

# A REVIEW OF CEM: CUSTOMER ENGAGEMENT AS INNOVATION CO-CREATOR

**Elidjen**

Computer Science Department, School of Computer Science, Binus University  
Jl. K.H. Syahdan No. 9, Palmerah, Jakarta Barat 11480  
elidjen@binus.edu

## ABSTRACT

*Competition is very tight causing companies looking for a competitive edge, both in the product packaging and in maintaining good relations with their customers. The management of good relationship is commonly referred to Customer Relationship Management (CRM). In general, CRM is focused on how to market something to customers and obtain value from them by using information technology. However, it ignores customers' insight that can provide added value to the company's profits. That is what causes the need for Customer Experience Management (CEM) to handle the experience of customers to improve value for customers so that customers become loyal. More useful definition of CEM is handling customer interactions to build brand equity and increase the long-term profitability. The five-element approach known as SMART (strategy, metrics; alignment, redesign and technology) has a positive impact for the company. In the end customers can actualize themselves, through a company's brand and products.*

**Keywords:** customers' insight, CRM, CEM, SMART, long-term profitability, loyalty

## ABSTRAK

*Persaingan yang sangat ketat menyebabkan perusahaan mencari keunggulan kompetitif, baik dalam pengemasan produk maupun dalam menjaga hubungan baik dengan pelanggan mereka. Pengelolaan hubungan baik tersebut biasa disebut sebagai Customer Relationship Management (CRM). Pada umumnya CRM difokuskan pada bagaimana memasarkan kepada pelanggan dan mendapatkan value dari mereka dengan menggunakan teknologi informasi. Akan tetapi, CRM mengabaikan insight yang berasal dari pelanggan yang dapat memberikan nilai tambah bagi keuntungan perusahaan. Inilah yang menyebabkan dibutuhkan Customer Experience Management (CEM) untuk menangani pengalaman dari pelanggan untuk meningkatkan value bagi pelanggan sehingga pelanggan menjadi loyal. Definisi yang lebih bermanfaat dari CEM adalah menangani interaksi dengan pelanggan untuk membangun brand equity dan meningkatkan keuntungan jangka panjang (long-term profitability). Pendekatan lima elemen yang dikenal dengan singkatan SMART telah berdampak positif bagi perusahaan. SMART adalah singkatan dari Strategy, Metrics; Alignment, Redesign dan Technology. Pada akhirnya pelanggan dapat mengaktualisasi dirinya, melalui brand dan produk sebuah perusahaan.*

**Kata kunci:** wawasan pelanggan, CRM, CEM, SMART, keuntungan jangka panjang, loyalitas

## PENDAHULUAN

Selama tahun 1950an dan 1960an, perusahaan manufaktur menggunakan kualitas produk (*tangible product qualities*) untuk mendapatkan keunggulan bersaing (*competitive advantage*). Pada akhir tahun 1970an diferensiasi berdasarkan kualitas produk ini dirasakan sudah mencapai batasnya dan diferensiasikan diarahkan ke layanan (*service benefits*). Demikian juga diferensiasi berdasarkan layanan menjadi umum pada tahun 1980an. Strategi pemasaran pun diubah diferensiasinya dengan berfokus pada hubungan (*relationships*) dengan pelanggan (Christopher, et al., 1991) dalam Palmer (2010).

*Customer Relationship Management* (CRM) pada dasarnya adalah sebuah konsep yang sederhana, konsep yang muncul secara intuitif, menarik pelanggan baru, mengenali mereka dengan lebih baik, memberikan mereka layanan yang baik, dan mengantisipasi keinginan dan kebutuhan mereka. Berdasarkan berbagai bentuk cakupan, CRM dapat didefinisikan sebagai aplikasi apa saja atau inisiatif yang dirancang untuk membantu perusahaan mengoptimalkan hubungannya dengan pelanggan, *supplier*, atau *prospect* melalui satu atau lebih *touch points* – seperti *call center*, *salesperson*, *distributor*, toko, kantor cabang, web, atau e-mail – dengan tujuan mendapatkan dan mempertahankan pelanggan (Goodhue, D.L et al, 2002).

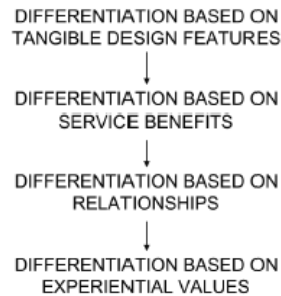
Jika perusahaan melakukan semua ini dengan baik, keuntungan pun akan didapat.

Beberapa data menurut Sullivan dan Hirsch (2011) menunjukkan keuntungan yang didapatkan dengan penerapan CRM, yaitu: biaya yang dikeluarkan mencapai lima sampai sepuluh kali lipat untuk mendapatkan pelanggan baru dibandingkan dengan mempertahankan pelanggan yang sudah ada. Beberapa perusahaan dapat meningkatkan keuntungan mendekati 100% dengan mempertahankan hanya 5% lebih banyak pelanggan yang sudah ada (Harvard Business Review (Reicheld & Sasser), rata-rata pelanggan baru menghabiskan \$24.50 belanja *online* pada suatu situs web selama tiga bulan pertama. Rata-rata *repeat pelanggan* menghabiskan \$52.50 setiap tiga bulan (McKinsey Study), kebanyakan perusahaan kehilangan 50% pelanggan-nya dalam lima tahun (Harvard University), rata-rata hanya 15% pelanggan yang loyal pada satu perusahaan, loyalitas pelanggan yang telah mengalami pengalaman yang bermasalah hanya 6% sedangkan yang tidak mengalami pengalaman yang bermasalah 19%, tingkat loyalitas pelanggan yang mengalami pengalaman bermasalah tetapi puas dengan cara perusahaan menangani masalah tersebut adalah 21% (digital Idea) (Sullivan and Hirsch, 2011)

Walaupun begitu, banyak akademisi dan praktisi berpendapat bahwa customer relationship management yang diferensiasinya pada hubungan baik dengan pelanggan tidak menciptakan tingkat value yang diharapkan oleh pelanggan dan keuntungan bagi perusahaan Palmer, A. (2010, p197). Kondisi inilah yang menyebabkan munculnya strategi diferensiasi berdasarkan *experiential value* yang dikenal dengan *customer experience management* (CEM).

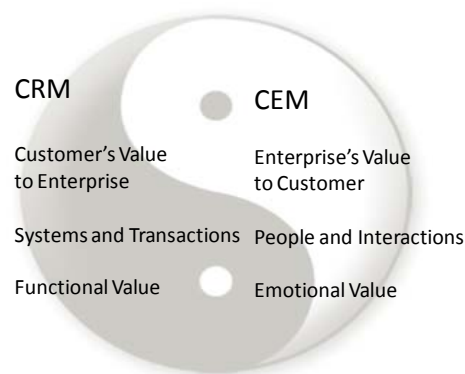
*Customer experience* berasal dari sekumpulan interaksi antara pelanggan dan produk, perusahaan, atau bagian dari perusahaan tersebut yang menyebabkan reaksi. Pengalaman ini bersifat sangat pribadi dan menyiratkan keterlibatan pelanggan pada tingkat yang berbeda (rasional, emosional, sensorial, physical, dan spiritual)” dalam Verhoef, et al (2009). Definisi kedua adalah respon internal dan subjektif yang dirasakan oleh pelanggan pada saat ia berhubungan secara langsung maupun tidak langsung dengan perusahaan. Pengalaman ini tercipta tidak hanya oleh hal-hal yang dapat dikendalikan oleh perusahaan (misalnya, layanan, suasana, penataan barang yang baik, dan harga) tetapi juga oleh hal-hal yang tidak dapat dikendalikan oleh perusahaan (misalnya, pengaruh dari pelanggan lainnya dan tujuan belanja).

*Customer Experience Management (CEM)* secara sederhana menangani pengalaman pelanggan. CEM menangani interaksi dengan pelanggan untuk membangun *brand equity* dan meningkatkan keuntungan jangka panjang (*long-term profitability*). CEM adalah tentang *value proposition* yang dirasakan pelanggan. CEM dapat didefinisikan sebagai proses strategis mengelola seluruh pengalaman pelanggan dengan produk atau perusahaan (2003,p179) dalam Cristina, C. R. (2009, p14). Evolusi strategi diferensiasi digambarkan sebagai berikut (Gambar 1).



Gambar 1 evolusi strategi diferensiasi pemasaran Palmer (2010)

Secara umum, perbedaan CRM dan CEM dapat digambarkan sebagai berikut (Gambar 2):



Gambar 2 Perbedaan CRM dan CEM (modifikasi dari Thomson, 2006)

Ruang lingkup studi literatur ini difokuskan dan diarahkan pada pembahasan yang mengupas beberapa kekurangan dari penerapan CRM yang dapat diatasi dengan bantuan penerapan CEM. Paper membahas pengertian CRM dan CEM, bagaimana pendekatan SMART (*Strategy, Metrics, Alignment, Redesign, dan Technology*) yang telah diteliti oleh CustomerThink Corporation dapat digunakan untuk membangun kesuksesan CEM. Beberapa contoh studi kasus penerapan CEM yang sukses juga dijelaskan dengan baik untuk menambah wawasan untuk memudahkan pemahaman mengenai CEM.

Tujuan penulisan paper studi literatur ini adalah untuk memberikan pemahaman bahwa pengelolaan hubungan baik yang dilakukan dengan CRM di mana fokus hanya ditujukan pada bagaimana memasarkan kepada pelanggan dan mendapatkan value dari mereka dengan menggunakan teknologi informasi, tetapi mengabaikan insight yang berasal dari pelanggan yang dapat memberikan nilai tambah bagi keuntungan perusahaan sudah perlu ditingkatkan dengan CEM yang menekankan pengelolaan pengalaman pelanggan sehingga pelanggan menjadi lebih loyal bahkan bisa menjadi *advocate* yang pada akhirnya meningkatkan keuntungan perusahaan.

Manfaat yang dapat diperoleh dari tulisan ini dapat membantu meningkatkan pemahaman bagaimana meningkatkan kepuasan pelanggan dengan menerapkan CEM dengan menggunakan pendekatan SMART sehingga pelanggan akan menjadi tidak hanya lebih loyal tetapi bisa menjadi *devoted* dan pada akhirnya akan meningkatkan keuntungan perusahaan.

## METODE

Metodologi yang digunakan dalam penulisan paper ini adalah studi literatur di mana kajian terhadap berbagai literatur dilakukan dan pendekatan SMART untuk kesuksesan CEM juga dibahas dengan berbagai studi kasus.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Pendekatan SMART untuk Kesuksesan CEM

Penelitian yang sudah dilakukan oleh CustomerThink Corporation menunjukkan bahwa pendekatan lima elemen yang dikenal dengan singkatan SMART telah berdampak positif bagi perusahaan. SMART adalah singkatan dari *Strategy*, *Metrics*, *Alignment*, *Redesign*, dan *Technology*.



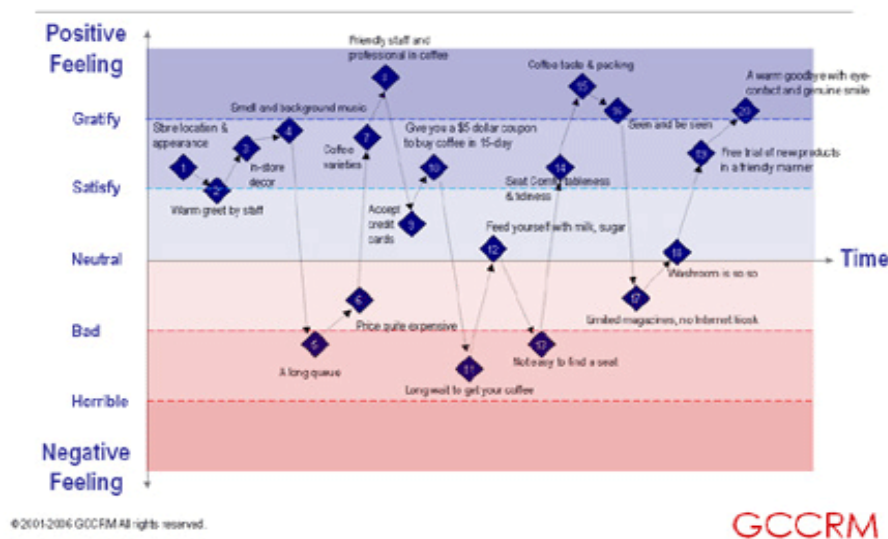
Gambar 3 A SMART guide to CEM success (Thompson, 2006)

### Membangun Strategi Pengalaman Pelanggan (Strategy)

Sebelum mengembangkan strategi pengalaman pelanggan, perusahaan harus mengetahui terlebih dahulu apa yang diinginkan oleh pelanggan. Pertama bisa diawali dengan memetakan pengalaman pelanggan (dikenal sebagai *experience mapping* atau *touch-mapping*) dan *one-on-one interview* dengan pelanggan.

Gambar 4 berikut ini dirancang oleh Sampson Lee dari GCCRM untuk mengilustrasikan pengalamannya, mencakup 20 interaksi, selama suatu kunjungan ke Starbucks di China. Dapat dilihat

pada gambar pemetaan baik emosi positif dan negatif, mulai dari melihat lokasi toko dan tampilannya dan berakhir dengan perpisahan dengan staf yang hangat.



Gambar 4 Customer experience map: one starbucks visit (Thomson, 2006)

## Menetapkan Tujuan dan Mendefinisikan Pengukuran (Metrics)

*Value* adalah a *two-way proposition*. Jika perusahaan melakukan sesuatu untuk pelanggan yang bukan bernilai bagi perusahaan, ini merupakan masalah bagi perusahaan tersebut. Sebaliknya, jika perusahaan melakukan sesuatu yang tidak bernilai bagi pelanggan, itu juga merupakan masalah bagi perusahaan tersebut. Supaya dapat memberikan pengalaman yang bernilai bagi pelanggan dan mendapatkan hasil yang bernilai bagi perusahaan dibutuhkan tujuan (*goal*) dan pengukuran (*measurement*).

Intuit bertemu dengan ahli loyalitas Bain & Co, yang mengembangkan *Net Promoter Score* (NPS)—suatu sistem pemberian nilai berdasarkan pertanyaan apakah pelanggan akan merekomendasikan merek kepada orang lain. Berdasarkan tanggapan pelanggan tersebut, pelanggan akan dikelompokkan ke dalam kelompok promotor, pasif, dan pengkritik. Semakin banyak promotor, semakin tinggi jumlah NPS. Intuit bekerja pada peningkatan angka tersebut. Cukup menghubungi pengkritik dan meminta mereka menanyakan mengapa mereka tidak bahagia, demikian menurut Thomson, B. (2006) dalam artikelnya *Customer Experience Management: Accelerating Business Performance*.

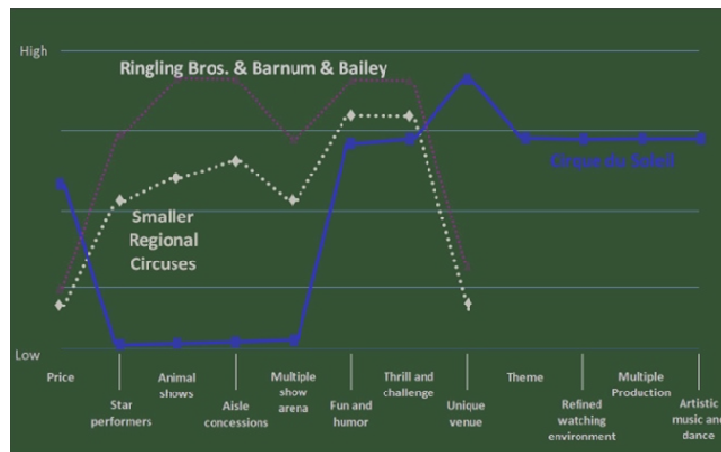
Selain pengukuran tersebut, Intuit juga mengadakan pemeriksaan di lapangan untuk mendapatkan kenyataan pengalaman yang dialami pelanggan dan mendapatkan pandangan dari perspektif pelanggan. Intuit mengadakan *review* pengalaman pelanggan per kuartal.

## Keselarasan dengan Organisasi (Alignment)

Karyawan harus diikutsertakan untuk menyukseskan CEM. Pemberdayaan karyawan adalah cara hidup di Hilton, di mana VonDerheide mengatakan bahwa layanan adalah bisnis. Di Hilton, eksekutif percaya insentif bagi karyawan perlu diperhatikan. Jika karyawan tidak mendapatkan insentif yang memadai, maka tidak mengherankan kalau pelayanan yang diberikan oleh karyawan kepada pelanggan pun tidak baik juga. Hilton menawarkan insentif yang baik bagi semua jajaran staf dan pemimpinnya.

## Redesign Pengalaman Pelanggan (Redesign)

Layanan terhadap pelanggan perlu dievaluasi dan tidak tertutup kemungkinan untuk merancang kembali pengalaman pelanggan. *Value innovation* yang merupakan inovasi samudera biru yang diusung oleh W. Chan Kim dan Renee Mauborgne dalam bukunya *Blue Ocean Strategy How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant* dapat digunakan untuk memberikan *value* baru bagi pelanggan. Strategi kanvas digunakan untuk memetakan kondisi pasar. Berikut ini adalah contoh strategi kanvas yang digunakan untuk memetakan Cirque du Soleil dibandingkan dengan Ringling Bros. & Barnum & Bailey dan sirkus-sirkus regional yang lebih kecil (*Smaller Regional Circuses*). Setelah itu digunakan *Four Action Framework* (*reduce, eliminate, create/add, dan raise*) sebagai *creative problem solving tool* berdasarkan pemetaan ini untuk menghasilkan *value innovation*.



Gambar 5 Strategi Kanvas Cirque du Soleil (Kim dan Mauborgne, 2005)

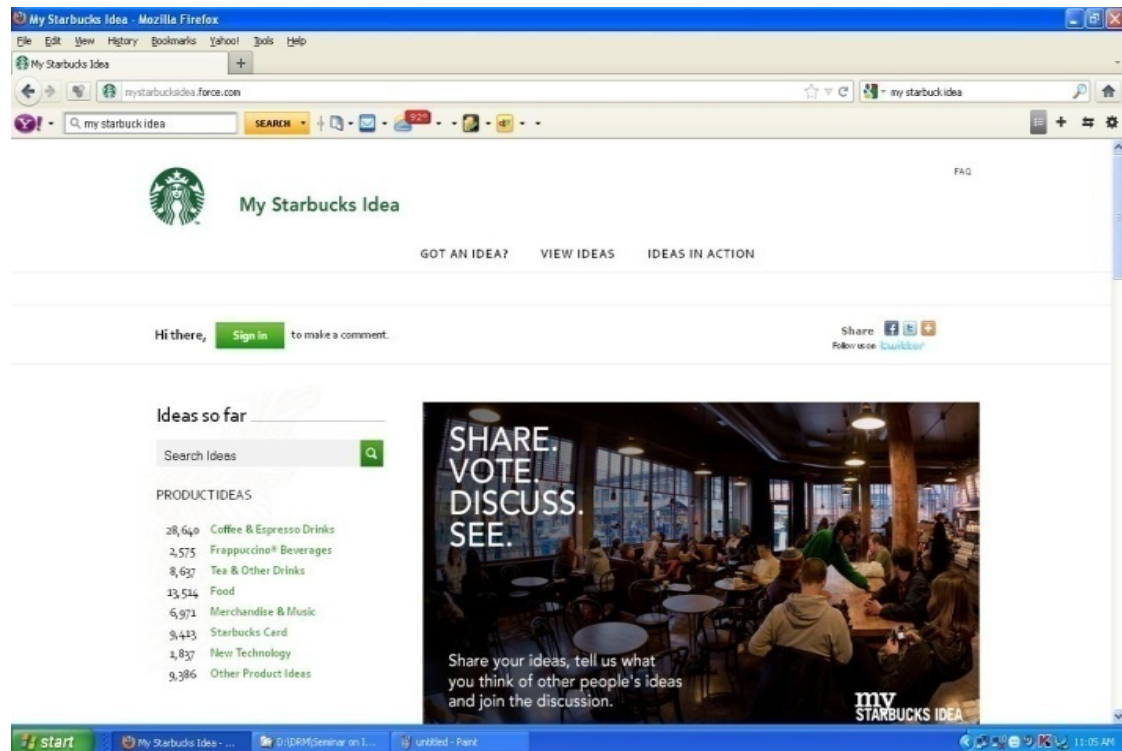
Guy Laliberte, anak seorang perawat yang berpendidikan SMA dan berawal dari badut jalanan berhasil membangun Kelompok sirkus dengan nama Cirque de Soleil. Dengan *value innovation*-nya yang berhasil memberikan pengalaman yang memukau kepada pelanggan, penghasilan per tahun diperkirakan antara US\$550 juta dan US\$600 juta (Vamos, M.N. and Lidsky, D. 2008, p402).

Starbucks yang sangat terkenal dengan kepiawaiannya dalam meracik kopi, menyediakan “*third place*” bagi pelanggan yang sibuk, dan menciptakan “*seen and be seen*” experience. Selain itu, Starbucks juga sangat pandai melibatkan pelanggannya menjadi *co-creator*. Starbuck berpesan kepada pelanggannya melalui [www.mystarbucksidea.com](http://www.mystarbucksidea.com) (Gambar 1) “*Help shape the future of Starbuck—with your idea.*”

Pelanggan dapat menyumbangkan idenya melalui blog ini dan pelanggan lainnya dapat memberikan *vote* terhadap ide yang sudah di-*posting* sehingga akan ditemukan ide terbaik dan Starbucks akan merealisasikan ide tersebut.

Jelaslah bahwa pelanggan dilibatkan sebagai *co-creator* dalam menciptakan produk (*coffee and latte drinks, other drinks, food, merchandise and music, starbucks card, other product idea*), pengalaman (*ordering, payments, pick up, atmosphere and location, out partners/(employee, other experience idea)*), dan keterlibatan (membangun komunitas dan kegiatan pengabdian kepada masyarakat).

Berikut adalah salah satu ide dari pelanggan yang direalisasikan oleh Starbucks (Gambar 7). Tidak mengherankan jika muncul pernyataan bahwa pelanggan adalah *innovator* Anda (*customers are your innovators*), pelanggan adalah pengembang produk Anda (*customers are your product developers*), dan pelanggan adalah pencetus ide Anda (*customers are your idea generators*) (Yuswohadi, 2008, p406).



Gambar 6 Situs web My Starbucks Idea (My Starbucks Idea, 2010)



Gambar 7 Drive-thru Payment Solution (My Starbucks Idea, 2010)



## Meningkatkan Pengalaman Pelanggan dengan Teknologi (Technology)

Nike bekerja sama dengan iPod nano. Sebuah sensor yang dimasukkan ke dalam sol sepatu dapat memberikan informasi waktu, jarak, langkah, serta kalori yang terbakar melalui iPod. Selain itu ucapan selamat atau *compliment* pun dapat diberikan oleh iPod nano apabila target yang sudah ditetapkan seseorang tercapai, misalnya jarak tempuh lari sejauh 1 km dicapai dalam waktu 10 menit tercapai. Selain itu tentunya iPod nano juga dapat digunakan untuk memutar lagu sewaktu berlari atau berjalan kaki dilakukan. Nike + iPod nano merupakan kolaborasi yang inovatif sehingga dapat memberikan nilai tambah terhadap produk yang ditawarkan kepada pelanggan. Nilai tambah terhadap produk inilah yang pada gilirannya memberikan *premium consumer experience*.

*The Girl With The Dragon Tattoo* adalah film trilogi pertama berdasarkan buku yang ditulis oleh Stieg Larsson. Buku yang ditulis oleh Larsson tersebut telah menjadi fenomena penerbitan, dengan lebih dari satu juta eksemplar terjual di Inggris. Menyadari potensi *fanbase* (memanfaatkan penggemar) yang besar dari buku tersebut, Momentum Pictures yang menjadi distributor film itu memilih untuk menggunakan penghargaan *digital innovation award* mereka untuk mempromosikan film tersebut yang fokusnya ditujukan pada pembaca buku tersebut.

*The Girl with the Dragon Tattoo* sangat cocok untuk promosi digital karena penggemar buku sudah berkumpul dalam kelompok *online*, seperti dalam kelompok Facebook, situs web, dan distributor film tersebut bisa mengidentifikasi mereka yang telah membeli buku secara *online*, melalui penjual buku seperti Amazon. Distributor film tersebut bekerja sama dengan Amazon dan Google untuk menargetkan para penggemar, kemudian dengan Facebook (Gambar 8) untuk menjaga mereka terlibat (*engage*), dan memungkinkan mereka untuk menyampaikan cerita film tersebut kepada temannya. Agensi digital Jam membuat promosi tersebut dan surat kabar Metro, mitra kunci di sisi non digital dari promosi juga mendorong beberapa aktivitas di Facebook.



Gambar 8 Kolaborasi promosi di berbagai media



Kampanye film *The Girl With The Dragon Tattoo* dilakukan 19 minggu sebelum film tersebut diputar di bioskop. Trailer film dapat diakses di yahoo dan diiklankan juga di situs web surat kabar Metro. Selain itu *interactive video website* juga diluncurkan di [www.thegirl.co.uk](http://www.thegirl.co.uk). Dengan promosi yang sedemikian gencarnya dalam waktu yang relatif cukup lama sebelum peluncuran film dengan menggunakan berbagai *touch point* menyebabkan komunikasi yang tercipta begitu baik sehingga berdampak pada suksesnya film tersebut.

*The Girl With The Dragon Tattoo* diputar di 120 situs, dengan lebih dari £2 juta berasal dari *box office* selama lebih dari sepuluh minggu, membuat film ini menjadi film terlaris sepanjang masa di Skandinavia. Reaksi yang kuat dari penonton di luar ekspektasi distributor film tersebut. Keberhasilan terus berlanjut sampai ke peluncuran DVD di mana sebanyak 75.000 unit terjual di minggu pertama yang mengungguli rilis utama *The Lovely Bones* yang terjual sebanyak 43.000 unit (Anonim, 2010, p3).

1:9:90 model (Gambar 9) adalah teori di mana pelanggan yang benar-benar pendukung (*truly advocates*) sembilan orang mengikuti, dan kemudian masing-masing orang mempengaruhi 90 orang lainnya. Model inilah yang dimanfaatkan oleh distributor film *The Girl with Dragon Tattto* dengan memanfaatkan *the power of crowd* sehingga sukses pun dicapainya. Orang yang paling aktif menyebarkan informasi mengenai film ini dan mendapatkan pengikut terbanyak akan memenangkan *Superfan Point* dan diberikan hadiah berupa liburan ke Swedia (Gambar 10).

Yuswohadi (2008) dalam bukunya *Crowd Marketing Becomes Horizontal* mengemukakan bahwa salah satu cara untuk membuat produk atau jasa yang ditawarkan laris manis adalah dengan meyakinkan bahwa produk atau jasa tersebut mempunyai efek wabah (*product and service should be contagious*). Apabila produk atau jasa yang ditawarkan memiliki efek wabah, pelanggan akan “tertular” wabah tersebut dan terpicat untuk segera mendapatkan produk atau jasa tersebut.

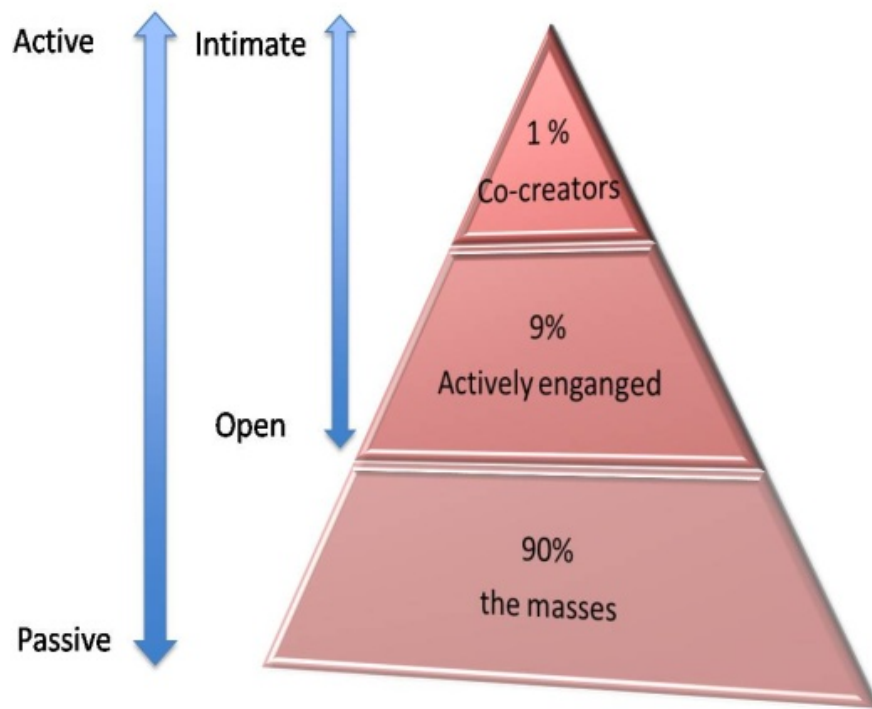
Efek wabah yang dimaksud oleh Yuswohadi telah dibuktikan melalui suksesnya film *The Girl with Dragon Tattoo*. Demikian juga dengan Film Laskar Pelangi (Gambar 11) yang menuai sukses dengan menggunakan konsep yang sama di mana kekuatan komunitas berbasis teknologi *web 2.0* melalui *Short Message Service* (SMS), *facebook*, *blog*, *twitter*, dan *Blackberry Messenger* (BBM). Kehadiran presiden Susilo Bambang Yudhoyono untuk menyaksikan film tersebut di salah satu bioskop yang konon kabarnya sangat terharu dan sempat meneteskan air mata juga menjadi efek wabah yang semakin luar biasa yang disebarkan melalui beberapa *touch point* yang sudah disebutkan tadi sehingga ikut menaikkan minat orang lain untuk segera menonton film tersebut.

Tidak mengherankan kalau Yuswohadi (2008, p324) menegaskan bahwa berilah orang alasan untuk membicarakan mengenai produk atau jasa yang Anda tawarkan. Ia juga menambahkan buatlah hal tersebut mudah untuk dilakukan.

## **Total Customer Development Stages**

Dalam pengembangan hubungan dengan pelanggan, perusahaan tidak hanya cukup menggunakan data maupun pengalaman dari pelanggan saja. Di luar itu masih banyak yang dapat dieksplorasi dari pelanggan itu sendiri. Tahapan yang digambarkan dalam CEM, masih dapat dikembangkan lebih jauh, sampai pelanggan bukan hanya sebagai bagian dari perusahaan yang berkontribusi secara aktif, tetapi pelanggan yang dapat ‘membela’ atau *Customer Advocate* terhadap perusahaan, jika ada hal negatif yang menimpa perusahaan. Secara umum, tahapan pengembangan pelanggan dapat digambarkan sebagai berikut (Gambar 12).

Pada akhirnya pelanggan dapat mengaktualisasi dirinya, melalui *brand* dan produk perusahaan. Peran pelanggan sudah menjadi *co-creator* dan *evangelist* terhadap perusahaan.

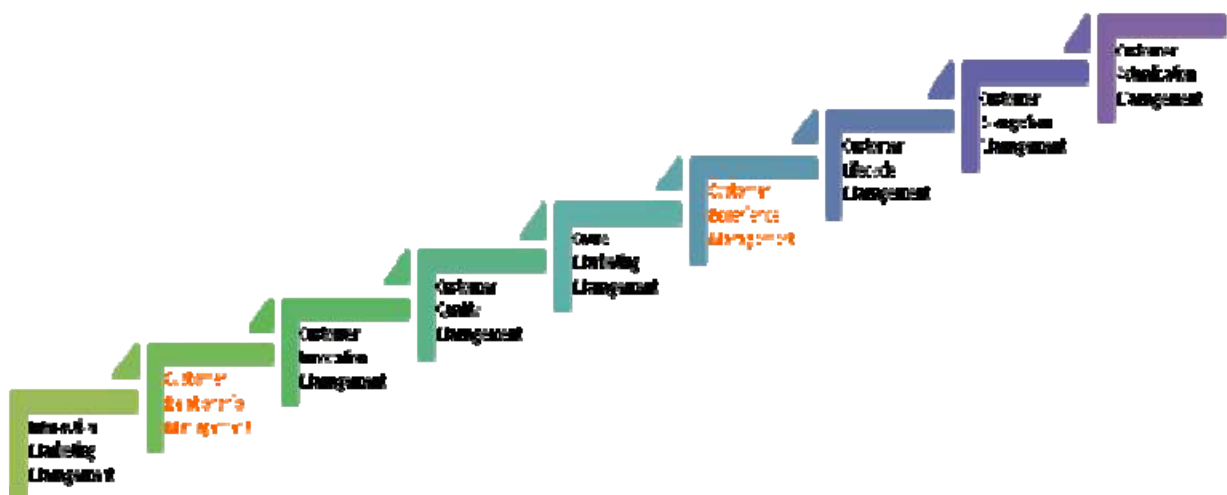


Gambar 9 1:9:90 Model (Medeiros dan Needham, 2008)

Gambar 10 Promosi superfan point yang berhadiah liburan ke Swedia (Anonim. 2010)



Gambar 11 Poster film *Laskar Pelangi* (Miles Film dan Mirzan Production, 2009)



Gambar 12 Tahapan pengembangan pelanggan (modified from Sullivan dan Hirsch, 2011)

## PENUTUP

Dalam era pelanggan saat ini, fokus pada pelanggan lebih penting daripada peran strategis lainnya. Mengelola hubungan baik dengan pelanggan melalui CRM saja tidak cukup, dibutuhkan keikutsertaan pelanggan dalam meningkatkan nilai dari brand dan produk yang ditawarkan. Untuk mencapai hal ini, peran inovasi dan teknologi dapat meningkatkan fungsi dan ketertarikan pelanggan sehingga loyalitas dapat dibentuk. Inovasi tidak hanya mengenai teknologi, tetapi bagaimana memberdayakan penggunaan teknologi untuk memberikan pengalaman yang mengesankan kepada pelanggan. CEM adalah tentang mengelola *value proposition* atau persepsi nilai oleh pelanggan dan tujuan ini hanya dapat dicapai melalui keterlibatan pelanggan (*customer engagement*). *Value proposition* yang dikelola melalui CEM yang dapat menciptakan kepuasan pelanggan (*customer satisfaction*) akan memberikan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan (*sustainable competitive advantage*) dan menghasilkan keuntungan jangka panjang (*long-term profitability*).

## DAFTAR PUSTAKA

- Cristina, C. R. (2009). *Customer Experience Management in the Hotel Industry*. MA European Tourism Management, Bournemouth University, United Kingdom and Hochschule Heilbronn, Germany.
- Goodhue, D. L., Wixom, B.H., and Watson, H.J. (2002). Realizing business benefits through CRM: hitting the right target in the right way. *MIS Quarterly Executive*, 1(2), 79 – 94.
- Kim, W.C. and Mauborgne, R. (2005). *Blue Ocean Strategy How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant*. Boston: Harvard Business School Press.
- Medeiros, Ana C.M. dan Needham, Andrew (2008). The co-creation revolution. *ESOMAR*.
- Miles Film dan Mirzan Production. (2009). *Berkas:Laskar Pelangi Film.jpg*. Diakses dari [http://id.wikipedia.org/wiki/Berkas:Laskar\\_Pelangi\\_film.jpg](http://id.wikipedia.org/wiki/Berkas:Laskar_Pelangi_film.jpg)
- My Starbucks Idea. (2010). Popular Ideas. Diakses dari <http://mystarbucksidea.force.com/apex/idealist?lsi=>.
- Palmer, A. (2010). Customer experience management: a critical review of an emerging idea. *Journal of Service Marketing*, 196-208. West Yorkshire: Emerald Group Publishing.
- Sullivan, T. and Hirsch, J. (2011). *Beyond Marketing: Customer Relationship Management (CRM)*. Diakses dari [www.philadelphia.edu.jo](http://www.philadelphia.edu.jo).
- Thomson, B. (2006). *Customer Experience Management: The Value of “Moments of Truth”*. Diakses dari [https://www.rightnow.com/files/whitepapers/Customer\\_Experience\\_Management\\_\\_The\\_Value\\_of\\_\\_Moments\\_of\\_Truth\\_\\_Part\\_1\\_of\\_2.pdf](https://www.rightnow.com/files/whitepapers/Customer_Experience_Management__The_Value_of__Moments_of_Truth__Part_1_of_2.pdf)
- Vamos, M.N. and Lidsky, D. (2008). *Fast Company's Greatest Hits: Sepuluh Tahun Gagasan Paling Inovatif dalam Dunia Bisnis*. Jakarta: PT. Elex Media Komputindo.

Verhoef, P. C., Lemon, K. N., Parasuraman, A., Roggeven, A., Tsiros, M. and Schlesinger, L. A. (2009). Pelanggan experience creation: determinants, dynamics and management strategies. *Journal of Retailing*, 85, 31 – 41.

Yuswohadi. (2008). *Crowd Marketing Becomes Horizontal*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.