta pekerjaan antara 2008 dan 2018. Angka ini dan angka-angka lainnya telah menyebabkan peningkatan minat terhadap masalah khusus tentang jasa pemasaran.

#### Industri Jasa Ada di mana-mana

Sektor pemerintah (pengadilan, pelayanan ketenagakerjaan, rumah sakit, lembaga pemberi pinjaman, militer, kepolisian, pemadam kebakaran, kantor pos, lembaga pembuat aturan dan sekolah-sekolah) berada dalam bisnis jasa.

Sebagian besar sektor bisnis (perusahaan penerbangan, bank, hotel, perusahaan asuransi, firma hukum, konsultan manajemen, praktik kedokteran, perusahaan film, perbaikan ledeng, dan real estat) juga berada dalam bisnis jasa. Sektor produksi (operator komputer, akuntan dan staf hukum) adalah pabrik jasa yang menyediakan layanan kepada pabrik barang.

### **Kategori Bauran Jasa**

#### **1. Barang Berwujud Murni (*Pure Tangible Goods*)**

Terdiri atas barang berwujud seperti sabun, pasta gigi, atau garam. Tidak ada jasa yang menyertai produk.

#### **2. Barang Berwujud Yang Disertai Jasa (*Tangible Goods With Accompanying Services*).**

Penawaran terdiri dari barang berwujud yang disertai dengan satu atau lebih jasa. Umumnya, semakin canggih sebuah produk, semakin besar suatu kebutuhan untuk jasa pendukung berkualitas tinggi yang lebih luas. Jasa sering menjadi elemen penting dalam industri mobil, komputer, dan telepon seluler.

#### **3. Campuran (*Hybrid*)**

Tawaran tersebut terdiri atas barang dan jasa dengan bagian yang sama. Misalnya, orang pergi ke restoran untuk mendapatkan makanan maupun layanan.

#### **4. Jasa Utama Yang Disertai Barang Dan Jasa Yang Sangat Kecil (*Major Services With Accompanying Goods And Service*)**

Contohnya penumpang pesawat terbang membeli jasa angkutan perjalanan tersebut meliputi barang berwujud, seperti makan dan minuman, tiket dan majalah penerbangan. Jasa tersebut memerlukan barang padat modal (pesawat terbang) untuk merealisasikannya, tetapi produk utamanya adalah jasa.

#### **5. Jasa Murni (*Pure Service*)**

Contohnya penjagaan bayi, psikoterapi, dan pijat.

Kisaran penawaran jasa yang membuat kita sulit melakukan generalisasi tanpa pembedaan lebih lanjut.

- a) Jasa berbeda-beda berdasarkan apakah jasa tersebut berbasis peralatan (cuci mobil otomatis) atau berbasis orang (jasa pembersih jendela, jasa

akuntansi). Jasa berbasis orang berbeda-beda berdasarkan apakah jasa tersebut disediakan karyawan yang tidak terampil, terampil atau profesional.

- b) Perusahaan jasa dapat memilih di antara proses-proses yang berbeda untuk menyerahkan jasa mereka. Restoran telah mengembangkan format berbeda seperti gaya kafetaria, makanan siap saji, makanan swalayan (buffet), dan layanan sinar lilin (candlelight service)
- c) Ada jasa yang mengharuskan kehadiran klien dan ada yang tidak mengharuskannya. Bedah otak melibatkan kehadiran klien, tetapi perbaikan mobil tidak. Jika klien tersebut harus hadir, penyedia jasanya harus memperhatikan kebutuhan-kebutuhannya. Pengusaha salon kecantikan akan berinvestasi dalam dekorasi, memainkan musik latar, dan terlibat dalam obrolan ringan dengan pelanggan.
- d) Jasa berbeda-beda dalam hal apakah jasa tersebut memenuhi kebutuhan pribadi (jasa pribadi) atau kebutuhan bisnis (jasa bisnis). Penyedia jasa biasanya mengembangkan program pemasaran yang berbeda untuk pasar pribadi dan bisnis.
- e) Penyedia jasa berbeda-beda dalam tujuan (laba atau nirlaba) dan kepemilikan (swasta atau pemerintah) mereka. Kedua karakteristik ini jika digabungkan secara menyilang akan menghasilkan empat jenis organisasi yang cukup berbeda. Program pemasaran rumah sakit investor swasta akan berbeda dari program pemasaran rumah sakit yayasan swasta atau rumah sakit Veteran Administration (Lembaga veteran AS).

Hakikat bauran jasa juga memiliki implikasi pada bagaimana konsumen mengevaluasi mutu. Pertama, konsumen jasa umumnya mengandalkan harga, petugas, dan petunjuk fisik untuk menilai mutunya. Ketiga, mereka sangat setia pada penyedia jasa yang memuaskan mereka. Keempat, karena adanya biaya peralihan, bisa terjadi keengganan dari banyak konsumen. Itu dapat merupakan tantangan untuk memikat pelanggan menjauhkan diri dari pesaing

## Berbagai Karakteristik Jasa

1. **Tidak berwujud (intangibility).** Berbeda dari produk fisik jasa tidak dapat dilihat, dirasa, diraba, didengar atau dicium sebelum dibeli. Untuk mengurangi setiap ketidakpastian, pembeli akan mencari bukti mutu jasa tersebut. Karena itu, tugas penyedia jasa adalah “mengelola bukti tersebut” untuk mewujudkan sesuatu yang tidak berwujud”. Perusahaan jasa dapat berupaya menunjukkan mutu layanan mereka melalui bukti fisik dan presentasi. Suatu bank dapat menggunakan alat pemasaran:
  - a. **Tempat.** Eksterior dan interiornya mempunyai sudut-sudut yang bersih. Tata letak meja dan arus lalu-lintas direncanakan dengan seksama. Antrian tidak boleh terlalu panjang.
  - b. **Orang.** Harus terdapat karyawan yang jumlahnya mencukupi untuk menangani beban kerja.
  - c. **Peralatan.** Komputer, mesin fotokopi, meja, dan perlengkapan lainnya sudah canggih.
  - d. **Bahan komunikasi.** Bahan cetak teks dan foto harus menggambarkan layanan yang efisien dan cepat.
  - e. **Simbol.** Nama dan simbolnya menggambarkan pelayanan yang cepat.
  - f. **Harga.** Bank dapat beriklan bahwa mereka akan memberikan \$5 ke rekening setiap nasabah yang menunggu antrian lebih dari 5 menit.
2. **Tidak terpisahkan (inseparability).** Biasanya jasa dihasilkan dan dikonsumsi secara bersamaan. Hal ini tidak dapat berlaku bagi barang-barang fisik yang diproduksi, disimpan sebagai persediaan, didistribusikan melalui banyak penjual, dan dikonsumsi kemudian. Jika seseorang memberikan jasa tersebut, penyediannya adalah bagian dari jasa itu. Contoh, suatu konser tidak akan sama jika Madonna jatuh sakit dan digantikan Shania Twain atau jika pembelaan hukum diberikan oleh John Nobody karena ahli antitrust David Boles tidak ada.
3. **Bervariasi (variability).** Karena bergantung pada siapa yang memberikannya serta kapan dan di mana diberikan, jasa sangat bervariasi sehingga perusahaan-perusahaan dapat mengambil tiga langkah dalam rangka mengendalikan mutu.

- a. Berinvestasi dalam prosedur perekrutan dan pelatihan yang baik.
  - b. Menetapkan standar proses pelaksanaan jasa di seluruh organisasi tersebut.
  - c. Memantau kepuasan pelanggan.
4. **Dapat Rusak (perishability).** Jasa tidak dapat disimpan. Jika permintaan berfluktuasi, perusahaan jasa menghadapi masalah yang rumit. Beberapa strategi untuk menghasilkan keselarasan yang lebih baik antara permintaan dan penawaran.

**Pada sisi permintaan:**

- a) Penetapan harga yang berbeda akan mengalihkan sebagian permintaan dari masa sibuk ke masa yang kurang sibuk. Contohnya: harga pertunjukan film yang murah pada sore hari.
- b) Permintaan pada masa tidak sibuk dapat dikembangkan. Hotel mengembangkan liburan pendek pada akhir pekan.
- c) Jasa komplementer dapat dikembangkan selama jam sibuk untuk memberikan alternatif bagi pelanggan yang menunggu seperti ruang minum di restoran.
- d) Sistem reservasi merupakan cara untuk mengelola tingkat permintaan.

**Pada sisi penawaran :**

- a) Karyawan paruh waktu untuk melayani permintaan yang sibuk
- b) Rutinitas efisiensi jam sibuk dapat diperkenalkan. Paramedis membantu dokter selama masa sibuk.
- c) Peningkatan partisipasi konsumen misalnya memasukkan barang belanjanya sendiri ke kantong.
- d) Berbagai jasa dapat dikembangkan beberapa rumah sakit yang membeli peralatan medis secara bersama-sama.
- e) Fasilitas untuk perluasan pada masa mendatang misalnya taman hiburan membeli tanah di sekitarnya untuk pengembangan di kemudian hari.

## B. Strategi Pemasaran Untuk Perusahaan Jasa

Perusahaan jasa pernah tertinggal di belakang perusahaan-perusahaan produksi barang dalam penggunaan pemasaran karena mereka kecil, atau bisnis mereka yang profesional tidak menggunakan pemasaran, atau mereka menghadapi banyaknya permintaan atau sedikit persaingan. Hal ini pasti berubah. Beberapa pemasar paling terampil sekarang adalah perusahaan jasa.

- 1) **Perubahan Keterhubungan Pelanggan.** Belum semua perusahaan, bagaimana pun, telah diinvestasikan dalam menyediakan layanan yang unggul, paling tidak untuk semua pelanggan. Pada banyak industri jasa, seperti maskapai penerbangan, bank, toko, dan hotel. Kepuasan pelanggan di Amerika Serikat belum meningkat secara signifikan atau dalam beberapa kasus benar-benar turun dalam beberapa tahun terakhir. Pelanggan mengeluh tentang informasi yang tidak akurat, personel yang tidak tanggap, kasar, atau tidak dilatih dengan baik, dan waktu tunggu yang lama. Lebih buruk lagi, banyak yang menemukan keluhan mereka tidak pernah benar-benar disampaikan ke petugas. Jasa pemasar yang cerdas menyadari kenyataan adanya layanan baru, seperti pentingnya memberdayakan pelanggan baru, berproduksi bersama pelanggan, dan perlunya untuk melibatkan karyawan serta pelanggan.
- 2) **Pemberdayaan Pelanggan.** Pelanggan menjadi lebih rumit ketika membeli jasa pendukung produk dan menginginkan “pengurai jasa”. Pelanggan juga semakin tidak suka berurusan dengan berbagai penyedia jasa yang menangani berbagai perlengkapan jasa. Sekarang beberapa organisasi jasa pihak ketiga melayani kisaran perlengkapan yang lebih besar. Sebagian perusahaan merespon pelanggan dengan cepat. Meskipun begitu, dari pada merespon pelanggan lebih baik mencegahnya di masa yang akan datang.
- 3) **Customer Coproduction.** Realitas adalah bahwa pelanggan tidak hanya membeli dan menggunakan jasa, mereka memainkan peran aktif dalam pengantaran jasa itu pada setiap langkah. Mencegah kegagalan jasa agar tidak terjadi atau mulai terjadi adalah yang sangat penting, karena pemulihan jasa selalu menantang. Salah satu masalah besar adalah pemberian atribut pelanggan sering merasa bahwa perusahaan bersalah atau tidak, masih

bertanggungjawab untuk memperbaiki semua hal yang salah.

#### **Empat Kategoris Penyebab Kegagalan Pelanggan:**

- 1) Merancang kembali proses dan mendefinisikan ulang peran pelanggan untuk menyederhanakan pemenuhan jasa.
- 2) Menerapkan teknologi yang tepat untuk membantu karyawan dan pelanggan.
- 3) Menciptakan pelanggan berkinerja tinggi dengan meningkatkan kejelasan peran, memotivasi dan kemampuan pelanggan.
- 4) Mendorong kemasyarakatan pelanggan di mana pelanggan membantu pelanggan.

#### **Memuaskan Pekerja Serta Pelanggan**

Para karyawan berkembang di posisi kontak dengan pelanggan ketika mereka memiliki dorongan internal untuk:

- 1) Memanjakan para pelanggan.
- 2) Secara tepat membaca kebutuhan pelanggan
- 3) Mengembangkan hubungan pribadi dengan pelanggan
- 4) Memberikan layanan berkualitas untuk memecahkan masalah pelanggan.

#### **Mencapai Kesuksesan dalam Jasa Pemasaran**

Keunggulan pemasaran dengan layanan yang membutuhkan keunggulan dalam tiga bidang: eksternal, internal dan pemasaran interaktif:

- a. **Pemasaran eksternal** menggambarkan pekerjaan biasa untuk menyiapkan, menetapkan harga, mendistribusikan, dan mempromosikan jasa tersebut kepada pelanggan.
- b. **Pemasaran internal** menggambarkan pekerjaan untuk melatih dan memotivasi karyawannya untuk melayani pelanggan dengan baik. Andil terpenting yang dapat dilakukan departemen pemasaran menjadi luar biasa, yaitu dalam mengerahkan semua orang lain dalam organisasi tersebut melakukan pemasaran.
- c. **Pemasaran interaktif** menggambarkan kemampuan karyawan dalam melayani klien. Karena klien tersebut menilai jasa bukan hanya berdasarkan mutu fungsionalnya (misalnya apakah dokter bedah tersebut menunjukkan perhatian dan membangkitkan keyakinan).

## Praktik Terbaik dari Perusahaan Layanan Tertinggi

Dalam mencapai keunggulan pemasaran dengan pelanggan mereka, perusahaan jasa yang dikelola dengan baik berbagi konsep strategis, sejarah komitmen tingkat manajemen terhadap kualitas, standar tinggi, tingkatan keuntungan, dan sistem untuk kinerja pemantauan layanan dan pengaduan nasabah.

- a. **Konsep Strategi.** Puncak perusahaan jasa adalah pelanggan yang terobsesi. Mereka memiliki pengertian yang jelas tentang pelanggan mereka dan kebutuhan mereka dan telah mengembangkan strategi khusus untuk memuaskan kebutuhan tersebut.
- b. **Komitmen Top-Manajemen.** Perusahaan seperti Marriott, Disney, dan USAA memiliki komitmen secara menyeluruh terhadap kualitas pelayanan. Manajemen mereka terlihat tidak hanya melihat pada kinerja keuangan, tetapi juga pada kinerja pelayanan.
- c. **Standar tinggi.** Penyedia jasa terbaik bisa menetapkan standar berkualitas tinggi.
- d. **Tingkatan Keuntungan.** Perusahaan telah memutuskan untuk menaikkan biaya dan layanan yang lebih rendah untuk para pelanggan yang hampir tidak membayar dengan cara mereka, dan untuk memanjakan pemboros untuk mempertahankan dukungan mereka selama mungkin.
- e. **Kinerja pelayanan** perusahaan audit terbaik, baik mereka sendiri dan para pesaing, secara teratur. Mereka mengumpulkan suara pelanggan (voice of the customer) untuk menyelidiki kepuasan dan ketidakpuasan pelanggan, bentuk saran dan keluhan, layanan tim audit, dan surat pelanggan kepada presiden.
- f. **Keluhan Ketidakpuasan Pelanggan.** Perusahaan yang menganjurkan pelanggan yang kecewa untuk mengeluh dan juga memberi kuasa kepada karyawan untuk memperbaiki situasi di tempat yang telah ditunjukkan untuk mencapai pendapatan yang lebih tinggi dan keuntungan yang lebih besar dari pada perusahaan tanpa adanya pendekatan secara sistematis untuk mengatasi kegagalan layanan.

## **Membedakan Layanan**

Pada akhirnya, banyak pelanggan yang melihat layanan upaya perawatan yang cukup dibandingkan mempertimbangkan soal harga. Keunggulan pemesanan membutuhkan layanan pemasar untuk terus membedakan mereka tidak dilihat sebagai komoditas.

## **Pilihan Layanan Primer dan Sekunder**

Pemasar dapat membedakan penawaran layanan mereka dalam banyak hal, melalui orang-orang dan proses yang memberi nilai tambah. Apa yang pelanggan harapkan disebut paket layanan primer. Penyedia dapat menambahkan fitur layanan sekunder ke paket. Dalam industri hotel, berbagai jaringan telah memperkenalkan fitur layanan sekunder ke paket. Dalam industri hotel, berbagai jaringan telah memperkenalkan fitur layanan sekunder seperti barang dagangan untuk dijual, sarapan prasmanan gratis, dan program loyalitas.

## **Berinovasi dengan Layanan**

Inovasi adalah hal penting dalam pelayanan seperti dalam industri apapun. Di sisi lain, mempertimbangkan bagaimana berbagai kategori layanan yang relatif baru muncul dalam beberapa kasus organisasi menciptakan yang solusi kreatif dalam kategori yang ada. Perjalanan secara online agen perjalanan online seperti Expedia dan Travel City menawarkan pelanggan kesempatan untuk memesan perjalanan dengan hargadiskon.

Klinik Kesehatan Retail salah satu wilayah yang paling sulit di mana untuk berinovasi adalah perawatan kesehatan. Tetapi sementara saat ini sistem perawatan kesehatan dirancang untuk mengobati sejumlah kecil kasus yang kompleks, klinik kesehatan ritel mengatasi sejumlah besar kasus sederhana. Penerbangan swasta awalnya penerbangan swasta dibatasi untuk memiliki atau penyewaan pesawat pribadi. Kepemilikan fraksional yang dipelopori oleh Netles memungkinkan pelanggan untuk membayar persentase dari biaya pesawat pribadi ditambah pemeliharaan dan biaya per jam secara langsung. Selanjutnya Marquis Jets melakukan inovasi dengan menggabungkan ide sederhana waktu prabayar terbesar fraksional tanpa komitmen jangka panjang.

## **Mengelola Mutu Jasa**

Mutu jasa suatu perusahaan dalam setiap pertemuan jasa. Jika karyawan- karyawan eceran merasa bosan, tidak dapat menjawab pertanyaan-pertanyaan sederhana, atau saling berkunjung pada saat pelanggan sedang menunggu, pelanggan akan berpikir dua kali untuk melakukan bisnis lagi dengan penjual tersebut.

## **Mengelola Harapan pelanggan**

Pelanggan menciptakan harapan-harapan layanan dari pengalaman masa lalu, cerita dari mulut ke mulut, dan iklan. Pelanggan membandingkan jasa yang dipersepsikan dengan jasa yang diharapkan. Jika harapan yang dipersepsikan berada di bawah jasa yang diharapkan, maka pelanggan akan kecewa. Jika persepsi jasa memenuhi atau melebihi harapan mereka, mereka akan cenderung menggunakan penyedia tersebut lagi. Lima kesenjangan yang mengakibatkan ketidakberhasilan penyerahan jasa adalah :

1. Kesenjangan antara harapan konsumen dan persepsi manajemen. Pengurus rumah sakit mungkin berpikir bahwa pasien menginginkan makanan yang lebih baik, tetapi pasien mungkin lebih memikirkan daya tanggap perawat.
2. Kesenjangan antara persepsi manajemen dan spesifikasi mutu jasa. Manajemen mungkin memahami dengan tepat keinginan-keinginan pelanggan, tetapi tidak menetapkan standar kinerja. Pengurus rumah sakit mungkin meminta perawat memberikan layanan yang cepat tanpa menguraikan dengan sangat jelas.
3. Kesenjangan antara spesifikasi mutu jasa dan penyerahan jasa. Karyawan mungkin kurang terlatih, tidak mampu atau tidak mau mematuhi standar, atau mungkin dihadapkan pada standar yang saling bertentangan; seperti menyediakan waktu untuk mendengarkan pelanggan dan melayani mereka dengan cepat.
4. Kesenjangan antara penyerahan jasa dan komunikasi eksternal. Harapan-harapan konsumen dipengaruhi pernyataan yang dikeluarkan perwakilan dan iklan perusahaan. Jika brosur rumah sakit

memperlihatkan kamar yang indah, tetapi pasien tiba dan menemukan kamar yang tampak murahan dan kotor, komunikasi eksternal telah melenceng jauh dari harapan pelanggan.

5. Kesenjangan antara persepsi jasa dan jasa diharapkan yaitu konsumen memiliki persepsi yang keliru tentang mutu jasa tersebut. Dokter mungkin tetap mengunjungi pasien untuk menunjukkan kepeduliannya, tetapi pasien menafsirkan hal ini sebagai indikasi bahwa ada sesuatu yang benar-benar tidak beres.

Berdasarkan model kualitas jasa, dapat ditentukan lima penentu mutu jasa, menurut tingkat kepentingannya, di antaranya:

1. Keandalan
2. Daya Tanggap
3. Jaminan
4. Empati
5. Benda berwujud

### **Menggabungkan Self-Service Technologies (SSTs)**

*Self-Service Technologies* adalah teknologi yang memungkinkan pelanggan untuk memproduksi sendiri, terpisah dari layanan karyawan secara langsung. Contoh dari SST adalah *Automated Teller Machine (ATM)*, *Mobil Banking*, dan layanan melalui internet. Penggunaan SST yang disebut sebagai *self-help*, mengacu pada teknologi yang memungkinkan pelanggan untuk mempelajari, menerima informasi, melatih mereka sendiri, dan memberikan pelayanan mereka sendiri. Alasan implementasi SST adalah keinginan perusahaan untuk memberikan pelayanan tambahan yang memberikan nilai lebih yang dijalankan perusahaan.

### **Mengelola Merek Jasa**

Sejumlah merek yang sangat kuat di dunia ini adalah jasa yaitu jasa keuangan (Citibank, American Express, JP Morgan, HSBC dan Goldman Sachs). Sejumlah rumah sakit mendapatkan reputasi “megamerek” karena terbaik di bidangnya seperti Mayo Clinic, Massachusetts General dan Sloan Kettering. Seperti sejumlah merek lain, merek jasa harus terampil mendiferensiasi dirinya

dan menyusun strategi merek yang memadai.

### **Mendiferensiasi Jasa**

Para pemasar jasa sering mengeluh karena sulit mendiferensiasi jasanya. Jika para pelanggan menganggap layanan sebagai cukup homogen, para pelanggan tersebut tidak terlalu peduli pada siapa penyedia jasanya dan sangat peduli pada harga. Tetapi tawaran jasa dapat diferensiasi dengan beberapa cara. Pada industri penerbangan, berbagai perusahaan penerbangan telah memperkenalkan fitur seperti program bioskop, barang kenangan yang dijual, layanan telepon udara ke darat, dan pemberian hadiah atas pelanggan yang sering naik pesawat mereka.

### **Menyusun Strategi Merek Jasa**

Penyusunan merek jasa memerlukan perhatian khusus atas pemilihan unsur merek, penetapan dimensi citra (image), dan perancangan strategi permerekan.

a. Pemilihan unsur merek

Ingatan atas merek menjadi penentu keberhasilan penjualan. Pada kasus ini, nama merek yang mudah diingat menjadi sangat penting. Unsur merek lain- logo, simbol, karakter dan slogan juga mampu membangun kesadaran akan merek dan citra merek. Karena produk fisiknya tidak muncul, fasilitas fisik (rancangan lingkungan, tempat penerimaan tamu, baju seragam, materi bangunan) menjadi sangat penting.

b. Penetapan Dimensi Citra (image)

Asosiasi atas organisasi cenderung menjadi asosiasi merek yang sangat penting. Salah satu asosiasi yang sangat penting ialah kredibilitas dan persepsi kepakaran, kemampuan dipercaya, dan kepantasan untuk disukai.

c. Perancangan Strategi Permerekan

Jasa juga harus memikirkan penyusunan hierarki merek dan portfolio merek yang memungkinkan positioning dan pembidikan sejumlah

segmen pasar yang berbeda-beda. Hilton Hotels memiliki portofolio merek yang meliputi Hilton Garden Inns yang membidik para pelancong bisnis yang berkantong tipis.

### **Mengelola Jasa Didukung Produk**

Pabrik peralatan (perkakas kecil, mesin kantor, traktor, mainframes, pesawat terbang) memberikan jasa yang didukung produk. Perusahaan yang membuat produk bagus tetapi memberikan dukungan lokal yang buruk sangat tidak unggul.

### **Mengidentifikasi dan Memuaskan Kebutuhan Pelanggan**

Pelanggan memiliki tiga kekhawatiran khusus yakni:

- Mereka khawatir dengan keandalan dan seringnya kegagalan. Seorang petani mungkin mentolerir mesin pertanian yang rusak setahun sekali, tetapi bukan dua atau tiga kali.
- Pelanggan khawatir dengan lamanya kerusakan mesin. Makin lama mesin rusak, makin tinggi biayanya. Pelanggan tersebut memperhitungkan keandalan layanan penjual yaitu kemampuan penjual memperbaiki mesintersebut dengan cepat, atau setidaknya menyediakan pengganti sementara.
- Pelanggan khawatir dengan biaya sendiri untuk pemeliharaan dan perbaikan. Berapa biaya pemeliharaan dan perbaikan secara berkala?

### **Strategi Jasa Purna-Jual**

Kualitas departemen-departemen layanan pelanggan sangat berbeda-beda. Dalam menyediakan layanan, sebagian besar perusahaan bergerak melalui beberapa tahap :

- Produsen biasanya memulainya dengan menjalankandepartemen suku cadang dan perbaikan sendiri. Kemudian mereka merasa mahal dan menghabiskan waktu untuk melatih orang-orang lain, dan menemukan bahwa mereka dapat menghasilkan banyak uang dengan menjalankan bisnis suku cadang dan perbaikan tersebut.

- Se jauh mereka merupakan pemasok tunggal suku cadang yang dibutuhkan, mereka dapat mengenakan harga yang sangat mahal.
- Lama kelamaan, produsen-produsen mengalihkan lebih banyak jasa pemeliharaan dan perbaikan kepada distributor dan penjual resmi. Kedua perantara ini tinggal lebih dekat dengan pelanggan, menjalankan usaha di lokasi yang lebih banyak, dan dapat menawarkan jasa dengan lebih cepat. Produsen masih menghasilkan laba dari suku cadang, tetapi menyerahkan laba layanan kepada perantaranya.
- Kemudian muncul perusahaan-perusahaan jasa independen. Lebih dari 40 tugas perbaikan mobil sekarang dilakukan di luar penyelur mobil.
- Pilihan layanan pelanggan semakin cepat dan ini menurunkan harga dan laba layanan. Perusahaan peralatan semakin menggambarkan bagaimana menghasilkan uang dari peralatan mereka, yang independen dari kontrak servis.