

BAB 4

STRATEGI DALAM E-BUSINESS

Deskripsi

Membahas tentang strategi apa saja yang diterapkan dalam penerapan e-Business.

Tujuan Pembelajaran

Mahasiswa memiliki pengetahuan tentang strategi yang diterapkan dalam e-Business sehingga dapat pula menerapkannya dalam konsep bisnis yang dijalankan.

4.1. Strategi Bisnis dan Manajemen Strategi

Strategi bisnis adalah penetapan sasaran dan tujuan jangka panjang sebuah perusahaan, dan arah tindakan serta alokasi sumber daya yang diperlukan untuk mencapai sasaran dan tujuan tersebut. Strategi bisnis merupakan cara-cara yang digunakan perusahaan untuk mendapatkan keunggulan persaingan di dalam bisnisnya. Strategi bisnis dapat mencakup ekspansi geografis, diversifikasi, akuisisi, pengembangan produk, penetrasi pasar, pengurangan biaya, likuidasi dan *joint venture*. Tingkatan strategi dibagi menjadi :

1. Tingkat Korporasi

Strategi perusahaan yang memiliki saham (*ownership*) beberapa perusahaan lain.

2. Tingkat Multi Divisi

Merupakan strategi yang terjadi pada tingkat divisi atau unit bisnis dan merupakan strategi yang menekankan pada perbaikan posisi bersaing produk atau jasa pada spesifik industri atau segmen pasar tertentu.

3. Tingkat Fungsional

Optimalisasi produktivitas sumber daya dalam memberikan nilai (*value*) terbaik untuk kebutuhan pelanggan (*customers*).

4. Tingkat Operasional

Merupakan strategi yang menjalankan implementasi dari operasional-operasional perusahaan.

Manajemen strategi merupakan proses atau rangkaian kegiatan pengambilan keputusan yang bersifat mendasar dan menyeluruh, disertai penetapan cara melaksanakannya, yang dibuat oleh pimpinan dan diimplementasikan oleh seluruh jajaran

di dalam suatu organisasi, untuk mencapai tujuan. Manajemen strategi memiliki beberapa karakter, di antaranya:

1. Berorientasi masa depan.
2. Berhubungan dengan unit bisnis yang kompleks.
3. Kebutuhan dan kejelasan tugas sangat tinggi seiring perubahan yang terjadi, kadang batas-batas tugas menjadi tidak jelas.
4. Proses yang dijalankan tidak terpisah dari aktivitas manajerial lainnya.
5. Ada target waktu yang jelas.
6. Memerlukan perhatian khusus pada manajemen puncak.

Adapun manfaat dari manajemen strategi dalam e-Business antara lain sebagai berikut:

1. Pemahaman yang lebih jelas atas visi strategis perusahaan.
2. Fokus yang lebih tajam terhadap apa yang secara strategis memang penting.
3. Pemahaman yang lebih baik terhadap perubahan lingkungan perusahaan yang lebih cepat.

Ada beberapa faktor yang perlu diperhatikan oleh manajemen puncak dalam merumuskan strategi, yaitu:

1. Menentukan visi dan misi.
2. Mengembangkan profile perusahaan.
3. Pengenalan produk.
4. Analisis kekuatan.
5. Mengidentifikasi beberapa pilihan.
6. Memilih pilihan yang tepat.
7. Sasaran jangka panjang.
8. Memperhatikan pentingnya operasionalisasi.
9. Sumber daya manusia.
10. Teknologi.
11. Bentuk, tipe dan struktur organisasi.
12. Menciptakan suatu sistem pengawasan.
13. Penilaian terhadap sistem.
14. Menciptakan umpan balik.

Strategi perusahaan sangat dipengaruhi oleh strategi bisnis itu sendiri. Namun dalam e-Business, strategi-strategi bisnis tersebut sangat dipengaruhi serta dapat dikembangkan dengan adanya penggunaan dan pemanfaatan teknologi informasi.

4.2. Isu-Isu Penting dalam e-Business

Teknologi hanya memegang peranan $\pm \frac{1}{3}$ bagian saja. Perusahaan e-Business harus memperhatikan $\frac{2}{3}$ bagian lainnya, organisasi, sumber daya manusia, relasi, sistem manajerial dan strategi yang akan diterapkan. Persoalan e-Business bukan sekedar penerapan teknologi infomasi dalam sistem bisnis tradisional tapi juga perubahan yang berjalan bersamaan.

Tabel 4.1. Menggali Strategi

Faktor Internal	Kekuagan Strengths (S)	Kelemahan Weaknesses (W)
Peluang Opportunities (O)	Strategi SO yang memanfaatkan kekuatan untuk meraih peluang	Strategi WO digunakan untuk mengambil kesempatan guna menutup kelemahan
Ancaman Threats (T)	Strategi ST yang menggunakan kekuatan untuk menghindari ancaman	Strategi WT digunakan untuk memperkecil kelemahan dan menghindari ancaman

4.3. Perilaku Konsumen

Ada beberapa perilaku konsumen yang harus menjadi pertimbangan manajemen strategi untuk menentukan strategi apa saja yang akan direncanakan nantinya, di antaranya:

1. Keingintahuan terhadap perkembangan atau trend baru.
2. Keinginan untuk melakukan perbandingan.
3. Keinginan untuk meneliti.
4. Keinginan untuk menggunakan teknologi dalam memperoleh informasi produk dan melakukan transaksi secara efektif.

Menurut Budi Sutedjo (2001) ada 7 perubahan pola perilaku konsumen tradisional ke e-Business, yaitu:

1. Pola Belanja, dari pergi ke pasar tradisional menuju komputer.
2. Pola Pemilihan Barang, dari memegang barang menjadi melihat katalog elektronik.
3. Pola Transaksi, dari pola ada uang ada barang menjadi ada uang barang dikirim.
4. Pola Konsumsi, barang dibeli tidak dapat langsung dikonsumsi.
5. Pola Pemakaian Barang, khusus barang berwujud, harus melalui perantara.
6. Pola Pembayaran, dari tunai kini adaketerlibatan pihak ketiga seperti penggunaan kartu kredit, uang digital atau cek elektronik.
7. Pola Komunikasi, seolah kesempatan untuk membina pertemanan hilang.

Selain perubahan pola perilaku konsumen tersebut di atas, manajemen strategi juga perlu memperhatikan sikap-sikap yang dimiliki oleh konsumen e-business, yaitu:

1. Kritis terhadap penawaran-penawaran produk.
2. Sensitif terhadap harga.
3. Sensitif terhadap kualitas.
4. Menuntut jaminan atau garansi atas produk.
5. Menuntut teknik penyajian halaman web yang secara kognitif.

4.4. Strategi e-Business

1. Tahapan Strategi

Ada tiga tahapan strategi yang umumnya menjadi langkah-langkah yang akan ditempuh oleh manajemen strategi, yaitu :

a. Perumusan Strategi

Pengembangan rencana jangka panjang untuk manajemen efektif dari kesempatan dan ancaman lingkungan, dilihat dari kelemahan perusahaan.

b. Implementasi Strategi

Proses dimana manajemen mewujudkan strategi dan kebijakannya dalam tindakan memalui pengembangan program, anggaran dan prosedur.

c. Evaluasi dan Pengendalian

Proses melalui aktivitas-aktivitas perusahaan dan hasil kinerja serta dimonitor kemudian kinerja sesungguhnya dibandingkan dengan kinerja yang diinginkan.

2. Tahapan Analisis

Tahapan analisis ini dibagi menjadi dua, yaitu analisis eksternal dan analisis internal. Adapun penjelasannya sebagai berikut:

- a. Analisis Eksternal, terdiri dari:
 - 1) Lingkungan eksternal, yaitu variabel-variabel (kesempatan dan ancaman) yang berada di luar organisasi dan tidak secara khusus ada dalam pengendalian jangka pendek dari manajemen puncak.
 - 2) Lingkungan kerja, yaitu elemen-elemen atau kelompok yang secara langsung berpengaruh atau dipengaruhi oleh operasi-operasi utama organisasi.
 - 3) Lingkungan sosial, yaitu kekuatan umum kekuatan yang tidak berhubungan langsung dengan aktivitas-aktivitas jangka pendek organisasi tetapi dapat dan sering mempengaruhi keputusan-keputusan jangka panjang.
- b. Analisis Internal, terdiri dari:
 - 1) Struktur, yaitu sebuah cara bagaimana perusahaan diorganisasikan yang berkenaan dengan komunikasi, wewenang serta arus kerja.
 - 2) Budaya, yaitu pola keyakinan, pengharapan dan nilai-nilai yang dibagikan oleh anggota organisasi atau perusahaan.
 - 3) Sumber Daya, yaitu asset yang merupakan bahan baku bagi produksi barang dan jasa organisasi.

Tahap analisa dapat menggunakan metode SWOT, yaitu metode perencanaan strategis yang digunakan untuk mengevaluasi kekuatan (*strengths*), kelemahan (*weaknesses*), peluang (*opportunities*), dan ancaman (*threats*) dalam suatu proyek atau suatu spekulasi bisnis. Keempat faktor itulah yang membentuk akronim SWOT (*strengths, weaknesses, opportunities, dan threats*).



Gambar 4.1. Analisis SWOT

Contoh penggunaan analisa SWOT pada toko elektronik Berkah Jaya yang telah menggunakan teknologi informasi dalam jual beli produk yang ada di tokonya.

a. *Strength* (kelebihan/kekuatan)

- 1) Toko Berkah Jaya sangat mudah diakses dalam hal mendaftar, menjual (memasang iklan)ataupun membeli.
- 2) Gampang ditemukan di search engine (memiliki page rank yang tinggi).
- 3) Tampilan dan toolbar yang mudah dipahami mulai dari kategori sampai keterangan detil lainnya.
- 4) Tampilan, seperti pewarnaan, *font* dan tata letak sudah bagus dan tepat.
- 5) Kini sudah memiliki aplikasi berbasis *mobile*.

b. *Weaknesses* (kelemahan)

- 1) Toko Berkah Jaya saat ini masih hanya menggunakan Bahasa Indonesia sehingga website ini belum mampu untuk *go internasional*.
- 2) Sangat rawan akan penipuan, karena semua informasi dapat dipublikasi dengan sangat mudah dan gratis.

c. *Opportunities* (peluang)

- 1) Jumlah penduduk Indonesia.
- 2) Semakin mudahnya untuk akses informasi, karna kanal-kanal koneksi sudah ada dimanamana dan semakin murah seperti, modem, wifi (hotspot) dll.
- 3) Sifat penduduk Indonesia yang umumnya masih konsumerisme.

d. *Threat* (ancaman)

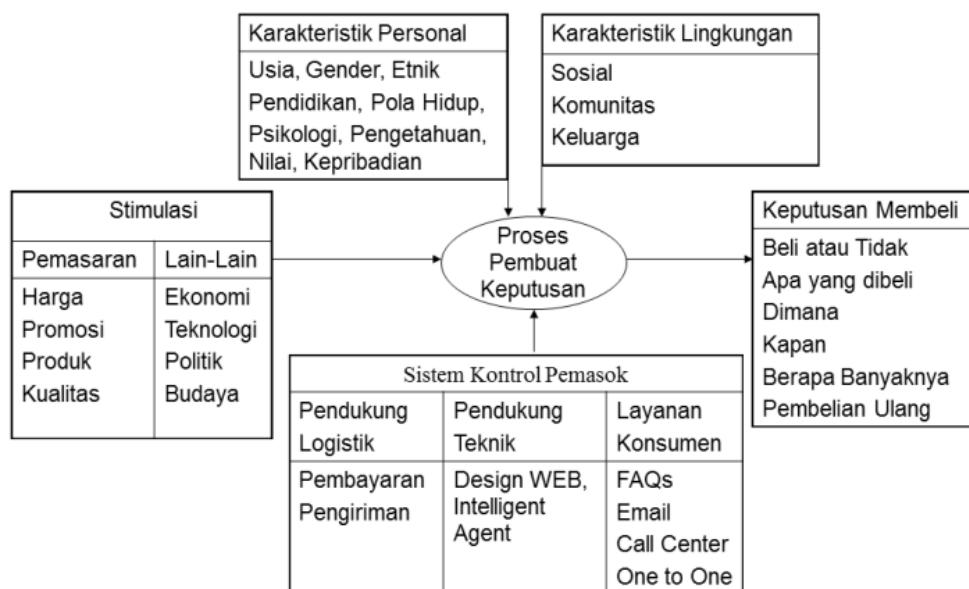
- 1) Ancaman dari penyedian iklan gratis.
- 2) Ancaman dari para *hacker*.

4.5. Pembuatan Keputusan Konsumen e-Business Secara Perorangan

Terdapat beberapa faktor dalam proses pembuat keputusan perorangan, di antaranya adalah:

1. Karakteristik Personal, yaitu hal-hal yang mencakup karakteristik personal di antaranya Usia, Gender, Etnik Pendidikan, Pola Hidup, Psikologi, Pengetahuan, Nilai dan Kepribadian.
2. Karakteristik Lingkungan, yang mencakup karakteristik lingkungan di antaranya Sosial, Komunitas dan Keluarga.

3. Sistem Kontrol Pemasok, yaitu sistem kontrol pemasok melingkupi Pendukung Logistik yaitu Pembayaran, Pengiriman, Pendukung Teknik yaitu *Web Design*, *Intelligent Agent*, Layanan Konsumen yaitu *FAQs*, *Email*, *Call Center One to One*.
4. Keputusan Membeli, Beli atau Tidak, Apa yang dibeli, Dimana, Kapan, Berapa Banyaknya dan Pembelian Ulang.
5. Stimulasi, yang mencakup pemasaran yaitu Harga, Promosi, Produk, Kualitas dan faktor lainnya yaitu Ekonomi Teknologi, Politik, Budaya.

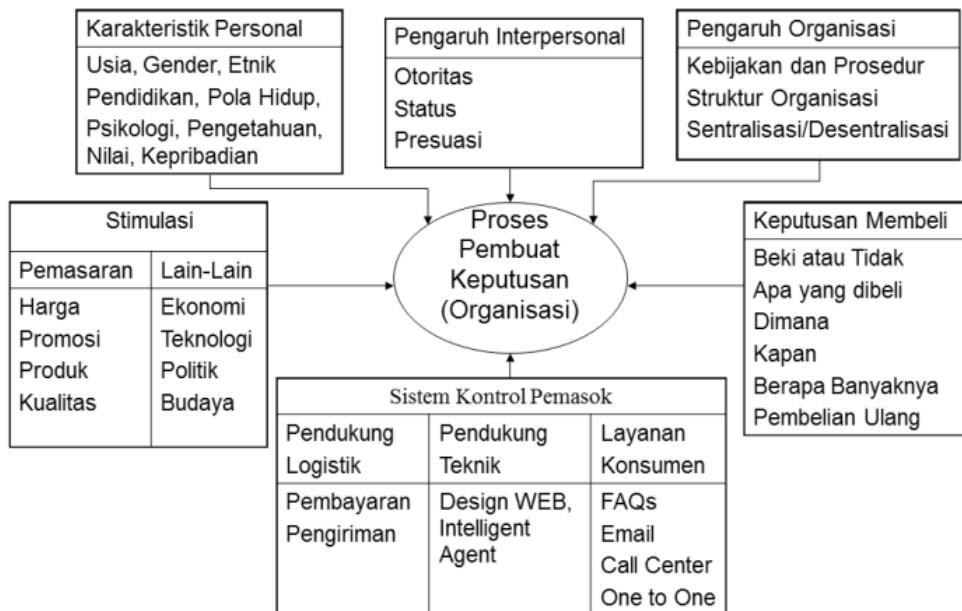


Gambar 4.2. Bagan Pembuat Keputusan Konsumen e-Business Secara Perorangan

Sedangkan faktor-faktor proses pembuat keputusan organisasi/perusahaan terdiri dari:

1. Karakteristik Personal, hal-hal yang mencakup karakteristik personal di antaranya Usia, Gender, Etnik Pendidikan, Pola Hidup, Psikologi, Pengetahuan, Nilai dan Kepribadian.
2. Pengaruh Interpersonal, yang mencakup otoritas, status dan presuasi.
3. Pengaruh organisasi, yang mencakup kebijakan dan prosedur, struktur organisasi dan sentralisasi/desentralisasi.
4. Sistem Kontrol Pemasok, sistem kontrol pemasok melingkupi pendukung logistik yaitu Pembayaran, Pengiriman, Pendukung Teknik yaitu *Web Design*, *Intelligent Agent*, Layanan Konsumen yaitu *FAQs*, *Email*, *Call Center One to One*.
5. Keputusan Membeli, Beli atau Tidak, Apa yang dibeli, Dimana, Kapan, Berapa Banyaknya dan Pembelian Ulang.

6. Stimulasi, yang mencakup pemasaran yaitu Harga, Promosi, Produk, Kualitas dan faktor lainnya yaitu Ekonomi Teknologi, Politik dan Budaya.



Gambar 4.3. Bagan Pembuat Keputusan Konsumen e-Business Secara Organisasi

4.6. Strategi untuk Menghadapi Kompetisi

Dalam proses bisnis, tentu tidak akan pernah terlepas dari yang namanya persaingan/kompetisi. Karena itu, organisasi harus memiliki strategi untuk menghadapi kompetisi tersebut agar dapat terus bertahan dan berkembang, terlebih lagi strategi dalam pemanfaatan teknologi informasi. Adapun strategi yang harus dimiliki antara lain:

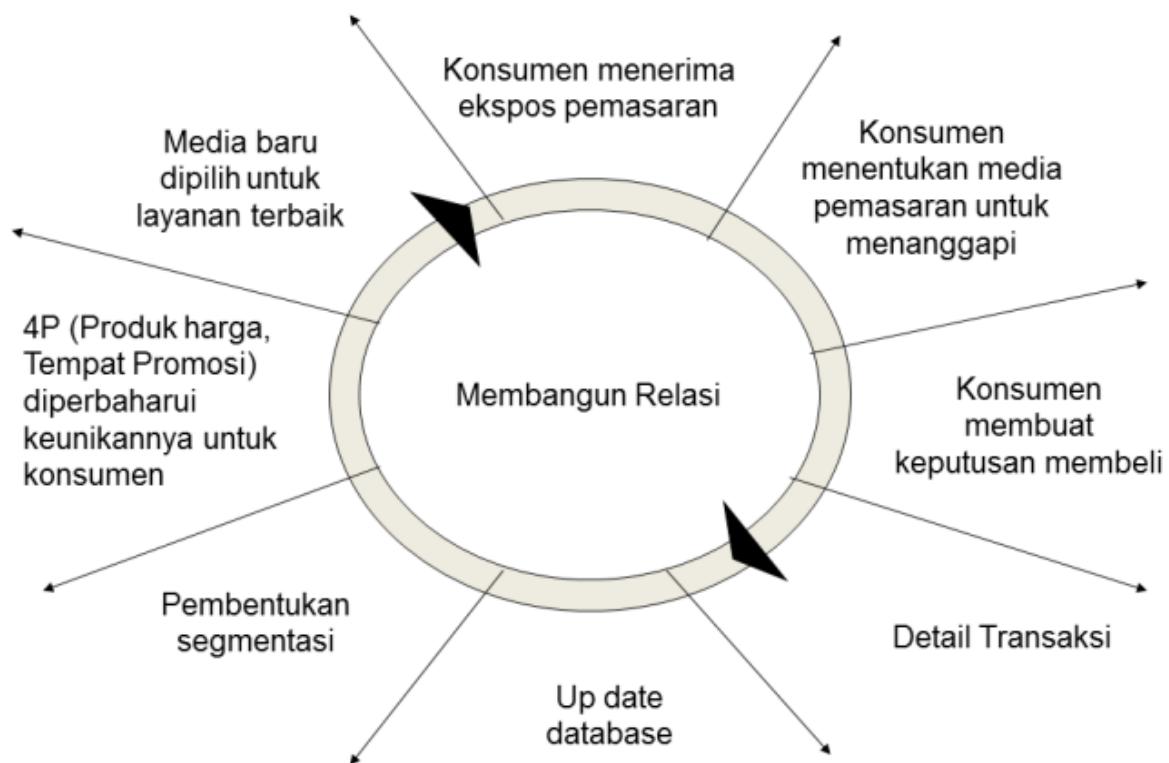
1. *Cost Leadership Strategy*
2. *Differentiation Strategy*
3. *Focus Strategy*
4. *Growth Strategy*
5. *Alliance Strategy*
6. *Inovation strategy*
7. *Internal efficiency Strategy*
8. *Costumer Oriented Strategy*

Tabel 4.2. Strategi Pemanfaatan Teknologi Informasi

Strategi	Perusahaan	Sistem Informasi Strtegis	Manfaat
Cost Leadership: TI Digunakan untuk mengurangi secara substansial biaya dan proses bisnis	Buy.com Priceline.com e-Bay.com	Penyusunan harga online Tawar menawar online Lelang online	Garansi harga Termurah Pembeli ikut tentukan harga Pelelangan-pelelangan harga
Differentiation: TI digunakan untuk mengurangi keunggulan diferensiasi dari pesaing dan fokus terhadap produk dan layanan	AVNET.Marshall Rose Operating Values Consolidated Freightways	Konsumen/pemasok ke-Commerce Rancangan konsumen online Jalur pengiriman online	Meningkatkan pangsa pasar Meningkatkan pangsa pasar Meningkatkan pangsa pasar
Growth: TI digunakan untuk mengelola ekspansi bisnis regional dan global	Citicorp Wal-Mart Toys"R"US inc	Internet Global Order merchandise lewat jaringan satelit global Penentuan jalur persediaan POS	Peningkatan dalam pasar global Pemimpin Pasar Pemimpin pasar
Alliance: TI digunakan untuk membuat organisasi virtual dari rekan kerja bisnis dan mendukung strategi relasi bisnis	Wal-Mart/ Procter & Gamble Cisco Systems Airbone Express/ Rentrak.Corp	Penambahan persediaan secara otomatis oleh pemasok Aliansi manufaktur virtual Pengelolaan persediaan online/ penentuan jalur pengiriman	Pengurangan biaya/ peningkatan penjualan Pemimpin pasar cerdas Peningkatan pangsa pasar
Innovation: TI digunakan untuk menciptakan produk dan layanan-layanan baru, mengubah proses bisnis dan menciptakan pasar baru	Charles Schwab & Co Federal Express Amazon.com	Discount online, stock trading Penentuan rute online dan manajemen Layanan online konsmen	Pemimpin Pasar Pemimpin Pasar Pemimpin Pasar

Untuk membangun relasi dengan baik dibutuhkan beberapa model pembangunan relasi yaitu:

1. Konsumen menerima ekspos pemasaran.
2. Konsumen menentukan media pemasaran untuk menanggapi.
3. Konsumen membuat keputusan membeli.
4. Detil Transaksi.
5. *Up date Database*.
6. Pembentukan segmentasi.
7. 4P (Produk harga, Tempat Promosi) diperbarui keunikannya untuk konsumen.
8. Media baru dipilih untuk layanan terbaik.



Gambar 4.4. Bagan Model Pembangunan Relasi

4.7. Setrategi Memperkenalkan Situs

Agar dapat selalu bersaing dan berkembang, organisasi harus tetap mempertahankan dan meningkatkan daya saingnya, agar semakin dikenal dan tentunya akan meningkatkan pangsa pasar. Untuk mengoptimalkan hal tersebut, maka diperlukan beberapa strategi, yaitu :

1. Promosi *On-Line*

- a. *E-mail optimizing*, manfaatkan dan mengoptimalkan e-Mail secara efektif.
- b. *Putting on search engine*, meletakkan *Uniform Resource Location (URL)* dari situs tersebut di berbagai *Search Engine*.
- c. *Build an impressive website*, membuat sesuatu yang berkesan pada situs tersebut
- d. *Link-cooperation*, melakukan dan mengadakan kerja sama.

2. Promosi *Off-Line*

- a. Tabloid – magazine
- b. Journal
- c. Newspaper
- d. Billboard

4.8. Sensifitas Harga

Salah satu strategi yang paling sering dilirik oleh konsumen tentu saja adalah harga. Konsumen sangat sensitif terhadap harga. Karena itu, organisasi harus memperhatikan sensitifitas harga ini dengan menerapkan beberapa strategi, yaitu:

1. Nilai yang unik.
2. Subsitusi.
3. Konsumen akan sangat peka terhadap pengeluaran total.
4. Penyajian biaya.
5. Harga.
6. Persediaan produk sangat mempengaruhi elastisitas harga.

4.9. Soal-Soal Latihan dan Evaluasi

1. Ada berapa tingkatan strategi e-Business? Sebutkan!
2. Apa yang dimaksud dengan Analisis SWOT?
3. Bagaimana caranya agar situs bisa dikenal konsumen dalam cakupan yang luas?
4. Sebutkan model-model pembangunan relasi!
5. Apa saja strategi untuk menghadapi kompetisi?