



## **Mata Ajar**

***KONSEP DAN STRATEGI E-BUSINESS***

---

## **Topik Bahasan**

***STRATEGI BERTAHAN DI DUNIA MAYA***

---

## **Versi**

***2013/1.0***

---

## **Nama File**

***KDSEB-12A-StrategiBertahan.pdf***

---

## **Referensi Pembelajaran**

***12-A***

**Konsep dan Strategi E-Business**

**STRATEGI BERTAHAN DI DUNIA MAYA**

Sumber: Martin V. Diese et al., 2000

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20

Banyak orang lupa bahwa melakukan bisnis di dunia maya (e-business) sama sekali berbeda dengan menjalankannya di dunia nyata, terutama bagi mereka yang menjual produk atau jasa yang dapat didigitalisasikan (perusahaan dotcom murni). Ada dua hal utama yang menyebabkan hal tersebut, yaitu:

1. Dari berbagai mekanisme, strategi, cara, skenario, kebijakan, teknik, dan sumber daya yang ada, banyak sekali yang dapat dengan mudah ditiru oleh para pesaing dalam waktu yang relatif singkat; dan
2. Tidak semua hal yang ada di dalam e-business memiliki tingkat atau platform pertumbuhan yang sama, dalam arti kata sangat sulit untuk mendapatkan dan mempertahankan keunggulan kompetitif (competitive advantage).

Untuk menyusun strategi agar dapat paling tidak dapat bertahan di lingkungan persaingan yang sangat ketat, paling tidak ada tujuh modal utama (entiti) yang harus diperhatikan oleh perusahaan sehubungan dengan dua hal tersebut di atas, yaitu masing-masing:

1. Products and Services;
2. Market Access;
3. Solutions;
4. Ideas and Expertise;
5. Attitude and Behaviors;
6. Capabilities and Relationships; dan
7. The Capacity to Learn.

Martin V. Diese et al., 2000.

Dari kedelapan entiti tersebut, produk dan jasa merupakan hal yang paling mudah ditiru oleh para pesaing. Hal ini disebabkan karena untuk jenis produk dan jasa yang dapat didigitalisasikan, yang dibutuhkan para pesaing adalah membuat atau mengembangkan produk dan jasa yang sama karena selain mudah untuk diproduksi, biayanyapun tergolong sangat murah (misalnya biaya duplikasi, biaya penyimpanan, dan biaya distribusi). Karena bahan mentah dari jenis produk dan jasa ini adalah bit-bit digital (sinyal digital), maka kesempatan untuk membuat atau menambah value terhadap produk dan jasa yang adapun sangat sulit (alasan lain adalah karena dengan mudahnya orang lain dapat menduplikasi produk dan jasa yang ada tanpa ada karakteristik yang hilang, atau identik).

Demikian pula halnya dengan kesempatan mengakses beragam pasar yang ada di dunia maya. Seperti diketahui bersama, lingkungan di dunia maya telah menerapkan konsep perdagangan bebas dan terbuka karena setiap individu dapat bertemu dengan individu siapapun di dunia maya tanpa ada entiti atau organisasi lain yang menghalanginya. Disamping itu, masing-masing individu atau organisasi tidak terlampau sulit untuk dapat masuk ke pasar atau industri yang ada di dunia maya, karena yang mereka butuhkan pada dasarnya adalah koneksi ke internet beserta seperangkat hardware dan software yang sederhana. Melihat hal ini, tidak ada keunggulan kompetitif yang dapat diraih sehubungan dengan aspek penguasaan terhadap akses ke pasar virtual.

Solusi atau pemecahan masalah terhadap berbagai problema yang ada merupakan hal yang kerap menimpa para pelanggan, dan disanalah perusahaan datang untuk menawarkan produk dan/atau jasanya. Dan adalah tanggung jawab manajemen untuk dapat selalu mencari peluang dan fokus pada pendefinisian masalah yang ada di pasar (para calon pelanggan yang potensial). Kemampuan perusahaan untuk melakukan hal ini akan sangat bergantung pada kreativitas dan inovasi manajemen dan karyawannya. Semakin tinggi kemampuan, kompetensi, dan keahlian sumber daya manusia perusahaan dalam menemukan dan menawarkan solusi kepada pelanggan, semakin tinggi tingkat keunggulan kompetitif yang dimiliki. Disamping itu, hal tersebut sangat sulit diimitasi atau ditiru oleh para pesaing karena semua knowledge yang ada berada di kepala (otak) masing-masing individu.

Pada akhirnya, tingkatan yang lebih tinggi lagi adalah jika disamping ide, perusahaan juga memiliki sejumlah ahli (expert) di bidang yang bersangkutan, karena ide tidak memiliki arti apa-apa jika tidak ada orang yang sanggup mengejawantahkannya secara operasional. Tentu saja selain sulit dicari, dibutuhkan sumber daya finansial yang tidak kecil untuk merekrut ahli yang handal di bidangnya. Oleh karena itu, barangsiapa memiliki tenaga ahli yang baik, akan sulit bagi pesaingnya untuk melakukan hal-hal yang keluar dari ide maupun inovasi para ahli terkait.

Memiliki sumber daya manusia yang handal, terutama jika dilihat dari aspek intelektualitas, kompetensi, dan keahlian, belum tentu merupakan value yang berarti bagi perusahaan jika tidak didampingi dengan sikap dan perilaku profesional dari individu-individu tersebut. Harap diperhatikan bahwa di dalam dunia e-business, tingkat prosentase

perpindahan sumber daya manusia dari satu perusahaan ke perusahaan lain sangatlah tinggi; dalam arti kata, perusahaan akan sangat mudah kehilangan aset sumber daya manusianya yang sangat berharga. Sehubungan dengan hal ini, maka sikap profesionalitas yang dipadu dengan jiwa entrepreneurship merupakan suatu kombinasi yang ideal untuk dapat membentuk suatu kekuatan yang sulit ditiru oleh para pesaing. Perpaduan ini pula yang sanggup meningkatkan kinerja perusahaan secara signifikan dan membuatnya tumbuh dengan pesat. Hal selanjutnya yang dapat meningkatkan keunggulan kompetitif perusahaan adalah bagaimana kapabilitas manajemen dalam menjalin relasi pada jejaring perusahaan yang ada di dunia maya (internetworking). Hubungan ini sangatlah penting karena kecenderungan berlakunya hukum "zero sum game" di dunia maya yang membuat jika perusahaan tidak dapat memiliki mitra bisnis yang handal, akan sulit baginya untuk dapat bertahan. Relasi juga berarti adanya format "take and give" yang saling menguntungkan berbagai pihak yang berkolaborasi (aliansi), karena tanpa adanya kolaborasi yang kuat, akan sangat sulit dapat mengalahkan para pemain besar (ingat fenomena "collaboration to compete"). Pada akhirnya, hal yang terpenting yang harus dimiliki oleh sebuah perusahaan adalah kemampuannya untuk belajar secara cepat. Belajar dari fenomena bisnis 24/7 yang terjadi di dunia maya, belajar dari kesalahan yang dilakukan perusahaan maupun orang lain, belajar memahami kebutuhan pelanggan, belajar mengkaji perilaku pasar virtual, belajar teknik meningkatkan perusahaan secara signifikan, belajar membagi dan mengelola pengetahuan dan informasi dengan orang lain, dan lain sebagainya. Kemampuan ini sangatlah sulit kalau tidak mustahil untuk ditiru oleh perusahaan lain, karena telah melebur dan menjadi budaya perusahaan. Hal ini pula yang akan menjadi modal utama bagi perusahaan untuk dapat mengembangkan usahanya secara cepat, menuju pada visi dan misi yang dicanangkan.

#### UKURAN KEBERHASILAN E- BUSINESS

E-Business is about 95% business and 5% technology. Secara implisit kalimat singkat tersebut telah menjelaskan esensi dari berkembangnya konsep manajemen baru yang dikenal dengan e-business. Kalimat singkat tersebut pada intinya menegaskan bahwa pertimbangan utama yang harus dipergunakan oleh para praktisi manajemen dalam menentukan apakah akan memanfaatkan tawaran-tawaran menggiurkan yang dijanjikan oleh e-business terletak pada pertimbangan seberapa besar potensi "bisnis" yang ditawarkan, bukan pada seberapa canggih teknologi yang berkembang. Jika bisnis bertujuan untuk mencapai apa yang dalam teori disebut sebagai wealth maximization (dan didalam praktek sehari-hari wealth sering diasosiasikan dengan profit atau keuntungan usaha), maka secara jelas e-business harus dapat paling tidak melakukan kedua hal di bawah ini:

1. Seberapa tinggi potensi penambahan revenue (pendapatan) perusahaan baik secara langsung maupun tidak langsung yang didapat pada saat konsep e-business diimplementasikan; dan

2. Seberapa tinggi potensi pengurangan cost (biaya) yang dapat dilakukan baik secara langsung maupun tidak langsung yang didapat pada saat konsep e-business diterapkan.

Kedua hal tersebut adalah hal minimum yang harus di-deliver oleh e-business kepada perusahaan agar dapat secara nyata meningkatkan tingkat profitabilitasnya (sesuai dengan rumus sederhana Profit = Revenue - Cost). Dalam kenyataannya, tentu saja tidak semua usaha dapat secara langsung dan terlihat berpengaruh terhadap kedua variabel tersebut di atas, karena banyak dari manfaat atau value dari e-business yang bersifat intangible dan unquantifiable. Dalam bukunya "The Effective Measurements of IT Cost and Benefit Analysis", Arthur Money dan Remenyi memberikan 16 kriteria yang harus diukur di dalam perusahaan untuk menentukan apakah konsep e-business yang diterapkan lebih baik dibandingkan dengan kondisi pada saat e-business belum diimplementasikan (manajemen bisnis konvensional). Secara ringkas keenam-belas kriteria tersebut adalah sebagai berikut:

1. The system's ability to reduce overall costs
2. The system's ability to displace costs
3. The system's ability to avoid costs
4. The system's ability to provide opportunity for revenue growth
5. The system's ability to provide improved management information
6. The system's ability to improved staff productivity
7. The system's ability to provide capacity for increased volume
8. The system's ability to reduce error
9. The system's ability to provide competitive advantage
10. The system's ability to catch up with competition
11. The system's ability to provide improved management control
12. The system's ability to provide improved management productivity
13. The system's ability to provide improved staff morale
14. The system's ability to provide an improved corporate image
15. The system's ability to provide improved customer service
16. The system's ability to improved client/server relationships

Jika dilihat secara sungguh-sungguh terlihat bahwa keenambelas hal tersebut adalah mengkaji pengimplementasian konsep e-business dari sisi internal perusahaan, dimana konsumen atau pelanggan tidak secara langsung dilibatkan dalam proses penilaian. Tentu saja jika dilihat dari kecenderungan bisnis yang lebih bersifat market oriented dan/atau customer oriented, ukuran-ukuran baru harus dikembangkan. Contoh kriteria kinerja dari e-business yang dapat dikembangkan untuk mengukur tingkat keberhasilan implementasi diperlihatkan pada sepuluh hal di bawah ini (ukuran keberhasilan dipandang dari perspektif eksternal):

1. The system's ability to reduce customer's cost (cost efficiency)
2. The system's ability to improve customer services (help desk)
3. The system's ability to reach the customers (delivery channels)
4. The system's ability to improve the quality of products and services (quality assurance)

5. The system's ability to satisfy customer specific needs (customization)
6. The system's ability to save customer's time (speed)
7. The system's ability to reduce customer's complain (satisfaction)
8. The system's ability to provide effective payment system (payment and security system)
9. The system's ability to add customer's brand awareness (loyalty)
10. The system's ability to create customer's identity (customer forever)

Dengan melihat keseluruhan contoh pengukuran kinerja tersebut jelas terlihat konsep teknologi informasi yang relevan untuk penerapan e-business di sebuah perusahaan atau industri tertentu. Jika pemakaian sebuah aplikasi, sistem informasi, software, perangkat keras, network, intranet, dan produk-produk teknologi informasi lainnya secara langsung maupun tidak langsung memberikan kontribusi positif dan signifikan terhadap ukuran kinerja bisnis seperti yang dijelaskan di atas, maka jelas peranannya akan sangat berarti bagi perkembangan perusahaan. Demikian juga sebaliknya, jika hasil pengimplementasian teknologi informasi di bisnis justru bertentangan dengan konsep peningkatan kinerja yang di atas, tentu saja kehadirannya akan menjadi bumerang bagi keberadaan perusahaan.