



TI SEBAGAI *ENABLER* DARI 5 FORCES PORTER DAN BLUE OCEAN STRATEGY (STUDI KASUS: DELL DENGAN *VIRTUAL INTEGRATION*)

Marcel

Fakultas Teknik dan Ilmu Komputer (FTIK) Universitas Kristen Krida Wacana

E-mail: marcel@ukrida.ac.id

Abstract: *IT as an enabler of 5 forces porters and the blue ocean strategy discusses how these two approaches, namely, the 5 forces porter and blue ocean strategy are seen as tools to formulate competitive strategy policies. These strategies are used to compete in red ocean and blue ocean, directing the company/organization to formulate innovative strategies to create blue oceans. IT in this case is seen as a force that can realize the complementation of the two approaches (5 forces Porter and blue ocean strategy). With the use of IT, the company/organization can innovate in its process and sharpen their uniqueness and differentiation.*

Keywords: *IT as a business enabler, Blue ocean strategy, blue ocean strategy, Porter's five forces, Dell, Virtual integration*

PENDAHULUAN

Strategi samudra biru (*blue ocean*) dan 5 *forces* Porter menawarkan pendekatan yang berbeda namun memiliki tujuan agar organisasi dapat memperoleh profit yang optimal dan berkesinambungan demi kelangsungan bisnisnya. Strategi samudra biru, berfokus pada upaya untuk menciptakan pasar yang baru dibanding harus berdarah-darah memperebutkan pasar yang sudah ada dari sekian banyak kompetitor. Sedangkan 5 *forces* Porter merupakan *tools* yang dapat membantu organisasi untuk mengarahkan fokusnya dengan benar untuk dapat menjadi pemain dominan di pasar, melalui analisa 5 kekuatan yang ada. Andrew Burke, Andre van Stel dan Roy Thurik (2010) dalam tulisannya mengutip pernyataan milik Harold Hotell dalam jurnal ekonominya bahwa selama pasar tersebut masih dapat mendatangkan profit, kecenderungannya adalah vendor akan terus berdatangan untuk mengisi pasar tersebut sampai mencapai titik saturasi (titik jenuh). [1] Lebih lanjut lagi Andrew Burke, Andre van Stel dan Roy Thurik (2010) juga mengemukakan pernyataan berdasarkan hasil studi mereka selama kurun waktu 19 tahun bahwa hasil terbaik didapat dari kombinasi kedua strategi ini (*blue ocean* dan 5 *forces* Porter). Pendekatan 5 *forces* Porter difokuskan untuk memperlambat erosi dari profit dengan menerapkan strategi kompetitif pada pasar yang sedang digeluti saat ini, dimana profit yang diperoleh selanjutnya di investasikan ke bisnis itu sendiri untuk menciptakan samudra biru yang baru dalam rangka kesinambungan profit dan bisnis. Poul Houman Andersen dan Jesper Strandskov (2008) juga menyebutkan dalam *review*-nya, bahwa banyak organisasi yang berjuang untuk tidak hanya menjadi kompetitif namun juga menjadi inovatif melalui penggunaan strategi yang terus diperbaharui. Masalahnya, strategi-strategi konvensional yang sudah ada tidak memformulasikan bagaimana organisasi dapat menghadapi tantangan lingkungan bisnis saat ini yang semakin dinamis. Berangkat dari pernyataan tersebut, tulisan ini mencoba untuk mendiskusikan bagaimana strategi samudra biru dan pendekatan 5 *forces* Porter dapat saling melengkapi, serta bagaimana IT dapat digunakan sebagai *enabler* untuk mempertajam komplementasi kedua pendekatan tersebut dengan mengangkat Dell dengan *virtual integration*-nya sebagai contoh studi kasus.

Dell merupakan perusahaan komputer yang menggunakan pendekatan *direct selling* untuk menjual produk komputernya ke kustomer. Michael Dell, *founder* dari Dell memulai usahanya dari kamar asrama sampai akhirnya menjadikan Dell sebagai salah satu perusahaan yang terdaftar di *Fortune 500 Companies* dan sudah *go public*. Pendekatan bisnis Dell dengan *virtual integration*-nya tidak hanya mampu menekan biaya namun juga memberikan nilai tambah bagi kustomer-nya.

Strategi Samudra Biru (*Blue Ocean Strategy*)

Strategi samudra biru memberikan wawasan baru dengan mengajak kita untuk berpikir *out-of-the-box*, dengan mempertanyakan kebiasaan pola pikir kita bahwa ketika kita bicara mengenai kompetisi bisnis, kecenderungan orientasi kita mengacu pada medan perang, dimana pemenang kompetisi adalah dia yang mampu mengalahkan pesaingnya (*out-of-business*). Perusahaan yang terperangkap dalam samudra merah mengikuti pendekatan konvensional, yakni berlomba memenangi kompetisi dengan membangun posisi kokoh dalam tatanan industri yang ada.

Strategi samudra biru menjadikan kompetisi menjadi tidak relevan, fokusnya adalah inovasi nilai (*value innovation*). Menciptakan lompatan nilai bagi pembeli dan perusahaan. Inovasi nilai menolak dogma yang menjadi kesepakatan umum dalam strategi berbasis kompetisi, yaitu perusahaan dipaksa untuk memilih antara menciptakan nilai lebih tinggi bagi pelanggan dengan harga yang tinggi atau menciptakan nilai lumayan dengan harga rendah. Perusahaan dipaksa untuk memilih antara diferensiasi atau biaya rendah. Sebaliknya, perusahaan yang memilih pendekatan strategi samudra biru mengejar diferensiasi (*value*) dan biaya rendah (*cost*) secara bersamaan.

Inovasi nilai terjadi hanya ketika perusahaan memadukan inovasi dengan utilitas (manfaat), harga dan posisi biaya. Penciptaan samudra biru adalah soal menekan biaya sembari meningkatkan nilai bagi pembeli. Karena nilai pembeli berasal dari utilitas (manfaat) dan harga yang ditawarkan perusahaan kepada pembeli, dan karena nilai bagi perusahaan itu dihasilkan dari harga dan struktur biaya, maka inovasi nilai tercapai hanya ketika keseluruhan sistem kegiatan utilitas, harga, dan biaya perusahaan terpadu dengan tepat [4]. Inovasi nilai adalah soal strategi yang merangkul seluruh sistem kegiatan perusahaan. Inovasi nilai menuntut perusahaan untuk mengarahkan seluruh sistem pada tujuan mencapai lompatan dalam nilai bagi pembeli dan bagi perusahaan itu sendiri.

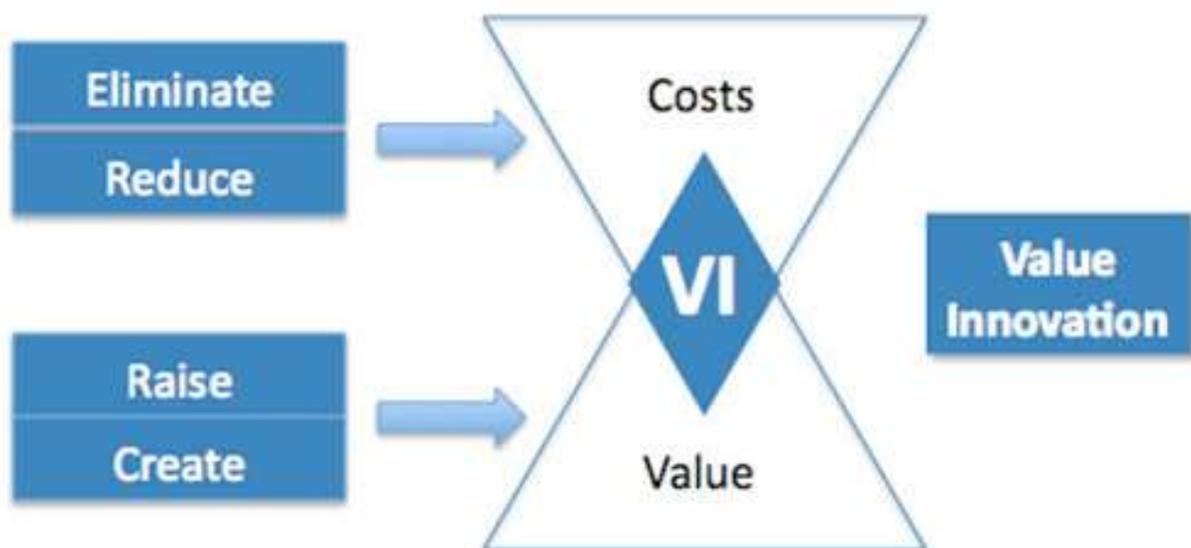


Diagram Usaha menciptakan Diferensiasi dan Biaya Rendah.
(Diagram merupakan hak cipta milik www.blueoceandiscovery.com)

Diagram usaha menciptakan diferensiasi dan biaya rendah menunjukkan bahwa inovasi nilai dapat dicapai dengan mengikuti *4 actions framework*, yaitu:

- *Reduce* – faktor-faktor yang perlu dikurangi sampai dibawah standar industri.
- *Eliminate* – faktor-faktor yang perlu di eliminasi karena tidak terlalu berguna.
- *Raise* – faktor-faktor yang perlu ditingkatkan diatas standar industri.
- *Create* – ciptakan faktor-faktor baru yang belum pernah ditawarkan sebelumnya.

Lebih lanjut lagi, strategi samudra merah yang berbasis kompetisi mengasumsikan bahwa kondisi-kondisi struktural itu terberi dan bahwa perusahaan dipaksa untuk berkompetisi dalam kondisi-kondisi itu. Sebaliknya, inovasi nilai didasarkan pada pandangan bahwa batasan-batasan pasar dan industri tidaklah terberi dan bisa di rekonstruksi melalui tindakan dan keyakinan pelaku industri.

TABEL 1: PERBANDINGAN ANTARA STRATEGI SAMUDRA MERAH DENGAN STRATEGI SAMUDRA BIRU

Strategi Samudra Merah	Strategi Samudra Biru
<ul style="list-style-type: none"> • Bersaing dalam ruang pasar yang sudah ada • Memenangkan kompetisi • Mengeksploitasi permintaan yang ada • Memilih antara nilai-biaya (value-cost trade-off) • Memadukan keseluruhan sistem kegiatan perusahaan dengan pilihan strategis antara diferensiasi atau biaya rendah 	<ul style="list-style-type: none"> • Menciptakan ruang pasar yang belum ada pesaingnya • Menjadikan kompetisi tidak relevan • Menciptakan dan menangkap permintaan baru • Mendobrak pertukaran nilai-biaya • Memadukan keseluruhan sistem kegiatan perusahaan dalam mengejar diferensiasi dan biaya rendah

Analisa 5 Kekuatan (5 Forces Porter)

Five Forces Model Porter dikemukakan oleh Michael E. Porter, adalah strategi bisnis yang digunakan untuk melakukan analisis dari sebuah struktur industri. Analisis tersebut dibuat berdasarkan 5 kekuatan kompetitif.

Porter menjelaskan lebih lanjut, bahwa terkadang manajer mendefinisikan kompetisi terlalu sempit, hanya sebatas pada lingkup kompetitor langsung dengan organisasinya. Padahal, kompetisi demi mendapatkan profit tidak hanya sebatas dalam lingkup dengan kompetitor namun juga 4 aspek lainnya, yang mencakup kustomer, supplier, potensi pendatang baru (*new entrants*) dan produk pengganti. Setiap industri boleh memiliki kondisi yang berbeda-beda (penghasil produk atau jasa, pemula atau sudah mature, teknologi tinggi atau konvensional) tapi aspek-aspek yang menjadi penggerak dan mempengaruhi organisasi untuk memperoleh profit tetap sama.

Dengan memahami kekuatan kompetitif dalam industri dan penggeraknya, organisasi akan dapat menemukan akar penyebab profit dari industri yang sedang digelutinya pada saat ini, sambil mendapat gambaran arah perubahan dari pola kekuatan kompetitif. Aspek yang memiliki kekuatan kompetitif terbesar menentukan profit dalam industry tersebut dan harus menjadi pusat perhatian dalam mem-formulasikan strategi bisnis.

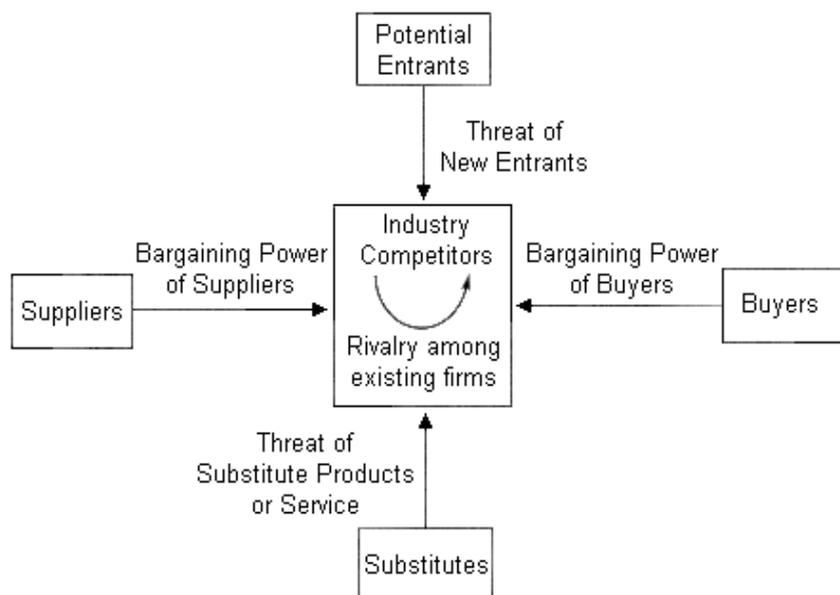


Diagram 5 Forces Porter.
(Diagram merupakan hak cipta milik Michael E. Porter)

Berikut penjelasan masing-masing aspek dari 5 forces Porter:

1) Ancaman dari pendatang baru (*Threat of Entry*)

Ketika pendatang baru melakukan diversifikasi dari pasar yang berbeda, mereka dapat me-leverage kemampuan dan modal yang sudah mereka miliki untuk menggoyang kompetisi. Contoh: Microsoft, ketika mereka mulai menawarkan internet browser sebagai paket ter-integrasi dalam sistem operasi; Apple yang masuk ke industri distribusi music melalui iTunes-nya.

Ancaman dari pendatang baru ditentukan dari seberapa besar tembok penghalang (*entry barriers*) yang ada dan reaksi yang mungkin didapat oleh pendatang baru dari para pemain yang sudah ada sebelumnya.

Ada 7 sumber utama yang dapat dijadikan sebagai modal bagi para pemain lama untuk membangun entry barriers yang kokoh:

- *Supply-side economies of scale* – perusahaan yang memproduksi suatu produk dalam jumlah dan kapasitas besar memiliki skala ekonomi yang lebih baik karena biaya produksi per produk yang dihasilkan lebih kompetitif.
- *Demand-side benefits of scale* – perusahaan yang sudah memiliki nama baik atau reputasi baik dikalangan kustomer secara tidak langsung dapat memberikan efek untuk menarik calon-calon kustomer baru. Kita menyebutnya dengan efek jejaring.
- *Capital requirements* – kebutuhan untuk melakukan investasi modal yang besar untuk berkompetisi dapat menghalangi masuknya pendatang baru, dalam hal ini juga mencakup modal besar yang harus dikeluarkan untuk periklanan dan pemasaran bagi calon pendatang baru.
- *Incumbency advantages independent of size* – pemain lama yang sudah ada, baik besar maupun kecil memiliki keunggulan dalam hal biaya yang sudah di investasikan dan kualitas, dalam bentuk-bentuk yang mencakup proprietary technology, akses istimewa ke sumber bahan baku, penempatan diri di posisi-posisi strategis, brand yang sudah dikenal dan pengalaman yang berguna bagi perusahaan agar dapat menjalankan bisnisnya dengan lebih baik lagi.
- *Unequal access to distribution channels* – jumlah channel distribusi dan ritel yang terbatas serta ikatan kuat yang sudah terbentuk dengan para pemain lama dapat menghambat masuknya pendatang baru.
- *Restrictive government policy* – kebijakan pemerintah terhadap industry tertentu dapat memperkuat entry barriers yang sudah ada ataupun sebaliknya membuka kesempatan bagi para pendatang baru untuk masuk dengan mudah.

2) Kekuatan daya tawar dari supplier (*The Power of Suppliers*)

Kekuatan daya tawar yang lebih besar di sisi supplier akan menyebabkan para supplier memperoleh porsi profit yang lebih besar di industri. Hal-hal yang menjadi kekuatan bagi supplier:

- Jumlah supplier yang sedikit, terkonsentrasi dan eksklusif. Contoh: Microsoft yang memonopoli produk sistem operasi.
- Supplier tidak hanya melayani 1 jenis industri tapi beberapa sehingga tidak ketergantungan pada industri tertentu sebagai sumber pendapatan.
- Para pemain di industri mengalami hambatan berupa *switching cost* yang signifikan ketika ingin berpindah ke supplier lainnya.
- Supplier memasok bahan baku yang unik / ter-diferensiasi, dimana supplier memiliki hak paten atas produk yang di suplainya tersebut.
- Produk atau jasa yang dipasok oleh supplier tidak ada alternatif penggantinya.
- Supplier memiliki kekuatan untuk ikut masuk dalam kompetisi di industri bersangkutan, hal ini bisa terjadi apabila perusahaan yang dipasok memperoleh profit yang perbedaannya cukup signifikan dibandingkan para supplier-nya sehingga men-stimulasi supplier-suppliernya untuk ikut masuk dalam pasar.

3) Kekuatan daya tawar dari pembeli (*The Power of Buyers*)

Merupakan kekuatan kebalikan dari *the power of suppliers*, karena menyebabkan turunnya harga produk dan jasa di pasaran serta adanya tuntutan atas kualitas dan layanan yang lebih baik. Kustomer memiliki kekuatan relative terhadap industri apabila mereka memiliki kapasitas negotiating leverage.



Hal tersebut dapat terjadi jika:

- Hanya ada sedikit pembeli dan para pembeli tersebut umumnya membeli dalam skala besar.
- Produk dan jasa yang dihasilkan oleh industri tidak unik, sehingga para pembeli percaya bahwa mereka selalu dapat menemukan produk ataupun jasa yang ekuivalen.
- Pembeli menghadapi *switching cost* yang relatif rendah ketika berpindah ke vendor lainnya.
- Pembeli cenderung akan memproduksi barang atau jasa yang dibutuhkannya itu sendiri jika vendor mengambil untung terlalu besar.

Para pembeli juga umumnya sensitif terhadap harga dalam kasus-kasus berikut:

- Produk ataupun jasa yang dibeli merepresentasikan porsi yang besar dalam anggaran belanja mereka.
- Pembeli berada dalam kondisi keuangan yang ketat, memperoleh profit yang rendah dari bisnis mereka dan ada tekanan untuk memangkas anggaran belanja mereka.
- Kualitas dari produk ataupun jasa yang dihasilkan oleh pembeli hanya sedikit dipengaruhi oleh produk ataupun jasa yang dihasilkan oleh industri.
- Produk dan jasa yang dihasilkan oleh industri hanya memiliki dampak kecil bagi investasi pembeli.

4) Ancaman dari produk atau jasa pengganti (*The Threat of Substitutes*)

Potensi ancaman dari produk atau jasa pengganti menjadi tinggi apabila:

- Produk atau jasa pengganti tersebut menawarkan perbandingan harga dan performa yang menarik dibandingkan dengan produk atau jasa milik perusahaan. Contoh: provider sambungan telpon internasional mengalami pukulan dengan adanya teknologi internet (VoIP).
- Biaya untuk berpindah (*switching cost*) ke produk atau jasa alternatif rendah.

5) Persaingan di antara para pemain yang sudah ada (*Rivalry Among Existing*)

Persaingan bisa muncul dalam berbagai bentuk, seperti pemberian diskon, pengenalan produk baru, kampanye iklan/promosi dan peningkatan kualitas layanan. Intensitas dari persaingan semakin besar apabila:

- Jumlah kompetitor cukup banyak dan ukuran mereka relatif sama.
- Pertumbuhan industri yang lambat, timbul peperangan untuk memperebutkan pasar.
- Tidak adanya exit barrier karena biaya yang sudah diinvestasikan untuk ber-operasi di industri saat ini cukup besar.
- Para pesaing berkomitmen terhadap industri yang mereka geluti dan bertekad untuk menjadi pemimpin dengan memenangkan persaingan.
- Perusahaan tidak mampu mengenal para pesaingnya dengan baik, begitu pula sebaliknya sehingga strategi kompetisi yang dibuat tidak fokus.

Persaingan dapat bersifat destruktif dalam hal profit apabila faktor yang dijadikan alat kompetisi adalah harga, karena kompetisi harga secara langsung akan mentransfer profit dari industri itu sendiri ke kustomer. Kompetisi harga juga berarti mendidik kustomer agar berfokus pada harga bukan pada kualitas dan fitur dari produk atau jasa yang ditawarkan.

5 *forces* Porter menggambarkan peta kekuatan dari struktur industri yang pada akhirnya menentukan potensi profit jangka panjang bagi perusahaan di industri. 5 *forces* juga berfungsi sebagai *framework* untuk mengidentifikasi aspek industri yang paling dominan dan dampaknya bagi industri.

Blue Ocean Strategy & 5 Forces Porter, Saling Melengkapi atau Bertentangan?

Kompetisi merupakan bagian dari industri karena setiap pemain yang berada di dalamnya berusaha memperoleh porsi kue yang lebih besar dari pangsa pasar yang ada. Michael E. Porter (2008) dalam tulisannya juga mengemukakan bahwa struktur industri-lah yang *drive* kompetisi dan profit, tidak peduli apakah industri tersebut masih dalam tahap pertumbuhan atau sudah matang, menggunakan teknologi tinggi atau konvensional, ter-regulasi atau tidak ter-regulasi. Dari pernyataannya tersebut, Michael E. Porter memperkenalkan sebuah alat bantu bagi para pelaku bisnis untuk mengidentifikasi struktur industri tempat bisnis mereka berlangsung, 5 *forces* Porter memetakan kekuatan kompetitif industri relatif terhadap 5 kekuatan utama yang mencakup konsumen, supplier, produk barang/jasa alternatif, pendatang baru dan



persaingan diantara sesama pelaku industri.

Michael E. Porter juga menjelaskan bahwa *5 forces* juga berfungsi sebagai *framework* bagi perusahaan/organisasi untuk menentukan strategi keluar (*exit*) dan strategi masuk (*entry*). Baik strategi masuk dan keluar ditentukan dengan menjawab pertanyaan, apa yang menjadi potensi dari bisnis ini? Strategi keluar di indikasikan ketika struktur industri mengalami degradasi sehingga tidak memungkinkan bagi perusahaan/organisasi untuk memiliki prospek posisi yang kuat di industri. Sebaliknya ketika suatu perusahaan/organisasi memutuskan untuk masuk ke industri baru, mereka dapat menggunakan *framework* ini untuk menemukan industri-industri baru yang menarik dan menawarkan prospek yang lebih baik dalam jangka panjang. Sebaliknya, strategi samudra biru (*blue ocean strategy*), mengarahkan perusahaan/organisasi untuk memenangkan kompetisi justru dengan menghindari kompetisi itu sendiri, yaitu dengan menciptakan pasar baru melalui inovasi nilai. W. Chan Kim dan Renee Mauborgne dalam bukunya menyatakan bahwa meskipun istilah samudra biru itu baru, eksistensi samudra itu tidaklah demikian adanya. Samudra biru adalah bagian dari dunia bisnis, di masa kini dan masa silam. Mari menengok seratus tahun ke belakang dan bertanya: Berapa banyak industri masa kini yang seratus tahun silam itu belum dikenal? ... Kini mari kita maju dua puluh tahun – atau mungkin lima puluh tahun – ke depan dan tanyai diri kita berapa banyak industri tak dikenal sekarang ini yang akan eksis di masa depan itu. Jika sejarah adalah landasan untuk meramalkan masa depan, jawaban pertanyaan ini adalah: banyak sekali.

Dapat dilihat bahwa pendekatan analisa *5 forces Porter* memiliki pola pikir bahwa kondisi suatu industri adalah terberikan, berbeda dengan pendekatan strategi samudra biru yang memandang bahwa suatu bisnis memiliki potensi untuk menciptakan samudra birunya sendiri, walaupun cara pandang kedua pendekatan ini terlihat berbeda, namun mereka dapat dikombinasikan untuk saling melengkapi bahkan memperkuat satu sama lain. Saat perusahaan/organisasi berhasil membuat samudra birunya sendiri, daya tarik profit dari samudra biru tersebut cepat atau lambat akan menarik banyak kompetitor baru untuk ikutserta mengeksplorasi kesempatan-kesempatan bisnis yang ada, disinilah analisa *5 forces* dibutuhkan, analisa ini membantu perusahaan/organisasi tidak hanya memantau posisinya relatif terhadap 5 kekuatan industri, namun juga sebagai alat bantu untuk menyusun strategi mempertahankan, bahkan me-*leverage* semaksimalnya samudra biru yang sudah di *create*. Pasar baru yang dihasilkan dari samudra biru pada akhirnya juga akan mengalami saturasi / kejenuhan, mengarah pada persaingan ketat yang dapat kita analogikan sebagai samudra merah, analisa *5 forces Porter* dalam hal ini akan membantu bisnis untuk menentukan strategi masuk-keluar dan strategi blue-ocean kembali mengarahkan bisnis untuk terus menghasilkan inovasi nilai. Pada prinsipnya, selama daur hidupnya, bisnis akan terus mengalami siklus pasang-surut, *5 forces Porter* dan strategi samudra biru yang saling melengkapi menjadi alat bantu bisnis untuk dapat terus berinovasi dan bertahan.

Sebagian orang melihat *5 forces Porter* sebagai alat kompetisi di samudra merah yang berdarah-darah, sehingga tercipta dua kubu yang saling bertentangan dengan para pendukung pendekatan strategi samudra biru. Sebaliknya, Andrew Burke, Andre van Stel dan Roy Thurik (2010) mengemukakan kesimpulan berdasarkan hasil penelitiannya selama kurun waktu 19 tahun bahwa hasil terbaik didapat dari kombinasi kedua strategi ini (*blue ocean* dan *5 forces Porter*). Pendekatan *5 forces Porter* difokuskan untuk memperlambat erosi dari profit dengan menerapkan strategi kompetitif pada pasar yang sedang digeluti saat ini, dimana profit yang diperoleh selanjutnya di investasikan ke bisnis itu sendiri untuk menciptakan samudra biru yang baru dalam rangka kesinambungan profit dan bisnis. Dengan demikian kedua pendekatan ini sebaiknya jangan dilihat sebagai dua pendekatan yang saling bertentangan, tapi saling melengkapi satu-sama-lain.

IT Sebagai Enabler Bisnis

Andrew McAfee dan Erik Brynjolfsson (2008) dalam tulisannya mengemukakan bahwa teknologi internet dan aplikasi IT berbasis enterprise dapat meng-akselerasi kompetisi di dalam industri tradisional. Hal tersebut bukan disebabkan karena semakin banyaknya produk dalam bentuk digital namun karena prosesnya: Seperti halnya foto digital atau algoritma pencarian pada web yang dapat di gandakan dengan mudah, cepat dan akurat. Proses bisnis unik perusahaan juga dapat disebar dengan mudah ke seluruh organisasi dengan bantuan aplikasi IT berbasis *enterprise*. Dengan demikian, IT seharusnya tidak lagi dilihat hanya sebagai alat bantu *back office* untuk melakukan tugas-tugas umum seperti *data entry*, sebaliknya IT menyimpan potensi untuk dapat digunakan sebagai senjata untuk mempertajam kombinasi dari strategi atau pendekatan-pendekatan bisnis konvensional, dalam hal ini *5 forces Porter* dan strategi samudra biru.

Lebih lanjut lagi, Andrew McAfee dan Erik Brynjolfsson juga mengemukakan karakteristik unik yang penting dari penggunaan IT dalam bisnis (*IT-enabled business*):

- They cover a wide span
- They produce results immediately
- They are precise
- They are consistent
- They make monitoring easy
- They build in enforceability

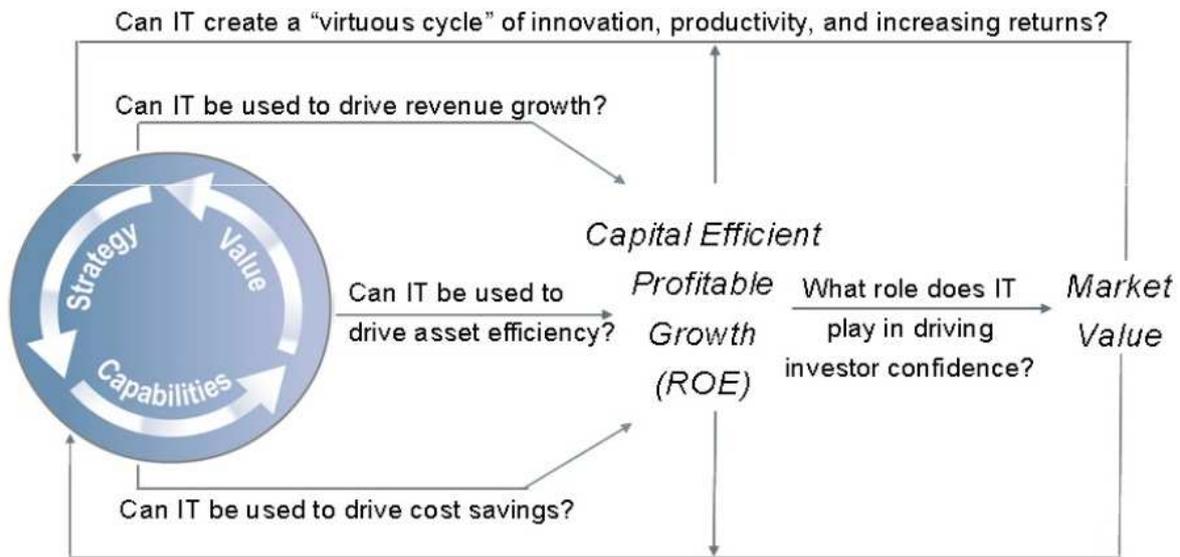


Diagram Model Bisnis
(Diagram merupakan hak cipta milik Lynda Applegate)

Diagram model bisnis dapat membantu para pelaku bisnis untuk meng-evaluasi kesempatan-kesempatan yang mungkin dapat di eksplorasi sehubungan dengan penggunaan IT. Diagram model bisnis juga mengarahkan pelaku bisnis untuk membuat perencanaan investasi IT yang tepat sasaran melalui 4 kategori pertanyaan sebagai berikut:

- Can IT drive cost savings?
- Can IT drive revenue growth?
- Can IT drive asset efficiency?
- Can IT create sustainable advantage?

Dell dengan *virtual integration*-nya merupakan contoh bagaimana IT bisa sangat berperan dalam mewujudkan strategi bisnis yang inovatif dalam rangka mencapai profit dan kesinambungan bisnis. Dengan mengelompokkan langkah-langkah strategis Dell berdasarkan pendekatan analisis *5 forces Porter* dan *blue ocean strategy*, kita dapat melihat bagaimana IT dapat digunakan sebagai enabler bisnis untuk merealisasikan strategi dari kedua pendekatan tersebut.

Analisis 5 Forces Porter

- *Threat of new entry* – Dell melindungi bisnisnya dengan membangun *entry barriers* yang kokoh dengan penggunaan IT yang memungkinkan Dell untuk terintegrasi dengan para suppliernya. Integrasi yang erat antara Dell dengan supplier, memungkinkan Dell untuk memberikan nilai tambah bagi kustomernya dengan pendekatan *direct-selling* dan *full customization*. Dell dalam hal ini hanya berfokus pada upaya untuk membangun *brand*-nya dan semakin mendekatkan diri ke kustomer. Bagi para pendaatang baru, pengetahuan mengenai behavior kustomer dan pengalaman bisnis di industri bersangkutan bukanlah sesuatu yang bisa diperoleh dalam waktu sekejap.



- *The power of suppliers* – Dell melakukan seleksi terhadap para supliernya, Dell menginginkan supplier yang sepeham dengan visi-misi Dell untuk menjadi perusahaan yang bersifat customer-centric. Dell menginginkan adanya keuntungan yang bersifat mutual (tidak berat sebelah) antara Dell dengan para supliernya, integrasi Dell dengan para supliernya menjadikan supplier itu sendiri sebagai bagian yang integral dari Dell.
- *The power of buyers* – Dell melihat bahwa pasar ritel untuk bisnis penjualan komputer sudah memiliki banyak pemain dan hanya menawarkan sedikit margin profit, karena itu Dell memfokuskan bisnisnya hanya pada segmen kustomer tertentu yang memberikan margin profit terbesar. IT dalam hal ini digunakan oleh Dell untuk membangun website yang memungkinkan kustomer melakukan pembelian secara langsung dan kustomisasi produk secara penuh sesuai dengan kebutuhan unik mereka. Dell melihat kustomernya sebagai partner bisnis mereka, karena itu *virtual integration* Dell memasukkan kustomer sebagai bagian dari *supply chain* mereka. Dengan meniadakan *distribution channel* dari *supply chain*-nya, Dell dapat menjangkau kustomernya secara langsung, memberikan nilai tambah dari segi layanan sampai menekan biaya operasional.
- *The threat of substitutes* – Dell tidak memandang bisnisnya hanya sekedar menjual komputer, pendekatan Dell kepada kustomernya adalah menjual jasa layanan untuk memenuhi kebutuhan komputasi, itu sebabnya Dell memberikan keleluasaan bagi kustomernya untuk melakukan kustomisasi penuh terhadap produk komputer yang akan dibelinya karena Dell mengerti bahwa setiap kustomernya memiliki permasalahan dan kebutuhan yang unik, berbeda satu dengan yang lainnya. Dengan modal pengetahuan yang lebih terhadap kebutuhan kustomernya, otomatis Dell sudah membangun sebuah *barrier* dalam hal *switching cost* bagi para kustomernya ketika ingin berpindah ke para pesaing Dell.
- *Rivalry among existing* – Dalam rangka memenangkan persaingan, Dell harus tampil unik dibandingkan para pesaingnya, virtual integration mampu menjadikan Dell unik dan bertahan di industri karena Dell dapat memberikan nilai tambah bagi para kustomernya, sambil menekan biaya operasional dengan menghilangkan *distribution channel* dari *supply chain*-nya, memindahkan tanggung-jawab pengelolaan gudang dan stok ke para supliernya, terakhir yang juga tidak kalah penting Dell dengan pendekatan *direct selling*-nya memastikan produk yang dipesan pelanggan *up-to-date* karena *built-to-order*.

Strategi Samudra Biru

Pendekatan dari strategi ini menekankan pentingnya inovasi nilai dalam rangka penciptaan samudra biru. Inovasi nilai dicapai sebagai titik temu dari biaya operasional yang rendah dengan nilai yang meningkat. Dell dengan *virtual integration*-nya memungkinkan kedua hal tersebut terjadi.

Biaya rendah dapat dicapai karena virtual integration, meng-integrasikan Dell dengan para supliernya, sehingga Dell dapat memindahkan masalah tanggung jawab pengelolaan gudang dan stok kepada para supliernya, Dell juga meniadakan *distribution channel* dari *supply chain*-nya dan memilih pendekatan *direct-selling* ke customer untuk menekan biaya distribusi. Nilai tambah dapat diperoleh karena Dell memfokuskan sumber-dayanya untuk membangun *brand* dan mengerti kustomernya lebih baik lagi. Dengan *direct-selling*, customer Dell dapat melakukan kustomisasi penuh produk sesuai dengan kebutuhan uniknya, kustomer juga dipastikan mendapatkan barang yang *up-to-date* karena produk yang dipesannya *built-to-order*. Hilangnya *distribution channel* juga otomatis memungkinkan Dell untuk mampu memberikan harga yang lebih kompetitif dan respon yang lebih cepat terhadap keluhan maupun kebutuhan para kustomernya.

Dari contoh kasus Dell, dapat dilihat dimana *5 forces Porter* dapat mengarahkan Dell untuk menganalisa posisi strategisnya terhadap 5 kekuatan utama industri, sedangkan disaat yang sama, strategi samudra biru, mengarahkan Dell untuk mengejar inovasi nilai. Teknologi IT dalam hal ini berfungsi untuk mewujudkan dan mempertajam keunggulan strategis Dell. Dalam kasus Dell dengan *virtual integration*-nya, teknologi internet memegang peran penting dalam mewujudkan integrasi yang mulus.

Andrew McAfee dan Erik Brynjolfsson pada tulisannya juga menyimpulkan bahwa penggunaan teknologi IT justru dapat semakin mempertajam perbedaan yang ada diantara para pemain dalam industri. Semua perusahaan/organisasi dapat mengadopsi teknologi IT, namun nilai sesungguhnya dari penggunaan IT ada pada kemampuan perusahaan/organisasi tersebut untuk dapat menghasilkan inovasi proses dari platform yang sudah mereka investasikan.



KESIMPULAN DAN IMPLIKASI

Pendekatan analisis *5 forces Porter* mengarahkan perusahaan/organisasi untuk memformulasikan strategi kompetisi, sedangkan strategi samudra biru mengarah pada formulasi strategi inovasi. Kedua pendekatan ini bukanlah dua hal yang saling bertentangan, sebaliknya kedua pendekatan dapat dilihat sebagai dua pendekatan yang saling komplemen satu sama lain. *5 forces Porter* mengarahkan perusahaan/organisasi agar dapat melihat posisi dirinya dengan jelas sehubungan dengan 5 kekuatan yang ada di industri, bagaimana perusahaan/organisasi dapat memenangkan kompetisi yang ada, sedangkan strategi samudra biru mengarahkan perusahaan/organisasi menjadi inovatif untuk menciptakan ruang pasar baru demi profit dan kesinambungan bisnisnya. IT dalam hal ini berfungsi sebagai *enabler* yang mempertajam nilai unik – diferensiasi perusahaan/organisasi.

DAFTAR RUJUKAN

- Andersen, P. H., Strandskov, J. (2008). *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail/Leading The Revolution/Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make The Competition Irrelevant*. Academy of Management Review. July, 2008.
- Applegate, L. M., Austin, R. D., Soule, D. L. (2009). *Corporate Information Strategy and Management*. 8th Edition. McGraw-Hill International Edition. New York. 2009.
- Burke, A., Van Stel, A., and Thurik, R. (2010). *Blue Ocean vs. Five Forces*. Harvard Business Review. May, 2010.
- Chang Kim, W., Mauborgne, R. (2006). *Blue Ocean Strategy (Strategi Samudra Biru)*. Serambi. Indonesia. Januari, 2006.
- Magretta, J. (2009). *The Power of Virtual Integration: An Interview with Dell Computer's Michael Dell*. Harvard Business Review. Harvard Business Publishing Newsletter. May, 2009.
- McAfee, A., Brynjolfsson, E. (2008). *Investing in The IT*. Harvard Business Review. July-August 2008.
- Porter, M. E. (2008). *The Five Competitive Forces That Shape Strategy*. Harvard Business Review. January, 2008.

