

Penciptaan Nilai

(*Value Creation*)

Bahasan:

- Pengertian Penciptaan Nilai
 - Manfaat konsumen
 - Biaya
 - Nilai yang Diciptakan
 - Menangkap Nilai
 - Rantai Nilai Porter
 - Menganalisa Rantai Nilai
 - Dampak Internet Terhadap Rantai Nilai
 - Pemanfaatan Rantai Nilai Virtual
-

Pengantar

Pengetahuan tentang **value creation** sangat perlu diketahui dalam mempelajari e-bisnis. **Value creation** merupakan inti seluruh kegiatan yang dilakukan oleh perusahaan untuk memperoleh keuntungan. Dengan mengetahui hal ini, kita akan memperoleh pemahaman yang benar tentang apa yang sedang dilakukan dan diusahakan oleh suatu perusahaan sehingga dapat memberikan solusi e-bisnis yang tepat untuknya.

Pengertian *Value Creation*

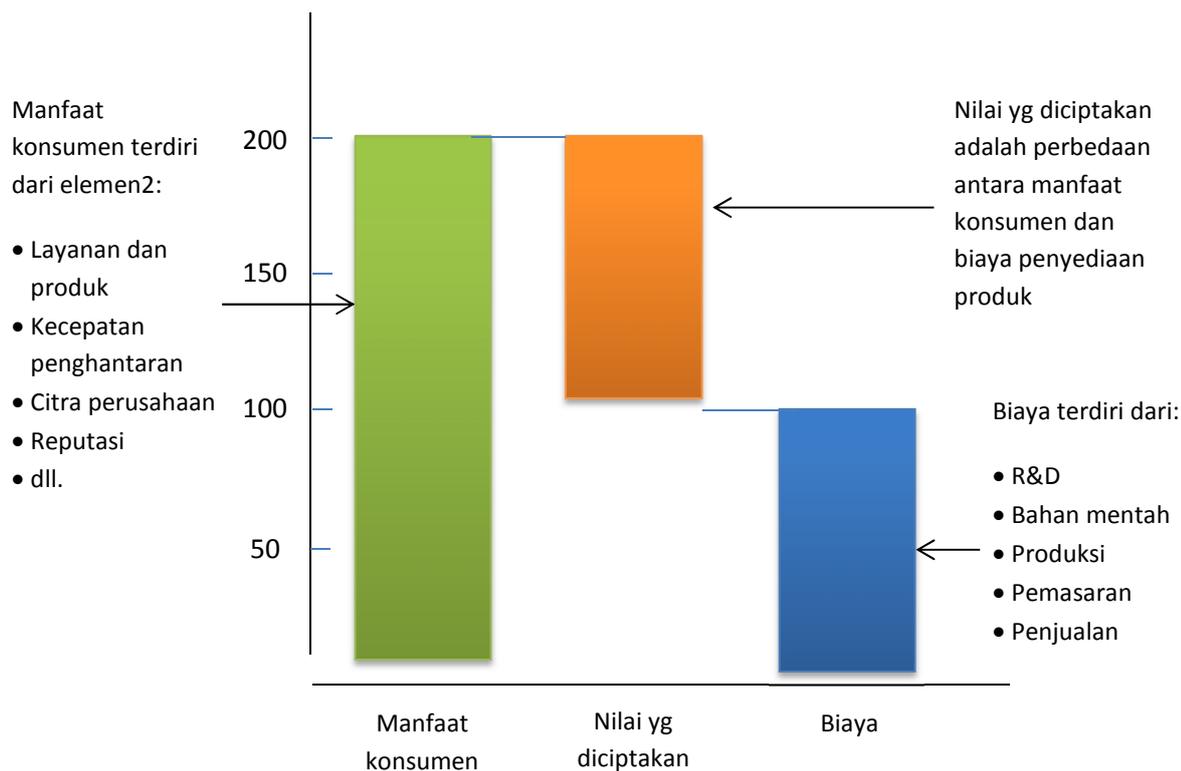
Value adalah sejauh mana pelanggan merasa suatu barang atau jasa telah memenuhi keinginan atau kebutuhannya, yang diukur dengan kesediaan pelanggan untuk membayar barang atau jasa tersebut. Ukuran ini biasanya lebih tergantung pada persepsi pelanggan tentang nilai produk daripada nilai intrinsiknya.

Pengertian **value creation** atau **penciptaan nilai** sendiri adalah proses penciptaan nilai yang dilakukan perusahaan secara efisien untuk menghasilkan keuntungan. **Value** (untuk selanjutnya disebut **nilai**) diciptakan melalui suatu kegiatan/aktivitas, misalnya memotong pohon kemudian menjadikannya kayu, atau kreativitas, misalnya membuat sebuah logo atau menulis karya ilmiah. Tentu saja tidak semua kegiatan menciptakan nilai, misalnya memindahkan batu dari satu tempat ke tempat lain. **Penciptaan nilai** adalah aktivitas inti perusahaan. **Penciptaan nilai** yang unggul akan membuka peluang untuk memperoleh keuntungan yang tinggi.

Manfaat Konsumen (*Consumer Benefit*)

Saat membicarakan **penciptaan nilai** akan melibatkan konsep tentang **manfaat konsumen**, yaitu semua ciri yang dinilai oleh seorang konsumen terhadap suatu produk atau jasa. Dalam ilmu ekonomi, **manfaat konsumen** diartikan sebagai kemauan maksimum pembeli untuk membayar suatu produk. Untuk memperjelas konsep ini, berikut ilustrasi yang meng gambarkannya.

*Umpamakan Anda akan membeli printer laser secara lelang di perusahaan lelang online eBay. Lelang dimulai dengan harga penawaran awal dari eBay, katakanlah 20 dolar. Kemudian sala satu peserta lelang menawar harga yang lebih tinggi dari itu, misalnya 30 dolar. Peserta lelang yang lain termasuk Anda akan mengajukan harga yang lebih tinggi lagi, misalnya Anda menawar 40 dolar. Proses ini berlangsung terus sampai suatu ketika Anda menawar 200 dolar. Peserta lelang yang lain kemudian menawar lebih dari itu. Anda kemudian tidak melakukan penawaran lagi karena merasa harga tersebut sudah melampaui harga yang bisa Anda bayarkan untuk printer laser tersebut, yaitu 200 dolar. Nah, harga 200 dolar ini adalah **manfaat konsumen** Anda, atau batas tertinggi Anda mau bayar itu laser printer.*



Gambar 1: Penciptaan Nilai Tergantung Pada Kedudukan Antara Manfaat dan Biaya

Biaya

Konsep lain yang terlibat adalah biaya, yaitu semua biaya yang timbul sebagai akibat kegiatan penyediaan produk kepada konsumen. Biaya ini meliputi biaya pengembangan teknologi, bahan mentah, produksi, pemasaran, penjualan, dan pengantaran produk. Biaya variabel seperti bahan mentah dapat dikaitkan langsung dengan individual produk. Sementara biaya tetap seperti biaya pengembangan situs web atau pembangunan gudang perlu disebar ke seluruh produk yang terjual melalui situs web tersebut.

Nilai yang Diciptakan (*Value Created*)

Nilai yang diciptakan atau *Value Created* adalah perbedaan antara manfaat yang diperoleh konsumen dari penggunaan barang dengan biaya yang timbul ketika memproduksi barang tersebut. Terkait *value created*, ada dua persyaratan yang perlu dipenuhi oleh perusahaan untuk dapat berkompetisi secara sukses di pasar.

- **Selisih antara manfaat dan biaya harus positif.** Manfaat harus lebih tinggi dari biaya untuk memproduksi produk.
- **Nilai harus lebih tinggi daripada nilai yang diciptakan oleh pesaing.** Nilai lebih tinggi dapat diperoleh dengan cara menawarkan produk dengan harga yang sama dengan produk pesaing tetapi mempunyai manfaat lebih besar, atau dengan menekan biaya produksi sehingga produk dapat dijual lebih murah dari produk pesaing.

Apa sebenarnya yang membentuk **manfaat konsumen**? Sulit untuk mengukur hal ini, karena **manfaat konsumen** tidak dapat diukur secara obyektif tanpa memperhatikan faktor tempat, waktu, dan orang. Jadi, **manfaat konsumen** adalah konsep abstrak yang akan bervariasi bagi setiap orang, tergantung pada:

- **Pilihan pribadi.** Anda mungkin memperoleh manfaat yang tinggi dengan mengemudikan mobil sport mengkilat, tetapi tetangga Anda dengan 3 anak akan memperoleh lebih banyak manfaat dari sebuah mobil MPV keluarga.
- **Tempat.** Bayangkan tentang kulkas di Antartika dengan di gurun pasir
- **Waktu.** Pikirkan tentang manfaat dari lampu listrik di siang dan malam hari.

Meskipun demikian, tingkat **manfaat konsumen** dapat diketahui melalui karakteristik tertentu. Elemen-elemen atau karakteristik yang perlu dipertimbangkan dalam menentukan tingkat **manfaat konsumen** dapat dibagi menjadi **sumber berwujud** dan **tidak berwujud**.

Sumber berwujud meliputi:

- **Kualitas produk.** Merujuk kepada ciri obyektif produk seperti fungsionalitasnya, keawetannya (*durability*), dan kemudahan pemasangannya. Sebagai contoh kualitas kendaraan roda dua *Ducati* dapat ditentukan dari kecepatan maksimum, tingkat akselerasi, dan jarak tempuh per liter bahan bakar.
- **Tingkat kustomisasi produk atau layanan.** Lebih banyak suatu produk atau layanan dapat diadaptasi sesuai kebutuhan pelanggan yang spesifik, lebih banyak manfaat yang diciptakannya untuk pengguna individual. Sebagai contoh *Dell* memproduksi Personal Komputernya sesuai spesifikasi pelanggan.

- **Kenyamanan.** Energi mental, usaha dan waktu yang harus dikeluarkan pembeli selama proses pembelian harus diperhitungkan perusahaan. Inilah sebabnya mengapa orang tidak akan pergi ke supermarket yang mengeluarkan diskon hanya untuk membeli kopi, tapi malah pergi ke toko terdekat, meskipun harga kopi mungkin lebih mahal.
- **Kualitas layanan.** Karakteristik ini mengacu pada keramahan dan pengetahuan tenaga penjualan atau dalam kasus situs web adalah tingkat personalisasi, kemudahan penggunaan, waktu respon, dan kualitas informasi dari pertanyaan online.
- **Kecepatan pengiriman.** Kemampuan untuk memberikan produk dan layanan dengan cepat merupakan elemen penting dari **manfaat konsumen**. Kecepatan tergantung pada ketersediaan produk, lokasi penjual, dan kualitas proses logistik. Sebuah perusahaan yang memiliki kemampuan untuk memberikan produk lebih cepat dari pesaingnya karena pendekatan manajemen, aliran proses yang unggul, serta sistem TI dan aplikasi yang baik, dapat menciptakan keunggulan kompetitif yang signifikan. *Amazon.com*, misalnya, membangun gudang untuk dapat memastikan bahwa produk tersedia dan bisa dikirim secara tepat waktu.
- **Keragaman produk.** Sebuah pilihan yang luas dan mendalam menyediakan sumber penting untuk diferensiasi karena memungkinkan belanja *one-stop shopping* yang nyaman dan cepat. *Amazon.com* adalah contoh utama dari pengecer dengan berbagai produk yang sangat beragam, karena di *amazon* selain pelanggan dapat menemukan sebagian besar judul buku yang masih diterbitkan, juga dapat memperoleh buku yang sudah tidak diterbitkan lagi.

Sumber tak berwujud meliputi:

- **Citra.** Karakteristik ini merujuk kepada suatu ciri yang oleh pelanggan dihubungkan dengan perusahaan yang menjual suatu produk atau layanan. Citra yang kuat cenderung dihasilkan oleh produk yang memenuhi standar kualitas tinggi atau bentuk pemasaran yang intensif dan inovatif. Citra perlu dibangun dan dipelihara sebagai ciri pembeda perusahaan dengan pesaingnya di pasar. Sebagian besar perusahaan online telah menanamkan modal yang besar untuk menciptakan citra mereka.

- **Reputasi.** Sejarah kinerja perusahaan merupakan faktor utama yang mempengaruhi reputasi. Pelanggan mempertimbangkan reputasi perusahaan karena reputasi itu dianggap pelanggan akan menurunkan resiko pembelian mereka. Khususnya dalam melakukan pembayaran online dengan kartu kredit, reputasi menjadi hal kritis, karena banyak pelanggan online yang masih merasa kesulitan dalam memperoleh informasi reputasi untuk vendor yang tidak dikenal
- **Threshold features.** Adalah persyaratan minimal yang harus dipenuhi oleh perusahaan untuk suatu produk atau layanan. Jika tidak memenuhi syarat minimal, maka produk akan tersingkir dari pasar sebab konsumen bahkan tidak akan mempertimbangkannya sama sekali. Sebagai contoh, mekanisme pembayaran yang aman pada transaksi online
- **Critical Success Factors.** Faktor-faktor krusial yang menentukan keputusan konsumen untuk membeli produk. Pada *amazon.com*, faktor-faktor ini berupa keberagaman produk yang disediakan, tinjauan (*review*) produk, kenyamanan, dan pengalaman belanja cepat melalui aplikasi **belanja satu klik**.

Menangkap Nilai (*Capturing Value*)

Nilai yang diciptakan perusahaan atas suatu produk, dapat ditangkap/diperoleh baik oleh pelanggan maupun perusahaan. Disamping penting bagi perusahaan untuk menciptakan nilai yang lebih unggul dari perusahaan pesaing, penting pula bagi perusahaan untuk dapat memperoleh bagian (*capturing*) dari **nilai yang diciptakan**-nya, dalam bentuk keuntungan (*profit margin*). Jadi *profit margin* adalah Nilai yang diciptakan dan ditangkap dikurangi biaya penciptaan nilai.

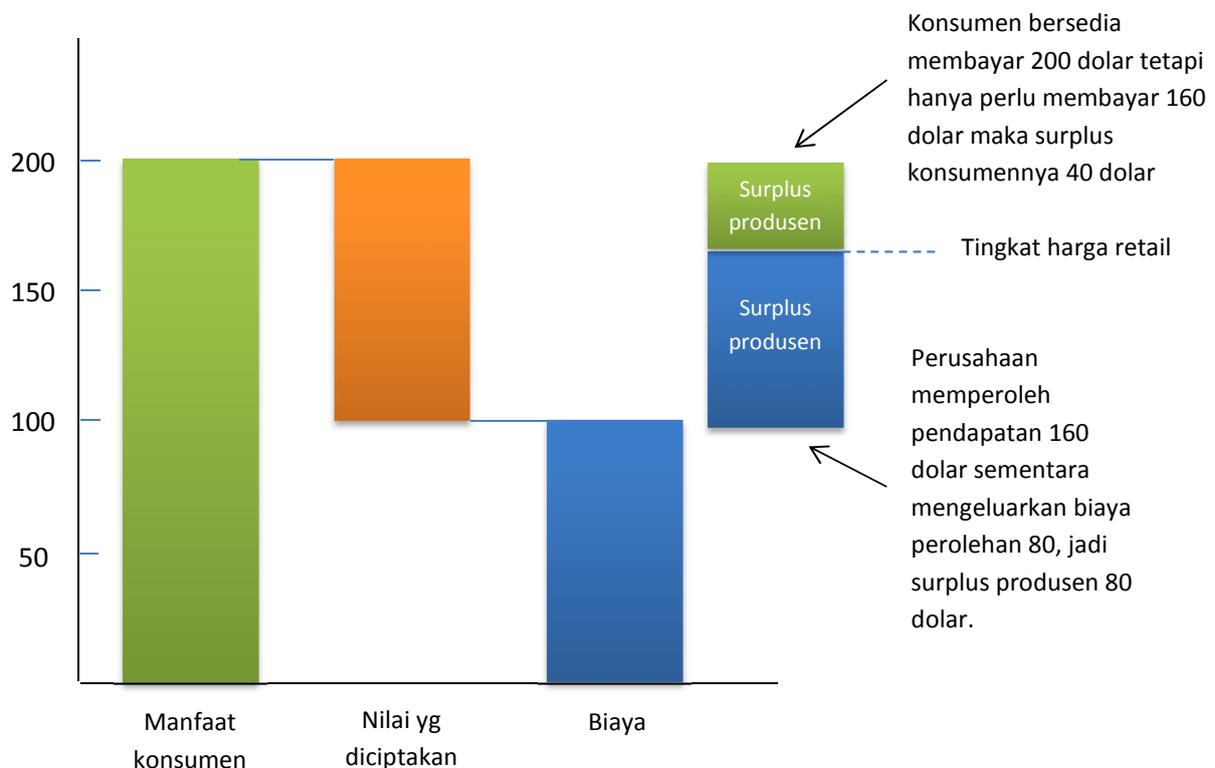
Nilai produk yang diperoleh perusahaan disebut **surplus produsen**, dan yang diterima pelanggan disebut **surplus konsumen**:

- **Surplus produsen.** Menggambarkan keuntungan yang dihasilkan perusahaan ketika menjual sebuah produk. Keuntungan adalah perbedaan antara harga jual produk dengan biaya produksi produk.
- **Surplus konsumen.** Menggambarkan perbedaan antara manfaat konsumen, yang merupakan kesediaan maksimum untuk membayar, dengan harga

sebenarnya yang dibayar pelanggan untuk memperoleh produk tersebut. Pada umumnya, pelanggan akan mencari produk yang dapat memberikan surplus terbesar, yang dapat dicapai melalui perolehan produk dengan manfaat yang lebih besar sementara harga sama dengan produk lain, atau melalui produk dengan harga yang lebih murah dengan kualitas sebanding produk lain.

Untuk menggambarkan konsep surplus produsen dan konsumen, lihat kembali ilustrasi lelang printer laser di eBay.

*Jika Anda menang lelang dengan harga 160 dolar, yang dibawah harga maksimum yang bersedia Anda bayar (200 dolar), bagaimana pendistribusian nilai yang diciptakan dari produk tersebut? Bagi penjual, **surplus** adalah perbedaan antara harga 160 dolar dengan biaya peroleh 80 dolar, yang berarti 80 dolar. **Surplus konsumen** Anda adalah perbedaan antara maksimum harga yang Anda bersedia bayar (200 dolar) dengan harga yang sebenarnya Anda bayar (160 dolar), yang berarti 40 dolar.*



Gambar 2: Pendistribusian Nilai yang Diciptakan Kepada Produsen dan Konsumen

Sehubungan dengan distribusi nilai antara produsen dan konsumen, ada dua faktor yang mempengaruhi keuntungan (*profitability*) perusahaan:

1. **Struktur Industri.** Pendistribusian nilai tergantung pada industri dimana perusahaan berkompetisi. Industri dengan tingkat kompetisi yang tinggi, hambatan masuk pasar rendah, produk pengganti tersedia, cenderung kurang menarik dan kurang menguntungkan. Hal ini sesuai dengan fakta bahwa perusahaan lama maupun baru dalam industri tersebut akan saling berlomba menurunkan harga produk dalam rangka memperoleh pangsa pasar. Ini berarti **nilai yang diciptakan** jatuh ketangan konsumen dalam bentuk harga rendah. Oleh karena itu sulit bagi perusahaan untuk memperoleh keuntungan (**surplus produsen**) yang menarik. Industri komputer merupakan salah satu contohnya, dimana **nilai yang diciptakan** tinggi tetapi keuntungan bagi perusahaan kecil.
2. **Tingkat Relatif Penciptaan Nilai Perusahaan.** Penciptaan nilai suatu perusahaan terkait dengan penciptaan nilai dari pesaingnya. Jika perusahaan menciptakan nilai yang lebih tinggi dari kompetitornya, maka perusahaan berpotensi memperoleh keuntungan yang menarik, bahkan dalam lingkungan industri yang sangat kompetitif. Sebagai contoh, *Dell Computer* memperoleh keuntungan diatas rata-rata karena model penjualan langsungnya yang unik, yang menghapus biaya mahal perantara didalam rantai distribusinya. Hal ini memungkinkan *Dell* menawarkan harga yang lebih rendah daripada kompetitornya sementara tetap dapat mempertahankan margin yang sehat.

Rantai Nilai Porter

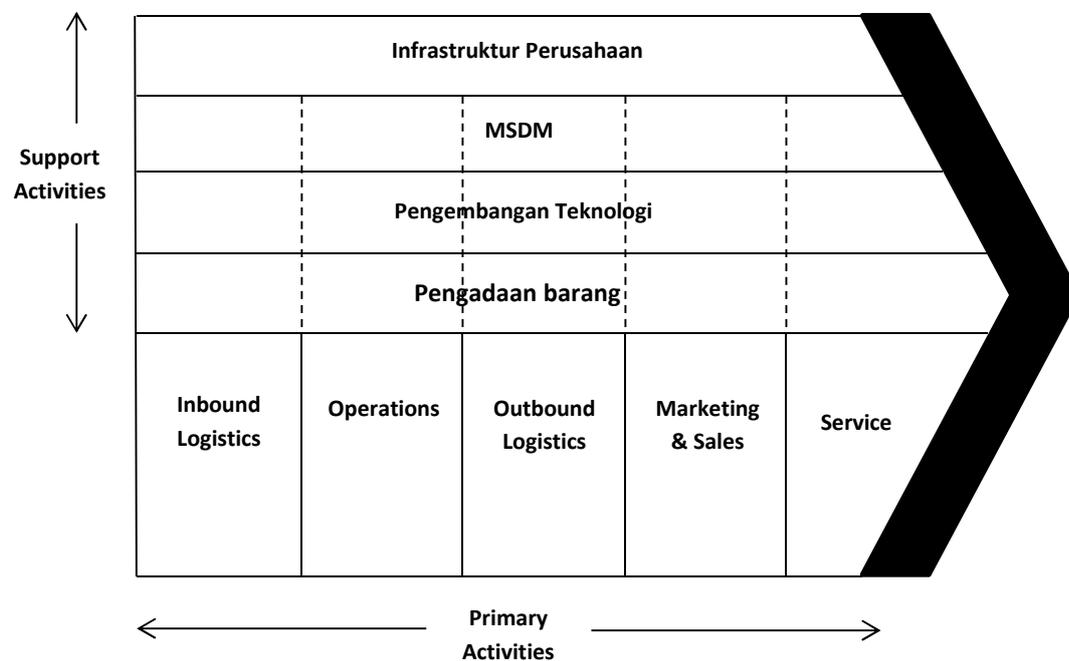
Memahami bagaimana sebuah perusahaan menciptakan nilai, dan mencari cara untuk menambah nilai adalah elemen kritis dalam pengembangan strategi kompetitif. Hal ini berhubungan dengan konsep **rantai nilai** yang didefinisikan sebagai serangkaian kegiatan yang dilakukan oleh organisasi untuk menciptakan nilai bagi pelanggannya.

Sehubungan dengan konsep rantai nilai terdapat sebuah alat manajemen strategis yang disebut sebagai **Rantai Nilai Porter**. Rantai nilai Porter ini adalah sebuah framework rantai nilai yang dapat digunakan oleh perusahaan untuk memeriksa

seluruh kegiatan dan melihat hubungan diantaranya. Bagaimana sebuah rantai nilai dijalankan akan menentukan biaya dan mempengaruhi keuntungan, dan alat ini dapat membantu perusahaan untuk memahami sumber-sumber nilai mereka.

Komponen-komponen Dalam Rantai Nilai Porter

Rantai nilai Porter fokus pada sistem, dan bagaimana input dirubah menjadi output yang dibeli oleh pelanggan. Berdasarkan sudut pandang ini, diagram porter menjelaskan suatu rantai kegiatan umum dari seluruh bisnis, dan membaginya kedalam kegiatan primer dan pendukung:



Gambar 3: Rantai Nilai Generik Porter

Kegiatan Primer

Kegiatan primer berhubungan langsung dengan penciptaan, penjualan, pemeliharaan, dan dukungan terhadap produk atau layanan.

Inbound Logistics: semua proses yang berhubungan dengan penerimaan, penyimpanan, dan pendistribusian input secara internal. Hubungan dengan pemasok adalah faktor kunci dalam penciptaan nilai disini.

Operations: Kegiatan yang merubah input menjadi output yang dijual kepada pelanggan. Sistem operasional perusahaan menjadi kunci penciptaan nilai disini

Outbound Logistics: Kegiatan yang berkaitan dengan penyerahan barang kepada pelanggan, seperti sistem pengumpulan, pendistribusian, dan penyimpanan, yang mungkin bersifat internal atau eksternal.

Marketing dan Sales: Kegiatan yang berhubungan dengan proses membujuk konsumen untuk membeli produk dari perusahaan daripada dari pesaing perusahaan. Sumber nilai disini adalah manfaat yang ditawarkan perusahaan, dan seberapa baik perusahaan berkomunikasi dengan mereka.

Service: Kegiatan yang berhubungan dengan memelihara nilai produk atau layanan kepada pelanggan perusahaan, setelah produk tersebut dibeli pelanggan.

Kegiatan Pendukung

Kegiatan yang mendukung kegiatan primer. Dalam diagram rantai nilai porter, garis patah-patah menunjukkan bahwa setiap pendukung dapat memainkan peran dalam setiap kegiatan primer. Sebagai contoh, pengadaan barang mendukung kegiatan *operations* dengan kegiatan tertentu, tetapi juga mendukung kegiatan pemasaran dan penjualan dengan kegiatan lain.

Procurement (Purchasing): Kegiatan perusahaan untuk memperoleh sumber daya yang dibutuhkan untuk beroperasi, seperti mencari vendor dan menegosiasikan harga terbaik

Human Resource Management: Kegiatan merekrut, menyewa, melatih, memotivasi, memberi kompensasi, dan mempertahankan pekerja perusahaan. Manusia adalah sumber nilai yang signifikan, dengan praktek sumber daya manusia yang baik, perusahaan dapat memperoleh keuntungan yang bagus.

Technological Development: Kegiatan ini berhubungan dengan pengelolaan dan pengolahan informasi serta melindungi pangkalan pengetahuan perusahaan. Meminimalkan biaya teknologi informasi, selalu mengikuti

kemajuan teknologi, dan memelihara keunggulan teknis, adalah sumber penciptaan nilai.

Infrastructure: Ini adalah sistem pendukung perusahaan dan berfungsi untuk memelihara operasional harian. Akuntansi, legal, dan manajemen umum adalah contoh dari infrastruktur yang diperlukan oleh perusahaan untuk keunggulan mereka.

Perusahaan menggunakan kegiatan primer dan pendukung ini sebagai “blok pembangun” untuk menciptakan produk atau layanan yang bernilai.

Penggunaan Rantai Nilai Porter

Penggunaan rantai nilai porter untuk mengidentifikasi dan memahami rantai nilai perusahaan, melalui langkah-langkah sebagai berikut:

Langkah 1: Mengidentifikasi sub kegiatan tiap-tiap kegiatan primer

Untuk setiap kegiatan primer, tentukan sub kegiatan mana yang menciptakan nilai. Ada tiga jenis sub kegiatan:

Direct activities: Kegiatan yang menciptakan nilai mereka sendiri. Contoh, kegiatan pemasaran dan penjualan dalam perusahaan penerbitan buku, *direct activities* meliputi periklanan dan penjualan online.

Indirect activities: Kegiatan yang membuat *direct activities* dapat berjalan mulus. Untuk kegiatan pemasaran dan penjualan perusahaan penerbitan buku, meliputi mengelola tenaga penjualan dan memelihara data pelanggan.

Quality Assurance: kegiatan yang menjamin bahwa kegiatan *direct* dan *indirect* telah memenuhi standar yang ditentukan. Dalam kegiatan pemasaran dan penjualan perusahaan penerbitan buku, mungkin meliputi pengeditan periklanan.

Langkah 2: Mengidentifikasi sub kegiatan untuk setiap kegiatan pendukung

Untuk setiap kegiatan pendukung, tentukan sub kegiatan yang menciptakan nilai dalam setiap kegiatan primer. Sebagai contoh, pikirkan bagaimana manajemen sumber daya manusia menambah nilai pada *inbound logistics*, *operations*, *outbound*

logistics, dan seterusnya. Sebagaimana pada langkah 1, cari sub kegiatan *direct*, *indirect*, dan *quality assurance*.

Kemudian identifikasi berbagai sub kegiatan penciptaan nilai dalam infrastruktur perusahaan. Hal ini, biasanya secara alami akan menjadi sub kegiatan lintas fungsi, daripada hanya spesifik untuk satu kegiatan primer tertentu saja. Sekali lagi, cari kegiatan *direct*, *indirect*, dan *quality assurance*.

Langkah 3: Mengidentifikasi hubungan

Temukan hubungan diantara seluruh kegiatan bernilai yang telah teridentifikasi. Hubungan adalah kunci untuk meningkatkan keunggulan kompetitif dari rantai nilai. Sebagai contoh, terdapat hubungan antara membangun tenaga penjualan dan volume penjualan. Ada hubungan antara waktu perputaran pesanan, dan panggilan layanan telepon dengan pelanggan yang frustrasi menunggu kiriman produk.

Langkah 4: Cari peluang untuk meningkatkan nilai

Tinjau kembali setiap sub kegiatan dan hubungan yang telah diidentifikasi, dan memikirkan bagaimana perusahaan dapat merubah atau meningkatkannya untuk memaksimalkan nilai yang perusahaan tawarkan kepada pelanggan (pelanggan dari kegiatan pendukung dapat berasal dari internal maupun eksternal)

Rantai nilai porter adalah sebuah alat manajemen strategis yang bermanfaat. Alat ini bekerja dengan cara memecah-mecah kegiatan-kegiatan perusahaan menjadi bagian-bagian yang berhubungan secara strategis. Dengan demikian perusahaan dapat melihat gambaran lengkap tentang hal-hal yang menggerakkan biaya dan sumber-sumber differensiasi untuk membuat perubahan secara tepat.

Menganalisa Rantai Nilai

Menganalisa rantai nilai adalah alat untuk membantu perusahaan mengidentifikasi bagaimana cara mereka menciptakan nilai bagi pelanggannya dan membantu mereka untuk memikirkan bagaimana memaksimalkan nilai ini, baik melalui produk yang luar biasa, layanan yang memuaskan, atau pekerjaan-pekerjaan dilakukan dengan baik.

Analisa rantai nilai merupakan proses yang terdiri dari tiga tahap:

1. **Menganalisa aktivitas:** menganalisa aktivitas-aktivitas yang dilakukan untuk menghasilkan produk atau layanan
2. **Menganalisa nilai:** untuk setiap aktivitas, perusahaan memikirkan apa yang akan mereka lakukan untuk menambah nilai bagi pelanggan mereka
3. **Mengevaluasi dan membuat rencana:** perusahaan mengevaluasi apakah perlu membuat perubahan, kemudian merencanakan tindakan.

Menganalisa aktivitas

Langkah pertama adalah melakukan pertemuan *brainstorming* untuk bertukar pikiran mengenai kegiatan-kegiatan yang saat ini dilakukan perusahaan yang memberikan kontribusi terhadap pengalaman pelanggan. Perusahaan akan menganalisa langkah-langkah proses bisnis yang digunakan untuk melayani pelanggan. Proses bisnis seperti pemasaran produk atau jasa; penjualan dan pemenuhan pesanan; proses-proses operasional; pengiriman; dan sebagainya. Selain itu, tahap ini juga akan perlu menganalisa hal-hal lain seperti:

- Bagaimana perusahaan merekrut karyawan yang memiliki keahlian yang tepat agar dapat memberikan layanan terbaik bagi pelanggan
- Bagaimana memotivasi karyawan untuk berkerja dengan baik
- Bagaimana perusahaan tetap up to date dengan teknik yang paling efisien dan efektif.
- Bagaimana perusahaan memilih dan mengembangkan teknologi yang memberikan keunggulan kompetitif.
- Bagaimana perusahaan mendapatkan umpan balik dari pelanggan tentang cara yang dilakukan perusahaan dalam melayani mereka dan bagaimana meningkatkannya lebih lanjut.

Setelah *brainstorming* dilakukan, buat daftar kegiatan-kegiatan yang menambah nilai bagi perusahaan. Agar daftar kegiatan penambah nilai ini mudah dibaca, gambarkan dengan flowchart seperti contoh dibawah nanti.

Menganalisa nilai

Pada langkah ini, setiap kegiatan yang telah teridentifikasi tadi, daftarkan faktor-faktor nilai, yaitu hal-hal yang dinilai oleh pelanggan dari cara kegiatan tadi dilakukan.

Misalnya, proses pemesanan produk secara online, pelanggan akan menilai layanannya yang cepat dan praktis, yang memberikan informasi di setiap tahap proses pemesanan, dan solusi yang tepat jika pelanggan mengalami masalah selama proses.

Setelah faktor-faktor nilai didaftar, tulis apa yang perlu dilakukan atau diubah untuk menyediakan nilai yang lebih baik dari setiap faktor nilai tersebut.

Mengevaluasi perubahan dan merencanakan tindakan

Setelah analisa nilai, tindakan akan dilakukan. Sejumlah gagasan untuk meningkatkan nilai bagi pelanggan telah dibuat pada langkah sebelumnya. Jika gagasan-gagasan tersebut dijalankan, layanan perusahaan mungkin akan menjadi luar biasa.

Tetapi langkah ini perlu dilakukan dengan hati-hati, energi perusahaan mungkin akan terbuang sia-sia dengan menjalankan ratusan gagasan yang tidak akan pernah tuntas satupun.

Maka pertama, pilih beberapa gagasan yang paling mudah, murah, dan cepat. Kemudian ambil lagi gagasan yang lebih sulit. Beberapa mungkin tidak bisa dipraktekkan atau hanya memberi peningkatan nilai minimal, tetapi biayanya besar. Singkirkan pilihan ini.

Kemudian prioritaskan gagasan-gagasan yang terpilih dan buat rencana untuk menjalankannya yang terdiri dari langkah demi langkah dan yang dapat dicapai yang menghasilkan peningkatan dan disaat yang sama antusias karyawan tetap terjaga.

Contoh Kasus

Suatu perusahaan konsultan perangkat lunak yang berusaha dibidang peningkatan perangkat lunak kliennya menggunakan analisa Rantai Nilai untuk membantu mereka menganalisa bagaimana memberikan layanan yang sempurna untuk kliennya.

Selama tahap analisa kegiatan, mereka mengidentifikasi kegiatan-kegiatan yang menciptakan nilai untuk kliennya yaitu:

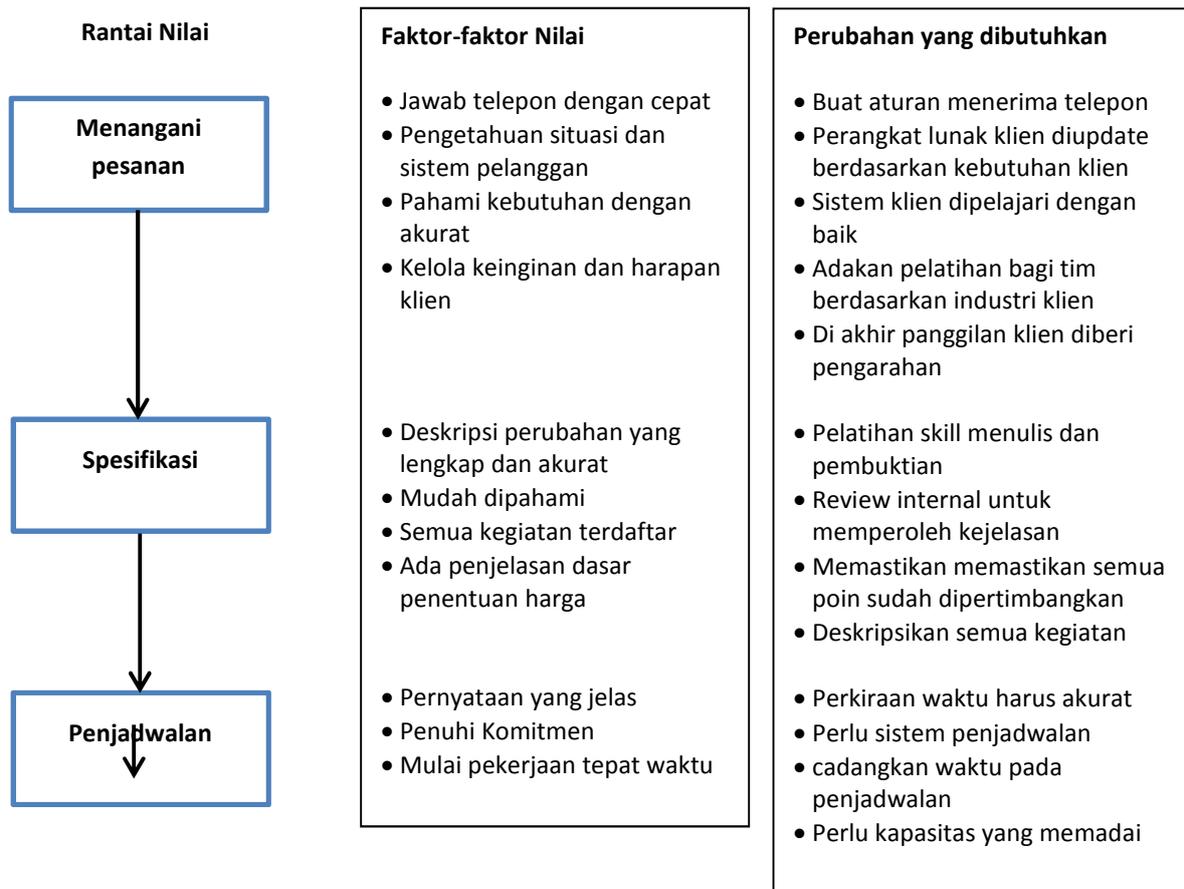
- Menangani pesanan
- Spesifikasi peningkatan

- Penjadwalan
- Pengembangan perangkat lunak
- Pengujian program
- Pengujian sekunder
- Penyerahan produk

Mereka juga mengidentifikasi kegiatan-kegiatan yang mereka anggap penting yang tidak berhubungan langsung dengan klien yaitu:

- **Perekrutan:** memilih orang yang tepat untuk bekerja dengan baik dalam tim
- **Pelatihan:** membantu anggota tim baru menjadi efektif dan efisien secepat mungkin dan membantu anggota tim mempelajari perangkat lunak, teknik, dan teknologi baru yang sedang mereka kembangkan.

Setelah menganalisa kegiatan-kegiatan, mereka kemudian membuat diagram analisis rantai nilai untuk lebih memahami kegiatan-kegiatan tersebut:



Gambar 4: Diagram Analisis Rantai Nilai

Selanjutnya mereka berfokus pada kegiatan menangani pesanan dan mengidentifikasi faktor-faktor yang akan memberikan nilai terbaik kepada pelanggan. Faktor-faktor nilai tersebut:

- Jawaban yang cepat terhadap panggilan telepon yang masuk
- Memiliki pengetahuan yang baik tentang sistem, situasi, dan bisnis pelanggan sehingga mereka tidak membuang-buang waktu pelanggan dengan penjelasan yang tidak perlu.
- Mengajukan pertanyaan yang benar dan memperoleh pemahaman yang akurat dan lengkap tentang kebutuhan pelanggan.

- Menerangkan proses pengembangan kepada pelanggan dan mengelola keinginan dan harapan mereka terhadap peningkatan perangkat lunak mereka secara terjadwal.

Kemudian mereka melihat pada apa yang harus mereka lakukan untuk memberikan nilai yang maksimal kepada pelanggan. Ini terlihat pada diagram dalam kolom “Perubahan yang dibutuhkan”.

Mereka melakukan hal yang sama untuk semua kegiatan lainnya.

Dampak Internet Terhadap Rantai Nilai

Untuk mengetahui bagaimana dampak internet terhadap rantai nilai perusahaan, berikut akan dilihat lebih dekat bagaimana perusahaan Dell telah mengubah rantai nilainya. Dalam hal ini, kita akan melihat secara dekat aktivitas utama dan pendukung dari Dell:

Aktivitas Utama

Inbound logistic. Terdiri dari aktivitas menerima, menyimpan dan mendistribusikan barang dalam perusahaan. Termasuk kegiatan seperti memeriksa tingkat persediaan dan penempatan pesanan. Melalui hubungan dekat dengan pemasok, *Dell* telah berhasil secara radikal mengubah proses *Inbound logistic*-nya. Misalnya, ketika *Dell* memerlukan monitor dari *Sony*, monitor tidak dikirim ke pabrik *Dell*. Sebaliknya, *Dell* telah membuat perjanjian dengan perusahaan logistik *UPS*, untuk mengambil monitor yang diperlukan dari pabrik *Sony*, mencocokkan spesifikasinya, dan kemudian mengantarkan monitor tersebut ke pelanggan. Strategi ini mengurangi kebutuhan pergudangan dan persediaan serta transportasi.

Operations. Terdiri dari kegiatan-kegiatan yang diperlukan untuk membuat produk atau layanan. Internet telah merubah secara drastis kegiatan produksi perusahaan. Dengan membangun proses pemesanan secara online, perusahaan secara signifikan dapat meminimalkan waktu antara penempatan pesanan dan produksi, memungkinkan mereka untuk memulai produksi secara *real time*. Misalnya, dengan menggunakan hubungan yang solid antara situs pemesanan dengan fasilitas produksinya, *Dell* dapat membangun produk yang sesuai pesanan, sehingga meningkatkan omset dan mengurangi biaya persediaan.

Outbound logistic. Terdiri dari kegiatan mengantarkan produk kepada pembeli, yang dapat dilakukan baik secara fisik maupun secara elektronik (untuk barang digital). Misalnya, dengan menitipkan produk pada pemasok, Dell dapat mengurangi *inbound logistic*. Selain itu, juga mengurangi usaha dan biaya untuk *outbound logistic Dell*. Komponen pelengkap, seperti monitor PC, dikirimkan langsung dari pemasok ke konsumen akhir.

Pemasaran dan Penjualan. Kegiatan ini bertujuan untuk menarik pelanggan untuk membeli produk. Termasuk dalam kegiatan ini adalah menyediakan katalog online dan menjalankan kampanye pemasaran online sebagai bagian dari pemasaran online. Internet telah memungkinkan *Dell* untuk memindahkan sebagian besar kegiatan pemasaran dan penjualannya ke web. Dengan demikian *Dell* telah menawarkan kepada pelanggan cara cepat dan komprehensif untuk mengajukan pesanan, sementara pada saat yang sama menekan biaya (karena tidak harus membayar tenaga penjualan yang mahal dan outlet ritel). Salah satu pesaing utama *Dell*, *Compaq*, yang mengandalkan penjualan melalui toko fisik sebagai saluran distribusi yang utama, terguncang oleh model penjualan langsung *Dell*. Tetapi *Compaq* tidak dapat mereplikasi model penjualan *Dell* karena berpotensi menimbulkan konflik dengan saluran fisik yang ada.

Service. Kegiatan yang berhubungan dengan fase purna jual, meliputi pemasangan produk, penyediaan suku cadang dan penukaran produk rusak. Pelanggan perusahaan *Dell* juga dapat mengunjungi intranet *Dell* dan mengakses alat pendukung internal yang sama seperti yang digunakan oleh tim dukungan teknis *Dell*.

Aktivitas Pendukung

Procurement. Kegiatan pengadaan barang seperti alat tulis kantor, komputer, dan peralatan kantor. Proses *procurement* dapat dibuat lebih efisien dengan menggunakan platform elektronik. *Dell* telah membangun sistem kustomisasi yang menghubungkan sistem informasi *Dell* dengan sistem informasi pemasoknya.

Pengembangan Teknologi. Termasuk didalamnya pengembangan khusus untuk desain produk. Pengembangan teknologi juga mengacu pada kegiatan pembangunan yang mengoptimalkan fungsi kegiatan lain dari perusahaan. Misalnya,

mengembangkan platform teknologi pelelangan untuk ponsel (perusahaan ponsel xyz).

Manajemen Sumber Daya Manusia. terdiri dari kegiatan merekrut, mengelola, melatih dan mengembangkan karyawan. Internet mengubah kegiatan ini melalui rekrutmen online, pelatihan berbasis Web dan manajemen pengetahuan berbasis intranet. Masalah sumber daya manusia juga mempengaruhi perusahaan berbasis internet untuk membuat pilihan yang tepat yang berkaitan dengan lokasi geografis mereka, ini karena karyawan merupakan aset yang pergerakannya paling sedikit. *Amazon.com*, misalnya, mendirikan kantor pusat di Seattle, Amerika Serikat, untuk dapat menarik spesialis TI yang berkualitas. *Advance Bank* di Jerman memutuskan untuk membangun *call center* di Wilhelmshaven, sebuah kota dengan tingkat pengangguran yang tinggi, di mana mereka bisa menemukan agen call center murah namun berkualitas.

Infrastruktur. Mengacu pada bangunan fisik perusahaan, termasuk kantor, pabrik, gudang dan pusat distribusi. Meskipun pengecer online, *Amazon.com* mengoperasikan jaringan gudang sendiri di pasar utama untuk mengkoordinasikan logistik pengiriman.

Pemanfaatan Rantai Nilai *Virtual*

Dalam pembahasan rantai nilai, perlu juga diketahui tentang konsep rantai nilai *virtual*, yang menekankan pentingnya informasi dalam proses penciptaan nilai. Penggerak utama di balik konsep ini adalah kemajuan teknologi informasi dan evolusi sistem CRM, yang meningkatkan jumlah informasi yang tersedia bagi perusahaan. Dalam konsep rantai nilai virtual, informasi yang ditangkap dari dalam rantai nilai fisik untuk kegiatan seperti pemrosesan pesanan dan logistik, harus digunakan untuk meningkatkan kualitas layanan pelanggan.

Tujuan utama dari rantai nilai virtual adalah membuat informasi yang diperoleh ini tersedia untuk pelanggan, sehingga meningkatkan **nilai yang diciptakan**. Langkah-langkahnya sebagai berikut: mengumpulkan dan mengorganisir informasi, memilih dan mensintesa potongan informasi yang bernilai bagi pelanggan, dan akhirnya memilih format yang tepat untuk mendistribusikan informasi.

Pada *Dell*, pelanggan korporat dapat mengakses situs intranet *Dell*, di mana mereka dapat menemukan informasi tentang pembelian dan konfigurasi teknologi yang mereka beli dari *Dell*. *FedEx* telah menerapkan teknologi yang dapat melacak paket selama proses pengiriman. Ini menciptakan nilai tambah bagi pelanggan ketika membuat informasi ini tersedia di Internet, sehingga pelanggan selalu tahu di mana paket mereka.

Amazon.com juga banyak menggunakan informasi yang diperoleh dari rantai nilai fisiknya untuk menciptakan nilai. Sehingga pelanggan antara lain dapat melacak sejarah transaksi pembelian mereka secara online dan memeriksa status pengiriman. Personalisasi daftar rekomendasi buku, di mana pelanggan mendapatkan rekomendasi berdasarkan apa yang dibeli orang lain, adalah contoh lain bagaimana *Amazon.com* juga telah menyadap informasi yang sebelumnya tidak terpakai yang disimpan dalam databasenya. Selain itu masih ada fitur ulasan dari pelanggan lain dan memberikan contoh halaman buku yang dipilih, yang juga menciptakan nilai bagi pelanggan. Semua itu dilakukan dengan hanya memerlukan investasi kecil, karena informasi yang akan ditangkap sudah ada ditempat.

Referensi:

Jelasi, Tawfik, Enders, Albrecht. (2004). ***Strategies for e-Business: Creating Value Through Electronic and Mobile Commerce***. Prentice Hall. England.

MindTools Team. 2017. Porter's Value Chain: Understanding How Value Is Created Within Organizations. https://www.mindtools.com/pages/article/newSTR_66.htm. Diakses pada tanggal 17 Maret 2017

MindTools Team. 2017. Value Chain Analysis: Achieving Excellence in The Things That Really Matter. https://www.mindtools.com/pages/article/newTMC_10.htm. Diakses pada tanggal 17 Maret 2017.