

KEMAJUAN TEKNOLOGI MEMACU TRANSFORMASI BISNIS

Roesanto, SE, MSM

Menghadapi persaingan yang makin kompleks, beberapa perusahaan tampaknya harus segera mentransformasi bisnisnya. PT Pos Indonesia (Persero) misalnya, sejak tahun 1995, segera melakukan perubahan bisnis secara mendasar. Mereka langsung menggariskan visi dan misi baru yang mempertegas upaya mereka dalam melakukan migrasi bisnisnya dari "possession processing" menjadi "informational-based service industry".

Demikian pula PT Inhutani III (Persero), Perum Perhutani, PT Angkutan Sungai, Danau dan Penyeberangan (Persero) serta PT Aerowisata, kini sedang gencar membenahi bisnisnya. Pembinaan tersebut diawali dengan menggariskan visi baru yang didukung penjabarannya secara operasional. Hal ini merupakan konsekuensi penerapan teknologi maju yang ternyata telah berhasil mengubah aturan main bisnis dalam berbagai industri.

Lebih dari itu, kemajuan teknologi informasi di masa-masa mendatang akan memacu perusahaan untuk terus melakukan berbagai pembenahan, sebab nantinya bisnis harus dikelola dengan cepat, cermat, akurat, mengingat faktor waktu dan ruang sudah menjadi komoditi termahal. Pertumbuhan pasar pun akan semakin kompleks dan tersegmentasi. Perusahaan harus selalu meningkatkan kepiawaiannya dalam mensiasati pasar. Mereka kini harus memiliki visi dan misi yang konkret, sehingga *strategic intent* perusahaan semakin jelas. Ini akan memudahkan perusahaan dalam menyusun strategi bersaingnya.

TUNTUTAN PERKEMBANGAN PASAR

Selama ini, kemajuan teknologi informasi, telah banyak mengubah wajah kegiatan bisnis secara fundamental. Berbagai inovasi bisnis, berhasil mengubah preferensi dan selera konsumen. Mobilitas konsumen terus meningkat dan semakin sibuk seolah tak punya waktu. Perubahan ini telah membuka banyak peluang bisnis. Berkembanglah berbagai bisnis yang mengandalkan kualitas layanan.

Persaingan bisnis pun terus meningkat yang akhirnya telah mensegmentasi pertumbuhan pasar.

Pasaran kopi misalnya, kini sudah semakin tersegmentasi. Ada segmen pasar peminum kopi tubruk, kopi siap sedu (*instant coffee*), kopi duo (gula campur kopi) dan kopi "three-in-one" (kopi-gula-krimer). Bahkan pasar sabun mandi selain tersegmentasi, kemajuan teknologi berhasil mengubah aturan main industri sabun mandi. Sekarang ini pasar sabun mandi telah berubah dengan dikenalkannya sabun mandi cair yang diposisikan sebagai *privacy soap*.

Lebih dari itu, batasan kegiatan bisnis antar-industri tampak semakin bias. Lihat saja batasan antara bisnis layanan pos dengan layanan telepon sangat tipis. Seolah-olah keduanya menggarap bisnis layanan komunikasi yang sama-sama bertumpu pada teknologi informasi.

Penerapan teknologi informasi dalam bisnis, memaksa banyak perusahaan di Indonesia segera harus melakukan transformasi bisnis. Tujuannya untuk memperjelas arena persaingan bisnis mereka, sebab sekarang ini sudah banyak perusahaan kelas dunia, seperti FedEx, UPS, TNT, DHL, Makro, Hypermarket Carefour, Continental dan McDonald memasuki pasar Indonesia dengan membawa teknologi informasi untuk meningkatkan kualitas bisnis mereka.

Misalnya, TNT sebagai perusahaan *Global Express, Logistics & Mail*, kini mereka menawarkan *E-mail, E-parcels, E-express. Just one click away. e-sy*. Dalam merebut pasar logistik and *mailing handling*, perusahaan TNT berusaha menawarkan berbagai kemudahan dan kenyamanan layanan (Business Week, 1999, h. 4A1)

"Online at www.tnt.com, you'll find virtually everything at your fingertips. Click. Check on prices. Click. Choose your delivery service. Click. Arrange for collection and delivery. Click. Prepare your shipping documents. Click. You're done. You can do it just about anywhere around the world, around the clock. And since there's no registration, you don't even have to wait for a password or ID. So sit back, and let your mouse do the running about."

Demikian pula United Parcels Service of America, Inc. berupaya memposisikan sebagai perusahaan yang menjanjikan "As sure as taking it there yourself", menawarkan layanan yang memberikan kemudahan dengan menjanjikan (Business Week, 1999, h. 13):

UPS. On time, every time. With our Express service to the US, you can be sure that your packages will arrive on time, all the time. And you'll be assured of quality service that is trusted by companies all over the US; service so reliable, you'll be able to set your watch by it.

Kegiatan bisnis perusahaan yang didukung dengan teknologi, sudah tentu mengharuskan mereka untuk segera menerapkan metode perencanaan strategi digital. Sebab strategi tradisional sekarang ini tampaknya sudah obsolet dan segera harus diganti dengan strategi digital, di mana perbedaannya sebagai berikut (Downes & Mui, 1998, h. 6):

tetapi harus disusun untuk periode waktu 6, 12 atau 18 bulan dengan pola *rolling strategic planning*, sebab perkembangan bisnis semakin sulit diprediksi akibat tekanan *new forces* (Downes & Mui, 1998, h. 7), lihat Gambar di h. 12.

Penyusunan strategi akan semakin sulit apabila hanya mengandalkan metode prediksi dan perencanaan semata. Kini semua unsur manajemen harus mampu dan mau menyiapkannya dengan metode eksperimentasi. Kita harus selalu siap dan cepat merespons perubahan lingkungan bisnis. Untuk itu, kita harus bersikap lebih fleksibel.

Faktor pemicu perubahan yang baru berupa *globalization, deregulation* dan *digitization* tampaknya sangat mempengaruhi pertumbuhan bisnis perusahaan. Inilah yang mendorong PT Pos Indonesia merasa perlu segera mengubah layanan antaran postal tradisional menjadi layanan berbasis teknologi komunikasi.

Perkembangan bisnis sekarang ini, menunjukkan bahwa kebutuhan, keinginan dan preferensi konsumen

	Traditional Strategy	Digital Strategy
Method	Predict and plan	Experiment and respond
Timeframe	Multi-year plan, Revised annually	Multi-month plan, Revised continuously
Owner	CEO, Strategists	Everyone
Competitive threat	Five forces (Competitors, Suppliers, Buyers, New entrants & Substitutes)	New Forces (Globalization, Deregulation & Digitization)
Role of information technology	Enabler	Disrupter
Output	Plan	Killer apps

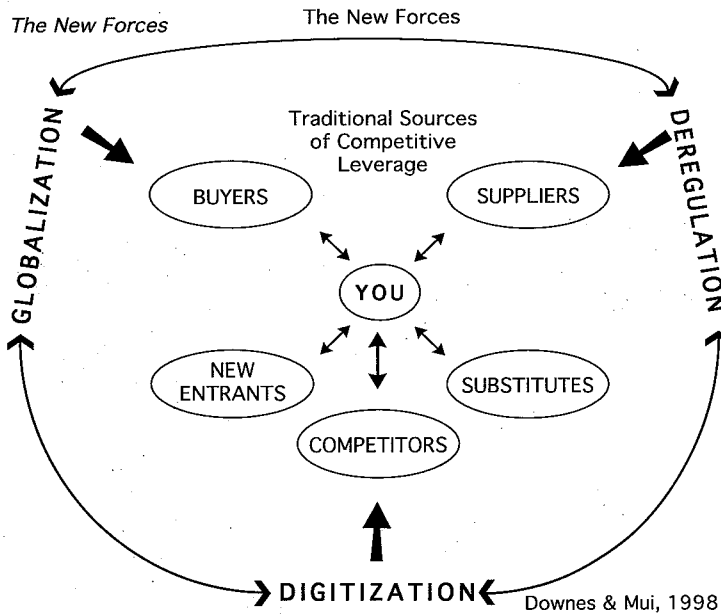
Perbedaan *traditional strategy* dengan *digital strategy* pada dasarnya terletak pada persepsi peran teknologi. Selama ini perusahaan memperlakukan teknologi informasi sebagai peranti pendukung implementasi rencana strategi semata. Namun kini mereka semakin sadar bahwa kegiatan bisnis sangat dipengaruhi oleh perkembangan teknologi informasi. Bahkan paradigma bisnis pun telah diubahnya. Jadi wajarlah kalau faktor teknologi sekarang ini bukan lagi dianggap sebagai pendukung belaka, tetapi sudah menjadi isu penting dalam memberikan solusi untuk memecahkan berbagai permasalahan bisnis.

Harus disadari pula bahwa dewasa ini, perkembangan teknologi sudah begitu cepat. Bahkan perkembangannya kini boleh dikatakan sudah terjadi dalam hitungan bulan. Logis kiranya apabila rencana strategi perusahaan, kini tidak lagi dibuat untuk periode waktu 3 atau 5 tahunan,

mendambakan kemudahan, kenyamanan, kecepatan dan kecermatan layanan. Faktor inilah yang mendorong perubahan bisnis perusahaan. Tanpa redefinisi bisnis secara konkret, layanan postal tradisional akan terkanibalisasi oleh layanan baru yang sudah didukung teknologi informasi yang menjanjikan kualitas layanan secara terintegrasi.

Redefinisi bisnis ini sudah merupakan tuntutan. Sebab, sekarang ini kegiatan layanan bisnis yang masih menganut model keterampilan layanan subjektif (*skilled servitude model*) di mana pegawai mendahulukan kepentingan konsumen, rasanya sudah tidak memadai lagi. Ini hanya cocok untuk menghadapi persaingan, tetapi tidak bisa menumbuhkan loyalitas konsumen.

Kini perusahaan dituntut agar mampu menciptakan nilai tambah sesuai persepsi konsumen (*perceived customer value*). Untuk itu perusahaan harus memiliki



kemampuan dalam memberikan layanan secara pribadi (*personalize service delivery*) dan memahami benar kebutuhan konsumen. Guna merealisasi ini, ada dua paradigma layanan yang perlu kita pahami yakni (Kolesar et al., 1998):

1. Model keterampilan layanan subjektif (*skilled servitude model*) yang lebih mementingkan kemampuan merespons, memberikan layanan sesuai kebutuhan konsumen (*customize*) dan kemampuan empati. Kemampuan tersebut hanya bisa dicapai melalui pemantapan keterampilan berdasarkan pengalaman di lapangan.
2. Model layanan terstandarisasi (*service factory model*) yang memfokuskan peningkatan efisiensi, konsistensi dan efektivitas biaya layanan. Semua ini bisa direalisasi dengan dukungan sistem, standarisasi operasional serta pengendalian operasional yang terprogram.

Sayangnya tidak banyak kalangan bisnis yang berusaha menerapkan model layanan terstandarisasi (*service factory model*). Masalahnya, masih banyak yang beranggapan bahwa kalangan bisnis masih menganut pengertian bahwa operasional layanan dilakukan untuk memenuhi kepentingan konsumen. Ini menuntut tingkat interaksi, komunikasi dan koordinasi dengan pihak konsumen secara intens.

Pendeknya, agar bisa menerapkan pola layanan prima, dituntut tingkat kedekatan terhadap konsumen yang tinggi. Untuk itu, perusahaan wajib mengenali setiap individu konsumen dan memahami tuntutan layanan konsumen, agar kegiatan operasional layanan benar-benar efisien. Tanpa memperhatikan elemen kedekatan (*intimacy*)

rasanya perusahaan akan kehilangan nilai tambah potensial yang dibutuhkan konsumen.

Di lain pihak, pendekatan layanan terstandarisasi (*service factory approach*), cukup berisiko, sebab penerapan pola layanan terstandarisasi tersebut bisa mendorong perusahaan untuk memperlakukan konsumen sembarangan. Perusahaan lebih mementingkan konsistensi dan efisiensi layanan semata, sehingga pola layanannya bisa bersifat kurang manusiawi dan kurang fleksibel. Akibatnya pola layanan perusahaan menjadi terlalu mekanistik dan bernuansa kaku, sedangkan konsumen masa kini banyak menuntut pola layanan berkualitas tinggi, *intimate service* dengan harga yang terjangkau. Melalui pemantapan proses layanan yang didukung teknologi informasi, perusahaan akan mampu meraih keunggulan bersaing.

Perubahan bisnis tersebut di atas, telah mendorong beberapa perusahaan untuk membenahi visi dan misi mereka dengan tujuan untuk memperjelas "Cakupan Produk, Cakupan Pasar serta Jangkauan Pasar secara geografis". Dengan cara ini, perusahaan akan bisa meningkatkan kemampuannya dalam mengidentifikasi bentuk dan sumber keunggulan bersaing mereka di arena persaingan yang dipilihnya.

TUNTUTAN PERSAINGAN GLOBAL

Inovasi teknologi yang begitu pesat, merupakan pemicu pertumbuhan ekonomi dunia. Globalisasi pasar telah pula mendorong percepatan perubahan bisnis. Kemajuan teknologi informasi sekarang ini, telah mengubah preferensi dan tuntutan konsumen. Sekarang ini, konsumen umumnya menuntut "*products must be perfect, immediate, customized, and cheap*" (McGuire, 1999, h. 2).

Menghadapi tuntutan konsumen tersebut, setiap perusahaan kini harus benar-benar mampu mengendalikan bisnis dengan benar. Mereka harus memiliki *bargaining power* dalam menghadapi setiap masalah bisnis. Bahkan, pegawai yang handal dan berbakat akan semakin menuntut pemberdayaan, penugasan menantang, fleksibilitas pribadi dalam melaksanakan tugas, mendapat kepercayaan dan dihargai secara objektif. Kalau semua itu tidak dipenuhi, pegawai cenderung tidak akan bersedia memanfaatkan *knowledge* yang dimilikinya, atau bahkan akan langsung ke luar mencari pekerjaan baru yang cukup memberi tantangan baginya.

Menghadapi pergeseran bisnis yang sangat fundamental, banyak pihak yang sulit mengadaptasinya atau bahkan menolaknya. Menurut Paul G. Stoltz, konsultan PEAK Learning Inc., Flagstaff, Arizona, dari hasil studinya, reaksi seseorang terhadap perubahan bisnis bisa dikelompokkan

menjadi tiga, yakni "Quitter, who won't embrace change; Campers, who just sit things out, and Climbers, who actively seek change" (McCune, 1999, h. 18).

Sebagian besar orang, sekitar 70%-90% termasuk kategori Campers yang lebih menyukai posisi *status quo* dan berusaha mempertahankannya. *Quitter* dan *Climbers* paling-paling hanya mencapai sekitar 10% saja.

Dalam upaya mengarahkan dan mengendalikan perubahan bisnis, Pat F. Russo; *Executive Vice President of Strategy, Business development and Corporate operations* Lucent Technologies Inc., Murray Hill, New Jersey, langsung berkampanye untuk merealisasi GROWS yakni "Global growth mind-set; Result-oriented; Obsessed with customers and about competitors; Worldplaced that's open, supportive and divers, and Speed" (McCune, 1999, h.18).

Perubahan bisnis secara mendasar, membutuhkan perubahan pola pikir. Membutuhkan kemampuan berpikir kreatif tentang cara meraih keberhasilan bisnis. Menuntut keberanian berisiko dengan mengubah aturan main dalam berbisnis. Dan sangat memerlukan disiplin diri sekaligus faktor keberuntungan (Piturro 1999, h. 47) .

Dalam situasi ekonomi yang semakin mengglobal, berbagai alternatif baru untuk meraih sukses, bermunculan. Persaingan tidak lagi satu lawan satu, tetapi telah berkem-

bang menjadi antar-kelompok. Upaya untuk mempertahankan hidup dalam persaingan yang dinamis, mendorong perusahaan membentuk *partnership* dan aliansi agar jangan sampai tersingkir dari persaingan. Perusahaan tidak saja mengefektifkan *value chain activity*, tetapi perlu pula memantapkan *supply chain* dalam menghasilkan produk layanan secara spesifik. Pemasok kini harus diperlakukan sebagai bagian integral *value chain* perusahaan dalam meraih keberhasilan bisnis.

Kondisi bisnis sekarang ini, menuntut perusahaan tidak sekadar untuk meraih *competitive advantage* semata, tetapi harus bisa pula merealisasi *cooperative advantage*, di mana *cooperative advantage* merupakan upaya menggolong kerja sama antarindividu, kelompok dan perusahaan agar meraih *commercial advantage*.

Dalam merealisasi *competitive advantage*, perusahaan berupaya meraih *commercial advantage* dengan memantapkan *competitive capability*. Untuk merealisasi *cooperative advantage*, perusahaan dengan para pesaing bisa saja berbagi keunggulan teknologi (*share advance technology*) untuk meningkatkan *distribution capabilities* secara aliansi, sepanjang bisa memberikan keuntungan.

Perbedaan antara *cooperative advantage* dengan *competitive advantage* adalah sebagai berikut (Skrabec Jr., 1999, h. 70):

	Competitive Advantage	Cooperative Advantage
Internal Organization	Individual awards Motivation	Team building Group formation
External Organization	Monopoly Supplier competition Competitive bids	Joint ventures Strategic alliances Supply chains
Technology	Gain and maintain a superior position Investment in research	Pull resources Share basic technology Joint research
Information	Superior capability Superior technology	Shared resources Shared knowledge
Success Measures	Profitability Market share Market growth	Profitability & group profitability Overall group benefit Balanced score card
Quality Standard	Conformance to specification	Value to customer
Scientific Principle	Survival of the fittest	Group selection
Time Horizon	Short to medium term	Long term
Work Group Organization	Functional to cross-functional Individuals plus team	Team organization Integrated cross-functional
Strategic Capability	Cost Quality Flexibility Innovation Delivery/Time	Profit Added value Shared resources Mutual product development Linked factories
Profitability Strategy	Maximize individual profit	Minimize group profit

PERKEMBANGAN LAYANAN BISNIS DI ERA INFORMASI

Perkembangan ekonomi, bisnis, sosial dan kultural akibat kemajuan teknologi, telah membuka peluang bagi konsumen untuk memperoleh informasi dengan cepat, mempertinggi ekspektasinya, dan memberikan banyak pilihan atas produk/layanan yang lebih baik dengan harga yang lebih terjangkau (Loewe & Bonchek, 1999, h. 39).

Perlu dicatat bahwa globalisasi perdagangan sekarang ini, telah meningkatkan jumlah dan kualitas pesaing. Upaya meningkatkan kualitas bisnis perusahaan, berhasil meningkatkan standar produk sekaligus kinerja layanan dan ekspektasi konsumen.

Kemajuan teknologi mendorong perusahaan untuk berusaha mengendalikan dan mengelola inventori dalam jumlah lebih besar dengan biaya lebih rendah. Mereka mampu pula mengirimkan logistik dalam bentuk apa pun dalam waktu singkat. Melalui internet, konsumen sekarang ini bisa mengetahui hasil riset produk, membandingkan harga, mengecek ketersediaan barang, melakukan pembelian atau penjualan produk dengan mudah.

Untuk itu setiap perusahaan dalam memasuki abad ke-21, harus mampu mengendalikan *knowlegde management*, yang pada dasarnya merupakan (Wah, 1999, h. 16):

1. Kegiatan penambah nilai informasi dengan meng-himpun, menyaring, melakukan sintesa, menyimpulkan, menyimpan, *retrieving* atau mengungkapkan *tangible* ataupun *intangible knowledge*.
2. Mengembangkan *profil knowledge* yang sesuai dengan kebutuhan individu, sehingga ia akan memperoleh informasi yang diperlukan pada saat yang tepat.
3. Menciptakan lingkungan yang menumbuhkan proses belajar secara interaktif di mana setiap orang mampu berbagi dan saling mentransfer apa yang mereka ketahui, sehingga mampu mengaplikasikannya dalam menciptakan *knowledge* baru.

Tema sentral *knowledge management* ialah bagaimana kita mampu melipatdayakan dan memanfaatkan kembali *resources* yang telah kita miliki, sehingga pegawai bisa memanfaatkan dan memantapkannya melalui studi banding atau *best practice*, dan bukan sekadar *reinvent the wheel*. Pendekatan yang dilakukan perusahaan dalam menerapkan *knowledge management* umumnya untuk merealisasi sasaran agar mampu (Wah, 1999, h. 18):

1. Menghimpun, menyimpan, memanfaatkan dan mendistribusikan *tangible knowledge assets*, seperti *copyrights*, *patents* dan *licences*.
2. Mengumpulkan, mengorganisasi dan menyebarkan *intangible knowledge*, misalnya *professional know-*

how and expertise, individual insight and experience, creative solution dan sebagainya.

3. Menciptakan lingkungan yang memungkinkan tumbuhnya proses belajar secara interaktif di mana setiap orang siap mentransfer dan berbagi pengalaman ataupun pengetahuan, internalisasi serta menerapkannya dalam menciptakan *new knowledge*.

Untuk menjadi *knowledge-creating company*, menurut Ikujiro Nonaka, perusahaan harus mampu mengaktifkan proses *knowledge spiral* secara konsisten. *Knowledge spiral* terjadi dari proses *tacit to tacit*, dari *explicit to explicit*, dari *tacit to explicit*, dan akhirnya dari *explicit to tacit*.

Kenyataan ini tampaknya mengharuskan semua orang untuk terus belajar bagaimana mengendalikan dan mengembangkan diri sendiri. Semua unsur pimpinan perusahaan harus tahu bidang apa yang menjadi keunggulannya. Ia harus bisa mengenali kemampuan terbaiknya dalam memberikan kontribusi kepada perusahaan secara optimal.

Kenyataan ini merupakan hal yang logis mengingat bahwa pola bisnis di Indonesia sekarang ini telah banyak diwarnai oleh agresivitas pemasaran perusahaan-perusahaan kelas dunia. Konsumen sangat dimanja, diberi kemudahan dan kenyamanan. Produsen mobil misalnya, menawarkan produk dengan kelengkapan fitur seperti *power window* yang memungkinkan konsumen bisa membuka jendela mobil cukup dengan menekan tombol. Menyalakan TV atau radio pun, cukup menggunakan *remote control*. Makan pagi, cukup dengan sereal plus susu tanpa membutuhkan waktu dalam menyiapkannya.

Hampir semua produsen masa kini memang berusaha memanjakan konsumen. Dan apabila kita tak mampu menyesuaikan diri dengan derap langkah mereka, rasanya sulit untuk bisa bertahan dalam situasi persaingan yang begitu kompleks. Sebab konsumen kita sekarang ini sudah semakin peka, semakin rasional, semakin pintar dan semakin menuntut kualitas produk sekaligus layanan kalangan bisnis.

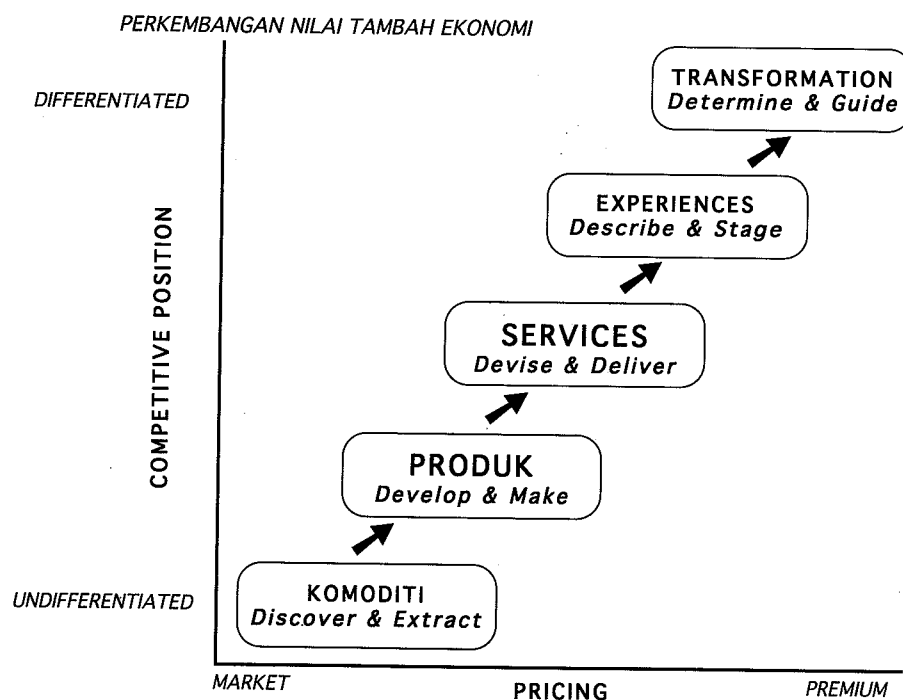
Hiburan yang banyak diminati konsumen masa kini pun umumnya bersifat interaktif. Video game seperti Sony Playstation dan Nitendo sudah menjadi kegemaran anak-anak dan remaja. Tontonan pertandingan sepakbola Liga Italia dan Liga Inggris serta pertandingan basket NBA di layar televisi, lebih menarik untuk ditonton dibanding mini seri televisi. Barang-barang memorabilia berupa kostum sepak bola kelas dunia tampaknya juga sudah menjadi idaman remaja.

Semua itu terjadi karena kondisi ekonomi telah mengubah apa yang dibutuhkan konsumen. Para pebisnis

sekarang tidak lagi sekadar menawarkan komoditi, tetapi mereka berusaha menawarkan pengalaman dalam menikmati produk ataupun layanan perusahaan. Pergeseran tersebut bisa kita simak dari gambaran perubahan *economic offering* berikut (Pine II & Gilmore, 1998, h. 98):

Economic Offering	Commodities	Goods	Services	Experiences
Economy	Agrarian	Industrial	Service	Experience
Economic function	Extract	Make	Deliver	Stage
Nature of Offering	Fungible	Tangible	Intangible	Memorable
Key Attribute	Natural	Standardized	Customized	Personal
Method of Supply	Stored in bulk	Inventoried after production	Delivered on demand	Revealed over a duration
Seller	Trader	Manufacturer	Provider	Stager
Buyer	Market	User	Client	Guest
Factors of demand	Characteristics	Features	Benefits	Sensations

Perkembangan nilai tambah ekonomi yang ditawarkan suatu produk sangat dipengaruhi oleh kemajuan teknologi yang telah mengubah selera ataupun preferensi konsumen seperti tampak dalam Gambar berikut (Pine II & Gilmore, 1998, h. 98):



Gilmore & Pine II, 1998

Produk tak akan memberikan nilai tambah, tanpa didukung proses aktivitas layanan yang memadai, yakni suatu proses yang disajikan untuk merespons kebutuhan konsumen. Sebab, sekarang ini konsumen akan membeli produk di suatu tempat, toko atau mal yang menawarkan kemudahan, kenyamanan, sikap dan layanan yang menyenangkan. Tanpa dukungan layanan seperti itu, produk apa pun akan langsung dipersepsikan sebagai komoditi. Pembeli takkan peduli siapa penghasil komoditi tersebut, mereka lebih mementingkan harga produk serendah-rendahnya.

Sebagian besar masyarakat kita sekarang ini, tampaknya sudah semakin menuntut layanan prima. Mereka bukan sekadar membutuhkan produk bermerek. Mereka lebih senang belanja kebutuhannya sambil menikmati kenyamanan layanan. Kebutuhan sehari-hari mereka peroleh di pasar swalayan Hero. Seminggu sekali mereka sekeluarga belanja di mal sambil mencari hiburan dan makan siang bersama.

Para pebisnis seperti pasar swalayan Hero, Metro Department Store ataupun Auto 2000 rupanya sudah menyadari bahwa sumber pendukung pertumbuhan bisnis mereka terletak pada kehandalan layanannya. Fitur produk kasat mata, kini harus dilengkapi dengan seperangkat opsi layanan untuk menarik minat konsumen. Lihat saja bagaimana upaya para pengusaha *retail* dalam meningkatkan loyalitas konsumen. Mereka berusaha menjaga kualitas produk yang ditawarkan, mengendalikan *assortment* produk yang disediakan, nilai tambah produk dan harga yang lebih rendah dari nilai produk yang dibelinya (Nilsson, 1999, h. 166)

Opel Blazer juga berupaya menawarkan solusi total. Konsumen yang membeli Opel Blazer, selama dua tahun cukup hanya mengisi bensin. Semua kebutuhan konsumen seperti kredit pemilikan mobil, asuransi, jaminan suku cadang, servis bengkel secara berkala, dijamin penuh. Konsumen ditawarkan segala kemudahan dan kenyamanan layanan agar bersedia membeli produk yang ditawarkan.

Terminologi produk kasat mata sudah tidak menarik selera konsumen tanpa dibungkus dengan layanan sebagai *augmented product*-nya. Lebih-lebih dalam bisnis yang mengacu pada *mass customization*, benar-benar membutuhkan kualitas layanan yang handal agar mampu meraih keunggulan dalam bersaing.

Bahkan sekarang ini, banyak konsumen yang menuntut pengiriman produk yang dipesannya secara tepat waktu. Ini dimungkinkan dengan dikenalkannya teknologi *E-commerce* yang mampu memberi solusi pengendalian logistik, mengeliminasi biaya inventori ataupun upaya memantapkan *cash management*.

Persaingan yang makin ketat dalam memantapkan kualitas layanan lama-kelamaan bisa pula dipersepsikan sebagai komoditi. Rivalitas antara penyedia layanan telekomunikasi seperti Satelindo, Telkom, Indosat, Telkomsel dan Pro-Excel kini lebih mngandalkan pada kebijakan harga. Ini menunjukkan bahwa layanan mereka sudah bagaikan komoditi saja.

Demikian pula biro-biro perjalanan bertarung harga berebut minat konsumen agar membeli paket wisata yang ditawarkannya. Mereka bersaing ketat melalui upaya mengeliminasi biaya operasional. Berkat kemajuan teknologi telekomunikasi dan informasi, mereka bisa meningkatkan efisiensi operasional karena hubungan pemasok dengan pembeli bisa diintegrasikan secara langsung dengan mem-*by-pass* beberapa rantai penambah nilai ekonomi.

Para pebisnis kini memang harus memahami bahwa begitu produk dan layanan sudah dipersepsikan menjadi komoditi, konsumen pasti akan menuntut nilai tambah

ekonomi yang lebih tinggi. Menyadari hal tersebut, kalangan pebisnis harus bisa menawarkan pola layanan baru yang mengkombinasikan produk sebagai penunjang/pemain utama dan proses layanan sebagai arena untuk menarik atensi serta menumbuhkan selera konsumen, sehingga mereka bisa menikmati pengalaman belanja penuh kenangan.

Banyak Mal, Hotel, Program Televisi ataupun tempat tempat hiburan, kini berusaha menawarkan nilai tambah ekonomi dengan menciptakan layanan tematik untuk memberi kesan pengalaman belanja yang menarik. Tema hiburan yang disajikan televisi seperti Srimulat, Ketoprak Humor, Ketoprak Jampi Stres ataupun pertandingan sepak bola Liga Italia dan Inggris, digelar untuk meningkatkan jumlah pemirsa sebagai daya tarik para sponsor iklan. Layanan tematik tersebut berusaha menyajikan hiburan interaktif. Pola layanan seperti ini sudah begitu mewarnai kecenderungan perkembangan bisnis di kota-kota besar.

Hiburan tematik yang dikombinasikan dengan restoran seperti Planet Hollywood, Café Venezia dengan Twilight Orchestra-nya, mulai diperkenalkan untuk menciptakan pasar yang kini sudah semakin tersegmentasi. Demikian pula pesta perkawinan di Jakarta sudah banyak yang dikelola secara terintegrasi oleh pebisnis seperti Johny Andrian yang menawarkan "*One stop-wedding Services*". Tampaknya layanan yang menawarkan pengalaman berbelanja memberikan nilai tambah ekonomi yang unik.

Usaha memberikan pengalaman menyenangkan dalam mengkonsumsi layanan perusahaan seperti itu, juga dilakukan oleh TNT Indonesia. Mereka begitu agresif dalam usaha menguasai pasar Indonesia. Secara aktif mereka berupaya menawarkan berbagai pengalaman yang memberikan berbagai kemudahan dan kenyamanan berikut:

1. Anda punya barang yang harus segera dikirim, tetapi belum punya waktu untuk pergi ke kantor pos atau perusahaan kurir terdekat. Kini ada jalan ke luarnya.

TNT, perusahaan jasa kurir yang sudah mendunia akan mengambil barang Anda dalam tempo maksimum 1(satu) jam setelah Anda menelepon. Layanan ini berlaku untuk Anda – warga Jakarta yang berada di sekitar perkantoran Sudirman-Thamrin, tepatnya di Gedung Artha Graha, Bursa Efek Jakarta, Bapindo I dan II, Widjojo Centre, Niaga Tower, Graha Sudirman Tower, serta Summitmas I dan II. Tidak ada batas maksimum untuk berat barang kiriman berupa paket dan dokumen.

Selama bulan Juni 1999, jika barang tersebut diambil lewat dari satu jam, maka barang Anda akan dikirim gratis ke mana pun tujuannya. Segera telepon Hotline Customer Service TNT di (021) 520-1157 pada

hari Senin sampai Jumat, dari pukul 08.30 sampai 15.30 untuk ketepatan dan keamanan pengiriman barang Anda (Gatra, 1999, h. 13).

2. Anda perlu mengirim sesuatu dari Indonesia ke Hong Kong? Atau ke tempat lain di Eropa dan Amerika? Rute khusus mana pun yang Anda tuju, kami bisa memberikan solusi khusus sesuai kebutuhan Anda dengan biaya yang paling efisien. Karena bersama TNT berarti Anda memasuki jaringan distribusi nasional yang luas yang ada di lebih dari 200 negara, dan saling terhubung secara sempurna dengan jaringan distribusi internasional yang didukung oleh salah satu dari 10 jaringan informasi canggih swasta terbesar di dunia (Kompas, 1999, h. 5).
3. Buka *website* kami di www.tnt.com/id untuk memeriksa kiriman Anda.

Berkat *cyberspace*, kini Anda dengan satu "klik". Anda juga bisa menggunakan jaringan informasi global TNT yang memonitor pengiriman Anda 24 jam sehari di seluruh dunia. Melalui *Web Tracker* kami, misalnya, Anda dapat melihat di mana pengiriman Anda saat itu juga, atau bahkan mencari tahu siapa yang telah menerimanya. Anda juga bisa memanggil kami untuk mengambil kiriman Anda, melalui *website* TNT. Tertarik untuk mengetahui apa yang dapat *Web Tracker* lakukan untuk Anda? Hubungi (021) 520-1157 atau kunjungi *website* kami di www.tnt.com/id (Tempo, 1999, h. 49).

Opel juga menawarkan pengalaman untuk menjelajahi mobil impian Blazer Montera. Pasar swalayan Hero, menjanjikan pengalaman "Belanja lebih hemat cara Hero". Tujuan Hero agar konsumen mendapat harga terbaik dari setiap produk yang ada di Hero. Untuk itu para "buyer" Hero senantiasa melakukan negosiasi untuk kepentingan konsumen.

Guna memperoleh nilai tambah ekonomi yang lebih tinggi, layanan yang menjanjikan pengalaman, belumlah cukup. Kini banyak kalangan bisnis mulai berupaya menawarkan layanan transformasi sesuai ekspektasi konsumen. Rumah-rumah sakit sekarang tidak saja menawarkan produk farmasi, layanan medis dan rawat inap yang mengesankan. Mereka terus berusaha menawarkan layanan yang memberi solusi untuk mentransformasi rasa sakit pasien menjadi sembuh kembali.

Lembaga pendidikan manajemen dan sekolah bisnis, sekarang ini, rasanya sudah ketinggalan bila hanya menawarkan informasi yang *up-to-date*, solusi bisnis ataupun memberi pengalaman belajar yang mengesankan. Kini banyak peserta yang mengharapkan memperoleh layanan yang mampu mentransformasi kemampuan mereka agar

dalam realita kerja, mereka bisa mengembangkan diri untuk terus bertumbuh. Sekolah bisnis harus bisa memberikan aspirasi yang mampu mendongkrak kompetensi dan komitmen peserta untuk terus mengembangkan karier mereka.

Daftar Pustaka

1. Downes, Larry & Chunka Mui (1998), "The end of strategy," *Strategy & Leadership*, November/Desember, h. 6.
2. Kolesar, Peter, Garrell Van Ryzin & Wayne Cutler (1998), "Creating Customer Value through Industrialized Intimacy," *Strategy & Business*, Kuartal ke-3, h. 33.
3. Loewe, Pierre M. & Mark S. Bonchek (1999), "The retailer revolution," *Management Review*, April, h. 39.
4. McGuire, Kenneth J. (1999), "The real meaning of being world class," *National Productivity Review*, Spring 1999, h. 2.
5. McCune, Jenny C. (1999), "The Change Makers," *Management Review*, Mei, h. 18.
6. Nilsson, Ragnar (1999), "Retailing confronting the challenges that face bricks and-mortar stores," *Harvard Business Review*, Juli-Agustus, h. 166.
7. Pine II, B. Joseph & James H. Gilmore (1998), "Welcome to the experience economy," *Harvard Business Review*, Juli-Agustus, h. 98.
8. Piturro, Marlene (1999), "Mind-shift," *Management Review*, Mei, h. 47.
9. Skrabec Jr, Quentin R. (1999), "Cooperative advantage – a new measure of performance," *National Productivity Review*, Spring, h. 70.
10. Wah, Louisa (1999), "Behind the buzz," *Management Review*, April, h. 16.
11. (1999), *Business Week*, Asian Edition, 2 Agustus, h. 13.
12. (1999), *Business Week*, Asian Edition, 28 Juni, h. 4A1.
13. (1999), *Gatra*, Majalah Berita Mingguan, No. 32, Tahun V, 26 Juni, h. 13.
14. (1999), *Kompas*, Senin 25 Juli, h. 5.
15. (1999), *Tempo*, 27 Juni, h. 49.

Copyright © 1999 by Roesanto SE, MSM;
Faculty Member on Strategy,
PRASETIYA MULYA business school.
