

Membangun Rancangan E-Bisnis: Perumusan Strategi

Teknologi e-bisnis telah menimbulkan pergeseran cara bagaimana perusahaan menjalankan bisnis. Inovasi e-bisnis telah menjadi topik utama bagi para pemimpin bisnis. Berbagai inovasi dilakukan terhadap proses-proses yang berhubungan dengan, internal perusahaan, dan para pemasok. Perkembangan teknologi internet juga mendorong perusahaan untuk mengintegrasikan aset offline dan online dengan strategi yang benar-benar baru.

Untuk melakukan transisi dari rancangan bisnis lama ke baru, tidak cukup hanya dengan sekedar mengetahui struktur e-bisnis dan pentingnya e-bisnis bagi perusahaan. Perusahaan membutuhkan suatu strategi e-bisnis yang matang untuk melakukannya. Strategi e-bisnis ini memerlukan perpaduan secara simultan antara strategi bisnis, aplikasi perusahaan, dan penerapan teknologi.

Permasalahan utama yang harus dihadapi perusahaan ketika menyiapkan rancangan e-bisnis mereka adalah perusahaan harus mengetahui perbedaan fokus bisnis diantara bisnis model lama dengan e-bisnis. Model bisnis lama cenderung fokus pada pengurangan biaya, peningkatan efisiensi proses administrasi, sementara model e-bisnis fokus pada peningkatan pendapatan, peningkatan layanan kepada pelanggan, menggunakan data pelanggan sepenuhnya, dan mengelola hubungan dengan para pemasok dan pelanggan.

Peta Jalan Menuju E-bisnis

Untuk merealisasikan e-bisnis memerlukan tiga elemen: **strategi e-bisnis**, **cetak biru strategi**, dan **eksekusi taktis**. Strategi e-bisnis menjawab pertanyaan apa dan mengapa, cetak biru strategi menjawab pertanyaan bagaimana dan kapan, eksekusi taktis menjawab pertanyaan dimana.

Merumuskan Strategi E-Bisnis

Pada tahap ini, perusahaan membangun kesadaran dan membuat rencana untuk menciptakan nilai pelanggan yang baru. Perusahaan perlu membangun pemahaman yang mendalam terhadap apa yang dibutuhkan pelanggan, dan apa yang mereka cari. Perusahaan harus memahami kemampuan apa yang dibutuhkan untuk memenuhi kebutuhan pelanggan tersebut serta mengevaluasi kemampuan diri perusahaan sendiri. Merumuskan strategi e-bisnis memerlukan kesadaran perusahaan terhadap kemampuan dan keterbatasannya.

Berikut langkah-langkah yang dilakukan pada tahap ini:

- **Membangun pengetahuan.** Membantu perusahaan untuk memahami apa yang sebenarnya pelanggan cari dan arah pergerakan industri yang digeluti perusahaan. Langkah ini akan membuka jendela masa depan dan menyediakan peluang untuk benar-benar memahami apa nilai pelanggan.
- **Evaluasi kemampuan.** Langkah ini mendefinisikan bisnis perusahaan saat ini dan mengidentifikasi kemampuan apa yang dimiliki perusahaan saat ini dan kemampuan apa yang dibutuhkan perusahaan untuk menyongsong masa depan.
- **Rancangan e-Bisnis.** Langkah ini akan menjawab pertanyaan apa proposisi nilai yang harus dibangun perusahaan untuk memperoleh keuntungan dari kemampuan digital. Bagaimana nilai ini dimasukkan kedalam produk, layanan, atau pengalaman pelanggan. Langkah ini meliputi pembuatan rancangan terpadu yang didasarkan atas kebutuhan pelanggan yang baru. Rancangan akan menjadi peta jalan yang membantu perusahaan mengetahui arah perubahan yang dituju.

Pendekatan Dalam Perumusan Strategi

Strategi e-bisnis berbicara tentang kebutuhan dari sesuatu yang tidak pasti, yaitu masa depan. Strategi e-bisnis berdasarkan asumsi dan kepercayaan perusahaan tentang bagaimana kondisi masa depan akan berdampak pada perusahaan. Asumsi dan kepercayaan terhadap dampak masa depan bagi perusahaan ini akan membantu perusahaan untuk melakukan perubahan sejalan dengan perubahan prioritas pelanggan, perkembangan teknologi, peningkatan persaingan, dan kompetensi inti baru yang perlu dibangun.

Tiga pendekatan yang populer dalam merumuskan strategi e-bisnis adalah: ***top-down analytical planning***, ***bottom-up tactical planning***, dan ***continuous planning with feedback***. Pendekatan top-down menggunakan sudut pandang yang luas terhadap lingkungan bisnis, mengidentifikasi berbagai pilihan bagi perusahaan, serta mendefinisikan misi dan arah strategis perusahaan. Pendekatan bottom-up menggunakan sudut pandang yang sempit terhadap lingkungan bisnis, mengidentifikasi, dan melakukan kegiatan-kegiatan yang diperlukan untuk menghasilkan hasil jangka pendek di area tertentu. Pendekatan yang terakhir merupakan gabungan dari kedua pendekatan sebelumnya.

Agar strategi e-bisnis sukses maka perlu fokus pada hasil bisnis yang diharapkan, bukan pada apa yang dipikirkan oleh pasar, atau para pemangku kepentingan. Manajer harus berfungsi sebagai agen perubahan yang membantu transisi perusahaan ke e-bisnis masa depan. Kegunaan utama dari strategi e-bisnis adalah untuk memandu usaha perubahan yang dilakukan perusahaan pada arah yang diketahui oleh perusahaan.

Prioritas utama ketika mendefinisikan strategi e-bisnis adalah tujuan dari usaha perubahan. Perubahan menuju e-bisnis ini dapat diibaratkan perjalanan yang akan dilakukan perusahaan. Perusahaan akan berangkat dari titik x ke titik y. Ketika kita akan melakukan perjalanan, hal pertama yang ingin kita ketahui adalah kemana kita akan pergi, karena hal itu akan mengarahkan perencanaan yang kita lakukan, jenis transportasi yang akan kita gunakan, akomodasi, biaya, dan sebagainya. Dalam strategi e-bisnis, tujuan usaha perubahan adalah titik y, titik dimana perusahaan akan berubah sesuai rencana ketika penerapan e-bisnis yang dilakukan perusahaan selesai. Tujuan usaha perubahan yang dilakukan perusahaan dapat berupa:

- Ketika perubahan selesai, pelanggan perusahaan akan....
- Ketika perubahan selesai, karyawan perusahaan akan....
- Ketika perubahan selesai, perusahaan akan....

Top-down Analytical Planning

Sebuah metode analisis yang prosesnya pertama kali melihat "gambaran besar", baru kemudian menganalisis rincian dari elemen-elemen yang lebih

kecil. Dengan terlebih dahulu menganalisa gambaran secara keseluruhan, seperti tren ekonomi makro, dan sebagainya. Permasalahan terbesar dari pendekatan ini adalah memisahkan perumusan strategi dengan implementasinya. Hal ini akan menimbulkan masalah-masalah berikut:

- **Rencana Strategis yang tidak pernah dijalankan.** Banyak perusahaan yang membuang waktu mereka dengan mengadakan pertemuan untuk merancang perencanaan strategis mereka dimana hasil rancangan strategis mereka hanya disimpan sebagai arsip dan tidak pernah digunakan.
- **Rencana Strategis tanpa tujuan.** Sebuah rencana strategis tanpa tujuan dan target adalah tidak berguna. Sebuah rencana yang sukses memiliki tujuan kinerja yang spesifik yang harus dicapai oleh perusahaan dan digunakan sebagai basis pengukuran tahun berikutnya.
- **Rencana strategis tanpa umpan balik.** Ketiadaan umpan balik yang akurat dari para pelanggan, pemasok, dan karyawan akan menimbulkan bencana bagi perusahaan karena kepekaan terhadap perubahan adalah kunci sukses. Berpergian ke arah yang salah tidak akan pernah sampai ke tujuan. Karena e-bisnis berhubungan dengan peluang masa depan, banyak informasi yang dibutuhkan untuk membuat keputusan strategis yang tepat. Kebutuhan pelanggan selalu berubah dan peluang-peluang baru selalu ditemukan. Sebuah proyek pengembangan yang enam bulan lalu tampak sempurna dapat mendadak menjadi tidak menjanjikan. Umpan balik yang berkelanjutan sangat penting untuk mengidentifikasi apa saja yang perlu diperbaiki.

Bottom-up Tactical Planning

Ketidakstabilan lingkungan bisnis saat ini telah mengikis kepercayaan terhadap perencanaan strategis tradisional. Dalam perencanaan tradisional, perubahan masa depan dianggap akan berlangsung secara perlahan, dalam tahapan yang dapat diprediksi, menyediakan waktu untuk beradaptasi. Dalam banyak industri, hal ini jarang berlaku.

Dalam suatu lingkungan dimana perubahan berlangsung normal, pengetahuan karyawan garis depan memegang peranan penting. Para tenaga penjual yang berhubungan langsung dengan pelanggan eksternal adalah orang pertama menyadari perubahan dari kebutuhan pelanggan. Perusahaan dengan struktur pengambilan keputusan yang berjenjang memiliki sedikit mekanisme yang

menjamin pengetahuan para tenaga penjualan tersebut mencapai para pembuat keputusan. Keterbatasan ini membuat hampir tidak mungkin bagi perusahaan untuk merespon dengan cepat terhadap perubahan permintaan pasar.

Sebagai hasilnya, strategi bottom-up menjadi populer. Para manajer mengabaikan faktor analisis dalam proses perencanaan tradisional dan mendasarkan keputusan strategis mereka pada solusi cepat. Proyek-proyek individual menjadi berkembang subur dalam perusahaan. Tidak ada perencanaan terintegrasi yang menghubungkan proyek-proyek ini kedalam suatu program terpadu yang dirancang untuk mencapai tujuan perusahaan.

Strategi bottom-up dapat menimbulkan masalah otoritas, dimana masing-masing manajer secara individual mendasarkan keputusan strategis mereka pada kebutuhan unit bisnisnya saja. Pendekatan ini menghambat perencanaan yang komprehensif dan integrasi sistem yang dibutuhkan untuk mengimplementasikan e-bisnis agar sukses. Sebagai contoh, pada tahun 1990-an, pada masa awal teknologi internet, bank-bank berupaya membangun web banking. Tetapi mereka kemudian mengalami kegagalan untuk mengintegrasikan saluran yang sudah ada kedalam strategi web banking mereka.

Banyak perusahaan besar pada saat itu memiliki perkembangan yang tidak memuaskan dari aplikasi-aplikasi yang dibangun untuk mendukung perdagangan elektronik yang dikembangkan dengan pendekatan bottom-up ini. Aplikasi-aplikasi ini dikembangkan tanpa memikirkan bagaimana mereka akan bekerja dengan seluruh infrastruktur layanan perusahaan yang sudah ada.

Continuous Planning With Feed Back

Strategi e-bisnis yang paling sukses adalah strategi dimana proses perencanaan dibuat menjadi suatu kegiatan perusahaan yang berlangsung secara terus menerus dengan menggunakan umpan balik yang diperoleh dari para pelanggan, pemasok, dan karyawan. Dalam lingkungan bisnis yang cair dewasa ini, pendekatan terbaik adalah sebuah strategi yang luwes yang dapat dimodifikasi berdasarkan penemuan terhadap apa yang bekerja dan apa yang tidak ketika strategi dijalankan.

Pendekatan ini tergantung pada umpan balik. Strategi e-bisnis yang sukses harus dapat berkembang saat kebutuhan pelanggan yang baru teridentifikasi dan infrastruktur teknologi perusahaan harus dapat diadaptasi untuk melayani kebutuhan pelanggan yang berubah ini. Banyak perusahaan merasa tidak nyaman dengan model perencanaan berdasarkan umpan balik ini, yang membuat perencanaan berubah-ubah karena direvisi terus menerus. Perusahaan butuh jaminan terhadap kepastian pengembalian modal (ROI) yang mereka tanamkan, yang mana merupakan hal yang sulit dilakukan mengingat dunia e-bisnis yang sulit diprediksi.

Membangun Pengetahuan

Membangun pengetahuan memungkinkan manajer untuk memahami prioritas mereka dengan mengumpulkan informasi tentang bagaimana kebutuhan pelanggan berubah dari waktu ke waktu. Dengan memahami pelanggan mereka saat ini dan prioritas masa depan, perusahaan dapat menyelaraskan bisnis mereka dengan prioritas tersebut dan meningkatkan pangsa pasar.

Membangun pengetahuan bukan pekerjaan yang mudah. Kesalahan pertama yang dilakukan oleh banyak perusahaan adalah meremehkan jumlah pengetahuan dan data yang dibutuhkan untuk membuat strategi yang efektif. Strategi haruslah berdasarkan fakta, bukan opini, tetapi yang sering terjadi adalah sebaliknya.

Strategi dibangun berdasarkan data bukan opini. Pembangunan strategi berdasarkan data ini terdiri dari kegiatan inti pengumpulan gagasan, evaluasi, dan penyaringan. Ketika gagasan terkumpul kemudian disaring untuk memperoleh gagasan-gagasan strategis yang potensial dengan menggunakan kriteria berikut:

- Apakah peluang pasar tersebut nyata?
- Apakah pelanggan telah siap untuk ini?
- Akankah penawaran ini kompetitif?
- Akankah perusahaan menjadi kompetitif?
- Apakah potensi keuntungannya layak?

Pengetahuan yang diperlukan perusahaan untuk membangun strategi e-bisnis yang efektif sebaiknya meliputi hal-hal berikut ini:

<p>Pemahaman terhadap pelanggan</p>	<p>Siapa pelanggan perusahaan?</p> <p>Bagaimana prioritas pelanggan perusahaan berubah?</p> <p>Pelanggan mana yang sebaiknya menjadi target perusahaan?</p> <p>Bagaimana e-bisnis akan membantu menjangkau segmen pelanggan target perusahaan tersebut?</p>
<p>Kecenderungan Nilai dan Hubungan Pelanggan</p>	<p>Bagaimana perusahaan dapat menambahkan nilai ke pelanggan?</p> <p>Bagaimana perusahaan dapat menjadi pilihan pertama pelanggan?</p> <p>Bagaimana produk perusahaan menjangkau pelanggan?</p>
<p>Kecenderungan Teknologi</p>	<p>Apakah perusahaan memahami tren industri dan lingkungan bisnis?</p> <p>Apakah perusahaan memahami tren teknologi?</p>
<p>Kecenderungan Rantai Pasok</p>	<p>Apakah prioritas saat ini dalam rantai pasok?</p>
<p>Persaingan</p>	<p>Siapa sesungguhnya pesaing perusahaan? Model bisnis pesaing manakah yang paling kuat? Apa yang mereka lakukan dengan baik?</p>
<p>Kompetensi Inti</p>	<p>Kemampuan apa yang dimiliki perusahaan saat ini?</p> <p>Kemampuan dan sumber daya apa yang dibutuhkan perusahaan untuk mempercepat proses eksekusi strategi?</p>

Siapa Pelanggan Perusahaan

Seringkali perusahaan merasa mengetahui pelanggan mereka karena mereka telah menjual produk atau jasa kepada mereka. Tetapi seringkali apa yang perusahaan pikir tentang pelanggan mereka seringkali keliru. Memahami pelanggan perusahaan adalah pekerjaan penuh waktu.

Memahami pelanggan memerlukan analisis yang teliti. Pertama, perusahaan perlu mengelompokkan pelanggan kedalam beberapa segmen sehingga perilakunya dapat diamati secara sistematis. Berikut ini segmen pelanggan menurut Charles Schwab:

- **Life-goal planner**

Investor ini tertarik dalam perdagangan reksa dana untuk pertumbuhan jangka panjang dan menginginkan alat untuk perencanaan keuangan dan optimasi portofolio. Sebuah penyedia layanan keuangan yang stabil lebih penting untuk pelanggan ini

- **Serious investor**

Investor yang lapar data ini adalah pedagang yang aktif yang menghargai informasi berkualitas tinggi, alat investasi, dan penelitian. Dia menginginkan satu tempat terpadu yang mudah diakses untuk mendapatkan bantuan dalam memutuskan apa yang harus dibeli.

- **Hyperactive trader**

Perdagangan murah, antarmuka yang sederhana, dan eksekusi yang cepat adalah kunci untuk pecandu pasar ini. Pelanggan jenis ini bahkan tidak mau jika harus memasukkan kembali password pada setiap transaksi.

- **One-stop shopper**

Konsumen yang menyukai kenyamanan ini menginginkan paket komprehensif produk-produk keuangan, perdagangan saham, reksa dana, kartu kredit, dan pembayaran tagihan. Banyaknya penawaran dan kemudahan penggunaan itu yang penting bagi pelanggan jenis ini.

Salah satu pendekatan untuk melakukan analisis segmentasi pelanggan adalah menguji perilaku pelanggan di pasar yang saling melengkapi. Pelanggan yang membeli dari Anda juga membeli banyak produk dan layanan lainnya.

Pengetahuan perilaku mereka di pasar pelengkap, dapat digunakan perusahaan untuk memperkirakan perilaku mereka dalam industri perusahaan.

Menjawab pertanyaan-pertanyaan berikut juga akan membantu perusahaan lebih memahami perilaku pelanggan:

Apa lima produk baru atau jasa dalam industri perusahaan yang telah menjadi populer dalam 5 tahun terakhir? Apa segmen pelanggan yang membeli produk atau layanan ini? Mengapa segmen pelanggan ini menyukai produk atau jasa tersebut?

Bagaimana prioritas pelanggan perusahaan berubah?

Prioritas pelanggan memiliki tendensi alamiah untuk berubah. Pelanggan jarang membeli apa yang perusahaan pikir mereka jual kepada pelanggan. Pelanggan tidak membayar untuk produknya tetapi untuk kepuasannya.

Cara terbaik untuk memulai usaha memuaskan pelanggan adalah dengan meningkatkan berbagai hal yang diinginkan pelanggan. Mengumpulkan data tentang berbagai hal ini dan melakukan tindakan berdasar atas hal tersebut, dapat menjadi tambang emas bagi banyak perusahaan.

Siapa Target Pelanggan Perusahaan?

Setelah perusahaan memahami pelanggannya saat ini, prioritas mereka, dan bagaimana prioritas tersebut berubah, perusahaan dapat mempertimbangkan untuk mengembangkan basis pelanggannya. Apakah ada kelompok pelanggan baru di pasar yang menghargai apa yang perusahaan lakukan? Dapatkah perusahaan melompat selangkah di sepanjang rantai nilai dan melayani pelanggan dari pelanggan perusahaan?

Bagaimana Menambahkan Nilai ke Pelanggan?

Pelanggan menginginkan inovasi, nilai, dan penghematan. Memahami bagaimana perusahaan menambahkan nilai dapat dilihat dari pelopor bisnis B2C dan B2B pada awal kemunculan e-commerce. Para pelopor bisnis ini mendapatkan perhatian publik dan menciptakan permintaan. Tapi apakah perusahaan ini memiliki bisnis nyata? Apakah perusahaan-perusahaan ini menambah nilai dan membuat perbedaan? Apakah mereka bukannya salah satu dari banyak perusahaan yang menawarkan produk yang persis sama, dengan harga yang lebih rendah dan lebih rendah lagi? Apakah mereka benar-

benar menawarkan cara yang lebih cerdas, lebih mudah untuk membeli barang dan jasa?

Cara agar perusahaan menjadi kreatif dalam hal penambahan nilai ini adalah jangan terlalu fokus pada persaingan. Perusahaan yang mendobrak aturan cenderung menjadi kreatif. Mereka sering memimpin dalam penciptaan nilai seperti Starbucks, Facebooks, dan Google! Pada awal berdiri mereka sering diejek, seperti halnya Wal-Mart dulu selama tahun 1970-an dan 1980-an, ketika sebagian besar analis bisnis berpikir bahwa perusahaan ini akan gagal.

Bagaimana Perusahaan Dapat Menjadi Pilihan Pertama Pelanggan?

Perusahaan dapat menjadi pilihan pertama pelanggan jika dapat memukau pelanggan dengan layanan yang tak terduga. Hotel Ritz-Carlton adalah contoh yang baik. Hotel ini telah menciptakan cara-cara untuk terus mengejutkan tamu dengan kualitasnya, dengan tujuan untuk membangun loyalitas pelanggan, dan untuk memastikan bisnis yang berulang.

Semuanya dimulai pada saat pendaftaran. Perusahaan mencatat preferensi para tamu dalam komputer pusat, yang dapat digunakan kembali saat mereka mengunjungi kembali hotel Ritz-Carlton. Sistem melacak preferensi kamar, koran favorit, bahkan stasiun radio kesukaan mereka. Ritz-Carlton secara agresif terus meningkatkan kualitas pelayanan. Perusahaan berusaha untuk mengurangi jumlah komplain 48 ke 3. Baterai di remote TV yang sudah lemah mereka anggap sebagai kekurangan. Hotel sekarang dikelola dengan kepala pelayan teknologi untuk membantu ketika hard drive tamu crash atau ketika ada masalah dengan koneksi online. Perusahaan yang terus memberi kejutan dan menyilaukan pelanggan dengan kualitas unggul membangun loyalitas pelanggan yang akan sulit, jika bukan tidak mungkin, ditiru oleh pesaing.

Memahami pelanggan berarti mengetahui siapa mereka, kapan mereka membeli produk, dalam bentuk apa produk mereka beli, dan bagaimana mereka membeli produk.

Bagaimana Produk Perusahaan Menjangkau Pelanggan?

Memahami bagaimana produk dan jasa didistribusikan dan dipasarkan sangat penting untuk kesuksesan bisnis. Jika produk yang baik tidak mencapai pelanggan yang dimaksudkan, perusahaan akan dianggap gagal dan

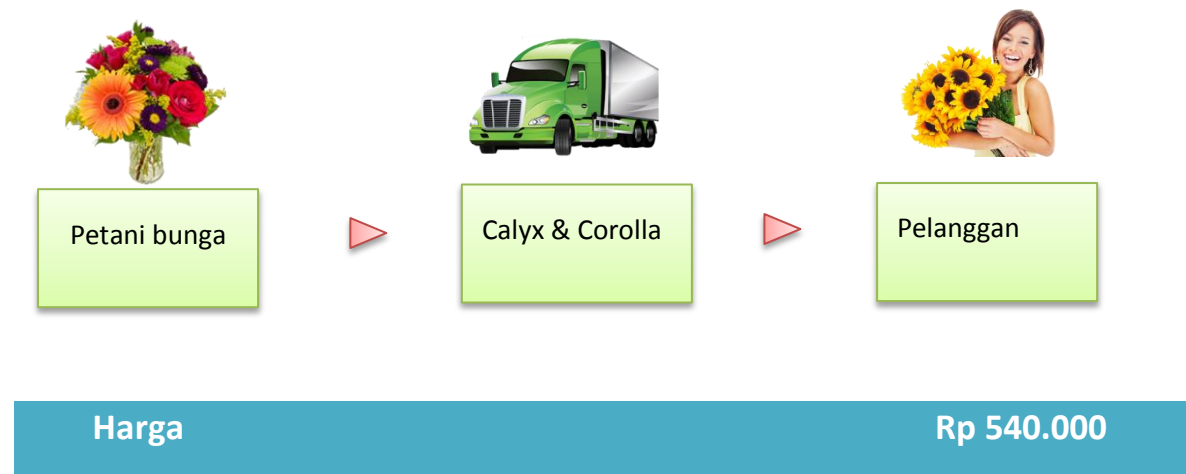
memberikan produk yang buruk. Berikut contoh inovasi pengiriman produk yang berhasil:

Proses untuk mengirim bunga dari satu kota ke kota lain tampaknya cukup mudah. Tapi ketika dilihat di balik layar, proses yang terlibat cukup rumit. Pelanggan menelepon toko bunga lokal, yang kemudian menelpon ke toko bunga yang lain, yang memilih dan memberikan bunga-bunga. Toko bunga yang lain ini memesan bunga dari distributor, yang mendapat bunga dari grosir, yang membeli bunga dari petani. Pada saat bunga sampai ditangan pelanggan, umurnya sudah 8, 9, atau bahkan 10 hari lebih tua. Ruth Owades, CEO dari perusahaan bunga kelas atas Calyx & Corolla, mengubah industri pengiriman bunga tersebut. Sebelum Owades, setiap pelanggan menerima bunga melalui proses tradisional, yang memakan waktu lama. Rahasia kesuksesannya Ruth adalah memandang proses ini dari sudut pandang yang sama sekali berbeda dan mengetahui kapan dan bagaimana untuk melanggar aturan. Dia merekayasa ulang proses untuk menghapus langkah-langkah yang tidak penting. Pelanggan Calyx & Corolla sekarang dapat memesan bunga melalui nomor telepon bebas biaya. Pesanan kemudian dikirimkan oleh komputer langsung ke petani tertentu yang kemudian mengemas bunga dalam tempat khusus dan dikirimkan hari berikutnya oleh FedEx. Dalam menciptakan model pengiriman ini, Ruth telah menghilangkan tiga langkah yang tidak perlu dan menimbulkan biaya, dan pelanggan sekarang menerima bunga yang 9 hari lebih segar.

Rantai Industri Bunga Potong Tradisional



Rantai Industri Bunga Potong Calyx & Corolla



Apakah Perusahaan Memahami Tren Industri dan Lingkungan Bisnis?

Untuk membangun sebuah pondasi struktural yang efektif, manajer harus pertama berhati-hati mengevaluasi lingkungan bisnis mereka. Manajer sering melupakan gambaran besar, karena kesibukan mereka. Namun, perencanaan strategis dan keputusan jangka panjang yang berkualitas dimulai dengan mengembangkan perspektif bisnis yang lebih luas. Melakukan analisis lingkungan membantu eksekutif bisnis untuk:

- Memperoleh pandangan yang jelas terhadap lingkungan bisnis dan melihat bagaimana lingkungan bisnis itu berubah
- Menentukan masalah-masalah industri dan pelanggan yang serius sehingga keputusan dapat diambil berdasarkan konteks yang lebih luas
- Memperbaiki posisi perusahaan dalam industri dan mengidentifikasi masalah-masalah industri yang paling penting

Mengamati lingkungan bisnis baik dilakukan untuk memberikan wawasan yang sangat berharga, karena memaksa perusahaan untuk melangkah keluar dari perspektifnya yang terbatas dan untuk mengetahui tren umum dalam bisnis dan masyarakat dan menilai dampaknya.

Bagaimana melakukan analisis lingkungan? Biasanya, perusahaan melakukan serangkaian pertemuan dengan ahli industri berkualitas yang akrab dengan tren terbaru dari teknologi, persaingan, pelanggan, demografi, perkembangan hukum dan peraturan, serta kondisi ekonomi dan lokal, regional, dan nasional dan dampak potensialnya terhadap industri. Perusahaan akan memperoleh manfaat yang sangat besar, mendapatkan pemahaman yang lebih dalam terhadap isu-isu industri dan visi bersama tentang masa depan.

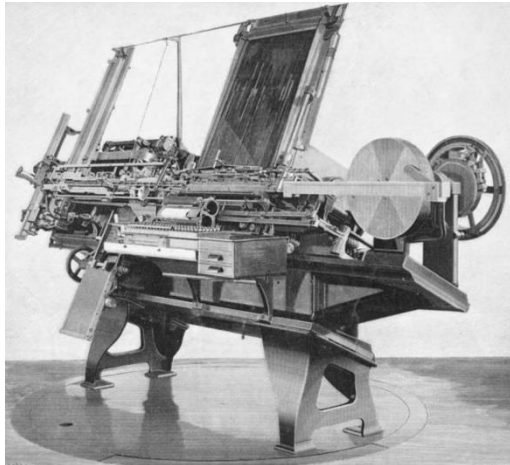
Dengan mengidentifikasi tren utama dari ekonomi, politik, sosial, dan teknologi, perusahaan dan unit bisnisnya dapat mengembangkan strategi untuk masa depan yang berlandaskan informasi yang lebih baik.

Apakah Perusahaan Memahami Tren Teknologi?

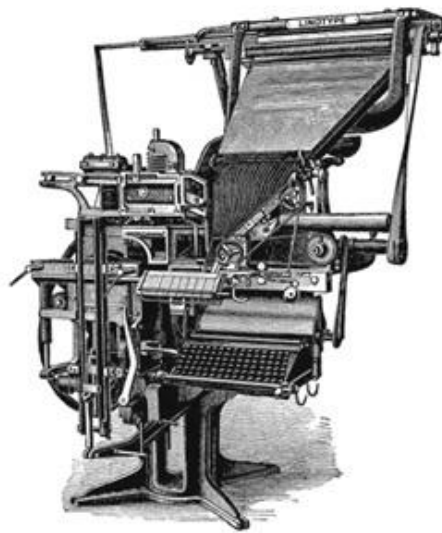
Memprediksi teknologi berikutnya yang akan mempengaruhi pasar tidaklah mudah. Beberapa perusahaan mengambil strategi aman dengan menggunakan beberapa teknologi baru secara bersamaan, masuk ke dalam banyak usaha e-bisnis baru secara bersamaan. Jika yang satu gagal, masih ada kemungkinan berhasil di usaha yang lain.

Kasus salah pilih teknologi pada tahun 1890 menyajikan contoh yang baik dari potensi bahaya memprediksi tren. Seorang penulis buku, Mark Twain, sedikit banyak tahu tentang bisnis buku. Dia mengamati bahwa para penulis menulis buku lebih cepat daripada proses mencetak buku. Twain menggunakan seluruh tabungan hidupnya untuk membeli sebuah teknologi baru untuk mesin cetak, yaitu paige compositor. Dia benar tentang revolusi pencetakan yang akan datang. Namun, dia memilih teknologi cetak yang salah. Setahun kemudian,

muncul teknologi mesin cetak Linotype, yang kemudian menjadi teknologi mesin cetak yang lebih populer. Twain kemudian bangkrut.



Paige Compositor



Linotype

Kasus lain CompuServe, salah satu pelopor penyedia layanan online komersial, yang didirikan pada tahun 1969. Kemudian pada tahun 1979 memperkenalkan layanan online: chatting, forum, game. Pada tahun 1994, CompuServe adalah layanan online terbesar, dengan dua kali lipat jumlah pelanggan dari America Online yang juga penyedia layanan online. Tetapi manajemen CompuServe gagal bereaksi terhadap munculnya Web sebagai ancaman kompetitif.

America Online dapat memberikan layanan yang jauh lebih murah dengan teknologi web. Dari waktu ke waktu jumlah pelanggan Compuserve semakin berkurang, sementara persaingan semakin ketat. Pada tahun 1997, manajemen Compuserve mengumumkan keinginannya untuk menjual Compuserve. America Online menyambut pengumuman tersebut dengan membeli Compuserve.

Apa Prioritas Rantai Pasok Saat Ini?

Prioritas rantai pasok perusahaan saat ini dapat berupa: mengurangi biaya, meningkatkan efisiensi dan produktivitas, meningkatkan proses, mencapai pertumbuhan, atau meningkatkan layanan.

Mengkoordinasikan semua pemain di seluruh rantai pasokan memerlukan pemahaman terperinci tentang mitra perusahaan. Perusahaan harus tahu apa yang diinginkan oleh pemasok dari perusahaan, bagaimana kemampuan saat ini dari pemasok, dan sebagainya.

Internet menghubungkan pembeli dan penjual secara langsung. Peran grosir tradisional, distributor, dan perantara lainnya bisa diperkecil, dihilangkan, atau diganti dengan teknologi yang lebih efisien. Harga konsumen akan turun, tetapi keuntungan penjual juga naik. Tetapi meskipun internet dapat memangkas saluran distribusi produk ke konsumen, beberapa produsen menyadari kesulitan mereka menjual langsung ke konsumen melalui Web. Kebanyakan produsen mendapatkan 99 persen dari bisnis mereka dari para perantara atau makelar. Beberapa perusahaan besar telah membongkar sistem web mereka, yang menghubungkan dengan pelanggan secara langsung karena kurangnya profitabilitas dan isu konflik dengan saluran yang lain.

Untuk menganalisa prioritas rantai pasok perusahaan dapat digunakan serangkaian pertanyaan berikut:

- Bagaimana waktu siklus (*cycle time*) rantai pasok? Bagaimana mempersingkat waktunya? Bagaimana merampingkan hubungan pemasok dan transportasi untuk menanggapi permintaan pelanggan lebih cepat daripada para pesaing dalam industri?
- Bagaimana dengan *lead time*? Bagaimana *lead time* perusahaan dibandingkan dengan *lead time* pesaing terdekatnya? Bagaimana mengurangi *lead time*?
- Bagaimana dengan tingkat persediaan rata-rata untuk barang jadi? Apa yang harus dilakukan untuk meningkatkan perputaran persediaan?
- Seberapa efektif perusahaan dalam menggunakan gudang? Apa yang harus dilakukan untuk meningkatkan luaran (*throughput*) jika pesanan datang secara online?
- Saluran Apa yang ideal untuk menjual dan memasarkan produk-produk perusahaan, dan kepada siapa harus dijual? Bagaimana perusahaan mendukung produk ini untuk menjaga kepuasan pelanggan?

Sejumlah pertanyaan ini juga dapat digunakan untuk mengembangkan sistem pemenuhan pesanan online (e-fulfillment) dengan secara hati-hati menjawab setiap pertanyaan tersebut.

Siapa Pesaing Perusahaan?

Perusahaan harus berhati-hati dalam menentukan siapakah pesaingnya. Jika perusahaan hanya mencatat perusahaan-perusahaan lain yang bermain di industri yang sama, maka perusahaan beresiko melakukan kesalahan seperti yang dialami oleh perusahaan-perusahaan dalam industri telepon ketika mereka mengabaikan kehadiran teknologi yang disebut *Internet Telephony*.

Dalam dunia bisnis, banyak pesaing tersembunyi yang mencoba untuk membuat model bisnis perusahaan menjadi usang. Sebagai contoh, sejarah ritel modern mencerminkan perubahan model bisnis yang drastis dalam kurun waktu kurang dari 50 tahun: Toko di tahun 1950-an, mall di tahun 1970-an, hipermarket di awal tahun 1990-an, dan e-commerce di akhir tahun 1990-an.

Ketika melakukan analisa pesaing, perusahaan sering melakukan kesalahan perhitungan tentang batas industri mereka, sehingga membuat asumsi yang keliru tentang pesaing. Dengan berfokus pada aspek yang paling terlihat dari operasi pesaing, analisis sering berakhir dengan penilaian yang tidak lengkap dari kemampuan pesaing. Perusahaan mengantisipasi pergerakan pesaing berdasarkan perilaku masa lalu. Dengan demikian, mereka menyederhanakan situasi, dengan asumsi bahwa tindakan pesaing akan mengikuti pola-pola perilaku historis atau bahwa pesaing memiliki juga memiliki pandangan yang sama terhadap industri. Ketika asumsi disederhanakan dan informasi parsial menggantikan pemahaman yang jelas dan menyeluruh, berbagai kesalahan strategis akan terjadi.

Mengevaluasi Kemampuan

Sebelum memilih arah untuk masa depan, perusahaan pertamakali harus memeriksa tujuan bisnis, struktur organisasi, dan kemampuan yang dimiliki saat ini.

Apa Tujuan Perusahaan?

Apa yang perusahaan ingin capai dalam e-bisnis? Setiap perusahaan menginginkan hasil dari e-bisnisnya, tetapi jenis hasil atau perubahan akan sangat bervariasi. Misalnya, e-bisnis merupakan solusi yang efektif dalam meredam masalah keluhan pelanggan dalam bagian *customer service*.

Berdasarkan dampaknya terhadap organisasi, terdapat tiga tujuan strategis, yaitu:

- Peningkatan proses. Tujuan ini sesuai bagi perusahaan yang menghadapi tingkat ketidakpastian yang relatif rendah dan cukup puas dengan perubahan yang bertahap. Dengan tujuan ini, perusahaan tetap mempertahankan fokus dan komitmen pada peningkatan proses konvensional, seperti pemanfaatan kapasitas atau luaran (*throughput*), dan layanan dasar pelanggan.
- Peningkatan strategis. Tujuan ini sesuai untuk perusahaan skala enterprise yang dengan tujuan ini perusahaan mempertahankan fokus dan komitmen pada usaha mengurangi variasi proses, peningkatan layanan yang berpusat pelanggan, dan memanfaatkan peluang-peluang lintas bisnis.
- Transformasi bisnis. Tujuan ini tepat bagi perusahaan yang menghadapi ketidakpastian yang signifikan. Strategi transformasional ini mengharuskan perusahaan untuk menemukan kembali diri mereka sendiri, berdasarkan keterbatasannya serta informasi yang tidak memadai tentang kemungkinan keberhasilan transformasi ini. Perusahaan harus mendefinisikan ulang produk atau posisi pasarnya, berinvestasi pada teknologi yang tepat, mengkonfigurasi sistem bisnis dan kemitraan industrinya.

Perusahaan bisa saja mencoba mencapai seluruh tujuan strategis diatas. Tapi bagaimanapun, keahlian yang dibutuhkan untuk menerapkan ketiga tujuan diatas secara sukses sangat berbeda. Dengan mengidentifikasi secara tepat strategi mana yang akan dipilih untuk upaya e-bisnisnya, perusahaan akan memperoleh pilihan strategi terbaik bagi dirinya.

Tujuan	Karakteristik
Peningkatan proses	<ul style="list-style-type: none"> • Pengurangan biaya • Menurunkan pengulangan kerja • Memperpendek waktu pemrosesan • Memperbaiki kesalahan tertentu
Peningkatan strategis	<ul style="list-style-type: none"> • Peningkatan efisiensi rantai pasok • Menggunakan web dalam operasi strategis perusahaan • Mengurangi waktu ke pasar • Peningkatan kepuasan pelanggan
Transformasi bisnis	<ul style="list-style-type: none"> • Mengubah aturan main • Menciptakan fokus pelanggan

- | | |
|--|--|
| | <ul style="list-style-type: none">• Meninggalkan cara lama dalam melakukan bisnis• Merubah budaya utama |
|--|--|

Apa Cara Terbaik Untuk Menyusun Upaya e-Bisnis?

Bagian mana dari perusahaan yang sebaiknya dilibatkan dalam upaya awal e-bisnis? Mengatur ulang struktur perusahaan untuk mengakomodasi e-bisnis merupakan persoalan paling sulit yang harus dihadapi oleh perusahaan. Struktur e-bisnis yang umum adalah:

- **Internal.** Aktivitas e-bisnis yang dilakukan oleh kelompok internal dalam perusahaan. Kelompok harus dinamis dan menjalankan upaya secara simultan.
- **Autonomous.** Aktivitas e-bisnis dilakukan oleh divisi online otonom perusahaan
- **Eksternal.** Aktivitas e-bisnis murni, dimana perusahaan tidak memiliki aset fisik dan bersifat sangat agresif.

Struktur e-bisnis yang tepat bagi suatu perusahaan dipengaruhi oleh faktor-faktor berikut:

- **Sumber daya perusahaan:** waktu, anggaran, dan sumber daya manusia
- **Keterpusatan:** Apakah e-bisnis yang diupayakan merupakan inti dari bisnis perusahaan atau hanya inisiatif strategis biasa?
- **Lingkup:** Apakah upaya e-bisnis ini memerlukan perubahan besar-besaran atau perubahan bertahap?
- **Waktu:** Seberapa cepat perusahaan menginginkan hasilnya?

Apa Kemampuan Internal Perusahaan Saat Ini

Tergantung pada struktur yang dipilih oleh perusahaan, penting bagi perusahaan untuk menilai kemampuan internalnya. Dalam lingkungan bisnis yang bergerak dengan cepat, penting bagi perusahaan untuk memilih strategi yang dapat mereka lakukan. Strategi yang dapat dijalankan oleh perusahaan akan memberikan hasil yang lebih baik daripada strategi yang lebih elegan yang melebihi kemampuan perusahaan untuk menjalankannya. Perusahaan harus memilih strategi yang sesuai dengan tujuan finansial perusahaan dan paling sesuai dengan tingkat kemampuan top manajernya.

Dalam rangka menentukan strategi perusahaan, sangat penting untuk melakukan penilaian terhadap kekuatan dan kelemahan perusahaan dalam aspek-aspek seperti tabel dibawah ini:

Interaksi Pelanggan	Produksi dan pemenuhan pesanan	Orang	Teknologi	Infrastruktur inti
<ul style="list-style-type: none"> • Saluran penjualan • Pemasaran • Customer Service • Call center • Saluran distribusi 	<ul style="list-style-type: none"> • Manufaktur • Distribusi • Manajemen rantai pasok • Penjadwalan produksi • Manajemen persediaan 	<ul style="list-style-type: none"> • Budaya • Keahlian • Pelatihan • Manajemen pengetahuan • Komitmen eksekutif 	<ul style="list-style-type: none"> • Sistem ERP • Aplikasi warisan • Jaringan • Situs web dan Intranet • Keamanan • Keahlian TI • Help Desk 	<ul style="list-style-type: none"> • Sistem Keuangan • Penelitian dan pengembangan • Sumber daya manusia

Kemampuan dan Sumber Daya Apa Yang Dibutuhkan Untuk Mempercepat Eksekusi?

Penilaian kemampuan yang dilakukan oleh perusahaan mengidentifikasi apa yang diperlukan untuk memperoleh, meningkatkan, dan membangun visi perusahaan menjadi kenyataan. Keselarasan antara visi perusahaan dengan kemampuannya adalah prasyarat bagi kesuksesan yang berkelanjutan. Dengan arah strategis yang jelas, masing-masing bagian harus menentukan kemampuan yang dibutuhkan agar dapat memberikan manfaat yang ditargetkan dengan sukses.

Perusahaan harus mengembangkan rencana transisi yang menjelaskan bagaimana setiap fungsi harus berubah atau berkembang untuk memenuhi tujuan strategis. Rencana transisi juga harus mengintegrasikan strategi individual masing-masing area fungsional dengan keseluruhan strategi perusahaan. Rencana transisi yang menyeluruh akan memberikan rincian yang menyeluruh tentang bagaimana operasi bisnis akan terus berlanjut saat terjadi perubahan, sehingga akan memberikan kesan stabilitas ke pasar tatkala perusahaan bergerak dari keadaan saat ini ke keadaan masa depannya.

Perusahaan harus mengembangkan arsitektur perusahaan yang solid. Perusahaan harus mengembangkan atau memperoleh keterampilan yang diperlukan untuk mengembangkan arsitektur perusahaan. Arsitektur perusahaan yang solid akan memberikan solusi logis, rencana kegiatan yang konsisten dan proyek yang terkoordinasi. Arsitektur perusahaan memandu perkembangan dan pengembangan infrastruktur dan sistem aplikasi perusahaan mereka dari keadaan perusahaan saat ini ke keadaan masa depan yang diinginkan.

Sebagian besar perusahaan mengklaim memiliki arsitektur enterprise, tapi yang paling sering terjadi adalah arsitektur tersebut hanyalah solusi-solusi praktis yang tidak saling terkait satu sama lain. Pengenalan teknologi yang belum terbukti, seringkali belum teruji, dan terkadang tidak disetujui ke dalam lingkungan TI perusahaan akan memperburuk situasi dan mengacaukan arsitektur yang ada. Adanya teknologi yang tidak sah pada gilirannya menunda aplikasi lain yang mampu meningkatkan operasi bisnis secara signifikan, karena lingkungannya terlalu kacau untuk mengenalkannya secara efektif. Untuk meminimalkan kekacauan, perusahaan harus memerinci keseluruhan strategi atau **cetak biru** sekaligus memberikan panduan tentang bagaimana tim proyek harus berintegrasi untuk mencapai tujuan e-bisnis.

Rancangan E-Bisnis

Begitu perusahaan telah menyelesaikan penilaian kemampuannya, perusahaan kemudian harus menentukan rancangan e-business-nya. Perusahaan harus menentukan tindakan spesifik yang diperlukan untuk memastikannya bahwa rancangan tersebut akan memaksimalkan nilai pelanggan dan selama proses pelaksanaannya akan menghasilkan keuntungan.

Memilih Rancangan e-Bisnis

Berikut ini adalah daftar rancangan e-bisnis yang umum. Perusahaan besar cenderung berusaha untuk menggunakan beberapa rancangan ini secara serentak.

Rancangan E-Bisnis	Penjelasan
<i>Category Killer</i>	Rancangan ini menggunakan internet untuk mendefinisikan sebuah pasar baru dengan

	mengidentifikasi kebutuhan pelanggan yang unik. Perusahaan yang pertama didalam pasar dan mempertahankan kepemimpinannya dalam persaingan dengan inovasi terus menerus. Contoh: amazon.com
<i>Channel reconfiguration</i>	menggunakan internet sebagai sebuah saluran baru untuk mengakses pelanggan secara langsung, melakukan penjualan, dan memenuhi pesanan. Rancangan ini lebih ke pelengkap daripada pengganti dari saluran distribusi dan pemasaran fisik. Contoh: Cisco dan Dell
<i>Transaction Intermediary</i>	menggunakan internet untuk melakukan pengadaan barang. Rancangan ini merupakan model transaksional, meliputi proses pencarian, perbandingan, pemilihan, dan pembayaran online. Contoh: ebay.
<i>Infomediary</i>	Rancangan ini menggunakan internet untuk mereduksi biaya. Rancangan ini menawarkan kepada pelanggan sebuah proses terpadu untuk mengumpulkan informasi yang diperlukan untuk mengadakan pembelian barang berskala besar
<i>Self-service innovator</i>	Rancangan ini menggunakan Internet untuk menyediakan rangkaian layanan yang komprehensif kepada karyawan perusahaan untuk digunakan secara langsung. Layanan ini memberi karyawan hubungan langsung dan personal dengan perusahaan.
<i>Supply Chain Innovator</i>	Rancangan ini menggunakan Internet untuk memperlancar interaksi antar semua pihak dalam rantai pasokan untuk meningkatkan efisiensi operasi.
<i>Channel Mastery</i>	Rancangan ini menggunakan Internet sebagai

saluran penjualan dan layanan. Saluran ini adalah pelengkap, bukan menggantikan call center fisik yang sudah ada.

Menghaluskan Rancangan e-Bisnis

Setelah perusahaan memilih rancangan e-bisnisnya, perusahaan harus meninjau kembali pertanyaan yang diajukan di bagian Membangun Pengetahuan and Mengevaluasi Kemampuan. Hasil dan persyaratan dari kedua bagian tersebut mungkin berbeda, berdasarkan disain yang dipilih. Beberapa pertanyaan kritis yang perlu dipertimbangkan adalah:

- **Pemilihan Pelanggan.** Kelompok pelanggan mana yang akan dilayani oleh perusahaan? Fitur apa yang dicari oleh pelanggan ini? Kemampuan apa yang dibutuhkan perusahaan untuk menyediakan fitur ini?
- **Pengalaman pelanggan.** Apakah ada pengalaman unik yang dapat ditawarkan perusahaan kepada pelanggan yang sulit ditiru oleh para pesaing?
- **Mempertahankan pelanggan.** Bagaimana perusahaan akan mempertahankan pelanggan agar tidak berpindah ke pesaing yang lebih kuat? Fitur apa yang dibutuhkan perusahaan untuk menarik dan mempertahankan pelanggan?
- **Lingkup rancangan.** Apa aktivitas-aktivitas kritis perusahaan serta produk dan jasa yang ditawarkan? Aktivitas mana yang dapat dikerjakan sendiri oleh perusahaan, dan mana yang perlu di-*outsourcing*-kan?
- **Kemudahan berbisnis.** Rancangan proses yang mana yang perlu dilekatkan pada aplikasi bisnis perusahaan untuk membuatnya mudah dikerjakan?
- **Sistem-sistem organisasional.** Kemampuan organisasi apa yang penting bagi perusahaan untuk menerjemahkan jawaban atas pertanyaan-pertanyaan ini ke dalam kesuksesan pasar?

Klarifikasi Diferensiasi

Bagaimana posisi perusahaan di pasar? Apa strategi diferensiasi perusahaan? Market positioning mengidentifikasi bagaimana perusahaan ingin bersaing untuk pelanggan. Mengidentifikasi posisi perusahaan di pasar menentukan kemampuan yang dibutuhkan untuk mencapai diferensiasi. Posisi pasar

mengharuskan perusahaan untuk unggul dalam setidaknya satu dari dimensi dimensi diferensiasi berikut:

- Fitur produk yang menarik secara estetis atau fungsional
- Saluran pemasaran yang memberikan tingkat respon, kenyamanan, variasi, dan informasi yang diinginkan
- Layanan dan dukungan disesuaikan untuk pengguna akhir
- Posisi merek atau citra yang mempengaruhi penawaran perusahaan
- Harga, termasuk harga beli bersih dan penghematan biaya yang tersedia bagi pelanggan melalui penggunaan produk atau layanan

Beberapa perusahaan menjadi sukses dengan berfokus pada satu atau dua dimensi ini. Perusahaan sebaiknya memeriksa kembali dimensi diferensiasi yang diterapkan, untuk melihat apakah dimensi diferensiasi tersebut masih efektif bagi perusahaan.

Singkatnya, penting untuk meninjau kembali rancangan bisnis perusahaan sesering mungkin. Sekalipun desainnya tampak kokoh, tanyakan pada diri sendiri secara teratur: Adakah potensi dari lingkungan bisnis perusahaan yang dapat membuat bisnis perusahaan menjadi tidak efektif? Titanic itu konon tak dapat tenggelam. Bukan tabrakan dengan puncak gunung es yang menenggelamkannya tapi segumpal es yang tak terlihat di bawah air yang berhasil melepaskan paku keling dari lambung kapal. Perusahaan hari ini menghadapi bahaya serupa di bawah permukaan ekonomi. Tidak ada perusahaan yang tidak dapat tenggelam, dan banyak gunung es mengintai dalam bentuk perubahan prioritas pelanggan, teknologi baru, dan persaingan. Dengan tetap fleksibel dan melalui pengecekan ulang desain bisnis yang konsisten, perusahaan dapat menghindari nasib Titanic.

Studi Kasus Perancangan e-Bisnis

Studi kasus ini menggambarkan pentingnya mengidentifikasi dan fokus pada dimensi spesifik dari diferensiasi kompetitif. PT ABC adalah pemimpin dalam penyediaan layanan keuangan hemat biaya. Sebagai self-service Inovator, PT ABC telah menjadi identik dengan istilah "trading online" dengan menjadi salah satu yang pertama kali membuat situs Web bermutu yang menawarkan investor mandiri harga menarik dan akses langsung ke informasi real-time berkualitas tinggi.

Sebagai perusahaan startup, PT ABC menggambarkan aspek menarik dari desain e-bisnis: ketegangan antara perusahaan incumbent dan start-up. Incumbent dan pendatang baru memiliki kelebihan yang berbeda. Perusahaan incumbent, memiliki uang tunai, pembiayaan, pelanggan, aset produksi, dan merek. Pendatang baru, memiliki desain bisnis yang murni, berbudaya kewirausahaan, dan proses pengambilan keputusan yang gesit.

Tabel berikut menangkap perbedaan utama dalam perencanaan strategis antara perusahaan besar yang sukses dan startup inovatif. Peran manajemen pada PT ABC adalah menciptakan perubahan melalui penghancuran kreatif, yang merupakan semangat klasik khas para wirausaha. Salah satu perbedaan antara perusahaan startup dengan yang mapan adalah *payback period*. Pada kebanyakan model perencanaan tradisional, *payback* memerlukan waktu 5 sampai 10 tahun, dengan ROI konservatif sebesar 10 persen sampai 15 persen. Perusahaan startup sering memiliki *payback period* 2 sampai 3 tahun, dengan ROI eksponensial lebih dari 100 persen.

Perbandingan Antara Perencanaan Perusahaan Tradisional dengan Perusahaan StartUp

Kerangka Perencanaan Tradisional	Kerangka Wirausaha
Menganalisa tren industri	Mengembangkan dan membangun solusi yang memecahkan masalah penting pelanggan
Menganalisa proses bisnis perusahaan untuk mengidentifikasi kesenjangan antara perusahaan dengan pemimpin pasar	Menganalisa kesulitan pelanggan untuk menemukan peluang pasar
Merancang perubahan organisasional yang bertahap, dengan mempertimbangkan basis pelanggan dan saluran yang ada, kontak industri, dan sumber daya modal.	Membangun infrastruktur, aplikasi, dan layanan untuk membuat model bisnis lebih efisien. Akuisisi atau bergabung dengan perusahaan yang menyediakan solusi pelengkap untuk transisi dari solusi tunggal ke solusi

terpadu.	
Menerapkan dan menjalankan rencana untuk perubahan organisasi	Menggunakan arsitektur e-business untuk menyerang segmen pasar baru. Terus memperbaiki arsitektur e-bisnis dan menjadi gesit.

Perusahaan yang sedang naik daun, yang mampu masuk lebih cepat ke pasar akan meraih kepemimpinan, hanya dalam waktu yang singkat. Untuk memahami keberhasilan perusahaan underdog seperti PT ABC, kita harus memeriksa mengapa perusahaan pemula sukses dalam menciptakan strategi e-bisnis. Logika e-bisnis perusahaan startup berbeda dengan perusahaan mapan saat menangani lima dimensi dasar strategi berikut: asumsi tentang pelanggan, segmen pelanggan, nilai pelanggan, sumber daya dan kemampuan, dan penawaran produk dan layanan.

Asumsi Tentang Pelanggan

Asumsi perusahaan tentang pelanggan akan menentukan pertanyaan mana yang akan diajukan manajer, peluang apa yang mereka kejar, dan bagaimana mereka memahami risiko. Sebagai pelopor pialang online, PT ABC tidak melihat kondisi industri secara apa adanya, dia menambahkan nilai pada bisnis pialang tradisional dengan menawarkan layanan 24 jam, diskon harga yang signifikan karena keunggulan biaya yang melekat pada Web, dan akses langsung ke informasi seperti harga saham, berita, dan grafik.

Tujuan awal PT ABC adalah untuk mengoptimalkan kualitas informasi yang ditawarkan dan untuk memecah hambatan akses informasi seluruh lini produk secara lebih baik daripada pihak lain di komunitas pialang.

PT ABC berkembang pesat menjadi perusahaan dengan akumulasi aset premium. Pusat reksa dana perusahaan tumbuh dan perusahaan mengakuisisi Telebank dengan jaringan ATM-nya. PT ABC juga membuka kantor fisik di sebuah hipermarket. PT ABC Zone seluas 500 meter persegi dirancang untuk menarik pembeli, terutama pelanggan wanita, untuk berbicara dengan perwakilan layanan pelanggan untuk berdagang atau membuat deposito ke rekening bank PT ABC.

Pelajaran yang dapat dipetik: Banyak perusahaan menggunakan kondisi industri mereka mentah-mentah dan merancang strategi berdasarkan kondisi tersebut. Inovator e-bisnis tidak menggunakan kondisi industri sebagai asumsi, karena usaha yang mereka lakukan biasanya tidak memiliki preseden atau sesuatu yang bisa dijadikan contoh.

Segmen Pelanggan

Basis pelanggan PT ABC sangat aktif. Lebih dari 25 persen pelanggannya online setiap hari dan bertransaksi rata-rata 25 kali per tahun! Perdagangan online telah berubah dari hal yang baru menjadi sangat diminati dalam rentang beberapa tahun, di rumah dan kantor.

Banyak perusahaan mencari pertumbuhan dengan mempertahankan dan memperluas basis pelanggan mereka. Pendekatan ini sering mengarah ke segmentasi yang lebih baik dan penyesuaian yang lebih besar dari penawaran produk dan layanan yang memenuhi kebutuhan khusus. Inovator e-Business mengikuti logika yang berbeda. Alih-alih berfokus pada diferensiasi pelanggan, inovator e-bisnis membangun nilai ceruk pasar.

PT ABC memahami betapa pentingnya layanan pelanggan dan kualitas produk. Persaingan untuk meraih pelanggan di antara broker online berjalan dengan ketat. Lebih dari 160 pialang web sekarang bersaing memperebutkan uang investasi pelanggan. Dengan banyaknya broker online, PT ABC berada di bawah tekanan yang luar biasa untuk mempertahankan pelanggan agar tidak beralih.

Dengan demikian, membangun loyalitas pelanggan sangat penting, seperti menciptakan situasi di mana pelanggan akan merasa biaya untuk beralih ke layanan pesaing tinggi. Sistem antarmuka yang kuat, akumulasi data otomatis, dan manajemen sangat penting bagi keberhasilan PT ABC di arena ini.

Sementara menghadapi persaingan dengan layanan online, perusahaan pialang tradisional juga menghadapi tantangan untuk meluncurkan juga layanan online sambil terus mendukung model bisnis mereka yang ada. Kondisi ini menimbulkan ketegangan baru dalam perusahaan pialang tradisional yang mirip dengan ketegangan antara mereka dengan perusahaan perusahaan start-up layanan online. Ketegangan baru dalam internal perusahaan ini menghasilkan konflik internal dan persaingan dalam memperebutkan saluran, orang, dan sumber daya perusahaan.

Nilai Pelanggan

PT ABC menyadari semenjak awal bahwa meskipun investasi menarik bagi masyarakat luas, tetapi setiap investor memiliki tujuan investasi dan toleransi terhadap risiko yang berbeda-beda. Karakter investor ini dijadikan peluang oleh PT ABC untuk menciptakan hubungan satu lawan satu yang unik dengan biaya lebih rendah daripada broker layanan penuh tradisional.

Sementara pialang layanan penuh tradisional berbangga dengan layanannya, tetapi biaya model ini secara dramatis lebih tinggi, karena pengeluaran biaya tenaga kerja dan biaya pengeluaran kantor fisik. Sementara itu banyak rumah pialang tradisional yang menyediakan layanan dengan biaya rendah namun kualitas layanan lebih rendah. Sedangkan PT ABC mampu menyediakan layanan berkualitas tinggi dengan biaya rendah, yang memungkinkan perusahaan menarik pelanggan dari kedua segmen broker diatas.

Namun, seiring matangnya pasar, PT ABC masuk lebih dalam lagi menembus pasar nasehat saran keuangan melalui usaha patungan dengan Ernst & Young (E & Y). Langkah Ini bisa menutup kelemahan di lini produk PT ABC dan memberikan daya tarik untuk menarik jenis pelanggan yang lebih kaya. PT ABC memiliki pilihan strategis yang menarik, membangun kemampuan penasihat keuangan sendiri yang sangat mahal karena biaya pengadaan teknologi canggih yang besar, personil, dan investasi real estat yang diperlukan untuk membuat kemajuan pasar. Tapi dengan bermitra dengan E & Y, yang memiliki jaringan perencanaan keuangan dan pajak sekitar 20.000 klien, PT ABC berkesempatan untuk memperoleh keuntungan dengan cepat dari lini produk utama.

Pelajaran yang dapat dipetik: inovator e-Business mendefinisikan ulang kompetensi inti yang dibutuhkan untuk bersaing.

Kemampuan dan Sumber Daya

Banyak perusahaan melihat peluang bisnis melalui kaca mata aset dan kemampuan saat ini. Pertanyaan yang mereka ajukan adalah: "Mengingat apa yang kita miliki, apa yang terbaik yang bisa kita lakukan?" Sebaliknya, inovator e-business akan bertanya, "Bagaimana jika kita memulai lagi sesuatu yang baru?" Hal ini bukan berarti inovator e-bisnis tidak pernah memanfaatkan sumber daya dan kemampuan yang sudah ada. Tetapi yang lebih penting adalah, mereka mengevaluasi peluang bisnis tanpa bias dan batasan.

Pendekatan ini memberi mereka wawasan tentang di mana harus menciptakan nilai bagi pelanggan, bagaimana nilai berubah, serta bagaimana menciptakan nilai dengan cepat.

Prioritas utama PT ABC adalah mempertahankan momentum melalui inovasi. Meraih dan mempertahankan pelanggan menjadi semakin mahal seiring persaingan yang makin meningkat. Oleh karena itu, PT ABC menginvestasikan ulang sebagian besar pendapatannya ke pemasaran dan penjualan, meluncurkan kampanye periklanan yang agresif melawan pialang pesaing tradisional yang berdiskon dan berlayanan penuh.

Rencana PT ABC adalah membangun kehadiran di 20 pasar teratas di seluruh dunia melalui kemitraan. PT ABC percaya bahwa kolaborasi dengan perusahaan konten online dengan teknologi yang canggih akan memberikan keuntungan yang signifikan sebagai penggerak pertama dan mengurangi risikonya. Perusahaan telah menjalin hubungan waralaba di Kanada dan Australia. Kesepakatan waralaba internasional yang khas dengan PT ABC meliputi biaya dimuka sebesar 200 juta dolar, ditambah partisipasi dalam arus pendapatan di masa depan.

Pelajarannya: Untuk mengikuti pendatang baru, rumah broker tradisional dan bank menyesuaikan Model bisnis mereka untuk memanfaatkan peluang online dan berinvestasi secara besar-besaran dalam pengembangan teknologi. Sementara itu, PT ABC berinvestasi besar-besaran dalam membangun pengakuan nama merek dagang dan menambahkan produk dan layanan yang melampaui kemampuan broker tradisional dalam rangka mempertahankan pelanggan.

Penawaran Layanan dan Produk

Persaingan konvensional terjadi dalam batas-batas yang ditetapkan dengan jelas yang ditentukan oleh produk dan layanan yang ditawarkan industri. Inovator e-Business sering kali melewati batas-batas itu dan berpikir tentang total solusi yang diinginkan pelanggan.

PT ABC berkembang dengan cara menjalin hubungan dengan penyedia layanan keuangan lainnya untuk meningkatkan kedalaman produknya. Misalnya, perusahaan berharap bisa memberikan fasilitas pembayaran tagihan secara elektronik sebagai pilihan bagi para pelanggannya. Produk dan layanan baru

memiliki tujuan ganda yaitu memberikan nilai tambah bagi pelanggan sambil melakukan diversifikasi arus pendapatan.

PT ABC telah secara agresif memperluas layanannya dengan fasilitas pembelian reksa dana secara online dan melakukan penawaran umum perdana. PT ABC juga telah meluncurkan layanan berlangganan yang menyediakan konsumen dengan informasi berharga, seperti penelitian oleh analis Wall Street, kemampuan pemodelan dan charting yang canggih, dan saran investasi yang dipersonalisasi.

Pelajarannya: PT ABC bekerja dengan tekun mempertahankan kelebihannya. Oleh karena itu, sementara perusahaan-perusahaan pialang yang bersaing berjuang untuk menyesuaikan struktur biaya mereka untuk mendukung model layanan yang murah, PT ABC mengembangkan layanan keuangan komplementer dan kemitraan pemasaran yang dirancang untuk menciptakan loyalitas pelanggan dan untuk meningkatkan biaya pelanggan jika beralih ke perusahaan pesaing.

Peluang Masa Depan: Memikirkan Kembali Struktur Organisasional

Seiring perkembangan PT ABC dari perusahaan startup ke perusahaan yang lebih matang, PT ABC menghadapi berbagai tekanan baru yang membuat yang membuat faktor diferensiasi menjadi kunci dalam memperjuangkan kelangsungan hidup jangka panjangnya. PT ABC berjuang kembali dengan menciptakan sebuah strategi e-bisnis yang menggabungkan berbagai operasinya, yaitu pemasaran, penjualan, perdagangan, perbankan, pengembangan produk, dan keuangan, untuk memudahkan pengambilan keputusan dan respon pasar yang cepat. Integrasi yang ketat memastikan bahwa ketika keputusan dibuat, bagian-bagiannya akan digabungkan dengan cepat untuk membentuk keseluruhan kohesif yang memenuhi harapan pelanggan secara real time.

Dampak e-Business tidak terbatas pada pengembangan dan distribusi produk namun juga mencakup struktur organisasi juga. Misalnya, PT ABC memulai dengan menjual secara cross-sell layanan keuangan baru ke basis pelanggannya yang sangat proaktif dan self-directed. Perusahaan memanfaatkan kesempatan ini karena perusahaan berfokus untuk

mendapatkan pangsa pasar dengan meningkatkan mesin pemrosesannya dengan maksud menurunkan struktur biaya secara dramatis. Guna memanfaatkan peluang cross-sell untuk pelanggan utamanya, PT ABC harus melakukan perubahan dari perusahaan murni internet ke perusahaan click-and-brick.

Pelajarannya: Kekuatan e-bisnis menciptakan pergolakan struktural dalam proses bisnis, suatu pergeseran yang mengatur ulang proposisi nilai lebih dari sekedar perangkat keras atau perangkat lunak yang pernah ada. Dunia baru ini memiliki peluang dan aturan tersendiri. Perusahaan yang bermain dengan peraturan baru akan berhasil dan menjadi pemimpin pasar, mereka yang mengabaikannya, tidak akan berhasil.

Saran Bagi Perusahaan

Dengan perubahan teknologi dan lingkungan berskala besar, perusahaan di semua sektor bisnis Dihadapkan dengan pertanyaan dasar yang sama: Bagaimana seharusnya bersaing di industri? Apa tujuan yang penting? Bagaimana mencapai fokus jangka panjang dalam persaingan yang semakin kompetitif?

Jawaban atas pertanyaan-pertanyaan ini merupakan inti dari perencanaan strategis. Namun, menyelaraskan inovasi dengan strategi, ditambah dengan eksekusi secara disiplin, adalah cara yang paling signifikan untuk menciptakan nilai. Mengapa, karena inovasi membutuhkan pemikiran diluar kotak. Tantangan terletak pada memelihara pemikiran semacam ini sambil memastikan bahwa hal itu tidak bertentangan dengan tujuan strategis perusahaan.

Beberapa orang menggunakan perencanaan strategis e-business untuk membuat dokumen tertulis yang hanya akan berakhir berdebu di rak. Perencanaan strategis bukanlah skema tertulis melainkan cara sistematis dalam memahami apa yang ingin dicapai perusahaan, mengidentifikasi cara terbaik untuk mencapai tujuan perusahaan, dan secara efektif mengkomunikasikan hal-hal spesifik untuk mencapai tujuan ini di seluruh tingkatan perusahaan. Sayangnya, proses ini bisa memakan waktu lama, sulit, bahkan tidak menyenangkan. Akibatnya, sebagian besar perusahaan tidak

melakukan perencanaan strategis dengan baik. Selain pemikiran diluar kotak, dibutuhkan disiplin untuk membuat strategi menjadi bisnis nyata

Kesulitan dalam menciptakan strategi e-bisnis seringkali diperparah oleh eksekutif yang terlalu fokus jangka pendek untuk memperhatikan isu-isu jangka panjang. Karena pasar saham sangat ditekankan pada hasil kuartal demi kuartal, eksekutif sering berkonsentrasi pada manajemen keuangan dan pertumbuhan melalui akuisisi dan konsolidasi. Meski penting, unsur-unsur ini tidak memajukan nilai inti perusahaan. Perusahaan yang kuat dibangun berdasarkan inovasi dan produk baru yang diminati pelanggan.

Diterjemahkan secara bebas dari:

Kalakota, Ravi. 2011. E-Business 2.0: Roadmap for Success. Chapter 12: Developing the e-Business Design: Strategy Formulation. Page: 270-294. USA: Addison-Wesley.