

Value Creation dan Perspektif Strategi dalam E-Business /E-Commerce

Sudaryanto dan Diah Yulisetiyarini

Abstract

Currently, the Internet and *World Wide Web* (www) increase exponentially as the sophistication of the information technology. Moreover, the technology is being used in term of business (*E-business or e-commerce*). This technology have some benefit such as cost reduction, no time consuming, and also less office space or factory. But, these technology and system need some management commitment in doing value creation to the customer. Firstly, the e-business or e-commerce values creation. The second, is the perspective strategies development which is consist of four strategies; business of financial models, the relationship, commerce, and responsiveness. Both of them, are quite different and all of the process through the way electronically rather than traditional one. This conceptual analysis needs some implication such as the factor infrastructure requirement as a vehicle in the internal and external value creation activities. Besides that, collaborative business in their community is necessary and also by flexibility and speed the e-business will be high-end value.

Keywords : information technology, E-business, e-commerce

REVOLUSI informasi melaju sejalan dengan perkembangan ekonomi dan tidak satupun perusahaan yang mampu menghidarinya. Disamping itu, perkembangan teknologi informasi memiliki dampak positif dan negatif bagi dunia bisnis. Berbagai manfaat yang dirasakan antara lain adalah adanya penurunan biaya (*cost reduction*) serta perubahan proses dan transmisi informasi dalam kegiatan bisnisnya. Sudaryanto (2002) menjelaskan bahwa, siklus kehidupan produk akan cepat

mengalami keausan sejalan dengan siklus teknologi yang relatif singkat. Disisi lain, Jain (1997) berpendapat bahwa industri juga memiliki siklus yang meliputi *embrionic* (tahap permulaan), *growth* (industri yang sedang tumbuh) dan *mature* (industri yang dewasa) serta *aging* (industri yang mengalami kejenuhan). Hal ini berakibat pada konsekuensi manajemen didalam menyusun perencanaan strategis dalam mengintegrasikan teknologi dalam kegiatan bisnisnya agar produk yang dihasilkan tidak *out-of-date*.

Perkembangan teknologi informasi di era milenium memasuki siklus pertumbuhan secara mendunia. Hal ini sesuai dengan pernyataan Gates, dalam Javalgi (2000), yang mengatakan bahwa di abad 21 setiap orang akan tersentuh oleh informasi tingkat tinggi, dan setiap

orang akan berusaha untuk dapat memahami implikasinya. Tidak heran apabila sampai hari ini internet mampu menghubungkan bangsa, msyarakat, dan organisasi, dari semua ukuran dan struktur operasi mulai dari lokal, regional, nasional, serta global. Kemajuan IT juga memiliki implikasi strategis bagi dunia bisnis, dimana mengharuskan pihak manajemen untuk secara serius mengadopsi (*follower strategy*) perkembangan teknologi informasi. Hal ini ditunjukkan oleh kenyataan bahwa dalam dasa warsa terakhir, dunia bisnis mengalami pergeseran yang cukup mendasar yang dipicu oleh percepatan pertumbuhan teknologi digital dalam bidang tekompunikasi dan informatika (telematika) yang melahirkan dunia maya tanpa batas; *world wide web* (www). Dengan teknologi informasi, dunia bisnis dapat melakukan segala aktivitas tanpa kendala waktu, ruang serta kendala keterbatasan tenaga kerja (SDM) sehingga memungkinkan segala level bisnis, baik industri besar, UKM maupun industri rumah tangga untuk melakukan transaksi bisnisnya ke seluruh penjuru dunia.

Konsekuensi dari perkembangan teknologi khususnya IT pada akhirnya mamaksa manajemen meninjau kembali anggaran investasi menjadi lebih besar dan memerlukan improvisasi yang linggi. Pertanyaan yang mungkin timbul adalah; pertama, bagaimana peranan perkembangan teknologi informasi dalam aktivitas bisnis (E-Bussines). Kedua, bagaimana peranan teknologi informasi dalam proses penambahan nilai E-bussines (*EB Value added*). Ketiga adalah bagaimanakah perspektif strategi EB dalam usahanya menambah nilai. Keempat, bagaimai-

Drs. Sudaryanto, MBA., IB.,
Dosen Fakultas Ekonomi Universitas
Jember dan praktisi bisnis

Dra. Diah Yulisetiyarini, M.SI,
Ketua Jurusan Manajemen Fakultas
Ekonomi Universitas Jember

manakah implikasi strategis terhadap dunia bisnis. Pertanyaan-pertanyaan tersebut akan dijawab serta dibahas dalam inti materi tulisan ini.

Faktor-faktor yang Mempengaruhi Perkembangan Teknologi Informasi (e-commerce)

Kemajuan teknologi informasi yang akhir-akhir ini dipopulerkan oleh internet, mampu menggantikan keberadaan alat transportasi dan akomodasi tanpa kendala, ruang, waktu dan tempat (*the borderless world*). Teknologi ini mampu menghapuskan image bahwa hanya perusahaan besar saja yang dapat melakukan kegiatan distribusi global, namun perusahaan "maya-pun" mampu mengembangkan image sebagai perusahaan besar (*the amazon.com*) karena "kecerdasannya" di dalam memasarkan perdagangan secara elektronik (E-commerce).

Zwass (1996) dalam Javalgi dan Ramsey (2001) mendefinisikan kegiatan bisnis dengan internet (E-commerce) sebagai sebagai berikut :

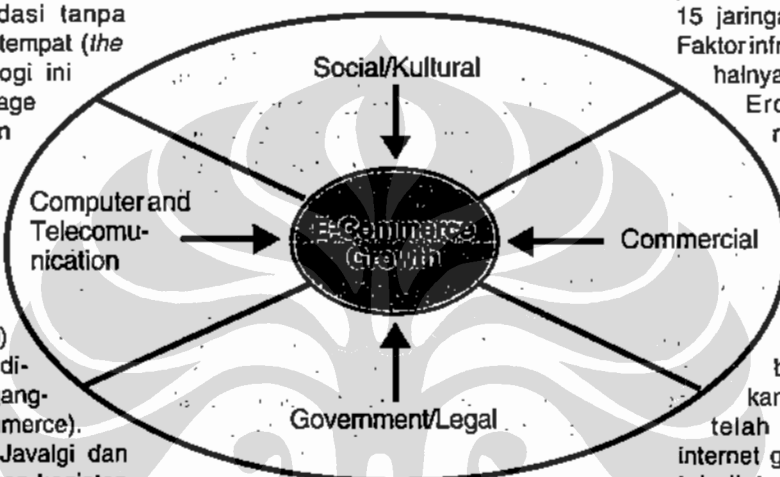
Internet commerce is the sharing of business information, maintaining bussiness relationships, and conducting business transaction by means of internet-based technology.

Maksudnya adalah bahwa perdagangan melalui internet merupakan *sharing* dari informasi bisnis, memelihara jaringan bisnis, serta melakukan transaksi bisnis dengan menggunakan teknologi internet. Kegiatan ini mencakup hubungan pembeli dan penjual, transaksi sesama pe-bisnis serta proses internal yang mendukung transaksi dalam suatu perusahaan. Hal ini berarti bahwa e-commerce berkaitan erat dengan kecepatan, konektivitas (jaringan), dan pembagian serta pertukaran barang, jasa, dan informasi bisnis. Lebih tepatnya, perkembangan teknologi internet mendorong berkembangnya klivitas Bisnis to Bisnis (B2B), Bisnis to Customer (B2C) dan Customer to Customer (C2C).

Di Indonesia, e-commerce merupakan suatu fenomena baru dan pada

mulanya tidak satupun yang berharap bahwa teknologi ini akan mampu berkembang pada blunder krisis ekonomi yang masih dialami masyarakat kita. Namun sampai saat ini di Indonesia terdapat sebanyak 400.000 pengguna internet reguler dan apabila

Gambar: Faktor-faktor Infrastruktur yang Mempengaruhi Penyebaran E-Commerce



satu pengguna berbagi dengan tiga orang lainnya, sehingga kita memiliki 1.200.000 pengguna internet efektif. Lebih lanjut, perkembangan internet di Asia diproyeksikan akan mengungguli Amerika dan Eropa (Tedy Pawitra, 2000).

Perkembangan internet di beberapa negara berkembang maupun negara maju tergantung pada infrastruktur kunci. Konstelasi infrastruktur ini diperlukan untuk mendukung pertumbuhan e-commerce dan keuntungan lainnya dari nilai strategis yang berdampak secara global. Adapun faktor-faktor tersebut antara lain sebagai berikut:

1. **Infrastruktur teknologi informasi dan telekomunikasi** (*telephone lines, television ownership, cable subscriber per capita*). Kurangnya dukungan faktor infrastruktur yang memadai, menyebabkan perkembangan global e-commerce di negara berkembang tidak secepat negara maju. Oleh karena itu, teknologi jaringan telephon dan PCs menjadi kunci dari terhubungnya antar masyarakat. Estimasi sementara 71 % dari jaringan telepon

di dunia berada di negara-negara yang populasinya hanya 15% dari populasi dunia (Parker, 1998) dalam Javalgi dan Ramsey (2001). Selanjutnya di negara-negara industri, terdapat satu jaringan telepon per dua orang, sedangkan di Sub Saharan Africa terdapat 11 jaringan per 1000 penduduk, di India terdapat 13 jaringan per seribu penduduk dan di Indonesia berkisar 15 jaringan per seribu penduduk. Faktor infra-struktur yang lain seperti halnya kepemilikan komputer, di Eropa sebesar 24% dari rumah tangga memiliki komputer, sedangkan di Jepang hanya 17%. Hal ini bukan berarti kedua negara tersebut miskin teknologi informasi, akan tetapi alokasi waktu mereka lebih banyak untuk bekerja di perusahaan atau kantor yang sebagian besar telah terhubung jaringan internet global. Data mengenai hal ini di Indonesia, belum sempat penulis identifikasi.

2. **Infrastruktur sosial/kultural**, adalah mencakup elemen-elemen kultural seperti halnya bahasa, tingkat pendidikan, kepercayaan dan sistem nilai berpengaruh terhadap inovasi teknologi dan jiwa entrepreneurship. Suatu contoh sederhana adalah kebiasaan bangsa kita untuk mengirim berita dengan menggunakan surat formal, maka apabila menerima e-mail sebagai berita bisnis, kurang mendapatkan tanggapan secara cepat. Hal ini disebabkan beberapa faktor seperti halnya bentuk beritanya yang kurang formal dan dianggapnya hal biasa, tingkat kepercayaan yang rendah dan minimnya pengetahuan sistem transaksi yang aman. Hal yang sangat kontras di Indonesia, adalah kebiasaan orang memesan suatu produk melalui e-mail, paling cepat tiga hari baru mendapatkan jawaban sedangkan di luar negeri paling lambat 3 jam sudah dijawab (Tabloid Marketing, Juli 2002).

Infrastruktur komersial adalah infrastruktur yang berkaitan erat dengan pendanaan, sistem transaksi, jaringan manajemen, maupun sistem belanja online secara aman, nyaman dan dapat menghasilkan. Termasuk didalamnya adalah ketersediaan, keyakinan dan kualitas beberapa jasa pendukung seperti halnya bank dan institusi, perusahaan perangkat keras, akses kepada programmer yang handal, serta provider dan web designer yang memahami kebutuhan konsumen. Infrastruktur ini sangat penting untuk mengoptimalkan aktivitas e-commerce saat ini ataupun yang akan datang, dan pemerintah masih memegang peranan penting.

3. **Infrastruktur hukum dan pemerintahan**, adalah merupakan infrastruktur pendukung dari pemerintah sebagai pendukung aktivitas e-commerce yang menurut The White house dapat dikategorikan; financial, legal, dan akses pasar. Secara lebih rinci meliputi; pajak, cukai, dan sistem pembayaran elektronik, serta jaminan keamanan dalam transaksi elektronik. Policy tambahan dari pemerintah yang diharapkan adalah berkaitan dengan efisiensi administrasi pada saat barang dikirim antar negara maupun secara elektronik. Sampai saat ini di Indonesia maupun Internasional belum ada undang-undang yang pasti yang mengadili kejahatan elektronik melalui internet. Beberapa hal yang perlu juga untuk diperhatikan adalah berkaitan dengan *copyright, intellectual property, database protection, patents, patent dan dominasi nama*.

Pengertian E-Business dan Tantangan yang Dihadapi

E-business (EB) merupakan aktivitas bisnis yang mentransformasikan hubungan internal dan eksternal untuk menciptakan nilai dan mengeksploitasi peluang-peluang pasar yang dikendalikan oleh adanya aturan-aturan baru yang berkaitan dengan masalah ekonomi. Menurut The Gartner Advisory Group dalam Damanpour dan Madison (2001),

suatu kelompok bisnis yang bergerak dibidang riset dan jasa konsultasi memberi gambaran bahwa *E-business (EB)* merupakan suatu tingkatan yang menargetkan peluang pasar dari suatu bisnis dalam jaringan elektronik, dan masuk ke dalam seluruh jaringan internet. Pendapat ini lebih menitik beratkan pada kuantitas yang dapat diimplementasikan kedalam tingkatan yang sangat kecil maupun besar. Hal ini juga memberikan paradigma baru bahwa "Internet" dan "Web" merupakan komponen yang sangat penting dalam penyusunan strategi *E-business*.

Disisi lain, *E-commerce (EC)* yang merupakan sub kegiatan dari EB dihipotesiskan memberikan dampak pada bisnis, individu, organisasi dan level industri yang belum pernah mengaplikasikan teknologi informasi. Tetapi, bagi pemimpin industri memperlpori fokus dari E-commerce bukan hanya pada implementasi teknologi internet tetapi proses transformasi total dari proses bisnis tradisional ke dalam bisnis yang menggunakan media elektronik. Dalam hal ini E-business menggambarkan bagaimana teknologi EC mulai meresap kedalam seluruh aspek interaksi bisnis dan menciptakan nilai (Chircu dan Kauffman, 2000).

Implikasi dari dua pendapat tersebut diatas adalah bahwa dalam dunia bisnis, partisipasi perusahaan dalam kegiatan menjalin hubungan bisnis dengan pihak eksternal terkait dengan masalah penggunaan interaksi komputer (*internet*). Berbagai kegiatan yang terkait antara lain; transaksi, pemasaran, komunikasi dan kolaborasi serta kegiatan pendukung lainnya seperti halnya *procurements* yang dapat dilakukan baik oleh *business-to-business (B2B)* maupun *business-to-consumers (B2C)* serta *Customer to customer (C2C)* dalam segala tingkatan bisnis baik UKM maupun industri besar.

Menurut *Intel Corporation* terdapat enam manfaat (*benefit*) dari perkembangan IT yang secara rinci dapat dijabarkan sebagai berikut:

1. Kecepatan memperoleh informasi manajemen yang lebih baik (*Better Management Information*) yaitu membantu perusahaan secara lebih

cepat dan lebih baik dalam kegiatan pelaporan data penjualan dan analisis. Cakupan lebih jauh antara lain adalah efisiensi di bidang produksi, inventori dan distribusi, pemasaran dan penjualan, perencanaan keuangan yang lebih baik serta lebih efektifnya *R&D and product development*

2. Integrasi antara pemilik bahan dan pemasok yang lebih baik (*Better Integration of Supplier and Vendor*), yaitu kegiatan yang memberikan perusahaan tentang pemahaman yang lebih baik dari kebutuhan bisnis dan meningkatkan kinerja (performansi) penyampaian produk dan jasa kepada konsumen. Proses yang dimaksud antara lain adalah efisiensi biaya, kelancaran dalam berinteraksi serta kecepatan merespon pasar.
3. Jaringan kemitraan yang lebih baik (*Better Channel partnerships*), yaitu keuntungan dari EB yang diakibatkan oleh adanya ketepatan penyediaan produk pada waktu dan harganya serta pemahaman tentang bagaimana teknik menjual yang lebih efektif. Dalam hal ini proses EB memiliki kosekuensi kepada perusahaan untuk menyediakan informasi yang lebih cepat tentang ketersediaan produk, perubahan produk, harga, dan kebijakan promosi perusahaan.
4. Biaya transaksi yang lebih murah (*Lower Transaction Cost*), yaitu pengurangan biaya dan faktor efisiensi merupakan hal yang paling penting dari keuntungan yang diperoleh dari EB. Sistem transaksi berdasarkan internet menghasilkan penghematan biaya karena sifatnya lebih simpel dan praktis. Penelitian yang pernah dilakukan oleh konsultan Allen dan Hamiltoni untuk industri perbankan diketahui bahwa transaksi menggunakan internet hanya memerlukan biaya 13 sen dolar jika dibandingkan dengan transaksi menggunakan perbankan yang mencapai \$1.08.
5. Pemahaman Pasar yang lebih baik (*Better Market Understanding*), manfaat dari EB dalam hal ini bahwa

transaksi EC secara otomatis mencakup informasi tentang pelanggan, dan perilaku pembeliannya. Data pelanggan sudah termasuk dalam transaksi, sehingga dapat menciptakan mekanisme baru untuk memprediksi kecenderungan serta target pasar maupun yang berkaitan dengan masalah penjualan seperti halnya bagi pelanggan yang loyal akan mendapatkan diskon.

6. Cakupan Geografis yang Lebih Luas (*Expanded Geographical Coverage*), yaitu kemudahan EB untuk diakses setiap saat dan di segala tempat. Hal ini berarti tidak adanya hambatan (*borderless*) dalam kegiatan bisnis untuk menjual serta mengirim produk dan jasa dari seantero jagad. Manfaat ini bisa dirasakan juga oleh industri kecil untuk mengembangkan bisnisnya dengan meninggalkan permasalahan tradisional dalam berbisnis.

Untuk memastikan bahwa EB memiliki implikasi strategis bagi dunia bisnis, *Information Week* dan *Business Week* dalam Damanpour dan Madison (2001) pernah melakukan penelitian terhadap 375 pengusaha senior dan IT

executives dari lima sektor; keuangan, kesehatan teknologi informasi, manufaktur, dan ritel, menghasilkan kesimpulan bahwa lebih dari 70 persen mengatakan bahwa E-business dipercaya memiliki peranan penting dalam proses pengambilan keputusan, 61 persen mengatakan EB mempengaruhi proses *reeengineering*, dan hanya 17 persen dari IT manager dan 12 persen dari pengusaha senior bahwa perusahaannya memerlukan pembuktian *potential payback* dari aplikasi E-business. Lebih lanjut, hasil survey mengatakan bahwa perusahaan menganggap bahwa kerjasama EB tidak terkait dengan masalah *Return On Investment (ROI)*. Pada survey ini lebih menekankan pada tujuan strategis khususnya dalam hal menghadapi persaingan, menjaga kepuasan konsumen, dan membangun kesadaran merek yang lebih luas (*expand brand awareness*).

Peranan Teknologi Informasi dalam Cipta Nilai (*Value Creation*)

Peranan teknologi informasi bagi dunia bisnis menjadi sangat penting, tidak terlepas dari komitmen manajemen dan dukungan infrastruktur dan aktivitas perusahaan dalam proses

penambahan nilai. (Porter 1990; McLeod, 1998) mengidentifikasi adanya dua aktivitas yang ikut terlibat di dalam rantai nilai (*value chain*); yang terdiri dari lima aktivitas pokok (*primary activities*) dan empat aktivitas pendukung (*supported activities*). Kelima aktivitas pokok tersebut meliputi; (1) logistik masuk (*inbound logistics*), yang merupakan perolehan bahan baku dan pasokan; (2) operasi (*operation*), yaitu kegiatan pengolahan dari bahan baku menjadi barang jadi; (3) logistik keluar (*outbound logistics*), yaitu pengangkutan barang ke pelanggan; (4) pemasaran dan penjualan (*marketing and selling*), yaitu mengidentifikasi kebutuhan pelanggan mendapatkan pesanan; (5) pelayanan (*services*) yaitu kegiatan yang memelihara hubungan baik dengan pelanggan pasca penjualan (*after sales services*).

Sedangkan keempat faktor pendukung (*supported activities*) meliputi: (1) infrastruktur perusahaan (*infrastructure*), yaitu pengaturan organisasional yang mempengaruhi semua aktivitas utama secara umum; (2) Manajemen Sumber Daya Manusia (*Human Resource Management*), adalah kegiatan yang berkaitan dengan pengelolaan personil perusahaan, termasuk fungsi-fungsi yang dilaksanakan para manajer dan peran yang mereka mainkan; (3) pengembangan teknologi (*technology development*), adalah kegiatan aktivitas yang melibatkan teknologi termasuk penerapan teknologi tersebut secara efektif (contoh: pengembangan sistem informasi) dan; (4) perolehan (*procurement*) yaitu kegiatan yang berhubungan dengan aktivitas mendapatkan sumber daya seperti material dan mesin, yang digunakan oleh aktivitas-aktivitas utama.

Dari kegiatan pokok dan kegiatan pendukung, yang telah diuraikan diatas yang menjadi andalan dari konsep Porter adalah *margin*. *Margin*, merupakan nilai produk (yang diciptakan melalui aktivitas perusahaan) dan jasa perusahaan seperti yang diyakini oleh pelanggan perusahaan itu, dikurangi biayanya. Selanjutnya

konsep ini oleh Lee (1996) diaplikasikan kedalam aktivitas nilai dalam perusahaan yang berbasis teknologi informasi (E-business) seperti terlihat dalam gambar 1.

Gambar tersebut diatas menjelaskan bahwa terdapat lima aktivitas primer yang kesemuanya merupakan aktivitas E-Business yang meliputi :

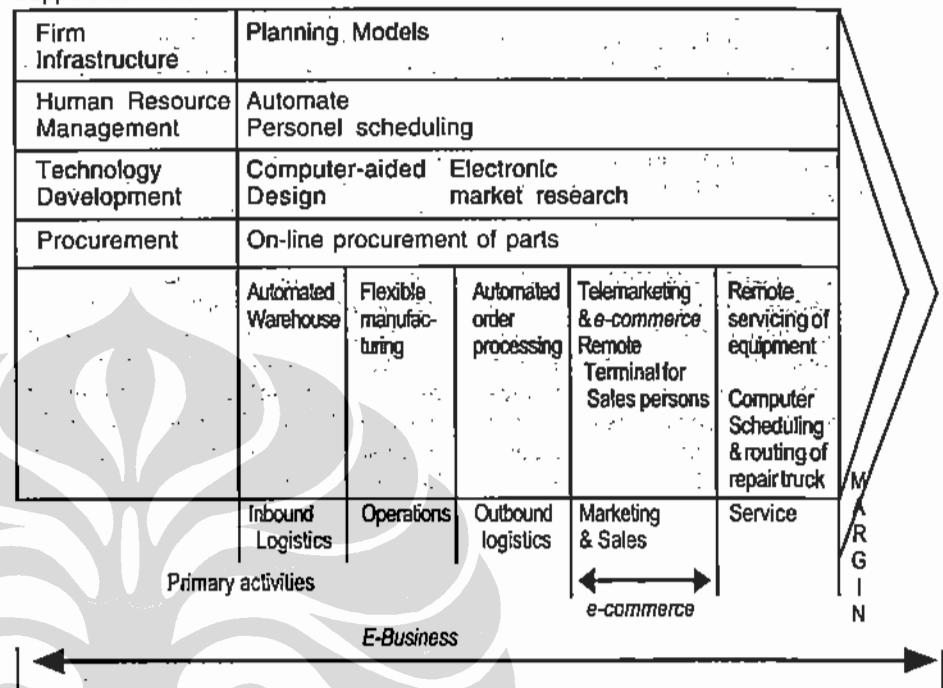
- (1) otomatisasi pergudangan (*automated warehouse*). Dalam hal ini perusahaan tidak perlu memiliki gudang fisik yang sangat luas, akan tetapi dengan sistem *Just-In-Time* maka pergudangan cukup menggunakan data elektronik;
- (2) proses produksi yang fleksibel (*flexible manufacturing*), artinya proses produksi dapat diubah sesuai selera pemesan. Hal ini dapat disiasati melalui kolaborasi bisnis maupun sub kontrak;
- (3) proses pengiriman pesanan secara otomatis (*automated order processing*) dimana barang terkirim dengan cepat secepat berita terkirim. Dalam hal ini dukungan kerjasama dengan bisnis lokal yang terdekat dengan pemesan sangat diperlukan.
- (4) pemasaran jarak jauh (*telemarketing*), perdagangan melalui internet (*e-commerce*), dan kendali wiraniaga jarak jauh (*Remote terminal for salesperson*) dengan membuka *web site* serta komunikasi via *e-mail* maupun *teleconference*;
- (5) *remote servicing of equipment, computerized scheduling and routing of repair trucks* yang secara elektronik memantau peralatan mana yang sudah waktunya diperbaiki.

Sedangkan aktivitas pendukungnya adalah : (1) model-model perencanaan elektronik (*computerized planning models*) ; (2) penjadwalan personal secara otomatisasi dan elektronik (*automated personel scheduling*); (3) desain sistem yang terkomputerisasi (*computer aided design*) dan riset pasar secara elektronik (*electronics market research*) serta ; (4) pengadaan barang secara on-line (*on-line procurements of parts*)

Aktivitas pergudangan otomatis yang dimaksudkan adalah tempat penyim-

Gambar 1. Value Creation Activities on E-Business

Support activities



Sumber: Dimodifikasi dari Lee, (1996); dan Mc.Leod (1998); Porter (1990)

panan barang secara otomatisasi, misalnya dengan sistem JIT (*Just in Time*) yaitu suatu sistem persediaan tanpa gudang fisik, namun pada saat bahan baku diperlukan, maka vendor atau supplier akan segera mengirim kebutuhan yang diperlukan. Kemajuan teknologi memungkinkan suatu model sistem persediaan maya yang terkomputerisasi.

Perspective Strategi dan Model E-business dalam Value Creation

Banyak penulis sebelumnya yang membahas permasalahan yang berkaitan dengan E-Business. Adapun para penulis tersebut antara lain; adanya dukungan sistem keamanan dan jaminan kerahasiaan data dalam bertransaksi (Mulyanto, 1999; Leksono, 1999) serta kemudahan dalam distribusi global (Javalgi dan Ramsay, 2000) maupun untuk e-procurement (Dai dan Kauffman, 2000) serta efektifitas periklanan (Wanninger, L., atall, 1998:14; Sumiyarto, 1999), namun demikian dalam prakteknya setiap kegiatan bisnis pasti menghadapi tantangan (Porter, 1990; Damanpour dan Madison, 2001).

Menurut Porter (1990:35) terdapat tantangan lingkungan persaingan yang meliputi; ancaman pemasok, ancaman pendatang baru, ancaman kekuatan pembeli, ancaman barang substitusi dan ancaman persaingan dalam industri.

Pendapat yang berbeda dikemukakan oleh The Gartner Advisory Group, terdapat empat sisi perspektif yang merupakan tantangan strategis. Keempat sisi tersebut berkaitan dengan peluang dan resiko (*The Four faces of E-Business*) yang dapat disimak pada gambar 2.

Dari gambar tersebut diatas merepresentasikan bahwa terdapat empat sisi strategis yang dapat diambil oleh perusahaan baik secara parsial maupun kombinasinya. Keempat sisi tersebut dapat mempengaruhi aktivitas B2B, B2C, maupun C2C yang merupakan sentra dari penciptaan nilai (*value creation*) dari *e-business* dengan mempertimbangkan aspek kultural, ekonomi serta aspek pasar. Adapun keempat sisi strategis tersebut adalah sebagai berikut:

1. Perpektif model bisnis atau keuangan (*The Business/Financial*

Models Perspective)

Sisi ini terfokus pada model bisnis dan peluang yang dioperasikan dengan menggunakan peralatan elektronik daripada kegiatan fisiknya. Sebagai kunci suksesnya adalah pertimbangan finansial seperti halnya pengurangan biaya dan efisiensi biaya operasi. Model ini memerlukan budaya perusahaan baru (*new corporate culture*), image dan panduan akuntansi. Dalam hal ini teknologi benar-benar digunakan sebagai pencipta peluang bisnis. Model ini dapat digunakan oleh perusahaan yang sudah mapan (*brick-and-mortar*), bentuk spin-off baru *brick-and-mortar*, atau perusahaan kecil, serta perusahaan yang tidak jelas (*seperti; Amazon.com*).

2. Perspektif Hubungan atau kerja sama (*The Relationships Perspective*)

Hubungan baru dan kolaborasi akan diprioritaskan dalam *E-business* untuk memasuki pasar baru atau untuk mendorong pelanggan, suplier dan integrasi bisnis. Manajemen hubungan pelanggan (*customer relationship*), manajemen *supply chain*, serta manajemen infrastruktur teknologi dapat dicipta-

kan melalui perubahan berbasis *E-commerce*. Sebagai contohnya, proses pesanan dan tanda terima tradisional dapat ditransmisikan secara elektronik. Pasar secara elektronik, sistem penawaran dan katalog, serta pencarian internet akan merevolusi proses bisnis, mengakselerasi aktivitas bisnis, dan meningkatkan persaingan global, menciptakan jaringan logistik global, menyediakan hubungan pelanggan yang lebih baik, pelayanan yang lebih murah serta lebih baik, mempercepat barang dan informasi sepanjang jalur rantai nilai.

3. Perspektif Konsumen (*The Consumers Perspective*)

Dalam hal ini yang dihadapi oleh EC adalah berkaitan dengan proses pembelian dan penjualan. Bangunan sistem, jasa model serta hubungan diperlukan guna mendukung proses pembelian dan penjualan yang paling efektif. Pada sisi ketiga ini terjadi *overlap* terhadap ketiga sisi lainnya, namun terdapat penekanan tentang pentingnya teknologi untuk suksesnya bisnis dan permintaan pelanggan. Kemampuan dari penggunaan media internet untuk *EB* merupakan peluang untuk mendapatkan pem-

beli melalui proses pembelian pada setiap saat.

4. Perspektif Imbal balik (*The Responsiveness Perspective*)

Sisi ini berhadapan dengan efisiensi dan ketepatan waktu transaksi. *Responsiveness* berarti pengurangan waktu antara pemesanan dan pemenuhan barang. Kegiatan lain yang termasuk dalam kegiatan ini adalah peningkatan efisiensi dari sistem penghitungan (sistem operasi dan jasa pendukung) yang menyediakan serta melakukan pemenuhan barang. Hal ini dapat membantu perusahaan untuk melengkapi transaksi bisnis secara elektronik tanpa memerlukan pemilihan ulang (*resorter*) dokumen atau pengiriman informasi menggunakan faksimili.

Telah dijelaskan dimuka mengenai penciptaan nilai melalui rantai nilai (*value chain*) serta perspektif strategi pada *information technologycal-based business*, selanjutnya dengan mengacu kepada Keegan (1995) yang memformulasikan *customer value* sebagai rasio antara "*perceived benefit*" dan "*price*". Secara singkat dapat dirumuskan sebagai berikut:

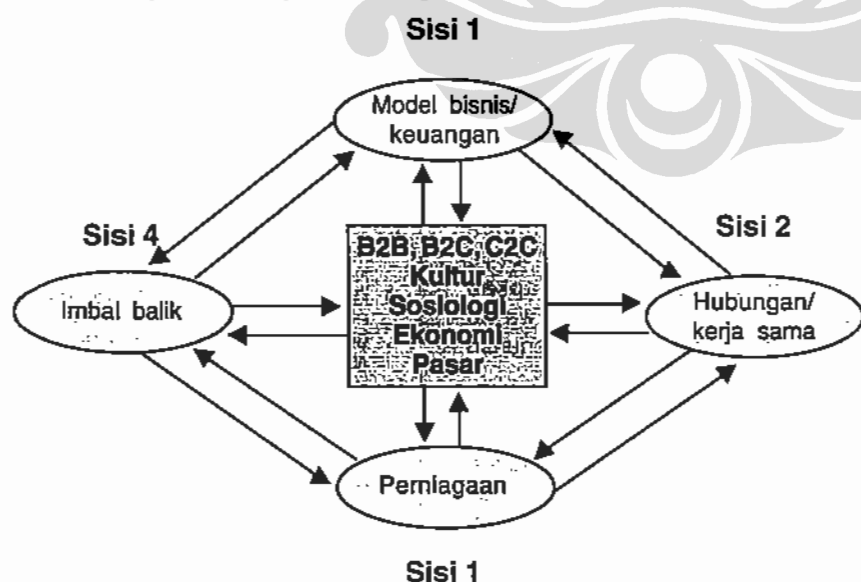
$$V = B/P$$

V = nilai pelanggan (*Customer value*)
B = manfaat yang diharapkan (*perceived benefit*)
P = Harga (*Price*)

Dari persamaan tersebut dapat dikatakan bahwa *customer value* dapat ditingkatkan dengan cara meningkatkan "*perceived benefit*" atau dengan menurunkan "*price*" atau harga. Bagaimana halnya untuk *e-commerce* atau *e-business*?

Didalam *e-business* kepuasan itu timbul jika suatu pertukaran dapat terwujud apabila antara barang, dan distribusi serta pelayanan yang diterima lebih besar nilainya daripada jumlah nilai yang dikorbankan. Artinya masing-masing pihak dapat memperoleh kepuasan yang lebih tinggi dari apa yang diterima dibandingkan dengan apa yang

Gambar 2. Empat Sisi Perspektif strategi



Sumber: Dimodifikasi dari The Gartner Advisory Group, October 8, 1999

dikorbankan. Jadi apabila diformulasikan menjadi:

$$\text{Harga} = f \left\{ \begin{array}{l} \text{(Barang,} \\ \text{distribusi,} \\ \text{pelayanan)} + 4 \text{ sisi} \\ \text{strategis} \end{array} \right\}$$

Persamaan tersebut merupakan transformasi dari persamaan yang dirumuskan oleh Keegan dengan mengikutsertakan variabel non tradisional (4 sisi strategis) mengingat bisnisnya lebih banyak menggunakan media elektronik. Formula ini menjelaskan bahwa harga yang dibayar pelanggan merupakan fungsi dari kepuasan total yang dapat diperoleh dari kumpulan manfaat yang diterima ditambah kombinasi dari keempat sisi strategis. Jadi,

manajemen dapat memainkan kedua sisi dari persamaan pemasaran maupun keempat sisi strategis. Dalam arti lain, konsumen akan berani membayar harga lebih tinggi daripada harga yang terjadi dalam perdagangan tradisional, namun kualitas barang sesuai dengan yang ditawarkan, ketepatan pengiriman barang serta keamanan bertransaksi, yang juga dipengaruhi oleh keempat sisi strategis.

Implikasi Strategis bagi Dunia Bisnis

Kegagalan bisnis teknologi informasi di Indonesia seperti yang dikemukakan oleh Firdanianty (lihat: Swa No. 20/XXVIII awal Oktober 2002), bukanlah merupakan suatu kendala utama didalam mengembangkan bisnis berbasis internet. Dibukanya Pasar Bebas Asia (AFTA) yang akan dimulai tahun tahun 2003, memaksa pelaku bisnis untuk selalu mendapatkan informasi yang aktual serta kemudahan dalam berinteraksi bisnis. Berdasarkan analisis *value creation* dan formulasi perspektif strategis, setidaknya terdapat tiga implikasi strategis yang dapat ditempuh oleh perusahaan yang melakukan kegiatan bisnisnya dengan



Teknologi akan selalu memberi nilai

menggunakan media internet (*e-business*). Adapun implikasi tersebut secara rinci adalah sebagai berikut:

1. Perlunya ketersediaan dan aksesibilitas faktor-faktor yang merupakan infrastruktur untuk pengembangan serta suksesnya manajerial bagi E-business/ e-commerce. Hal ini bisa dilakukan dengan menyediakan jaringan yang "murah" serta policy birokrat sehingga terjangkau bagi semua pelaku bisnis. Sebagai konsekuensinya internet dan *Web sites* ataupun portal bisnis diharapkan mampu mendorong permintaan proses produksi, melalui e-marketplace, e-catalog dan sistem tawar menawar serta adanya upaya pencarian sumber-sumber daya alternatif. Hasilnya diharapkan mampu memperpendek waktu antara permintaan dan pemenuhan barang.
2. Perlunya kolaborasi dengan komunitas perdagangan dan mengidentifikasi partner yang paling *valuable*. Tujuannya adalah untuk mendapatkan partner yang mampu bekerja sama dalam konsep "*just-in-time*" dan saling memberikan response positif dalam upaya

3. Perlunya fleksibilitas dan kecepatan yaitu aktivitas yang berkaitan erat dengan waktu yang dicurahkan dalam berselancar di internet secara cepat, akurat dan pada saat yang bersamaan dapat berjalan dengan fleksibel. Dalam hal ini diperlukan arsitektur teknis model bisnis, sistem interaksi bisnis, integrasi serta proyek strategis yang spesifik dan fleksibel. Namun demikian, perusahaan sangat perlu menjaga persaingan untuk tetap pada relnya dan berpikir secara global. ■

Referensi

1. Damanpour dan Madison, (2001), E-Business E-Commerce Evolution: Perspective and Strategy, *Managerial Finance*, Vol. 27 Number 7.
2. Dal, Q. dan Kauffman, R.J., (2000), To Be or Not To Be? : An Evaluative Model For E-Procurement Channel Adoption, *Seminar Paper on IS, E-C and Economics*, Carlson School of Management, Minnesota University
3. Jain, Subhes, C. (1997), *Marketing Planning and Strategy*, South-Western College Publishing, USA.
4. Javalgi, R. dan Ramsay, R. (2000), Strategic Issues of E-commerce as an Alternative Global Distribution System, *International Marketing Review*, Vol. 18 No. 4, pp. 376-391
5. Keegan, W.J. (1995), *Global Marketing Management* Prentice Hall, New Jersey
6. Kotler, (1997). *Marketing Management: Analysis Planning Implementation and Control*, 9th ed, Prentice Hall.
7. Lee, B., (1996), "How Information Give you Competitive Advantage", *Paper Presentation*, School of Management, AIT Bangkok, Thailand
8. Leksono. (1999), Sekitar Pemain dan Kendala dalam Perdagangan Internet di Indonesia, *Usahawan No. 10 TH XXXVIII Oktober 1999*
9. Mc.Leod, Raymond Jr., (1998), *Management Information System*, 7th ed, Prentice Hall Inc. New Jersey
10. Mulyanto, A.H. (1999), "E-Quality, Strategi Pemberdayaan Korporasi Organisasi Berbasis ISO 9000 di Era Digital", *Usahawan No. 03 Th XXX, Maret 2001*
11. Porter, M.E., (1990). *The Competitive Advantage of Nation* Free Press,
12. Sudaryanto, (2002), "Sophisticated Technology and Strategy : Analisis Internal Dalam Menyusun Integrated Strategic Planning pada Technological-Based Bussines", *Usahawan No. 09 TH XXXI, Sept 2002*
13. Sumiyarto, (1999), "Efektivitas Penggunaan Iklan pada Media Internet", *Usahawan No. 10. TH XXVIII Oktober 1999*