

KIAT BERTAHAN DAN BERKEMBANG DALAM PASAR NETWORKING DAN OFFICE AUTOMATION

Suatu Pengalaman

*Drs. Jandra Irawan, MCM **

Sebagai perusahaan kecil yang bergerak dalam bisnis *networking* dan *office automation* berbasis PC (*personal computer*) selama lebih dari lima tahun, kami sering ditanya faktor-faktor apa yang membuat kami bisa bertahan dan berkembang dalam industri yang perkembangan faktor eksternalnya – terutama teknologinya – sangat pesat dan persaingannya sangat ketat. Sebenarnya tidak banyak hal istimewa yang bisa disampaikan. Namun dalam tulisan singkat ini dicoba untuk menguraikan beberapa kiat dalam usaha mempertahankan dan mengembangkan perusahaan kami.

Industri Networking dan Office Automation berbasis PC di Indonesia

Untuk sekadar memberikan gambaran tentang industri *networking* dan *office automation* berbasis PC, kami mencoba menganalisisnya dengan menggunakan kerangka analisis struktural industri dari Porter, yaitu dengan menganalisis lima kekuatan persaingan: ancaman masuknya pendatang baru, ancaman produk pengganti, kekuatan tawar-menawar pembeli, kekuatan tawar-menawar pemasok, dan persaingan di antara perusahaan-perusahaan yang ada.

Sebelum diuraikan hasil pengamatan kami, perlu disampaikan bahwa kami juga mengikuti definisi Porter tentang industri, yaitu kelompok perusahaan yang menghasilkan produk yang dapat saling menggantikan (*close substitution*), sehingga yang dimaksud dengan industri dalam uraian ini adalah kelompok perusahaan yang menyediakan layanan *networking* dan *office automation* berbasis PC. Terminologi "*networking*" dan "*office automation*" mempunyai konotasi yang terlalu luas. Sekadar untuk membatasi lingkup diskusi, yang dimaksud dengan "*networking*" berbasis PC di sini adalah sekelompok PC yang terhubung dalam suatu jaringan, dan "*office automation*" berbasis PC adalah penggunaan perangkat-perangkat lunak aplikasi yang bersifat meningkatkan produktivitas karyawan kantor seperti *word processor*, *spreadsheet*, *database*, *electronic mail*, *fax server* dan *electronic filing system*.

1. Ancaman masuknya pendatang baru

Ancaman masuknya pendatang baru dalam industri ini secara umum dapat dikatakan rendah. Sekadar modal besar saja tidak cukup untuk masuk ke industri ini, karena diperlukan pengetahuan dan *expertise* untuk bisa berhasil masuk ke dalam industri ini. Sudah ada beberapa contoh kasus perusahaan yang didukung kelompok usaha yang besar yang masuk ke dalam industri ini, namun tidak mampu bertahan lama. Mereka hanya mampu bertahan selama perusahaan-perusahaan dalam kelompok usahanya "diwajibkan" membeli produk dan layanan dari mereka. Namun karena mereka tidak punya pengetahuan dan *expertise*, pelanggan mereka pun tidak mau mengorbankan kepentingannya demi keuntungan perusahaan lain dalam satu kelompok usaha.

Para pelanggan perusahaan yang ada juga tidak mudah berganti pemasok, karena biaya beralihnya (*switching cost*) cukup besar, dan mereka biasanya telah membeli layanan jaminan pemeliharaan (*maintenance*) untuk jangka waktu sekurang-kurangnya satu tahun. Hanya dalam kasus layanan pemasok yang ada sangat tidak memuaskan, mereka mau berganti pemasok.

Di samping penghalang untuk masuk (*barrier to entry*) berupa besarnya biaya beralih dari pelanggan perusahaan yang ada, pendatang baru harus berusaha keras untuk bisa menembus jalur distribusi yang ada. Mereka harus mampu menunjukkan keunggulannya untuk bisa memperoleh pengakuan resmi sebagai penyedia barang dan layanan *networking* dan *office automation*, seperti pengakuan sebagai *authorized distributor/dealer/reseller*, *value added reseller*, *business partner*, dan sebagainya.

2. Ancaman produk pengganti

Meski sejak beberapa tahun terakhir sudah ada kecenderungan pada beberapa perusahaan untuk beralih dari menggunakan komputer *mainframe* atau komputer mini ke PC (*down sizing*), namun beberapa perusahaan besar masih tetap memilih untuk menggunakan komputer *mainframe* atau mini dengan alasan keamanan (*security*), yaitu tidak banyak orang yang menguasai penggunaannya, atau alasan ketersediaan perangkat lunak yang lebih baik dan telah terbukti kehandalannya.

Walaupun demikian, ancaman dari komputer *mainframe* dan mini dapat dikatakan tidak ada dalam pasar perusahaan kelas menengah-kecil, karena mahalanya harga komputer *mainframe* atau mini dan biaya tenaga kerja bagi mereka. Ancaman ini pun semakin melemah seiring dengan berkembangnya teknologi PC yang dapat menyamai atau, bahkan dalam beberapa aspek, mengungguli kemampuan komputer *mainframe* atau mini, terutama dalam *office automation*.

3. Kekuatan tawar-menawar pembeli

Kekuatan tawar-menawar pembeli dapat dikatakan besar, meskipun kebanyakan pembeli sering kali tidak mempunyai informasi lengkap akan barang dan layanan yang akan mereka beli. Bahkan sering kali mereka baru belajar setelah mereka membeli. Karena para pembeli baru bisa mengetahui kualitas barang dan layanan yang dibelinya setelah ada kesepakatan jual beli, sebagian besar pembeli sering kali memandang bahwa barang dan layanan yang dibelinya seperti komoditi, sehingga sering kali pilihan mereka semata-mata didasarkan pada harga. Pandangan tersebut juga timbul karena komponen harga barang "berwujud" (*tangible*), seperti PC, *peripheral networking*, dan perangkat lunak aplikasi, secara umum masih lebih besar dari harga instalasi dan pemeliharaan – yang tidak berwujud (*intangible*). Setelah mereka membeli, biasanya mereka baru menyadari bahwa mereka menjadi tergantung pada pemasoknya mengingat cukup signifikannya biaya peralihan bila berganti pemasok, dan kekuatan tawar-menawarnya pun menjadi melemah.

Seiring dengan semakin banyaknya orang yang melek komputer, dan semakin disadarinya kekritisannya *networking* dan *office automation* bagi suatu perusahaan, para pembeli mulai melihat reputasi calon pemasoknya. Karena tidak jarang perusahaan yang menjanjikan layanan purnajual untuk jangka waktu tertentu ternyata sudah keluar dari industri sebelum masa layanan purnajual tersebut berakhir. Juga, mulai banyak pembeli yang bisa melihat pembelian barang seperti PC, *peripheral networking*, dan perangkat lunak aplikasi, secara terpisah dengan pembelian layanan instalasi dan pemeliharaan.

4. Kekuatan tawar-menawar pemasok

Dengan semakin canggihnya teknologi *networking* dan *office automation*, kekuatan tawar-menawar pemasok semakin membesar. Pemasok utama yang semakin membesar kekuatan tawar-menawarnya adalah tenaga kerja, karena langkanya tenaga kerja yang mempunyai *expertise* dalam bidang tersebut. Memang ada banyak lulusan sarjana komputer, namun mereka pada umumnya tidak menguasai teknologi yang ada di pasar. Teknologi yang mereka pelajari di kampus banyak yang sudah ketinggalan dibandingkan dengan teknologi yang ada di pasar.

Pemasok lain yang sangat kuat posisi tawar-menawarnya adalah para produsen PC bermerek luar negeri dan produsen perangkat lunak *networking*, karena mereka menguasai teknologi dan modalnya kuat. Dengan pertimbangan untuk menjaga kualitas barang yang diproduksinya, mereka menetapkan syarat-syarat yang ketat bagi perusahaan yang berminat untuk menjadi penjual. Untuk bisa menjadi penjual resmi (*authorized*), suatu perusahaan diwajibkan membeli barang demo dan mengirim

sejumlah karyawannya untuk mengikuti berbagai pelatihan bersertifikat yang cukup mahal biayanya, selain diwajibkan mencapai sejumlah kuota penjualan tertentu. Di samping itu, beberapa produsen merek terkenal juga menetapkan syarat pembayaran tunai untuk pembelian barang darinya.

5. Persaingan di antara perusahaan-perusahaan yang ada

Saat ditulisnya artikel ini, dapat dikatakan bahwa tidak banyak perusahaan yang "dapat diperhitungkan" di pasar dibandingkan dengan besar pasarnya, khususnya pasar perusahaan menengah-kecil. Di pasar *office automation*, perusahaan pemainnya jauh lebih sedikit, bahkan dapat dihitung dengan jari, namun pasarnya juga masih sangat kecil.

Walaupun demikian, ada banyak perusahaan yang menjual perangkat keras yang mencoba memasuki pasar *networking*, meskipun mereka kurang mempunyai *expertise* dalam bidang tersebut. Karena masih banyak calon pembeli yang memandang *networking* tidak berbeda dengan membeli seperangkat PC, yang telah dipandang sebagai komoditi, maka keberadaan perusahaan-perusahaan yang tidak mempunyai *expertise* dalam bidang *networking* hingga saat ini masih mendapat tempat yang cukup besar di pasar. Bagi mereka yang penting adalah terjualnya perangkat keras yang mereka jual. Mereka tidak terlalu peduli dengan kualitas layanan dan reputasi perusahaan mereka. Bahkan mereka tidak berusaha mendapatkan pengakuan sebagai *authorized distributor/dealer/reseller* dari barang-barang yang mereka jual. Mereka lebih berani untuk memberi perangkat lunak kopian (*pirate*), dan mereka tidak memungut biaya instalasi dan pemeliharaan dengan pertimbangan bahwa selanjutnya pembeli akan tergantung pada mereka. Dengan cara seperti itu, mereka dapat menawarkan barang dan layanan *networking* dengan harga yang lebih murah dan untuk sementara dapat memenuhi kebutuhan pelanggan mereka.

Strategi

Dalam situasi pasar/industri seperti yang digambarkan di atas, sebagian besar pembaca mungkin dapat menebak strategi generik apa yang kami terapkan, yaitu diferensiasi dengan fokus tertentu.

Sejak awal, ketika kami belum masuk dalam pasar *networking* dan hanya menjual perangkat keras PC bermerek Vectron, kami telah memilih perusahaan sebagai sasaran pasar perusahaan kami. Alasannya jelas, karena kebutuhan perusahaan akan PC akan meningkat seiring dengan pertumbuhan perusahaan pelanggan, sehingga dapat diharapkan pembelian kembali (*repeat order*).

Juga telah menjadi komitmen sejak awal, bahwa kami menjual Vectron dengan garansi dan *on-site service* 1x24 jam selama satu tahun, serta *one-week money-back warranty*. Pada waktu itu, layanan *on-site service* 1x24 jam selama satu tahun belum cukup populer. Namun, kami melihat bahwa dengan cara ini kami dapat mendiferensiasi barang dengan PC yang lain. Sekadar mengatakan bahwa layanan *on-site service* 1x24 jam selama satu tahun adalah komitmen kami adalah mudah. Namun jelas bahwa untuk meyakinkannya kepada para calon pembeli tidaklah mudah, dan diperlukan waktu bertahun-tahun untuk membuktikan hal tersebut, bahkan hingga saat ini.

Karena saat ini *on-site service* 1x24 jam selama satu tahun telah menjadi standar dan hanya beberapa perusahaan yang mampu bertahan memberikan layanan tersebut, sekarang menjadi mulai lebih mudah menjual barang kami. Untuk meyakinkan calon pembeli, cukup diberikan daftar pelanggan kami dan menyilakan calon pembeli untuk mengecek kepada beberapa di antaranya.

Harus diakui, bahwa pada waktu memasuki pasar *networking*, yaitu pada tahun 1990, kami pun melakukan cara-cara seperti yang dilakukan sebagian perusahaan penjual PC yang mencoba masuk ke pasar *networking* saat ini, yaitu tidak memungut biaya instalasi, yang penting perangkat keras PC yang kami pasarkan dapat terjual. Namun hal tersebut tidak berlangsung lama. Pada tahun yang sama kami mengikuti kursus untuk bisa menjadi *Novell Authorized Reseller*, karena kami segera menyadari bahwa dengan cara-cara seperti di atas kami tidak akan mampu bertahan lama mengingat biaya tenaga kerja yang terus membesar seiring dengan kebutuhan tenaga kerja yang mempunyai *expertise* untuk memberikan layanan yang berkualitas.

Pada saat-saat awal setelah ditunjuk menjadi *Novell Authorized Reseller*, kami memang harus melewati masa-masa sulit. Banyak calon pembeli yang masih berkeberatan untuk membeli perangkat lunak *networking* yang orisinal dan dipungut biaya instalasi. Kami harus berusaha mendidik calon pembeli untuk meyakinkan perlunya membeli perangkat lunak *networking* yang orisinal dan menjelaskan perbedaan membeli barang dan layanan instalasi dari penyalur resmi (*authorized reseller*) dengan membeli dari penyalur yang tidak resmi. Tidak jarang kami masih mengalami kegagalan walau sudah berhasil meyakinkannya, bahkan hingga saat ini.

Seiring dengan meningkatnya kesadaran akan kritisnya PC *networking* bagi kelancaran operasi perusahaan, diberlakukannya Undang-Undang Hak Cipta, dan – mungkin – dikecewakannya mereka oleh pemasok-pemasok yang "nakal", sejak dua tahun terakhir mulai banyak perusahaan yang tidak berkeberatan untuk membeli perangkat lunak *networking* yang orisinal dan dipungut biaya instalasi. Dengan adanya perkembangan tersebut, struktur pendapatan kami mulai berubah. Komponen penjualan layanan instalasi dan pemeliharaan mulai menunjukkan peningkatan yang nyata.

Dengan bertambahnya penjual PC yang memasuki pasar *networking*, maka mulai harus dipikirkan cara-cara untuk mendiferensiasi perusahaan kami. Pada tahun 1993, kami memasuki pasar *office automation* dengan menjadi *Microsoft Authorized Dealer*. Di samping itu, kami juga mulai mempelajari aplikasi-aplikasi *office automation* yang bukan dari Microsoft seperti *electronic mail*, *faxserver* dan *electronic filling system*. Karena pasar untuk produk-produk tersebut masih sangat kecil, dan masih banyak perusahaan penjual PC yang memberikan perangkat lunak aplikasi kopian dan tanpa memungut biaya instalasi dan pemeliharaan, serta masih cukup dominannya komponen penjualan perangkat keras PC, pada tahun yang sama kami menjadi *Compaq Authorized Dealer* dan pada tahun 1994 menjadi *Hewlett-Packard Value Added Reseller* untuk memasuki pasar perusahaan kelas atas. Keputusan strategis tersebut diambil berdasarkan pengamatan, bahwa mulai banyak perusahaan yang semakin menyadari pentingnya informasi dan merupakan *second user*, yaitu telah

berpengalaman membeli dan menggunakan PC merek lokal, sehingga mereka sudah enggan, atau tidak mau berisiko untuk menggunakan PC merek lokal, atau mulai merasakan perlunya membeli PC yang berkualitas, baik barangnya sendiri maupun dukungan purnajualnya.

Sebenarnya, strategi yang diterapkan dengan menjadi *Compaq Authorized Dealer* dan *Hewlett-Packard Value Added Reseller* adalah strategi *white horse*-nya Al Ries dan Jack Trout, mengingat Compaq dan HP adalah perusahaan produsen PC yang besar. Dengan menjadi *Compaq Authorized Dealer*, kami berhasil memasuki pasar baru. Perusahaan kami pun mulai mendapat tempat di pasar PC *networking* dan *office automation*. Banyak perusahaan besar yang semula tidak bersedia menghubungi perusahaan kami, kini mulai membeli barang dan layanan dari perusahaan kami, bahkan mereka bersedia membeli layanan instalasi dan pemeliharaan, karena saat ini kami menjadi penyalur resmi barang-barang yang sangat terkenal di lingkungan teknologi informasi, yaitu *Vectron*, HP, Compaq, Novell, Lotus, Microsoft, SMC, Cisco, dan Cabletron.

Meskipun barang yang dijual semakin beragam, kami tetap memfokuskan diri pada pasar perusahaan, namun dengan penambahan barang-barang tersebut kami sedikit memperluas pasar kami, dari perusahaan menengah-kecil sampai perusahaan besar. Struktur pelanggan perusahaan kami dapat dikatakan tetap tidak berubah, yaitu sekitar 95% adalah perusahaan dan sisanya perorangan (*home-user*), dan sekitar 80% adalah perusahaan pemakai *networking* dan *office automation* dan sisanya pemakai PC *stand alone*.

Dari uraian di atas tampak bahwa strategi kami adalah berusaha memasuki pasar-pasar baru dengan menjadi penyalur resmi dari barang-barang yang unggul yang dikenal berkualitas di pasar, dan selalu berusaha membangun keunggulan dalam teknologi yang memberikan solusi bagi pelanggan. Strategi tersebut tetap kami terapkan hingga saat ini. Pada Agustus 1994, kami menjadi *Lotus Notes and CC: Mail System Integrator and Value Added Reseller*. *Lotus Notes* adalah aplikasi *client-server* yang dapat meningkatkan produktivitas kelompok dengan memungkinkan para pemakai berbagi informasi, sementara setiap individu tetap dimungkinkan dan dengan mudah untuk melihat secara khusus informasi yang sesuai dengan kebutuhannya. Saat ini barang tersebut masih cukup asing bagi banyak perusahaan di Indonesia, namun kami yakin bahwa dalam satu-dua tahun mendatang barang tersebut akan menjadi suatu keharusan bagi banyak perusahaan untuk meningkatkan produktivitas dan kualitas layanannya. Jelas, bahwa strategi tersebut juga diwarnai oleh misi perusahaan kami, yaitu meningkatkan produktivitas karyawan dan kualitas pengambilan keputusan manajemen perusahaan pelanggan.

* Drs. Tjandra Irawan, MM adalah alumni Sekolah Tinggi Manajemen Prasetiya Mulya, Angkatan 1992. Sekarang menjabat sebagai General Manager Integrasi.