

ANALISA PENGARUH NILAI *INTANGIBLE* TERHADAP FUNGSIONALITAS PRODUK**V. Reza Bayu Kurniawan^{1*}, Subagyo²**¹Program Studi Teknik Industri, Fakultas Teknik, Universitas Sarjanawiyata Tamansiswa,

Jl. Kusumanegara No. 157, Yogyakarta

²Program Studi Teknik Industri, Jurusan Teknik Mesin dan Industri, Fakultas Teknik, Universitas Gadjah Mada, Jl. Grafika No. 2, Yogyakarta

*Email: vins.rezabk@gmail.com

Abstrak

Faktor *intangible* (faktor tak terukur) merupakan hal yang harus diperhatikan saat ini. Pengaruh faktor *intangible* terus meningkat pada proses penciptaan nilai dalam berbagai entitas organisasi, salah satunya institusi bisnis. Pentingnya pertimbangan untuk mengetahui pengaruh nilai *intangible* suatu produk menjadi tantangan suatu perusahaan. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh nilai *intangible* pada berbagai kategori fungsionalitas produk. Obyek yang digunakan dalam penelitian ini adalah 20 produk Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) di Daerah Istimewa Yogyakarta yang memproduksi produk belanja dan produk khusus (*shopping-specialty products*). Pendekatan yang digunakan untuk menghitung nilai *intangible* adalah *cost-based pricing*. Dari 20 produk usaha yang dijadikan objek pada penelitian ini, dihasilkan range nilai *intangible* yang berkisar dari 6% hingga 224% (harga aktual terhadap harga layak) dengan profit margin hingga mencapai 248% dari biaya produksi (*total production cost*). Usaha dengan nilai *intangible* yang kecil berarti adalah usaha dengan selisih harga aktual, harga layak dan *total production cost* yang sangat kecil, sedangkan usaha dengan nilai *intangible* yang besar berarti bahwa dengan *total production cost* yang dihasilkan dan presentase harga layak yang seharusnya ditawarkan ke konsumen, perusahaan dapat menawarkan produknya dengan presentase margin yang sangat besar. Dapat disimpulkan bahwa kategori fungsionalitas produk memiliki proporsi nilai *intangible* yang berbeda.

Kata kunci: *cost-based pricing*, fungsionalitas produk, nilai *intangible*

1. PENDAHULUAN

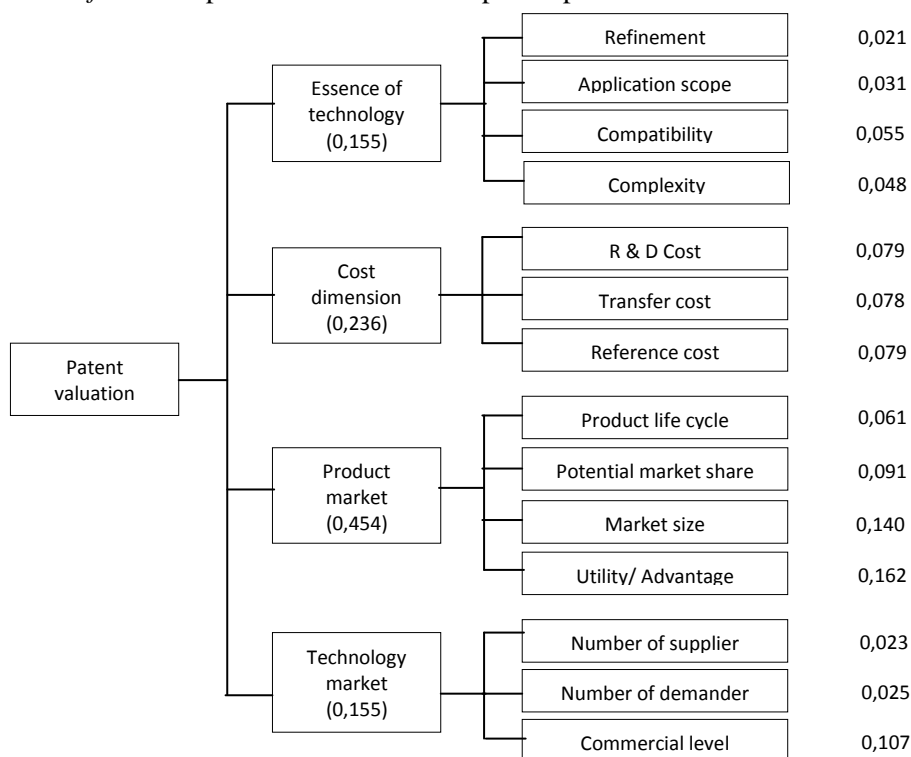
Faktor *intangible* (faktor tak terukur) merupakan hal yang harus diperhatikan saat ini. Pengaruh faktor *intangible* terus meningkat pada proses penciptaan nilai dalam berbagai entitas organisasi, salah satunya institusi bisnis. Chaeronsuk dan Chansa-ngavej (2008) berpendapat bahwa gaya manajemen modern telah berubah sebagai bentuk adaptasi respon kompetisi global. Fokus pada aset *intangible* di era industri telah berpindah menuju fokus aset *intangible* di era pengetahuan saat ini. Pentingnya fokus pada aset *intangible* terus meningkat pada proses penciptaan nilai perusahaan dalam berbagai organisasi (Chaeronsuk dan Chansa-ngavej, 2008; Johnson, 2006). Pada tahun 1978, aset *intangible* hanya memiliki pengaruh 5% dari total aset, sedangkan saat ini aset *intangible* berkontribusi 78% terhadap keseluruhan aset (Ciprian *et al*, 2012). Guthrie *et al* (Chaeronsuk dan Chansa-ngavej, 2008) menyebutkan bahwa 50%-90% dari nilai yang diciptakan oleh perusahaan saat ini datang dari *intellectual capital* perusahaan. Proses penciptaan nilai dengan mempertimbangkan faktor *intangible* dapat dilakukan dalam berbagai hal, salah satunya adalah penawaran produk oleh perusahaan yang diklasifikasikan sesuai dengan fungsinya guna memenuhi permintaan konsumen. Kemampuan perusahaan untuk mengoptimalkan nilai *intangible* pada praktiknya membuat pengambil keputusan di perusahaan mampu dan berani untuk memberikan *margin* yang besar terhadap penawaran produknya. Pentingnya pertimbangan untuk mengetahui pengaruh nilai *intangible* suatu produk saat ini menjadi tantangan suatu perusahaan. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh nilai *intangible* pada berbagai kategori fungsionalitas produk.

Penelitian untuk menghitung besarnya nilai *intangible* sudah dilakukan dengan berbagai pendekatan. Rodov dan Leliaert (2002) mengembangkan FiMIAM (*Financial method of intangible assets measurement*) yang dapat menampilkan baik aset *tangible* maupun aset *intangible* secara

lengkap dan detail ke dalam laporan *balance-sheet*. Roubi (2004) menghitung besar nilai *intangible* untuk investasi hotel, *intangible hotel property*. *Intangible hotel property* yang didefinisikan adalah *location design (inherent)* dan *business start-up cost, management contracts, skills, flag/brand (personal)* oleh Sapienza (1964). Penelitian ini memilih 50 hotel sebagai obyek. Metode yang digunakan pada penelitian ini adalah *Hedonic Pricing Model (HPM)/ex-post model*. (HPM)/*ex-post model* digunakan sebagai alat untuk memisahkan dan mengukur *intangible hotel property* dan mendekomposisi nilai aset total (*Total Asets Value/TAV*). Model persamaan umum dari HPM adalah:

$$A_i = a(P_i, L_i, E_i, I, u) \tag{1}$$

Dengan A_i adalah nilai yang didapat, P_i adalah karakteristik *vector property*, L_i adalah karakteristik *vector location*, E_i adalah karakteristik *vector economic*, I adalah *intangible property*, dan u adalah *error*. Ada dua model HPM yang digunakan, yaitu *comparable-leases operationalisation* dan *excess-profits operationalisation*. Dengan analisis regresi terhadap *dependent* dan *independent variables* yang ditentukan, model *comparable-leases* menghasilkan nilai 27% dan *excess-profit* menghasilkan nilai 30% *intangible* terhadap TAV. Penelitian ini menyimpulkan bahwa HPM adalah metode yang sederhana, secara statistik *reliable* dan *valid*, serta objektif dan konstan. Hal itu ditunjukkan dengan hasil yang tidak berbeda signifikan di dua model HPM yang digunakan. Chiu dan Chen (2007) menghitung nilai *intangible* dengan menggunakan metode *Analytical Hierarchy Process (AHP)*. Nilai *intangible*, yang termasuk *intellectual capital* dan *intellectual property*, diwakilkan oleh paten. Pengukuran paten dilakukan dengan sistem skoring pada AHP sehingga diperoleh bobot. Struktur hirarki paten dan bobot dari AHP yang dihasilkan dengan menggunakan *software Expert Choice 2000* ditampilkan pada Gambar 2.1.



Gambar 1. Hirarki dan nilai bobot *intangible* (Chiu dan Chen, 2007)

Bobot yang diperoleh, digunakan untuk menghitung ranking dari beberapa alternatif keputusan menggunakan metode *Simple Additive Weights (SAW)*.

$$A * = \{A_i | \max \sum_{j=1}^m w_j x_{ij}\} \quad i = 1,2,...,n; \quad 1 \leq x_{ij} \leq 5 \tag{2}$$

AHP dapat menentukan pentingnya indikator penilaian paten dengan melibatkan peran manajer dalam pengambilan keputusan. Lin dan Tang (2009) menggunakan metode AHP untuk menghitung besar *intangible assets*. Penelitian dilakukan pada kategori industri *high-technology* di kawasan Hsinchu Science Park, Taiwan. Faktor *intangible* didapatkan dari *framework* yang dikembangkan oleh Kalafut *et al* (2001) yang membagi 5 *appraising dimensions* dan 22 *appraising criteria*. Lima *appraising dimensions* diantaranya adalah *innovation and technology, management capability, employee capability, customer relationship and alliance*, dan *goodwill*.

Penelitian yang dilakukan oleh Rodov dan Leliaert (2002), Roubi (2004), Chiu dan Chen (2007), dan Lin dan Tang (2009) menghitung besarnya nilai *intangible* dengan menggunakan pendekatan yang berbeda. Pendekatan yang digunakan untuk menghitung nilai *intangible* dalam penelitian ini adalah *cost-based pricing*. Nilai *intangible* dihitung dari selisih harga produk aktual (P) dengan harga produk layak dari hasil analisa IRR (P*). Harga aktual (P) adalah harga yang diberikan produsen terhadap produk yang ditawarkan ke konsumen saat ini. Harga produk layak (P*) diperoleh dari presentase profit IRR layak terhadap IRR investasi usaha.

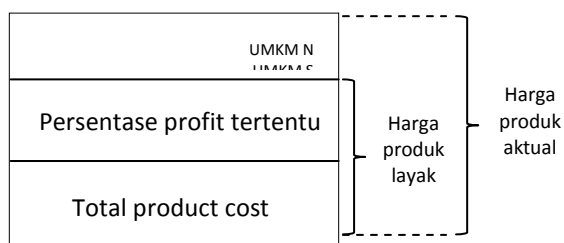
2. METODOLOGI

Obyek pada penelitian ini adalah 20 produk Usaha Kecil dan Menengah (UMKM) di Daerah Istimewa Yogyakarta yang memproduksi produk belanja dan produk khusus (*shopping-specialty products*). Kotler dan Keller (2009) mendefinisikan bahwa produk belanja (*shopping products*) adalah produk yang secara karakteristik dibandingkan oleh konsumen berdasarkan kecocokan, kualitas, harga dan gaya, dan produk khusus (*specialty products*) adalah produk yang mempunyai karakteristik atau identifikasi merek yang unik yang membuat banyak pembeli bersedia untuk melakukan usaha pembelian khusus.

Besar nilai *intangible* pada produk fungsional dihitung dengan menggunakan pendekatan *cost-based pricing*. Besar nilai *intangible* dihitung dengan menggunakan data keuangan perusahaan dan harga jual produk. Dari data keuangan perusahaan dan harga jual produk, dapat ditentukan harga produk layak berdasarkan analisis IRR. Nilai *intangible* merupakan selisih dari harga produk aktual (P) dan harga produk layak berdasarkan analisis IRR (P*)

$$y = P - P^* \quad (3)$$

Damareza (2011) menjelaskan bahwa besar nilai *intangible* yang terdapat pada harga jual produk dapat diilustrasikan berikut:



Gambar 2. Nilai Intangible (Damareza, 2011)

Harga produk aktual adalah harga yang diberikan produsen terhadap produk yang dijual ke konsumen saat ini, sedangkan harga layak didapatkan dari nilai IRR layak lebih besar dari nilai IRR investasi usaha.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Nilai IRR Aktual dan *Ratio* IRR dari ke-20 produk UMKM ditampilkan pada Tabel 1. IRR Aktual adalah IRR masing-masing usaha yang dihasilkan dari harga produk saat ini, sedangkan *Ratio* IRR adalah *ratio* antara IRR Aktual dengan IRR layak.

Tabel 1. Nilai IRR Aktual dan Ratio IRR

No	UMKM	IRR Aktual	Ratio IRR	No	UMKM	IRR Aktual	Ratio IRR
1	UMKM A	71%	4,36	11	UMKM K	577%	29,01
2	UMKM B	98%	6,11	12	UMKM L	143%	8,77
3	UMKM C	27%	1,69	13	UMKM M	92%	10,67
4	UMKM D	159%	9,85	14	UMKM N	15%	1,74
5	UMKM E	180%	8,89	15	UMKM O	206%	23,88
6	UMKM F	525%	31,65	16	UMKM P	345%	40,00
7	UMKM G	1511%	73,42	17	UMKM Q	34%	1,95
8	UMKM H	464%	22,51	18	UMKM R	71%	3,87
9	UMKM I	44%	5,10	19	UMKM S	77%	4,43
10	UMKM J	120%	7,50	20	UMKM T	29%	1,58

Dari data IRR yang ditampilkan, dapat disimpulkan bahwa nilai masing-masing IRR Aktual di 20 UMKM berbeda. Perbedaan nilai IRR Aktual di 20 UMKM menunjukkan kemampuan tiap-tiap usaha dalam menentukan besar nilai *intangible* produknya. Besarnya nilai IRR Aktual tidak menjamin besarnya nilai *Ratio IRR*. Nilai *Ratio IRR* yang tidak memiliki hubungan positif terhadap nilai IRR Aktual menunjukkan bahwa setiap perusahaan memiliki batas IRR layak di *cashflow*-nya yang berbeda. Hal ini yang menunjukkan proporsi nilai *intangible* suatu perusahaan. Sebagai contohnya, UMKM K memiliki nilai IRR Aktual sebesar 577% sedangkan UMKM P memiliki nilai IRR Aktual sebesar 345%, namun UMKM P memiliki *Ratio IRR* yang lebih besar yaitu 40 dibandingkan dengan UMKM K dengan *Ratio IRR* 29,01. Hubungan IRR Aktual dan *Ratio IRR* itulah yang menjelaskan besar nilai *intangible* pada suatu perusahaan. Besar nilai *intangible* yang didapatkan di 20 UMKM ditampilkan pada Tabel 2.

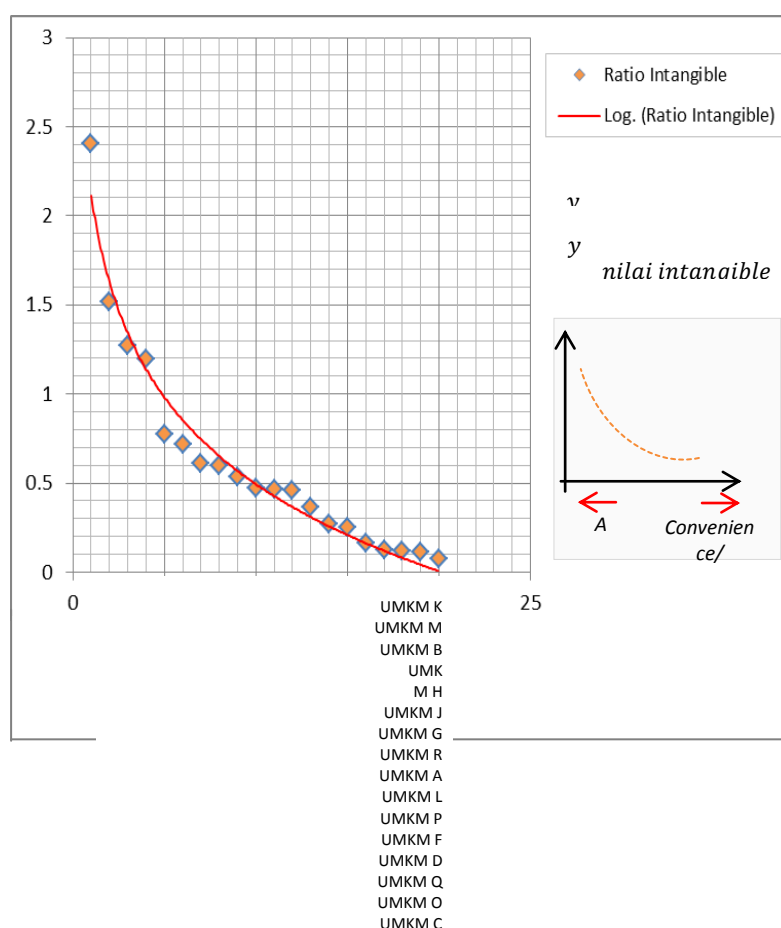
Tabel 2. Nilai Intangible(Kurniawan, 2012)

No	UMKM	Harga Aktual (Rp)	Harga Layak (Rp)	Nilai Intangible (Rp)
1	UMKM A	150000	112131	37869
2	UMKM B	140000	64617	75383
3	UMKM C	105000	93665	11335
4	UMKM D	302000	230194	71806
5	UMKM E	328000	162404	165596
6	UMKM F	50000	37441	12559
7	UMKM G	52000	33255	18745
8	UMKM H	65000	39941	25059
9	UMKM I	54000	50524	3476
10	UMKM J	650000	394103	255897
11	UMKM K	350000	107716	242284
12	UMKM L	35000	24035	10965
13	UMKM M	700000	343577	356423
14	UMKM N	150000	140551	9449
15	UMKM O	21000	17005	3995
16	UMKM P	12000	8404	3596
17	UMKM Q	650000	598160	51840
18	UMKM R	600000	397573	202427
19	UMKM S	150000	122935	27065

No	UMKM	Harga Aktual (Rp)	Harga Layak (Rp)	Nilai <i>Intangible</i> (Rp)
20	UMKM T	165000	149552	15448

Apabila dihitung persentase nilai *intangible*-nya, UMKM I dan UMKM N memiliki persentase yang paling kecil yaitu 6%. Sedangkan persentase terbesar adalah UMKM K yaitu 224%. Dari 20 usaha yang dijadikan obyek pada penelitian ini, dapat dikatakan bahwa *range* nilai *intangible* berkisar dari 6% hingga 224% (harga aktual terhadap harga layak) dengan *profit margin* hingga mencapai 248% dari *total production cost*.

Nilai *intangible* yang telah didapatkan pada Tabel 2 dapat dihubungkan dengan kategori fungsionalitas produk dan dapat ditampilkan plot jangkauan/*range* nilai *intangible* untuk produk *shopping-specialty products* dari ke-20 usaha. Hubungan antara nilai *intangible* dengan kategori produk ditampilkan pada Gambar 3.



Gambar 3. Hubungan nilai *intangible* dengan kategori produk

Sumbu y menjelaskan *ratio intangible* yaitu *ratio* antara nilai *intangible* dengan *production cost*. Sedangkan sumbu x menjelaskan fungsionalitas produk (kategori produk). Semakin produk memiliki nilai *intangible* yang besar maka semakin besar nilai *ratio intangible*-nya. Usaha dengan nilai *intangible* yang kecil berarti adalah usaha dengan selisih harga aktual, harga layak dan *total production cost* yang sangat kecil pula. Hal itu dapat dilihat bahwa nilai *intangible* adalah selisih antara harga produk aktual dengan harga produk layak. Harga produk layak didapatkan dari persentase *profit* menurut IRR minimum investasi usaha dikatakan layak terhadap *total production cost*. Usaha dengan nilai *intangible* yang besar berarti bahwa dengan *total production cost* yang

dihasilkan dan persentase harga layak yang seharusnya juga bisa diberikan ke konsumen, perusahaan dapat menawarkan produknya dengan persentase *profit* yang sangat besar.

Kemampuan perusahaan untuk mengoptimalkan nilai-nilai dari faktor *intangible* pada praktiknya membuat pengambil keputusan di perusahaan mampu dan berani untuk memberikan *margin* (nilai *intangible*) yang besar terhadap penawaran produknya, harga aktual yang besar terhadap harga seharusnya/harga layak. Dari grafik hubungan nilai *intangible* terhadap produk yang ditampilkan dapat dilihat plot usaha yang memiliki kategori *shopping-specialty products*. Produk-produk diluar *shopping-specialty products* pasti juga memiliki nilai *intangible* dengan besaran yang berbeda-beda pula. Semakin besar nilai *intangible*-nya terhadap *total production cost* (*ratio intangible* semakin besar, bahkan tak hingga), maka produk-produk tersebut dapat dikategorikan *art*. Produsen hanya membutuhkan sejumlah uang untuk memproduksinya, namun produk dapat dijual dengan harga yang sangat tinggi dan terkadang juga produk tidak memiliki nilai fungsi (*functionality product*). Yang terakhir adalah kategori produk *convenience products/commodity*, yaitu produk-produk yang selazimnya dijual dengan *profitmargin* yang sangat kecil dari *total production cost*. Bahkan nilai *intangible* bernilai 0 untuk kategori produk *convenience products/commodity*.

Produk mulai dari kategori *convenienceproducts/ commodity, shopping-specialty products* hingga *art* memiliki proporsi nilai *intangible* yang berbeda-beda. Dan dari 3 juga dijelaskan bahwa ada hubungan antara fungsionalitas produk dengan besar nilai *intangible* suatu kategori produk tertentu. Produk dengan kategori *shopping-specialty products* yang ditampilkan pada Gambar 3 juga dapat dipelajari lebih lanjut mengenai jenis produk apa yang memiliki nilai *intangible* lebih besar dibandingkan dengan jenis produk lain dalam satu kategori *shopping specialty products*.

Tabel 3. Kategori produk

No	UMKM	Jenis Produk
1	UMKM K	Jasa layanan (<i>service</i>)
2	UMKM M	Jasa layanan (<i>service</i>)
3	UMKM B	Jasa layanan (<i>service</i>)
4	UMKM E	Barang dengan sentuhan seni (<i>goods with art</i>)
5	UMKM H	Barang primer (<i>goods</i>)
6	UMKM J	Jasa layanan (<i>service</i>)
7	UMKM G	Barang primer (<i>goods</i>)
8	UMKM R	Barang dengan sentuhan seni (<i>goods with art</i>)
9	UMKM A	Jasa layanan (<i>service</i>)
10	UMKM L	Jasa layanan (<i>service</i>)
11	UMKM P	Barang primer (<i>goods</i>)
12	UMKM F	Barang primer (<i>goods</i>)
13	UMKM D	Barang dengan sentuhan seni (<i>goods with art</i>)
14	UMKM Q	Barang dengan sentuhan seni (<i>goods with art</i>)
15	UMKM O	Barang primer (<i>goods</i>)
16	UMKM C	Jasa layanan (<i>service</i>)
17	UMKM N	Jasa layanan (<i>service</i>)
18	UMKM S	Barang dengan sentuhan seni (<i>goods with art</i>)
19	UMKM T	Barang dengan sentuhan seni (<i>goods with art</i>)
20	UMKM I	Barang primer (<i>goods</i>)

Shopping-specialty products adalah produk yang tidak hanya memiliki fungsi melainkan juga konsumen memilih produk tersebut karena ada pemicu lainnya seperti kecocokan, kualitas, harga maupun keunikan produk. Hal ini yang membedakan *shopping-specialty products* dengan *convenience products*. Konsumen membeli *convenience products* karena hanya fungsinya. Dari 20 produk UMKM yang tergolong *shopping-specialty products* yang telah diurutkan berdasarkan besar nilai *intangible*-nya, dapat disimpulkan 3 jenis prioritas produk yaitu jasa, barang fungsional dengan sentuhan seni (*goods with art*) dan barang fungsional. Jenis produk jasa kategori *shopping-specialty* memiliki nilai *intangible* yang lebih besar dibandingkan dengan 2 jenis lainnya, *goods with art* dan *goods*/barang. Salah satu hal yang membuat jasa dapat menghasilkan nilai *intangible* yang besar karena *total cost* yang dibutuhkan untuk mengeksekusi usaha jasa tidak sebesar usaha yang berbasis barang. Selain itu banyaknya faktor intelektual yang digunakan pada usaha jasa untuk memberikan dan mengembangkan nilai tambah-nya membuat usaha jasa pada kategori *shopping-specialty products* dapat ditawarkan ke konsumen dengan harga yang sangat tinggi. Hal itulah yang membuat bahwa usaha jasa pada kategori *shopping-specialty products* memiliki nilai *intangible* yang besar dibandingkan jenis produk lainnya.

Jenis produk yang memiliki nilai *intangible* terbesar kedua setelah jasa dalam kategori *shopping-specialty products* adalah barang fungsional dengan sentuhan seni. Dibandingkan dengan barang fungsional biasa (dalam kategori *shopping-specialty products*), produk fungsional yang diciptakan dan dikembangkan dengan sentuhan seni memiliki nilai tambah yang lebih dan dapat diklaim dalam bentuk harga yang lebih tinggi yang ditawarkan ke konsumen. Oleh karena itu, hal ini dapat digunakan oleh para pengambil keputusan di dalam perusahaan mengenai potensi besar nilai *intangible* pada kategori maupun jenis produk dalam satu kategori tersebut, khususnya kategori *shopping-specialty products*.

4. KESIMPULAN

Kategori fungsionalitas produk di 20 UMKM memiliki proporsi nilai *intangible* yang berbeda. Usaha dengan nilai *intangible* yang kecil berarti adalah usaha dengan selisih harga aktual, harga layak dan *total production cost* yang sangat kecil. Usaha dengan nilai *intangible* yang besar berarti bahwa dengan *total production cost* yang dihasilkan dan persentase harga layak yang seharusnya juga bisa diberikan ke konsumen, perusahaan dapat menawarkan produknya dengan persentase *profit* yang sangat besar. Dari 20 produk UMKM yang tergolong produk fungsional (*shopping-specialty products*) yang telah diurutkan berdasarkan besar nilai *intangible*-nya, dapat disimpulkan 3 jenis produk sesuai dengan urutan nilai *intangible* yang paling besar yaitu produk jasa, produk barang fungsional dengan sentuhan seni (*goods with art*) dan produk barang fungsional.

DAFTAR PUSTAKA

- Aries, R.S., dan Newton, R.D., 1955, *Chemical Engineering Cost Estimation*, McGraw-Hill Book Company, Inc. New York.
- Best, R.J., 2000, *Market Based Management, Strategies for Growing Customer Value and Profitability 2nd Edition*, Prentice Hall, Singapore.
- Chareonsuk, C., dan Chansa-ngavej, C., 2008, Intangible asset management framework for long-term financial performance, *Industrial Management & Data Systems Journal*, Vol. 108 No. 6, pp 812-828.
- Chiu, Y.J. dan Chen, Y.W., 2007, Using AHP in Patent Valuation, *Mathematical and Computer Modelling Journal*, 46 (2007) 1054-1062.
- Ciprian, G.G., Valentin, R., Madalina, A., dan Lucia, M., 2012, From visible to hidden intangible assets, *Procedia: Social and Behavioral Sciences*, 682-688.
- Damareza, K., 2011, *Skripsi : Analisis Faktor Intangible Yang Berpengaruh Pada Penentuan Harga Produk*, Jurusan Teknik Mesin and Industri, Universitas Gadjah Mada.
- Durianto, D., Sugiarto, dan Sijintak, T., 2001, *Strategi Menaklukkan Pasar Melalui Riset Ekuitas and Perilaku Merek 3rd Edition*, PT. Gramedia Pustaka Umum, Jakarta.
- Giatman, M., 2007, *Ekonomi Teknik*, PT Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Kotler, P., dan Armstrong, G., 2001, *Prinsip-Prinsip Pemasaran Jilid 1*, Penerbit Erlangga, Jakarta.

- Kotler, P., dan Keller, K.L., 2009, *Manajemen Pemasaran Edisi 13 Jilid 2*, Erlangga, Jakarta.
- Kurniawan, R.B., 2012, *Analisis Penentuan Harga Jual Produk Yang Dipengaruhi Oleh Faktor Intangible*, Jurusan Teknik Mesin and Industri, Universitas Gadjah Mada.
- Lestariningsih, K.D., 2012, *Skripsi: Analisis Intangible Factors Yang Mempengaruhi Penentuan Harga Produk Karya Seni*, Jurusan Teknik Mesin dan Industri, Universitas Gadjah Mada.
- Lin, G.T.R., dan Tang, J.Y.H., 2009, Appraising Intangible Assets from the Viewpoint of Value Drivers, *Journal of Business Ethics*, 88: 679-689.
- Rodov, I., and Leliaert, P., 2002, FiMIAM: financial method of intangible assets measurement, *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 3 Iss: 3, pp. 323-336.
- Roubi, S., 2004, The Valuation of Intangibles for Hotel Investment, *Property Management Journal*, Vol. 22 Iss: 5 pp. 410-423.