

BAB I

Dari E-commerce Menuju E-bisnis

Ekonomi baru, alat baru, aturan baru. Konsep-konsep baru telah merevolusi bisnis lebih mendalam dari ecommerce. Singkat kata, perampingan dari interaksi, produk, dan pembayaran dari pelanggan ke perusahaan dan sebaliknya telah menghebohkan para pimpinan perusahaan. Saat ini, para Manajer dipaksa untuk memeriksa kembali definisi tradisional dari nilai, persaingan, dan layanan.

Untuk bersaing secara efektif di dunia ecommerce perusahaan harus mengubah struktur pondasi internalnya. Perubahan struktur ini mengharuskan perusahaan untuk mengembangkan strategi e-bisnis yang inovatif, fokus pada kecepatan ke pasar, dan memaksakan eksekusinya. Perubahan struktur ini memerlukan berbagai perubahan proses skala besar, fokus pada pengurangan variasi dan interoperabilitas penuh. Pada saat yang sama perusahaan harus mengembangkan juga infrastruktur e-bisnis yang kuat yang diorientasikan pada perbaikan (*improvement*) yang berkelanjutan dan inovasi tanpa henti.

Pada bagian ini, kita akan mempelajari mekanisme e-bisnis: apa e-bisnis itu, dampaknya terhadap ekonomi dan perusahaan, dan bagaimana e-bisnis mengubah proses bisnis secara radikal. Kita juga akan mempelajari unsur utama penentu kesuksesan penerapan e-bisnis, dan bagaimana perusahaan menyediakan nilai kepada pelanggannya. Bagian ini juga berisi langkah-langkah yang direkomendasikan untuk mendisagregasi (membongkar) komponen-komponen dari nilai pelanggan dan mereagrasinya (menyatukan kembali) kedalam rantai nilai yang mendukung model e-bisnis.

Apa yang membuat beberapa perusahaan sukses dalam era digital ekonomi? Perusahaan visioner (maju, berpandangan kedepan) akan memahami bahwa rancangan bisnis saat ini tidak cukup untuk menghadapi tantangan dalam menjalankan e-bisnis. Perusahaan-perusahaan yang sukses menerapkan e-bisnis seperti Intel, Dell, Cisco, telah menerapkan rancangan bisnis yang baru untuk melakukannya. Rancangan bisnis yang menekankan pada integrasi dari kebutuhan pelanggan, teknologi, dan proses. Perusahaan-perusahaan ini menggunakan teknologi untuk menyederhanakan operasi, meningkatkan merek, memperbaiki loyalitas pelanggan, yang pada ujungnya mendorong pertumbuhan laba.

Perusahaan visioner telah mengintegrasikan operasi mereka untuk mendukung perubahan kebutuhan pelanggan, menyadari bahwa kebutuhan, cita rasa, dan harapan ecommerce sedang mengubah bentuk perusahaan. Mereka juga menyadari bahwa gelombang selanjutnya dari inovasi yang berpusat kepada pelanggan memerlukan perpaduan dari rancangan bisnis, proses, aplikasi, dan sistem dengan skala yang belum pernah terjadi sebelumnya.

Kita menyebut integrasi yang berorientasi kepada pelanggan ini sebagai e-bisnis, suatu pondasi organisasional dibutuhkan untuk mendukung bisnis dalam ekonomi Net ini. Hal ini memaksa manajemen perusahaan tradisional perlu mempertimbangkan empat pertanyaan berikut:

- Seperti apa ecommerce akan mengubah prioritas pelanggan?
- Bagaimana membangun suatu rancangan bisnis yang memenuhi prioritas-prioritas baru pelanggan ini?
- Infrastruktur aplikasi yang seperti apa yang dibutuhkan untuk mengiringi rancangan bisnis baru?
- Apa investasi jangka pendek dan jangka panjang untuk orang, mitra, dan teknologi yang harus dibuat untuk bertahan dan berkembang di lingkungan yang baru ini.

Siapakah Perusahaan Anda?

Persoalan-persoalan apa saja yang menyita pikiran manajer senior? Apa prioritas perusahaan saat ini: pangsa pasar jangka panjang atau keuntungan jangka pendek, pertumbuhan pendapatan atau pengurangan biaya? Proyek-proyek apa yang telah dimulai atau saat ini diajukan untuk mengerjakan prioritas-prioritas ini? Sehubungan dengan prioritas ini, dan proyek-proyek yang dimaksudkan untuk mencapainya, bagaimana pendapat Anda tentang masa depan digital? Analisa kemampuan perusahaan Anda saat ini untuk bersaing dengan pendatang baru yang tidak membawa beban seperti perusahaan Anda, yaitu aplikasi-aplikasi warisan, kontrol birokrasi, dan model bisnis yang tidak lentur.

Seumpama Anda melanjutkan analisa Anda, tanyakan kepada diri sendiri tentang strategi perusahaan. Apakah manajemen senior memiliki pemahaman yang jelas tentang bagaimana industri perusahaan sedang dibentuk oleh pesaing baru dan tidak lazim. Apakah manajemen senior melihat perubahan ini sebagai peluang atau ancaman? Apakah manajemen senior bersedia untuk membuat perubahan terhadap model bisnis perusahaan sebelum terlambat? Apakah manajemen senior telah mengatur prioritas yang tepat untuk menjadi pelopor daripada pengekor di era ecommerce? Bagaimana pola pikir top manajemen? Apakah sebagai pelari cepat atau pelari jarak jauh dalam mengejar teknologi baru?

Selanjutnya, apakah manajemen senior memahami sisi penerapan dari strategi. Apakah pemimpin perusahaan mengetahui bahwa seluruh platform bisnis sedang ditransformasi oleh teknologi baru (generasi baru dari aplikasi enterprise) yang mengintegrasikan proses internal dan eksternal secara ketat? Apakah manajemen senior memahami berbagai tantangan, resiko, dan kesulitan dalam mengintegrasikan dan mengimplementasikan berbagai aplikasi enterprise yang kompleks yang diperlukan agar suatu perusahaan e-bisnis dapat beroperasi dengan sukses? Apakah manajemen puncak memahami apa yang diperlukan untuk membangun perusahaan *interenterprise*, proses-proses yang didukung teknologi, seperti Manajemen Rantai Pasok, yang membentuk tulang punggung e-bisnis?

Jawaban-jawaban dari pertanyaan diatas akan memandu Anda mewujudkan proses transformasi berupa penerapan proses bisnis dan teknologi baru yang meliputi perusahaan secara keseluruhan.

Menghubungkan Bisnis Saat Ini dengan Teknologi Masa Depan

Ecommerce adalah pencair ekonomi. Ecommerce mencairkan model bisnis lama, mengubah struktur biaya, menyusun ulang hubungan antara penjual dan pembeli, dan siapapun diantaranya. Ecommerce juga pencair relasi, mencairkan batasan tradisional diantara para mitra perusahaan dan pelanggan, mengubah dasar relasi. Singkat kata, ecommerce adalah zat kimiawi sosial ekonomi yang kuat yang mencairkan segala yang disentuh.

Meskipun demikian, dampak dari ecommerce terjadi secara bertahap. Pada tahap pertama (1994-1997), ecommerce sekedar suatu kehadiran. Setiap orang memastikan diri memiliki sebuah situs web, memenuhi permintaan bahwa setiap perusahaan, besar atau kecil, eksis dan paling tidak memiliki sesuatu di internet. Orang-orang tidak begitu yakin dengan apa yang mereka lakukan, tetapi mereka tahu bahwa mereka harus memiliki sebuah kehadiran online.

Tahap kedua (1997-2000), penerapan ecommerce seputar transaksi, pembelian dan penjualan melalui media digital. Fokus pada tahap ini adalah aliran pesanan dan keuntungan kotor.

Saat ini, ecommerce memasuki tahap ketiga (2000-?) yang fokus pada bagaimana internet dapat berdampak pada keuntungan yang diperoleh dengan meningkatkan margin kotor (total penjualan dikurangi biaya penjualan lalu dibagi total penjualan) bukan pendapatan kotor (seluruh pendapatan yang diperoleh perusahaan dari penjualan). Tahap ini disebut e-bisnis, yang meliputi semua aplikasi dan proses yang membuat perusahaan dapat melayani transaksi bisnis. E-bisnis meliputi aplikasi front office dan back office yang membentuk mesin inti bagi bisnis modern. Jadi, e-bisnis bukan hanya sekedar transaksi ecommerce. E-bisnis adalah keseluruhan strategi pendefinisian ulang model bisnis lama berbantuan teknologi untuk memaksimalkan nilai dan keuntungan pelanggan.

Dengan kehadiran internet dan dampak luar biasanya ini maka aturan bisnis perlu ditulis ulang menjadi aturan e-bisnis. Aturan pertama e-bisnis adalah:

Teknologi telah menjadi penyebab dan pendorong dalam menyusun strategi bisnis.

Sebenarnya, ecommerce merupakan teknologi yang telah memberikan tantangan paling signifikan terhadap model bisnis semenjak mulai ditemukannya komputer. Meskipun komputer telah meningkatkan kecepatan bisnis, komputer secara mendasar tidak mengubah pondasi bisnis, sebaliknya e-commerce melakukannya. *Jika setiap entitas dalam rantai nilai mulai melakukan bisnis secara elektronik, perusahaan yang berada diatas maupun dibawah rantai nilai tersebut harus mengikuti atau beresiko digantikan atau dikeluarkan dari rantai nilai tersebut.* (rantai nilai disini yang dimaksud adalah rantai nilai yang melibatkan beberapa perusahaan, misalnya dalam manajemen rantai pasok yang melibatkan perusahaan pemasok, produsen, distributor, dan retailer). Oleh karena itu, memikirkan kembali dan mendesain ulang model bisnis bukanlah suatu pilihan, tetapi langkah pertama untuk mendapatkan keuntungan atau bahkan bertahan di era informasi e-bisnis.

Para eksekutif pada perusahaan besar perlu menyadari dampak dari berbagai perubahan ini yang bersifat sangat signifikan terhadap perusahaan. Banyak diantaranya yang terlalu sibuk bereaksi dengan masalah operasional saat ini daripada berpikir masa depan. Waktu sangat ketat, sumber daya lebih ketat lagi. Para eksekutif yang melihat masa depan dan kedatangan perubahan teknologi tetapi mengabaikan besarnya juga akan beresiko. Para eksekutif tidak dapat hanya duduk-duduk saja

kemudian membuat strategi elegan dan mencoba menerapkannya melalui serangkaian keputusan yang sempurna. Jika hal itu dilakukan maka mereka akan gagal dan membunuh bisnis mereka sendiri. Agar dapat beroperasi dengan sukses di era e-bisnis, para eksekutif harus dapat melihat bisnis secara berbeda.

Mendefinisikan E-Bisnis: Transformasi Struktural

Jika inovasi ecommerce telah merevolusi aturan bisnis, menghasilkan transformasi struktural, dimana kita dapat melihat pengaruhnya? Kita dapat melihat pengaruhnya dalam kecepatan pertumbuhan dari inovasi aplikasi, pengembangan saluran-saluran distribusi baru, dan dinamika persaingan yang terus mencengangkan, bahkan bagi manajer terpintar sekalipun.

Berbagai peristiwa yang mencengangkan terjadi karena teknologi internet. Pasar ensiklopedia telah menjalani perubahan yang radikal. Ensiklopedia Britania telah dipaksa untuk menempatkan banyak produknya ke web secara gratis. Suatu langkah raksasa bagi perusahaan yang terikat tradisi, yang tidak pernah membuat perubahan dalam operasinya sejak pertengahan 1990an, ketika organisasi ini menaruh produk-produknya kedalam CD.

Seiring inovasi teknologi yang terus menembus proses bisnis lebih banyak lagi, perubahan struktural menjadi lebih sulit dikelola karena masalah perubahan menjadi semakin besar. Pasar-pasar baru dengan cepatnya bermunculan dimana-mana ketika internet merubah industri lama: layanan keuangan, ritel, distribusi industrial dan memunculkan jenis baru: portal, penyedia layanan internet, penyedia layanan aplikasi. Perubahan struktural tersebut tidak saja ditemukan pada aset berwujud seperti proses dan produk, tetapi juga dalam aset tak berwujud, seperti merek, hubungan pelanggan, integrasi pemasok, dan agregasi yang luwes dari aset informasi kunci. Peralihan dari nilai bisnis berwujud ke tak berwujud ini membawa pada aturan kedua e-bisnis:

Kemampuan untuk merampingkan struktur informasi dan untuk mempengaruhi serta mengendalikan alirannya adalah sebuah layanan yang lebih kuat secara dramatis dan berbiaya efektif daripada kemampuan untuk memproduksi dan memindahkan barang fisik. Artinya, informasi tentang sebuah produk atau layanan lebih penting daripada produk atau layanan itu sendiri.

Aturan kedua dari e-bisnis ini merupakan penggerak inti dari perubahan struktural (transformasi struktural).

Transformasi dengan Taruhan Tinggi

Perusahaan menghadapi ancaman terbesar jika tidak melakukan penyesuaian untuk melakukan transformasi (perubahan) tanpa henti dalam rangka pertumbuhan yang berkelanjutan. Perubahan secara terus menerus artinya perusahaan harus membangun kemampuan untuk mendeteksi tren yang akan muncul lebih cepat dari pesaingnya, membuat keputusan cepat, dan cukup cekatan untuk menciptakan model bisnis baru. Dengan kata lain, untuk berkembang perusahaan harus selalu bertransformasi dan terus melakukan perubahan yang diperlukan, perbaikan, dan inovasi. Hal ini menuntun pada aturan ketiga e-bisnis:

Ketidampuhan untuk mengalahkan yang dominan, rancangan bisnis yang usang, sering menyebabkan kegagalan bisnis.

Perubahan dalam rancangan bisnis ditambah dengan tekanan sempitnya waktu ke pasar (*time to market*) dan teknologi baru menciptakan tantangan manajemen yang serius. Kelangsungan hidup perusahaan tergantung pada kemampuannya untuk mengantisipasi, mengukur, dan merespon dengan cepat terhadap perubahan permintaan pelanggan.

Reagregasi dan Disagregasi Rantai Nilai

Nilai dari setiap bisnis ada dalam kebutuhan yang dilayaninya bukan dalam produk yang ditawarkan. Disagregasi memungkinkan perusahaan untuk memisahkan cara atau produk dari ujung atau dari kebutuhan pengguna. Proses ini memerlukan pengenalan, penilaian, dan pemeliharaan inti bisnis sesungguhnya, yaitu kebutuhan mendasar yang dipuaskan oleh produk atau layanan perusahaan. Pendekatan ini memungkinkan perusahaan untuk membongkar struktur lama, memikirkan kembali kemampuan inti, dan mengenali bentuk-bentuk dan sumber-sumber baru dari nilai. Intel dengan inovasi berkelanjutan adalah contoh terbaik dari proses reagregasi dan disagregasi.

Tujuan dari reagregasi adalah selain membuat biaya lebih rendah juga meningkatkan perbedaan perusahaan dengan para pesaingnya. Reagregasi adalah reorientasi bisnis melalui pembaruan pandangan perusahaan tentang kebutuhan pelanggan yang dilayani perusahaan, memungkinkan perusahaan untuk merampingkan seluruh rantai nilai.

Kesuksesan reagregasi rancangan bisnis tergantung dari integrasi yang baik dari aplikasi-aplikasi perangkat lunak perusahaan. Penggunaan teknologi untuk reagregasi rantai nilai adalah hal mendasar untuk kemunculan ekonomi digital. Reagregasi memungkinkan perusahaan baru untuk bersaing secara berbeda, meskipun dengan lingkup aktivitas yang sama dengan pemimpin pasar. Amazon.com mereagregasi rantai nilai dalam menghadapi pemimpin pasar Barnes & Noble dan mengalami sukses (amazon telah sukses mendefinisikan kembali kebutuhan pelanggan online).

Melangkah ke Awal yang Baru

Banyak perusahaan menggunakan strategi disagregasi dan reagregasi untuk menciptakan model bisnis baru. Untuk melakukan proses ini terdapat enam langkah sistematis yang dapat digunakan oleh perusahaan startup, visioner, maupun perusahaan yang telah mapan, masing-masing langkah berbentuk pemahaman dan penjelasan terhadap pertanyaan dan jawaban:

- Bagaimanakah struktur industri yang baru? Struktur industri yang baru adalah sebuah konfigurasi yang menantang definisi tradisional dari nilai (*value*).
- Apa yang diinginkan oleh pelanggan digital? Pelanggan menginginkan nilai didefinisikan sebagai seluruh pengalaman pengguna beserta harapan yang menyertainya.
- Apakah ekonomi baru itu? Bagaimana mengubah penciptaan nilai menjadi pendapatan? Bagaimana Anda merekayasa aliran nilai dari ujung ke ujung (*the end-to-end value*).
- Bagaimana menyusun ulang bisnis kita? Kita melakukannya dengan menciptakan kemitraan yang tepat.
- Dimanakah letak nilainya (*value*)? Nilainya terletak dalam pengintegrasian. Nilai juga terdapat dalam penciptaan pondasi technoenterprise baru yang mendukung kebutuhan pelanggan.

- Bagaimana menerapkan perubahan? Perubahan diterapkan dengan cara membangun generasi baru pemimpin yang memahami bagaimana menciptakan masa depan digital berdasarkan rancangan dan dengan sungguh-sungguh.

Perusahaan yang telah mapan banyak yang gagal memahami fenomena e-bisnis. Hal ini karena mereka hanya melakukan tambal sulam saja terhadap proses bisnis yang telah membuat mereka sukses selama ini. Mereka tidak ingin mencopoti proses produksi yang telah ada yang menyuksekkan mereka bertahun-tahun. Perusahaan mapan cenderung kembali ke rumus sederhana model bisnis tradisional: biaya lebih rendah, efisiensi operasional, meningkatkan variasi produk.

Menantang Definisi Tradisional Tentang Nilai

Pelanggan menginginkan perusahaan tempat mereka melakukan bisnis untuk terus menerus melakukan peningkatan, terutama di bidang-bidang berikut ini:

Kecepatan layanan. Perusahaan yang berpandangan kedepan menganut kebutuhan untuk selalu melakukan perubahan dan secara konsisten merekonstruksi dan mendekonstruksi proses dan produk mereka untuk menyediakan layanan yang lebih cepat.

Kenyamanan. Pelanggan sangat menyukai kenyamanan dalam *one-stop shopping*. Ini artinya mereka menginginkan integrasi yang lebih baik dari siklus pemasukan pesanan, pemenuhan pesanan, dan pengiriman pesanan. Dengan kata lain, pelanggan menginginkan integrasi yang lebih baik dari rantai nilai.

Personalisasi. Pelanggan ingin perusahaan memperlakukan mereka secara individual. Dengan teknologi saat ini, perusahaan memiliki kemampuan untuk menyediakan secara tepat apa yang diinginkan pelanggan, dibuat sesuai dengan spesifikasi pelanggan.

Harga. Harga yang terjangkau tidak lagi terpenting. Perusahaan yang dapat memberikan layanan yang khas dengan harga yang masuk akal akan berkembang maju dan dibanjiri oleh pelanggan baru.

Kunci sukses untuk memasuki dunia ecommerce adalah kemampuan perusahaan menggunakan teknologi baru untuk menciptakan proposisi nilai (Secara definisi, proposisi nilai pada dasarnya adalah pernyataan yang menjelaskan sejumlah manfaat yang akan diperoleh pelanggan dari suatu produk jika membeli produk tersebut, atau dapat juga diartikan sebagai alasan yang mendasari pelanggan bersedia untuk bertransaksi dengan perusahaan) yang baru kepada pelanggan. Amazon.com telah sukses dalam hal ini dengan meningkatkan produk, memotong harga, dan meningkatkan kualitas layanan secara berkesinambungan. Contoh lain, salah satu perusahaan pizza terkenal di belahan Amerika menawarkan layanan yang inovatif dan berkualitas. Mereka menawarkan pengiriman pizza dengan jaminan kepuasan total. Jika pelanggan tidak benar-benar puas dengan layanan, maka mereka dapat memperoleh pizza pengganti atau pengembalian uang. Dengan strategi ini, perusahaan pizza tersebut mampu menjadi pemimpin pasar.

Kemampuan perusahaan untuk memandang dunia dari sudut pandang pelanggan sering menyelamatkan mereka dari kegagalan. Perusahaan inovator akan mencari tahu sesuatu yang baru

dari nilai pelanggan dibandingkan dengan fokus pada perbedaan diantara pelanggan. Perusahaan seringkali mengandalkan analisis segment pasar terlalu banyak dan lupa bahwa teknik segmentasi tersebut hanya akan bekerja dengan baik pada lingkungan yang stabil. Analisis segmentasi pasar sulit untuk dilakukan dalam lingkungan bisnis yang terus menerus berubah.

Perubahan Konsep Nilai: E-Commerce

Ecommerce secara mendasar telah mengubah proposisi nilai pelanggan. Kehadiran teknologi web dan ecommerce telah mempercepat pembaruan nilai dalam dimensi-dimensi layanan yaitu kecepatan, kenyamanan, personalisasi, dan harga. Dengan kecepatan pembaruan nilai ini, telah memunculkan banyak sekali produk-produk yang serupa. Sebagai akibatnya, konsumen dihadapkan kepada pilihan produk yang terlalu banyak. Menghadapi situasi ini, ditambah dengan waktu yang terbatas, reaksi normal konsumen adalah menyederhanakan usaha dengan cara memilih produk yang termurah, terpopuler, atau terbaik kualitasnya. Oleh karena itu perusahaan harus memilih untuk menjadi salah satu dari ketiga jenis ceruk pasar ini agar dapat eksis di pasar. Perusahaan yang setengah-setengah memilih akan hilang ditelan lautan produk. Situasi ini mendasari aturan e-bisnis keempat:

Dengan menggunakan ecommerce, perusahaan dapat mendengarkan pelanggan mereka dan menjadi yang termurah, terpopuler, atau terbaik.

Harga termurah tidak berarti berkualitas rendah. Harga murah diperoleh dengan menggunakan format tertentu yang berorientasi nilai. Sebagai contoh, perusahaan retail terbesar di Amerika, Wall Mart. Slogan perusahaan adalah “every day low prices” yang direalisasikan perusahaan dengan menerapkan format diskon superstore.

Contoh perusahaan yang memilih terpopuler adalah McDonald’s. Para wisatawan yang berkunjung di suatu negara akan mencari McDonald’s karena mereka tahu apa yang akan mereka peroleh.

Belajar Tentang Inovasi Nilai: Industri Pengecer Buku

Cerita tentang perang pengecer buku internet antara pemimpin pasar Barnes and Noble (B&N) dan Amazon.com adalah salah satu cerita yang terkenal. Secara logika, Amazon.com akan didominasi oleh B&N di internet karena nama besarnya, proses pemenuhan pesanan yang telah maju, dan harga yang rendah (berlawanan dengan pemain kecil, B&N telah memiliki perjanjian pengadaan dengan para penerbit buku sehingga dapat menekan harga). Orang juga akan berasumsi bahwa pelanggan online akan memiliki profil yang sama dengan mereka yang membeli buku di toko konvensional.

Ternyata asumsi tersebut salah. Kebutuhan dan demografi pembeli online berbeda. Dalam suatu penelitian, B&N menemukan bahwa para pembeli buku online membeli buku 5 sampai 10 kali lebih banyak dibanding pembelian offline. Pembeli buku online memiliki profil yang menarik. Mereka tinggal di lokasi yang jauh. Mereka tertarik dengan penghematan harga secara bertahap. Mereka terdesak waktu, dan tidak keberatan menunggu sampai dengan tiga hari untuk pengiriman.

Mengenali sumber baru nilai pelanggan adalah langkah penting, tetapi belum cukup. Perusahaan perlu memperkuat pengalaman pengguna. Sebagai contoh, Amazon.com telah membuat proses membandingkan, membeli, dan menerima buku menjadi menarik, nyaman, dan mudah digunakan. Kemampuan untuk merampingkan pengalaman pengguna dari ujung ke ujung menyediakan solusi

lengkap untuk kebutuhan pelanggan. Fokus pada menambah pengalaman pelanggan ini mendasari aturan kelima e-bisnis, yaitu:

Jangan menggunakan teknologi hanya untuk membuat produk. Gunakan teknologi untuk berinovasi, menghibur, dan meningkatkan seluruh pengalaman pelanggan yang berhubungan dengan suatu produk, mulai dari memilih, memesan sampai menerima produk.

Merekayasa Aliran Nilai dari Ujung ke Ujung: Jaringan e-Bisnis

Seperti diketahui, perusahaan harus dapat merekayasa aliran nilai dari ujung ke ujung (*end-to-end value stream*) untuk menjamin kesuksesan di masa depan. Hal ini bukan sesuatu yang baru atau radikal. Seorang manajer berpengalaman akan tahu bahwa ketika menerapkan suatu bentuk nilai yang baru maka rancangan dan proses bisnis perlu didefinisikan ulang. Hal yang membedakan dulu dengan sekarang adalah bentuk kemitraan saat ini yang semakin rumit dan erat. Jika dahulu lingkup desain aliran nilainya adalah dalam satu perusahaan, maka sekarang melibatkan lebih dari satu perusahaan. Oleh karena itu sekarang muncul suatu bentuk “perusahaan” baru yang disebut *Business Webs* atau Jaringan Bisnis. Bentuk ini berisi jaringan kemitraan, tautan-tautan bisnis, para pelanggan, dan para pemasok yang menciptakan suatu bentuk bisnis yang unik. Tren ini mendasari aturan keenam dari e-bisnis, yaitu:

Dalam merancang bisnis untuk masa depan penggunaan model bisnis yang dapat dikonfigurasi ulang untuk memenuhi kebutuhan pelanggan semakin meningkat.

Sebagai contoh, Amazon.com dan perusahaan ecommerce lainnya pada dasarnya merupakan jaringan bisnis yang kompleks yang dibangun dengan satu tujuan yaitu untuk mengatur hubungan kemitraan lintas perusahaan yang menciptakan nilai dari ujung ke ujung (*end-to-end value*) bagi pelanggan. Persaingan tidak lagi antar perusahaan tetapi antar *Business Webs* atau Jaringan Bisnis.

Strategi Jaringan Bisnis memandang perusahaan sebagai bagian dari keluarga bisnis yang mengumpulkan sumber-sumber daya dan manfaat dari keahlian masing-masing perusahaan. Sebuah Jaringan Bisnis dapat berperan kuat dalam menyerang para pemimpin pasar, dan pendatang baru menggunakan Jaringan Bisnis untuk memperoleh akses ke berbagai sumber daya, pelanggan, teknologi, dan produk. Model Jaringan Bisnis ini tidak hanya digunakan oleh ecommerce pemula, perusahaan besar pun demikian pula. Hanya saja, menerapkan Jaringan Bisnis pada perusahaan yang sudah mapan akan berjalan lambat karena mengintegrasikan bisnis pada skala besar lebih sulit. Biasanya perusahaan besar mengimplementasikannya secara bertahap. Biasanya diawali dengan berkonsentrasi pada penciptaan komunitas pemasok yang fleksibel melalui Manajemen Rantai Pasok.

Kemitraan Adalah Kompetensi Inti E-Bisnis

Lingkungan e-bisnis merupakan salah satu perubahan yang rumit dan dinamis. Lingkungan bisnis yang baru ini memerlukan orang-orang dengan keahlian kritis untuk menyelesaikan pekerjaan-pekerjaan. Banyak organisasi yang mengandalkan outsourcing untuk menjawab kebutuhan ini. Alasan dari penggunaan outsourcing ini adalah sangat sederhana, yaitu saat ini perusahaan tidak dapat mengerjakan seluruh pekerjaan dengan baik sendirian. Seperti diketahui, outsourcing adalah model bisnis yang menyerahkan sebagian tanggungjawab pekerjaan perusahaan kepada pihak lain agar perusahaan dapat berkonsentrasi pada proses bisnis intinya.

Generasi pertama outsourcing bertujuan untuk menciptakan efisiensi dan mengurangi biaya proses bisnis perusahaan yang bukan merupakan proses bisnis inti perusahaan, seperti akuntansi, keuangan, administrasi, sumber daya manusia, dan lebih seringnya teknologi informasi. Proses bisnis inti perusahaan tidak di outsourcing karena perusahaan khawatir outsourcer tidak dapat memahami konsumen mereka dan kebutuhannya sebaik mereka sendiri.

Generasi kedua outsourcing tidak hanya sekedar pekerjaan pengolahan data saja tetapi meluas ke bentuk kemitraan kontrak manufaktur, yaitu kerjasama dalam memproduksi produk perusahaan. Dengan bentuk kemitraan yang semakin luas dan intim ini, maka komitmen dan saling percaya adalah faktor kritis bagi suksesnya sebuah kemitraan, karena dalam bentuk kemitraan ini, perusahaan yang berpartisipasi harus berbagi informasi rancangan yang sensitif, link internal sistem-sistem aplikasi, dan menyediakan layanan berbagi dengan mitra melalui rantai pasok.

Model bisnis outsourcing secara intensif ini telah menjadi trend bisnis saat ini. Model bisnis ini mampu menjawab tantangan yang dihadapi perusahaan untuk memangkas waktu yang diperlukan untuk melempar produk ke pasar. Dalam dunia bisnis sekarang ini, kesuksesan untuk menghadapi tantangan bisnis yang kompleks dengan cara membangun kepercayaan dan kemitraan jangka panjang. Sangat sulit bagi perusahaan untuk berbisnis sendirian sekarang ini.

Lebih jauh, para pendatang baru dalam e-bisnis menggunakan strategi yang disebut *get big fast*. Strategi ini menggunakan kekuatan persekutuan outsourcing untuk memperoleh posisi pasar yang lebih kuat melawan perusahaan pemimpin pasar. Strategi ini membuat setiap perusahaan pemimpin pasar menjadi melemah, terutama para perusahaan distributor, sebab perusahaan perantara online yang baru dapat meniru model bisnis mereka dengan sangat mudah dan murah. Dibanding distributor konvensional, para distributor online ini memiliki kelebihan yaitu dapat menjalankan bisnis mereka dengan cara yang lebih mudah, dan dapat menawarkan layanan yang inovatif kepada pelanggan. Kemudahan dalam melakukan bisnis merupakan faktor kritis kesuksesan karena dapat menurunkan biaya secara signifikan, bahkan meskipun para perusahaan pendatang ini tidak memiliki harga produk yang lebih rendah.

Generasi ketiga outsourcing ditandai dengan pergeseran bentuk outsourcing menjadi kemitraan permodalan. Dalam model ini, perusahaan bermodal besar memberikan modal kepada perusahaan kecil atau pendatang yang ingin berkembang tetapi tidak memiliki akses ke pasar saham untuk memperoleh modal. Tujuan perusahaan besar memberi modal adalah untuk memperoleh keuntungan dari investasi mereka ketika perusahaan kecil yang mereka beri modal sukses. Perusahaan besar ini disebut Venture Capitalist (VC).

Generasi ketiga outsourcing ini pada dasarnya bertujuan untuk melawan keuntungan posisi dari perusahaan pemimpin pasar dengan menggunakan outsourcing untuk memperoleh reputasi secara cepat, skala ekonomi yang kuat, akses ke pemasok atau mitra. Strategi ini digunakan oleh *Amazon.com* untuk melawan *Barnes and Noble* (Perusahaan buku konvensional terbesar di Amerika), dan *Yahoo!* yang mengambil alih posisi *Microsoft Network* dalam bisnis portal.

Berdasarkan uraian diatas, maka aturan e-bisnis ketujuh adalah:

Tujuan rancangan e-bisnis adalah agar perusahaan dapat menciptakan persekutuan yang luwes yang dapat menurunkan biaya dan membuat pelanggan lebih puas.

Integrasi Dalam Membangun Perusahaan Berbasis Teknologi/*Technoenterprise*

Integrasi Aplikasi merupakan faktor kunci dalam e-bisnis. Artinya, jika suatu transaksi pembelian masuk ke situs web perusahaan, maka aplikasi-aplikasi web perusahaan di bagian penjualan, keuangan, manajemen persediaan, dan distribusi akan berjalan untuk menanganinya secara bersama-sama dan terpadu.

Meskipun manfaatnya demikian nyata, mengintegrasikan aplikasi dalam suatu perusahaan tidaklah mudah jika infrastruktur perusahaan belum terintegrasi. Selain itu, untuk mengintegrasikan infrastruktur yang sudah ada akan jauh lebih sulit dibandingkan dengan membangunnya dari awal.

Seperti diketahui, perusahaan-perusahaan dengan paradigma lama, memiliki sistem-sistem yang terpisah berdasarkan bagian-bagian perusahaan seperti sistem penjualan, keuangan, akuntansi, dan manajemen persediaan. Oleh karena itu, infrastruktur yang mendasari sistem terpisah tersebut menjadi tidak terintegrasi. Padahal integrasi menjadi syarat utama dalam sistem e-bisnis. Inilah tantangan bagi perusahaan untuk menjadi perusahaan e-bisnis. Di satu sisi, mengintegrasikan infrastruktur yang sudah ada sangat sulit, disisi lain, membangun infrastruktur baru membutuhkan waktu dan biaya yang tidak sedikit. Tetapi bagaimanapun perusahaan harus melakukannya karena model bisnis lama yang terisolasi tidak cocok lagi dengan perkembangan lingkungan bisnis saat ini.

Selain didorong oleh kemunculan ecommerce, faktor kuat lain yang mendorong meledaknya e-bisnis adalah kenyataan bahwa perusahaan sudah mencapai batas maksimal dalam mengotomatiskan proses-proses bisnisnya yang secara arsitektur saling terisolasi (bagian penjualan, keuangan, persediaan, memiliki sistem sendiri-sendiri yang tidak terhubung). Untuk menjaga kelanggengan keuntungan di masa depan perusahaan perlu memikirkan peningkatan proses bisnis secara menyeluruh di seluruh bagian perusahaan. Oleh karenanya pengintegrasian aplikasi-aplikasi bisnis perusahaan menjadi hal yang tak terelakkan. Aplikasi bisnis terintegrasi akan membuat perusahaan menjadi lincah, artinya perusahaan dapat memenuhi kebutuhan pasar tanpa waktu dan biaya yang terlalu banyak, gangguan organisasional, dan penurunan kinerja (sebuah perusahaan multinasional Amerika yang memiliki cabang di berbagai negara telah mengurangi waktu pemesanan barang dari 14 hari menjadi 3 hari dengan biaya yang rendah)

Kendala lain yang dihadapi oleh perusahaan dalam rangka menjadi perusahaan e-bisnis adalah kenyataan bahwa banyak masalah yang berasal dari sistem lama yang menghambat seperti proses yang tidak efisien disebabkan aplikasi lama, ketiadaan kepemimpinan yang siap dengan model e-bisnis, dan informasi yang tersebar dan terpecah-pecah.

Kesiapan Perusahaan Terhadap E-Bisnis Terintegrasi

Banyak perusahaan startup maupun yang telah mapan gagal dalam menerapkan e-bisnis karena arsitektur e-bisnis mereka tidak mampu mengakomodasi perubahan yang cepat dan drastis. Perusahaan startup atau yang berkembang dengan cepat gagal karena arsitektur e-bisnis mereka tidak dapat dikembangkan secepat yang diperlukan untuk melayani para pelanggan baru dengan biaya yang efisien. Perusahaan mapan dapat kehilangan pasar mereka jika infrastruktur aplikasi mereka tidak memiliki kelenturan untuk melayani para pelanggan dalam saluran bisnis baru (misal saluran ecommerce dibanding saluran perdagangan konvensional).

Manajer senior perusahaan dihadapkan pada berbagai pertanyaan tentang seperti apa arsitektur e-bisnis, visi, strategi, proses-proses lintas fungsional, aplikasi terintegrasi, dan infrastruktur teknologi informasi yang dibutuhkan untuk mendukung cara baru mereka dalam menjalankan bisnis. Eksekutif perusahaan dapat mengatasi ketidaktahuan terhadap strategi yang diperlukan ini dengan cara mengambil tanggung jawab untuk memahami dampak teknologi yang sedang populer atau akan datang dan mengantisipasinya ketika teknologi tersebut berpengaruh terhadap strategi bisnis perusahaan.

Dalam kompetisi yang semakin sengit, pelaksanaan e-bisnis memiliki makna dan arti penting yang baru. Seperti yang kita lihat, usaha untuk menciptakan infrastruktur dan strategi e-bisnis yang efektif dapat menjadi sesuatu yang membingungkan. Hanya ada sedikit panduan untuk mendukung manajer dalam menciptakan desain bisnis baru yang memanfaatkan infrastruktur aplikasi. Hal ini membawa kita pada aturan kedelapan e-bisnis:

Untuk proyek e-bisnis yang mendesak, akan lebih mudah jika meminimalkan kebutuhan infrastruktur aplikasi dan fokus pada aplikasi front-end yang cerdas.

Artinya disini adalah jika perusahaan ingin sukses dalam menerapkan e-bisnis yang rumit dan kompleks sementara pengetahuan tentangnya masih minim, maka keputusan terbaik adalah mengutamakan aplikasi yang langsung berhubungan dengan para pelanggan, seperti contohnya ecommerce.

Kerangka Kerja Dalam Menerapkan Strategi E-Bisnis

Menerapkan strategi e-bisnis pada perusahaan bukanlah pekerjaan yang mudah. Manajer perusahaan sering gagal memahami kompleksitas dari mengubah strategi e-bisnis kedalam arsitektur bisnis perusahaan yang benar-benar bekerja dengan mulus. Selain itu, menyediakan infrastruktur (perangkat keras, perangkat lunak, sistem jaringan) bagi strategi e-bisnis yang akan

dikembangkan membutuhkan biaya yang besar, ditambah oleh ruwetnya jaringan aplikasi lama perusahaan yang perlu diintegrasikan dengan aplikasi e-bisnis baru.

Untuk menerapkan strategi e-bisnis dengan sukses manajer perusahaan perlu memahami komponen-komponen kerangka kerja penerapan e-bisnis, yaitu:

- Menyediakan struktur untuk menetapkan, mengkomunikasikan, dan memantau realitas-realitas baru
- Mendesain ulang proses-proses bisnis inti perusahaan agar selaras dengan visi organisasi yang baru
- Membuat supaya infrastruktur TI mampu mendukung perubahan, inovasi, dan tujuan bisnis perusahaan

Rancangan Infrastruktur yang tepat sangat penting bagi perusahaan dalam rangka beralih ke e-bisnis. Infrastruktur yang tepat membuat perusahaan dapat mengkomunikasikan dengan baik tujuan dan sasaran serta meningkatkan kelayakan proyek-proyek pengembangan e-bisnis.

Investasi teknologi yang ditanamkan perusahaan gagal menghasilkan tingkat pengembalian yang diharapkan karena tidak selaras dengan rencana jangka panjang, taktik dan strategi yang tidak tepat, serta gagal memahami semua yang dibutuhkan untuk mendukung tujuan perusahaan. Kegagalan ini murni masalah manajemen bukan masalah teknologi. Fakta ini menjadi dasar dari aturan kesembilan e-bisnis yaitu:

Kemampuan untuk merencanakan infrastruktur e-bisnis dengan baik serta menerapkannya tanpa kecuali adalah kunci menuju sukses. Penerapan secara tegas dan disiplin adalah mutlak.

Generasi Baru Pemimpin E-Bisnis

Dalam dunia e-bisnis yang berjalan cepat dan terkadang menakjubkan, para eksekutif perusahaan harus menyadari bagaimana e-bisnis telah merubah struktur seluruh industri dan memberdayakan bisnis dengan rancangan bisnis yang dapat diterapkan dengan baik.

Inovasi yang terus-menerus terhadap proses bisnis perusahaan sebenarnya adalah alat terbaik yang dimiliki perusahaan dalam menambah nilai bagi jaringan pemasok dan pelanggannya. Tetapi, perubahan radikal yang melekat saat menerapkan proses bisnis baru mengintimidasi manajer senior dan eksekutif perusahaan. Mereka memiliki mental enggan untuk berubah. Mereka membiarkan perusahaan dalam bahaya dengan tidak menyelaraskan proses bisnis perusahaan dengan teknologi baru.

Kepemimpinan memegang peranan yang sangat penting ketika masa depan menjadi tidak pasti. Menjalankan e-bisnis adalah satu hal penting yang harus dilakukan oleh seorang manajer. Banyak manajer yang cakap dalam menyusun strategi tetapi tidak dalam penerapannya. Penerapan strategi yang dirancang membutuhkan kepemimpinan, komitmen, dan dukungan. Untuk sukses dalam menerapkan strategi e-bisnis, dukungan dari pimpinan sangat penting. Tanpa dukungan tersebut, penerapan akan gagal.

Inovasi proses bisnis harus disertai dengan inovasi infrastruktur. Pesatnya inovasi teknologi mengharuskan manajer senior untuk memeriksa kembali kemampuan infrastruktur aplikasi perusahaan dalam memenuhi kebutuhan bisnis masa depan perusahaan. Menjamin kesiapan teknologi perusahaan adalah sangat penting bagi perusahaan untuk mengurangi resiko bisnis. Masalahnya, hal ini memerlukan banyak pekerjaan sementara tidak banyak waktu untuk melakukannya karena waktu hidup yang pendek dari suatu aplikasi baru. Kemampuan aplikasi perusahaan untuk dapat mendukung pertumbuhan dan perkembangan perusahaan merupakan faktor kritis bagi perusahaan besar manapun.

Paparan diatas mendasari aturan e-bisnis yang terakhir, yaitu:

Tugas manajemen paling sulit adalah menyelaraskan strategi, proses, dan aplikasi bisnis secara cepat, benar, dan menyeluruh. Kepemimpinan yang kuat adalah suatu keharusan