



MENINGKATKAN LOYALITAS PELANGGAN DALAM MENGHADAPI PERSAINGAN RITEL (Studi Pada Toko Warakas)

Andi Hafif

Abstract

Competition in the retail business is growing rapidly Semarang, where there are currently many emerging minimarket in the entire city of Semarang. The level of competition in the retail world market is very tight and had too many players who are involved with very large capital, to face the market competition is too tight the need for the concept of different strategies with other competitors who have very large capital. Right strategy to enter the market with different marketing concept is the social business strategy, and grew to involve the community, where companies try to gain an advantage, but also to solve social problems by using business methods.

This research will discuss about improving customer loyalty through customer retention to support competitiveness of prices, incentives and community stakeholders the role of social communities. The sampling technique used in this study is purposive sampling method. Respondents who used as much as 115 respondents are mothers decision makers in the community entered by Warakas.

The data analysis technique used is structural equation model (SEM) of the software AMOS 21. Results of SEM analysis for the full model has met the criteria for Goodness of Fit - Full Model is a chi square of 97.016; probability of 0.139; CMIN / DF amounted to 1,169; GFI by 0904; TLI was 0.970; CFI of 0.976; RMSEA of 0.038. Thus it can be said that this model is feasible to use.

The test results of the four hypotheses, proving the existence of a single hypothesis is rejected. Based on this research can be concluded that there are two factors that significantly affect customer retention is the price competitiveness of the social and community stakeholders. The price competitiveness of the factors proved to have the strongest influence on customer retention than the social community stakeholders while not proven community incentives affect customer retention.

Keywords: Competitiveness of Price, Incentive Community, Social Community Stakeholder Roles, Customer Retention, Customer Loyalty.

PENDAHULUAN

Persaingan bisnis ritel di Semarang sangat berkembang pesat, dimana saat ini terdapat banyak bermunculan minimarket di seluruh wilayah kota Semarang. Pertumbuhan minimarket tersebut dari tahun ketahun mengalami pertumbuhan yang signifikan.

Pada saat ini tingkat persaingan pasar di dunia ritel sangat ketat dan sudah terlalu banyak pemain yang berkecimpung dengan kapital yang sangat besar, untuk menghadapi persaingan pasar yang terlalu ketat perlu adanya konsep strategi yang berbeda dengan pesaing lain yang memiliki modal yang sangat besar. Startegi yang tepat untuk masuk ke pasar dengan konsep pemasaran yang berbeda yaitu dengan strategi bisnis social, dan bertumbuh melibatkan komunitas, dimana perusahaan mencoba untuk mendapatkan keuntungan namun juga untuk memecahkan masalah sosial dengan menggunakan metode bisnis (Muhammad Yunus, Grameen group, 2010).

Penelitian ini akan membahas agar tercapainya target pelanggan pada warakas dengan cara meningkatkan loyalitas pelanggan melalui retensi pelanggan dengan dukungan kebersaingan harga, insentif komunitas dan peran *stakeholder* komunitas social.

TELAAH PUSTAKA

Retensi Pelanggan

Bahwa Retensi Pelanggan (*customer retention*) adalah suatu aktivitas yang diarahkan untuk mampu menjaga interaksi yang terus berkelanjutan dengan pelanggan melalui hubungan berkelanjutan, loyalitas

pemasaran, database pemasaran, permission marketing, dan kemajuan-kemajuan (Kaplan dan Norton 1996 : 73). Retensi pelanggan merupakan bentuk loyalitas yang berhubungan dengan perilaku setia yang diukur berdasarkan perilaku beli konsumen yang ditunjukkan dengan tingginya frekuensi konsumen membeli suatu produk. (Novianti, 2012)

Hubungan Kebersaingan Harga Dengan Retensi Pelanggan

Menetapkan harga saat ini yang menyebabkan beberapa pelanggan untuk beralih ke pemasok alternatif memiliki dampak dinamis pada keuntungan masa depan karena pelanggan ini akan menjadi terkunci ke pesaing, pelanggan melakukan pencarian harga untuk melakukan pembelian ulang (Trachter,2013).

Harga mungkin menjadi salah satu faktor penentu yang paling penting dari keputusan pelanggan (Srivastava dan Lurie, 2001). Untuk menganalisis kemudahan bagi perusahaan untuk meningkatkan retensi pelanggan, dengan cara mencocokkan harga terendah (Hidalgo, 2008).

H1 : semakin harga bersaing, maka retensipelanggan akan tinggi

Hubungan Insentif Komunitas Dengan Retensi Pelanggan

Perusahaan mengaitkan ukuran kepuasan pelanggan, retensi pelanggan dan pelanggan baru dalam pemberian insentif (Kaplan dan Norton 2001). Retensi karyawan tidak dapat terjadi, bila atas pengorbanan-pengorbanan yang telah dilakukan karyawan tidak dapat mendapat penghargaan dari

perusahaan, oleh karena itu agar retensi karyawan dapat terjadi perusahaan perlu memberi penghargaan dalam bentuk insentif (Kaplan dan Norton 1996).

H2 : Semakin besar insentif komunitas, maka semakin tinggi retensi pelanggan

Hubungan Peran Stakeholder Komunitas Sosial Dengan Retensi Pelanggan

Komunitas sosial pelanggan mempengaruhi keputusan perpindahan yang signifikan, paparan tetangga *defecting* dikaitkan dengan peningkatan hingga 150% pada bahaya seseorang tentang pembelotan, dan 80% ketika mengendalikan untuk sejumlah pembelian sosial, pribadi dan variabel terkait. Efek social dari pengaruh tetangga mempengaruhi retensi, dimana kedekatan tetangga akan mempengaruhi Pembelian konsumen (Nitzan, 2011).

Anggota komunitas seringkali mengambil keputusan dengan mempertimbangkan rangsangan dari luar (bukan dari diri sendiri) salah satu rangsangan yaitu sesama anggota kelompok yang memiliki kekuatan untuk memberikan rangsangan (Solomon, 2009).

H3 : semakin besar peran stakeholder komunitas social, maka semakin tinggi retensi pelanggan

Hubungan Retensi Pelanggan dengan Loyalitas Pelanggan

Retensi pelanggan merupakan bentuk loyalitas yang berhubungan dengan perilaku setia yang diukur berdasarkan perilaku beli konsumen yang ditunjukkan dengan tingginya frekuensi konsumen membeli suatu produk (Buttle, 2004). Retensi pelanggan akan juga menjadi manifestasi potensi loyalitas (Aspinall, 2001).

Perusahaan-perusahaan peningkatan dengan meningkatkan retensi pelanggan 5% dapat menghasilkan peningkatan laba jangkapanjang 25-95% (TeleTech Holdings, Inc. 2011). Retensi pelanggan pada gilirannya menghasilkan reputasi bisnis yang baik dan membuka pasar baru, Retensi pelanggan adalah bukti terbaik mengenai kualitas produk dan layanan yang diberikan kepada konsumen (Khan 2012). Retensi pelanggan adalah penghubungan antara loyalitas pelanggan dan profitabilitas (Anderson dan Mittal, 2000).

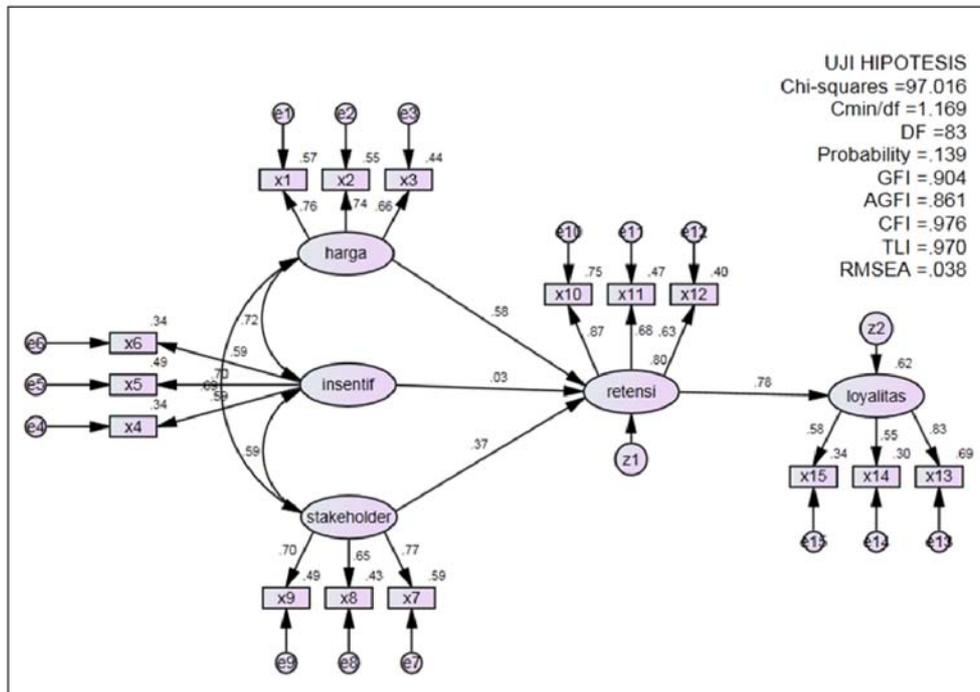
H4 : Semakin besar retensi pelanggan, maka semakin tinggi loyalitas pelanggan.

METODE PENELITIAN

Pada penelitian ini dipilih tehnik purposive sampling. Yaitu informasi yang dibutuhkan dapat diperoleh dari satu kelompok sasaran tertentu yang mampu memberikan informasi yang dikehendaki peneliti. Kriteria sampel yang digunakan adalah responden pengambil keputusan kaum ibu dalam komunitas yang di masuki oleh warakas. Penelitian ini menggunakan analisis SEM (*Structural Equation Modeling*).

HASIL PENELITIAN

Gambar 1
Analisis Full Model



Sumber: Data primer yang diolah, 2014

Tabel 1
Hasil Pengujian Kelayakan *Full Model*

Goodness of Fit Index	Cut-off Value	Hasil Model	Keterangan
Chi-Square	Kecil (<105,267)	97,016	Baik
GFI	≥ 0,90	0,904	Baik
AGFI	≥ 0,90	0,861	Marginal
TLI	≥ 0,90	0,949	Baik
CFI	≥ 0,95	0,970	Baik
RMSEA	0,05 ≥ RMSEA ≤ 0,08	0,038	Baik
CMIN/DF	≤ 2,00	1,169	Baik

Sumber: Data primer yang diolah, 2014

Berdasarkan analisis yang dilakukan yang disajikan dalam tabel 1 dengan jumlah sampel 115. Nilai Chi-Square = 105,267 dengan df =83 dan probabilitas 0.139. Hasil Chi-Square ini menunjukkan bahwa hipotesis nol yang menyatakan model sama dengan data empiris diterima yang berarti model adalah fit.

Pengujian Asumsi SEM

1. Evaluasi Normalitas data

Evaluasi normalitas dilakukan dengan menggunakan kriteria *critical ratio skewness value* sebesar ± 2.58 pada tingkat signifikansi 0.01. Data dapat disimpulkan mempunyai distribusi normal jika nilai *critical ratio skewness value*

dibawah harga mutlak 2.58. Uji normalitas multivariate memberikan nilai *critical ratio* 2,203 atau dibawah 2.58. Jadi secara multivariate berdistribusi normal.

2. Evaluasi Outliers

Outliers adalah kondisi observasi dari suatu data yang memiliki karakteristik unik yang terlihat sangat berbeda jauh dari observasi-observasi lainnya dan muncul dalam bentuk nilai ekstrim, baik untuk sebuah variabel tunggal ataupun variabel-variabel kombinasi (Hair, *et.al*, 1995). nilai *Chi-squares* pada derajat kebebasan (*degree of freedom*) 83 yaitu jumlah variabel indikator pada tingkat signifikansi $p < 0.001$. Nilai Mahalanobis distance $\chi^2(83, 0.001) = 115,876$. maka dapat disimpulkan tidak ada outliers pada data.

Tabel 2
Hasil Analisis Outlier Multivariate

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
99	37.818	.001	.105
48	34.634	.003	.041
79	28.018	.021	.449
84	27.825	.023	.265
76	27.568	.024	.152
11	27.060	.028	.108
57	25.765	.041	.187
36	25.102	.049	.197
65	23.659	.071	.433
-----	-----	-----	-----
87	9.334	.859	.741
25	9.327	.860	.655
47	9.294	.862	.576
54	9.123	.871	.586

Sumber: Data primer yang diolah, 2014

3. Evaluasi Multikolinearitas

Multikolinearitas dapat dilihat melalui determinan matriks kovarians.

Nilai determinan yang sangat kecil menunjukkan indikasi terdapatnya masalah multikolinearitas atau singularitas, sehingga data itu tidak dapat digunakan untuk penelitian. Hasil output AMOS memberikan nilai *Determinant of sample covariance matrix* = 0.03 nilai ini jauh dari angka nol sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat masalah multikolinearitas dan singularitas pada data yang dianalisis.

4. Pengujian terhadap Nilai Residual

Pengujian terhadap nilai residual mengindikasikan bahwa secara signifikan model yang sudah dimodifikasi tersebut dapat diterima dan nilai residual yang ditetapkan adalah $\pm 2,58$ pada taraf signifikan 1% (Hair, 1995). Adapun standard residual yang diolah dengan menggunakan

program AMOS 21.0 dapat dilihat dalam lampiran, jadi kesimpulannya bahwa data yang digunakan dalam penelitian ini dapat diterima secara signifikan karena nilai residualnya $< \pm 2,58$.

5. Evaluasi *Variance Extracted* dan *Construct Reliability*

Uji reliabilitas menunjukkan sejauh mana suatu alat ukur dapat memberikan hasil yang relatif sama apabila dilakukan pengukuran kembali pada obyek yang sama. Nilai reliabilitas minimum dan dimensi/indicator pembentuk variabel laten yang dapat diterima adalah sebesar 0.70. Sedangkan pengukuran *Variance Extract* menunjukkan jumlah varians dari indikator yang diekstraksi oleh konstruk/variabel laten yang dikembangkan. Nilai *Variance Extract* yang dapat diterima adalah minimal 0.50. Hasil perhitungan *Reliability* dan *Variance Extract* dapat dilihat pada tabel 3.

Tabel 3
Reliability dan Variance Extract

	Std.load	Std.load ²	1- Std.load ²	<i>Variance</i>	<i>reliability</i>
X1	0.756	0.572	0,428	0,518	0,625
X2	0.740	0.548	0,452		
X3	0.660	0.436	0,564		
Total		1,555	1,445		
X4	0.587	0.345	0,655	0,391	0,430
X5	0.698	0.487	0,513		
X6	0.586	0.343	0,657		
Total		1,175	1,825		
X7	0.767	0.588	0,412	0,503	0,604
X8	0.654	0.428	0,572		
X9	0.703	0.494	0,506		
Total		1,510	1,490		
X10	0.868	0.753	0,247	0,539	0,654
X11	0.682	0.465	0,535		
X12	0.632	0.399	0,601		
Total		1,618	1,382		
X13	0.829	0.687	0,313	0,440	0,510
X14	0.547	0.299	0,701		
X15	0.580	0.336	0,664		
Total		1,323	1,677		

Sumber: Data primer yang diolah, 2014

Berdasarkan hasil perhitungan dalam tabel 3 terlihat bahwa masing-masing variabel laten dapat memenuhi kriteria *reliabilitas* dan *variance extract*.

Pengujian Hipotesis

Pengujian keempat hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini didasarkan pada nilai *Critical Ratio* (CR) dari suatu hubungan kausalitas.

Tabel 4
Pengujian Hipotesis

			Estimate	S.E.	C.R.	P
<u>retensi</u>	<---	<u>harga</u>	.537	.175	3.075	.002
<u>retensi</u>	<---	<u>insentif</u>	.045	.265	.171	.864
<u>retensi</u>	<---	stakeholder	.303	.113	2.678	.007
<u>loyalitas</u>	<---	<u>retensi</u>	.715	.096	7.453	***

Sumber: Data primer yang diolah, 2014

Pengujian Hipotesis 1

Parameter estimasi antara kebersaingan harga menunjukkan hasil yang positif dan signifikan dengan nilai CR sebesar 3,075 dengan probabilitas sebesar 0.002. Oleh karena nilai probabilitas < 0.05 dan nilai CR > 2.58 maka dapat disimpulkan bahwa variabel kebersaingan harga berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel retensi pelanggan. Dengan demikian hipotesis 1 dapat diterima artinya semakin harga bersaing, maka retensi pelanggan akan tinggi dalam penelitian ini terbukti secara statistik.

Pengujian Hipotesis 2

Parameter estimasi antara insentif komunitas menunjukkan hasil yang positif dan signifikan dengan nilai CR sebesar 0,171 dengan probabilitas sebesar 0,864. Oleh karena nilai probabilitas < 0.05 dan nilai CR > 2.58 maka dapat disimpulkan bahwa

variabel insentif komunitas berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap variabel retensi pelanggan. Dengan demikian hipotesis 2 tidak dapat diterima atau ditolak, artinya insentif komunitas, tidak berpengaruh terhadap tingkat retensi pelanggan dalam penelitian ini terbukti secara statistik.

Pengujian Hipotesis 3

Parameter estimasi antara pengaruh stakeholder komunitas sosial menunjukkan hasil yang positif dan signifikan dengan nilai CR sebesar 2,678 dengan probabilitas sebesar 0,007. Oleh karena nilai probabilitas < 0.05 dan nilai CR > 2.58 maka dapat disimpulkan bahwa variabel *stakeholder* komunitas sosial berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel retensi pelanggan. Dengan demikian hipotesis 3 dapat diterima artinya semakin besar peran stakeholder komunitas sosial, maka semakin tinggi retensi

pelanggan dalam penelitian ini terbukti secara statistik.

Pengujian Hipotesis 4

Parameter estimasi antara retensi pelanggan menunjukkan hasil yang positif dan signifikan dengan nilai CR sebesar 7,453 dengan probabilitas sebesar 0,000. Oleh karena nilai probabilitas < 0.05 dan nilai CR > 2.58 maka dapat disimpulkan bahwa variabel retensi pelanggan berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel loyalitas pelanggan. Dengan demikian hipotesis 4 dapat diterima artinya semakin besar retensi pelanggan, maka semakin tinggi loyalitas pelanggan dalam penelitian ini terbukti secara statistik.

IMPLIKASI MANAJERIAL

Setelah pengujian hipotesis serta dimunculkannya implikasi teoritis, selanjutnya perlu dikembangkan implikasi manajerial yang diharapkan mampu memberikan sumbangan teoritis terhadap praktek manajemen. Implikasi manajerial diturunkan dari teori-teori yang dibangun dan didasarkan pada penelitian yang telah dilakukan. Beberapa implikasi manajerial yang diperoleh dari penelitian ini adalah sebagai berikut.

Pertama, kebersaingan harga merupakan elemen penting dalam terciptanya retensi pelanggan dalam meningkatkan loyalitas pelanggan, sedangkan indikator yang paling tinggi ialah harga murah, oleh karena itu untuk meningkatkan retensi pelanggan, dengan cara mencocokkan harga terendah. Dengan kata lain toko warakas menetapkan harga terendah untuk bersaing dengan pasar, karena harga merupakan penentu konsumen untuk melakukan pembelian, kesesuaian

harga dengan harapan diantaranya dapat direalisasikan dengan toko warakas mampu memberikan kualitas produk yang baik dengan harga yang bersaing dengan pesaing/toko lain dimana konsumen selalu mengutamakan harga yang diharapkan dari toko/perusahaan adalah yang terjangkau dengan kualitas yang cukup baik pula, dan indikator yang terakhir dalam berkontribusi terhadap kebersaingan harga ialah diskon, yang dapat direalisasikan dengan pemberian potongan harga yang menarik bagi konsumen dengan nominal yang lumayan menggiurkan bagi konsumen atau dengan program *buy one get one free* pada moment yaitu pada awal bulan dan akhir bulan dimana konsumen butuh potongan harga dalam setiap pembeliannya.

Kedua, *stakeholder* komunitas social mampu mempengaruhi retensi pelanggan melalui tiga indikator yang berperan paling besar dalam *stakeholder* komunitas social adalah mereferensikan produk, berdasarkan hal tersebut maka toko warakas perlu memfokuskan pendekatan lebih insentif kepada para *stakeholder* yang bertujuan agar mereka para *stakeholder* dapat mempengaruhi para anggota komunitasnya dalam setiap pembeliannya di toko warakas, karena konsumen akan lebih mudah percaya kepada orang yang dirasa menjadi panutan dalam sebuah produk atau merek dalam keputusan Pembelian serta *stakeholder* dapat mempengaruhi perilaku seseorang dalam pembelian dan sering dijadikan pedoman oleh konsumen dalam bertindak laku, dan juga menjadi penyebar pengaruh dalam hal selera.

Ketiga, retensi pelanggan, indikator yang mampu menjelaskan paling besar adalah kepuasan pelanggan, dengan kepuasan pelanggan yang dirasakan oleh para pelanggan terhadap toko warakas pada gilirannya akan

menghasilkan reputasi bisnis yang baik dan membuka pasar baru, kepuasan pelanggan adalah bukti terbaik mengenai kualitas produk dan layanan yang diberikan kepada konsumen. Toko warakas berusaha memuaskan pelanggan pada konsumen komunitas social agar mendapatkan dan mempertahankan pelanggan dan bersaing dari persaingan ritel yang ketat. Oleh karena itu membangun hubungan baik dengan konsumen dengan memberikan pelayanan yang lebih baik maka akan menciptakan loyalitas pelanggan.

Keempat, sedangkan loyalitas pelanggan, indicator yang mampu menjelaskan paling besar adalah setia terhadap perusahaan, dengan besarnya kesetiaan pelanggan kepada toko warakas telah dapat mencerminkan sebuah loyalitas pelanggan kepada toko warakas.

KETERBATASAN PENELITIAN

Penelitian ini tidak lepas dari keterbatasan maupun kelemahan. Disisi lain, keterbatasan dan kelemahan yang ditemukan dalam penelitian ini dapat menjadi masukan bagi penelitian yang akan datang. Adapun keterbatasan dalam penelitian ini, antara lain:

1. Pada hasil uji kelayakan full model dengan *Structural Equation Modeling* (SEM) (Tabel 4.15) terdapat criteria *goodness of fit* yang marginal AGFI sebesar 0.857. hal ini menunjukkan bahwa model masih perlu penyempurnaan lebih lanjut.
2. Penelitian ini mengambil obyek penelitian pada komunitas social PKK skala kecil di Kelurahan Meteseh, Kecamatan Tembalang, Semarang. Dengan demikian, kesimpulan yang

diperoleh dalam penelitian ini tentunya belum memungkinkan untuk dijadikan kesimpulan yang berlaku umum jika diterapkan pada obyek lain diluar penelitian ini.

Penelitian Yang Akan Datang

Penelitian lanjutan dapat dilakukan dengan melihat keterbatasan-keterbatasan pada penelitian ini yaitu :

1. Keterbatasan mengenai objek penelitian yang hanya menggunakan responden pada komunitas PKK di empat RT di kelurahan meteseh kecamatan tembalang. Sehingga penelitian selanjutnya dapat dilaksanakan dengan menggunakan objek yang lebih luas. Untuk lebih mendapatkan hasil yang lebih umum terhadap factor-faktor yang mempengaruhi loyalitas pelanggan.
2. Penelitian lanjutan yang melengkapi variable-variabel yang sudah ada pada penelitian ini perlu dilakukan untuk semakin menyempurnakan pemahaman terhadap factor-faktor lain yang mempengaruhi loyalitas pelanggan selain kebersaingan harga, insentif komunitas, *stakeholder* komunitas social dan retensi pelanggan.

DAFTAR PUSATAKA

Al-Nazer and Alrubaiee, 2010, Investigate the Impact of Relationship Marketing Orientation on Customer Loyalty: The Customer's Perspective. International

- Journal of Marketing Studies, Vol. 2, No. 1.
- Anderson, E. W., and V. Mittal, 2000, "Strengthening the Satisfaction-Profit Chain". *Journal of Service Research*, Vol. 3 No. 2, pp. 107-120.
- Aspinall, E, 2001, The meaning and measurement of customer retention. Henry Stewart Publications, *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing* Vol. 10, 1, 79-87.
- Buttle, F, 2004, Customer retention management processes, *European Journal of Marketing*, Vol. 40 No. 1/2, pp. 83-99
- Dessler, Gary, 1997, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, PT. Prenhallindo, Jakarta.
- .Faliany, L. J, 2009, pengaruh variabel insentif terhadap terjadinya hubungan sebab-akibat dalam balanced scorecard : Studi Pada Perusahaan Manufaktur di Jakarta, Universitas Katolik Indonesia Atmajaya.
- Ferdinand, A. T, 2013, *Metode Penelitian Manajemen: Pedoman Penelitian untuk Penulisan Skripsi, Tesis, dan Disertasi*. Edisi 4 Semarang: BP UNDIP.
- Hildago, P. Manzur, E. Olavarrieta, S. Farias, P, 2008, Customer retention and price matching: The AFPs case, Business Department, School of Economic and Business, Universidad de Chile, Diagonal Paraguay 257, Santiago, Chile
- Kaplan, R. S and Norton, D. P, 1996, *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*.
- Kaplan, R. S and Norton, D. P, 2001, *The Strategy Focused Organization, How Balanced Scorecard Company Thrive In The New Business Environment*. Havard Business Press Boston
- Khan, I. A and Singh, R. 2012, An Approach to Increase Customer Retention and Loyalty in B2CWorld, *International Journal of Scientific and Research Publications*, Volume 2, Issue 6.
- Nitzan, I, 2011, Social Effects on Customer Retention. *Journal of Marketing Article Postprint*,
- Odekerken, G.S, Wulf, K and Schumacher, P, 2011, Strengthening outcomes of retailer–consumer relationships: The dual impact of relationship marketing tactics and consumer personality. *Journal of Business Research*, vol. 56, issue 3, pages 177-190
- Srivastava J, Lurie N. A Consumer Perspective On Price-Matching Refundpolicies: Effect On Price Perceptions And Search Behavior. *J Consum Res* 2001; 28(2): 296–307.
- TeleTech Holdings, Inc., 2011, Retention Program Creates Customer Loyalty and Increases Sales Win Rates by 20%.
- Trachter, N. Paciello, L and Pozzi, A, 2013, Price Setting with Customer Retention Concerns, Einaudi Institute for Economics and Finance.
- Yunus, M. Moingeon, B. and Ortega, L, 2010, Building Social Business Models: Lessons from the Grameen Experience, *Long Range Planning* 43 (2010) 308-325