



Mata Ajar

KONSEP DAN STRATEGI E-BUSINESS

Topik Bahasan

STRATEGI PERUSAHAAN MEMASUKI NETPHASE-II

Versi

2013/1.0

Nama File

KDSEB-8B-StrategiPerusahaan.pdf

Referensi Pembelajaran

8-B

Konsep dan Strategi E-Business

STRATEGI PERUSAHAAN MEMASUKI NETPHASE-II

A: Traditional "Invest for Money" quest
 concept maximization

B: Dark Model
 Profitless growth, user of corporate attention

C: Black Hole
 Massive company generates negative cash flow never recovers

Sumber: Peter Clark, 2001

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20

Setelah peristiwa ambruknya nilai saham perusahaan-perusahaan dotcom di kuartal pertama tahun 2000, para praktisi bisnis dan akademisi mulai "cooling down" untuk mencoba mengkaji secara seksama penyebab dari kejatuhan tersebut. Sebagian mengatakan bahwa eksistensi "bubble stock" yang telah diperkenalkan sebelumnya memang benar-benar ada, sementara beberapa pakar lainnya mengatakan bahwa euforia munculnya bisnis berbasis virtual banyak dilakukan oleh para pemain yang mayoritas belum sungguh-sungguh menguasai "behavior" dan karakteristik dari arena bisnis yang baru tersebut. Setelah mempelajari peristiwa yang telah berlalu tersebut, ada baiknya menyusun suatu strategi baru agar sejarah buruk yang sama tidak terulang lagi. Salah satu teori yang baik untuk diikuti adalah yang diperkenalkan oleh Peter Clark dalam bukunya yang berjudul NetValue. Yang bersangkutan membagi era perkembangan bisnis dotcom menjadi dua, yaitu sebelum kejatuhan saham-saham teknologi di Nasdaq, yang diistilahkan sebagai NetPhase-I, dan periode setelahnya sampai saat ini, yaitu NetPhase-II. Esensi dari kedua masa ini adalah bahwa jika pada NetPhase-I para pemain berusaha untuk melakukan suatu aktivitas bisnis di dunia maya untuk menghasilkan keuntungan yang teramat sangat besar dalam waktu yang cepat (yang menurutnya sudah saatnya untuk melupakan mimpi-mimpi tersebut), NetPhase-II lebih menekankan pada cara melakukan bisnis di dunia maya yang lebih pragmatis dan aman. Teorinya didasarkan pada hasil kajian pada berbagai perusahaan dotcom yang berhasil maupun gagal, yang secara umum dapat dibagi menjadi tiga kelompok besar :

- Kelompok pertama terdiri dari perusahaan-perusahaan yang berhasil memenuhi target bisnisnya, yaitu profit dalam waktu yang relatif cepat;
- Kelompok kedua terdiri dari perusahaan-perusahaan yang masih dapat beroperasi (beraktivitas) menjalankan bisnisnya sehari-hari, tetapi belum sampai pada tahap mencapai suatu titik "break even" (mulai menghasilkan profit), yang diistilahkan sebagai "Dark Model"; dan
- Kelompok ketiga yang terdiri dari perusahaan-perusahaan yang terus merugi dan nampaknya tidak akan pernah pulih kembali karena keadaan keuangan yang semakin menjauhi titik impas investasi, yang diistilahkan sebagai perusahaan yang berada di dalam "Black Hole".

Inti dari pembagian ini adalah bahwa nampaknya tidak ada tempat lagi bagi perusahaan Dark Model maupun Black Hole di agenda para investor maupun pemberi modal ventura. Karena walau bagaimanapun, "business is business", dalam arti kata, tidak ada gunanya membangun sebuah perusahaan berorientasi profit jika target pencapaian keuntungan tersebut tidak pernah kesampaian. Berikut adalah hal-hal yang harus diubah oleh para pemain bisnis dotcom agar dapat sukses memasuki periode NetPhase-II dan tidak mengulang kegagalan perusahaan-perusahaan yang terjadi pada masa NetPhase-I.

Ideal Company

- NetPhase-I, yang dimaksud dengan perusahaan ideal adalah yang dapat sesegera mungkin melakukan IPO (Initial Public Offering) di bursa-bursa saham dunia. Karena kebanyakan perusahaan dotcom berbentuk murni virtual, maka diharapkan "ketidakjelasan" dan "kebelumheradaan" cara untuk memperkirakan nilai sebuah perusahaan akan mendongkrak "market value" dari perusahaan yang bersangkutan jauh melebihi dari "book value"-nya sehingga pemilik perusahaan dapat untung besar dalam waktu yang sangat cepat.
- NetPhase-II, yang dimaksud dengan perusahaan ideal adalah yang dapat menjalankan aktivitas operasional bisnis yang merupakan gabungan dari dunia nyata dan dunia maya (bricks 'n clicks). Dengan adanya kombinasi ini, nilai sebuah perusahaan akan lebih dengan mudah terdeteksi karena untuk perusahaan di dunia nyata, telah jelas diketahui umum aspek-aspek yang harus diperhatikan dalam memperkirakan nilai dari perusahaan tersebut.

Foundation Investors/Shareholders

- NetPhase-I, para investor biasanya merupakan individu-individu di belahan dunia yang berani mempertaruhkan uang pribadinya untuk membiayai ide-ide inovatif kalau tidak dikatakan "ide gila" dari para pemula bisnis dotcom. Cara meyakinkan mereka pun cukup unik, dari yang mengharapkan adanya dokumen "business plan" yang tebal lengkap dengan prospektus dan "feasibility study"-nya, sampai

dengan yang cukup percaya dengan hanya bertatap muka dengan calon manajemen inti perusahaan terkait.

- NetPhase-II, individu sudah mulai berfikir dua kali untuk memberikan modal finansialnya kepada mereka yang belum begitu dikenal dengan berbagai rencana dan model bisnis yang ditawarkan. Selain disebabkan karena banyaknya bisnis dotcom yang gagal, nampaknya menanamkan modal di sektor konvensional lain jauh lebih kecil resikonya dan "manageable". Pada saat ini, untuk bisnis virtual (dotcom yang digabungkan dengan model bisnis konvensional), biasanya pemodal utama berasal dari institusi atau perusahaan (atau kumpulan dari beberapa individu). Disamping untuk mengurangi tingkat resiko, pemberian modal oleh institusi lebih jelas aturan mainnya.

Key Players

- NetPhase-I, pemain utama dalam bisnis dotcom di era ini biasanya adalah para inovator baru (penggagas ide yang sekaligus menjadi manajemen pengelola utama), pemodal ventura, dan IPO investment bankers. Mereka saling bekerja-sama untuk membuat "impian menjadi kenyataan", walaupun terbukti pada akhirnya bahwa hanya sekitar 5% bisnis yang berhasil mencapai target dan obyektifnya.
- NetPhase-II, pemain utama dalam bisnis dotcom di era ini adalah mereka yang telah terbukti memiliki model bisnis dan teknologi yang tidak dapat atau sulit ditiru oleh pesaingnya. Dengan keunggulan kompetitif seperti ini, biasanya pemodal utama yang akan terlibat adalah lembaga-lembaga keuangan umum semacam bank atau perusahaan multi-finance, karena mereka telah dapat melihat jelas tingkat fisibilitas dari bisnis ini.

Primary Management Focus

- NetPhase-I, di dalam era ini manajemen biasanya lebih memfokuskan diri pada rencana jangka pendek, karena memang mereka sangat dipengaruhi oleh tuntutan untuk IPO secepat mungkin sehingga dapat menghasilkan keuntungan dalam waktu singkat. Oleh karena itu, pemilihan sektor bisnis atau industri biasanya telah dilaksanakan pada saat-saat awal karena sempitnya waktu tidak memungkinkan untuk melakukan pemantauan terhadap pasar maupun pelanggan atau konsumen terlebih dahulu. Tidak jarang pula seringkali orang mengistilahkan tujuan dari mereka yang ingin bisnis dengan pola ini sebagai pemain "tabrak lari" (setelah untung diperoleh dengan cepat, perusahaan dijual ke pihak lain).
- NetPhase-II, pada era ini manajemen dituntut untuk lebih memikirkan jangka panjang atau kelanggengan dari bisnis ini, karena salah satu paradigma di dunia maya mengatakan bahwa model bisnis yang ada sangat mudah ditiru oleh para pesaing maupun pemain baru. Fokus manajemen lebih diutamakan pada kelanggengan perusahaan di

masa-masa awal (karena periode itulah dianggap paling kritis), sampai akhirnya di kemudian hari nanti akan menghasilkan profit yang berarti. Selama bisnis tersebut berjalan (perlahan namun pasti), perusahaan diharapkan dapat mulai melihat segmen industri yang paling sesuai dengannya dengan cara melihat perilaku konsumen dan data transaksi yang telah berjalan.

Presence

- NetPhase-I, tidak dapat dipungkiri bahwa banyaknya perusahaan dotcom di era ini lebih pada membludaknya pemain yang latah, yang tetap percaya bahwa mereka akan berhasil walaupun menggunakan skenario "me too strategy". Tidak banyak pula perusahaan yang hanya ikut berpartisipasi karena sekedar coba-coba, menjalankan hobby, atau mengadu untung belaka.
- NetPhase-II, pada era ini mati-hidupnya sebuah perusahaan sangat ditentukan oleh apa yang diperkenalkan sebagai Formula 40/40. Untuk dapat sukses berbisnis secara on-line, perusahaan harus melakukan dua kajian terlebih dahulu. Kajian pertama untuk meyakinkan bahwa produk atau jasa yang ditawarkan secara on-line akan merebut paling tidak 40% dari potensi pasar di industri dimana produk atau jasa tersebut berada. Kajian kedua menekankan bahwa terhadap 40% potensi pasar tersebut, paling tidak perusahaan harus dapat menguasai 40% "market share" dari segmen yang ada. Tanpa adanya kedua hal ini, akan sulit bagi sebuah perusahaan untuk mendapatkan keunggulan kompetitifnya di antara para pesaing bisnis atau kompetitor.

Positive Cash Flow in the Future

- NetPhase-I, metode perkiraan arus kas (cash flow) yang dipergunakan pada era ini lebih didasarkan pada persepsi dibandingkan dengan perhitungan secara matang. Alasannya cukup sederhana, karena pada saat itu belum ditemukan kumpulan parameter yang terbukti efektif dapat dipergunakan sebagai titik tolak dalam membuat asumsi-asumsi yang dibutuhkan. Tidak heran jika pada akhirnya banyak perusahaan yang mengalami "bleeding" di tengah jalan karena salah asumsi yang dipergunakan dalam membuat perkiraan cash flow.
- NetPhase-II, pada periode ini, manajemen lebih berhati-hati dalam memperkirakan besarnya sumber daya finansial yang keluar dan masuk perusahaan. Teknik-teknik yang lebih konvensional dengan berdasarkan pada "worst case scenario" menjadi salah satu landasan utama yang kerap dipergunakan.

Net-Brand Development

- NetPhase-I, terlihat sekali bahwa walaupun perusahaan melakukan bisnisnya di dunia maya, tetapi besar sekali dana investasi yang dipergunakan pada saat awal dialokasikan untuk tujuan pemasaran dengan menggunakan media konvensional (karena kurang efektifnya media pemasaran melalui internet). Teknik untuk menanamkan "brand

awareness” ini benar-benar merupakan suatu strategi yang cukup beresiko tinggi karena jika gagal, maka akan sulit mengembalikan investasi yang telah dikeluarkan.

- NetPhase-II, teknik pemasaran yang dipergunakan lebih konvensional, yaitu memakai pendekatan sebagaimana layaknya perusahaan biasa di dunia nyata. Perusahaan-perusahaan yang telah memiliki nama besar dan dikenal masyarakat, biasanya lebih mudah untuk memasarkan situs barunya, karena hanya menambahkan sufiks .com, .net, .co.id, atau yang lainnya di belakang nama perusahaan yang telah dikenal tersebut. Proses ini memperkecil investasi yang perlu dikeluarkan untuk melakukan aktivitas “brand creation”.

Mergers and Acquisitions Emphasis

- NetPhase-I, aliansi strategis antar perusahaan (internetworking) biasanya dilakukan antar perusahaan dotcom agar dapat saling bekerja-sama dalam melakukan proses bisnis, terutama yang berkaitan dalam hal pembayaran, pengadaan barang, dan distribusi produk. Permasalahan terbesar timbul ketika salah satu dari rekanan bisnis tersebut mengalami kebangkrutan sehingga aliansi terpaksa “bubar” yang secara langsung sangat mempengaruhi aktivitas bisnis perusahaan terkait.
- NetPhase-II, aliansi atau proses bermitra biasanya dilakukan oleh perusahaan-perusahaan yang telah terbukti handal dan terpercaya dalam mengelola bisnisnya. Biasanya kebanyakan membentuk konsorsium lintas industri sehingga dapat menciptakan produk atau jasa yang diinginkan secara stabil, tanpa adanya ancaman gangguan di kemudian hari.

Market Share Capture Approach and Strategy

- NetPhase-I, karena pada dasarnya fenomena yang terjadi di dunia maya adalah sebuah mekanisme pasar bebas (free market), maka biasanya para pelaku bisnis lebih mempercayakan “pasar maya” tersebut untuk membentuk segmen marketnya sendiri dibandingkan dengan usaha dari perusahaan untuk mencoba mencari strategi dan pendekatan untuk memilah-milah pasar dan mendominasinya.
- NetPhase-II, pada periode ini sekali lagi teknik pencapaian “market share” yang diinginkan tetap melalui tahapan standard pemasaran, yaitu identifikasi, pentargetan, segmentasi, “positioning”, dan lain sebagainya.