



**MODUL E-BISNIS
(CSE321)**

**MODUL 02
INFORMATION VISION OF E-BUSINESS**

**DISUSUN OLEH
INDRIANI NOOR HAPSARI, ST, MT**

Universitas
Esa Unggul

**UNIVERSITAS ESA UNGGUL
2021**

MODUL 02 – INFORMATION VISION OF E-BUSINESS

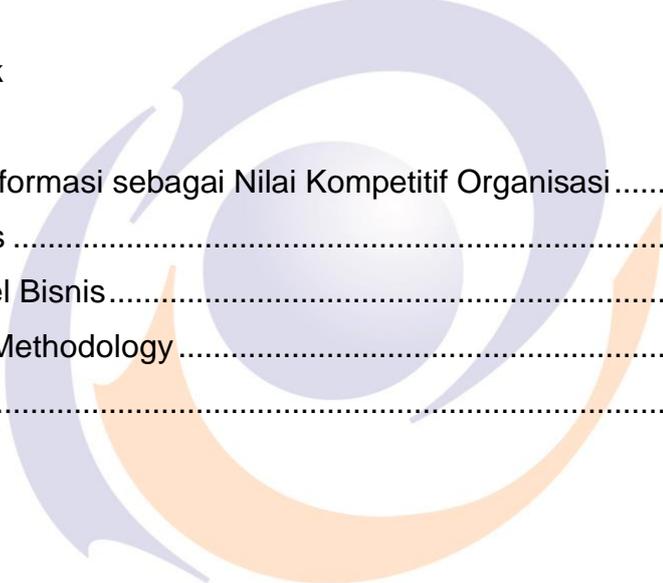
A. Kemampuan Akhir Yang Diharapkan

Setelah mempelajari modul ini, diharapkan:

1. Mahasiswa dapat menjelaskan bagaimana teknologi informasi menjadi nilai kompetitif bagi organisasi
2. Mahasiswa dapat memahami tentang model bisnis berbasis IT
3. Mahasiswa memahami langkah-langkah dalam melakukan perencanaan strategi dalam rangka mencapai tujuan organisasi

B. Outline Topik

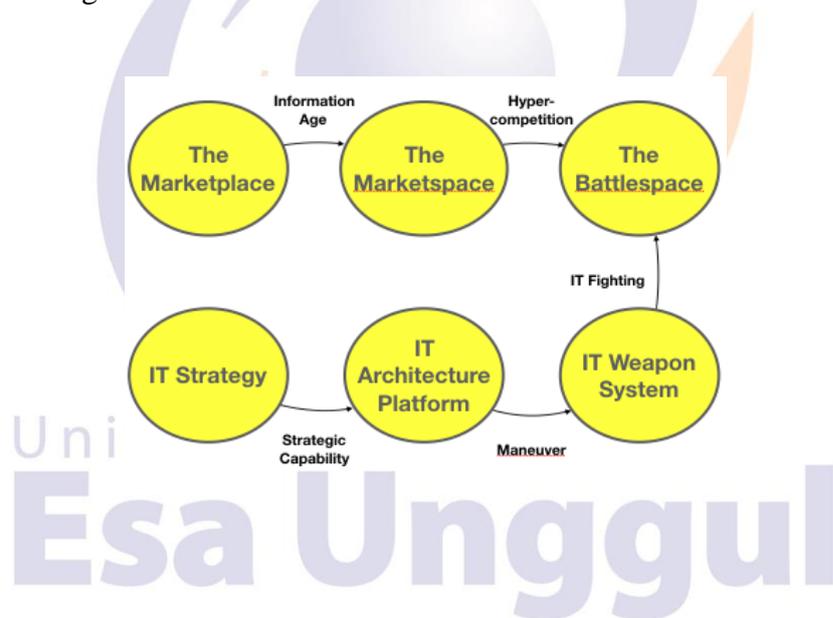
1. Teknologi Informasi sebagai Nilai Kompetitif Organisasi.....	2
2. Model Bisnis	4
3. IT dan Model Bisnis.....	10
4. IT Strategy Methodology.....	11
5. Studi Kasus.....	13



Universitas
Esa Unggul

C. Uraian

Di era internet, bisnis bergeser dari yang semula beroperasi dalam *marketplace* (pasar fisik) ke *marketspace* (pasar virtual) yang terbentuk karena teknologi informasi. Hal ini membawa bisnis pada tingkat persaingan yang berbeda, dimana yang awalnya bersaing secara lokal menjadi bersaing secara global dengan terhubungnya seluruh pasar melalui internet. Hal ini membuat *marketspace* menjadi *battlespace* karena tingkat kompetitif yang tinggi. Untuk dapat bersaing, bisnis memahami dan belajar bahwa mereka perlu terlibat dalam perang IT untuk bersaing di *battlespace*. Untuk itu, bisnis memerlukan sistem informasi untuk bermanuver. Dengan senjata berbasis informasi, bisnis dapat ikut serta dalam *battlespace* melalui perang IT dengan menggunakan senjata IT yang dibangun diatas platform arsitektur IT. Akar dari arsitektur IT tersebut dibangun di atas pondasi strategi IT yang kuat. Transformasi ini diperlihatkan dalam gambar berikut.



1. Teknologi Informasi sebagai Nilai Kompetitif Organisasi

Era informasi membuat teknologi informasi sebagai cara utama bagi organisasi untuk meningkatkan nilai kompetitifnya. Teknologi informasi menjadi aset / kapabilitas yang menjadi dasar organisasi membangun sistem informasi bisnisnya. Teknologi informasi merupakan persiapan, pengumpulan, pemindahan, pengambilan kembali, penyimpanan, pengaksesan, penyajian, dan perubahan informasi dalam berbagai bentuknya (suara, grafik, teks, video, dan gambar). Terdapat enam fungsi dasar teknologi informasi sebagai berikut:

- 1) Capture / menangkap
memperoleh representasi informasi dalam bentuk yang memungkinkannya untuk dipindahkan ataupun disimpan. Contoh perangkat yang berfungsi untuk menangkap informasi yaitu keyboard, barcode scanner, kamera, perekam suara, dll.
- 2) Transmit / mengirimkan
memindahkan informasi dari satu tempat ke tempat lainnya. Contoh alat untuk memindahkan informasi yaitu radio penyiaran, kabel televisi, telepon, internet, dll.
- 3) Store / menyimpan
memindahkan informasi ke tempat tertentu untuk dapat ditemukan kembali pada lain waktu. Contoh alat untuk menyimpan informasi yaitu disket, harddisk, cd-rom, flash-memory, dll.
- 4) Retrieve / mendapatkan kembali
Menemukan informasi tertentu yang diperlukan. Contoh teknologi untuk mendapatkan kembali yaitu perangkat lunak untuk membaca informasi dari tempat penyimpanan.
- 5) Manipulate / memanipulasi
Membuat informasi baru dari informasi yang sudah ada melalui peringkasan, pengurutan, penyusunan kembali, perubahan format, atau jenis kalkulasi lainnya. Contoh teknologi untuk memanipulasi adalah perangkat lunak yang bertugas melakukan pemrosesan terhadap informasi tertentu.
- 6) Display / menampilkan
Menampilkan informasi kepada orang. Contoh teknologi untuk menampilkan informasi yaitu layar, printer, dll.

Dalam era informasi ini, teknologi informasi berperan dalam hal berikut ini:

- 1) IT menjadi mekanisme kritis dalam menekan biaya, mengkompres waktu ke pasar, menyediakan nilai tambah, dan membuka interaksi dengan *customer* dan *supplier*.
- 2) IT menyediakan fungsionalitas (software) yang meningkatkan produk aktual yang diterima oleh customer

- 3) IT menjadi kendaraan bagi kepuasan customer dan inovasi dengan nilai tambah.
- 4) IT menjadi kendaraan utama untuk menciptakan manfaat baru dan mengimbangi nilai tambah dari kompetitor.

2. Model Bisnis

Sebuah model bisnis merupakan jawaban gabungan dan terkoordinasi untuk empat pertanyaan besar yang membedakan bisnis berikut ini.

- 1) Kekuatan apa yang mendorong pasar dan industri di mana bisnis bersaing?
- 2) Bagaimana bisnis didefinisikan?
- 3) Apa keunggulan kompetitif yang memungkinkan bisnis untuk menang di pasar yang kompetitif?
- 4) Bagaimana cara bisnis menghasilkan uang?

Dorongan Pasar/Marketplace

Model bisnis merupakan jawaban terhadap pasar. Berbagai kejadian, dorongan, trend, peluang, perpindahan, kebutuhan baru customer, dan perubahan lainnya akan menciptakan gap antara model bisnis sekarang dengan pasar. Model bisnis yang dirancang dan diimplementasikan dengan baik dapat dipahami sebagai sebuah jawaban atas sekumpulan *business driver* yang lalu dan telah diantisipasi serta jawaban atas dorongan bisnis yang baru muncul.

Menurut Michael Porter, terdapat lima dorongan kompetitif yang dapat mempengaruhi strategi organisasi, kelima dorongan tersebut meliputi:

- 1) Ancaman pendatang baru
- 2) Daya tawar pembeli
- 3) Daya tawar pemasok
- 4) Ancaman produk/layanan pengganti
- 5) Intensitas persaingan di industri

Berikut adalah deskripsi rinci setiap dorongan kompetitif tersebut.

1) Ancaman pendatang baru

Yang dimaksud dengan ancaman pendatang baru adalah, kemungkinan berkurangnya keuntungan karena adanya peningkatan persaingan dengan bertambahnya pendatang baru. Seberapa baik perusahaan memiliki cara mencegah adanya pendatang baru dan merespon terhadap adanya pendatang baru akan menentukan keberhasilan pesaing yang baru masuk ke industri. Terdapat lima hambatan bagi pendatang baru, yaitu kebutuhan modal, skala ekonomi, diferensiasi produk, biaya berganti layanan (*switching cost*), dan akses terhadap *channel* distribusi.

2) Daya tawar pembeli

Perolehan keuntungan perusahaan dapat terkikis ketika pembeli memiliki daya tawar yang lebih tinggi dari pemasok. Hal ini biasanya mengakibatkan pemasok harus menurunkan harganya atau meningkatkan kualitasnya agar pembeli tetap menjadi pelanggannya. Isu kunci yang perlu diperhatikan terkait dengan daya tawar pembeli yaitu

- Bagaimana konsentrasi pembeli, apakah mereka membeli dalam jumlah yang besar?
- Jika produk/layanan yang diberikan tidak berbeda dengan produk/layanan pesaing, maka pembeli akan mencari pemasok dengan harga terendah untuk produk yang sama.
- Adanya *switching cost* / biaya berpindah layanan dapat mengunci pembeli dan menurunkan daya tawar pembeli.
- Jika perusahaan pembeli memiliki keuntungan yang rendah, maka pembeli akan cenderung mencari cara untuk menurunkan biaya pembelian.

3) Daya tawar pemasok

Beberapa pemasok dapat meningkatkan daya tawar mereka dengan mengorbankan pemasok lain. Teknologi internet memungkinkan pembeli terhubung langsung dengan pemasok dan memutus rantai nilai pemasok lainnya. Pemasok dalam mendapatkan akses langsung ke pembeli dapat menghemat biaya dengan menghilangkan penyalur dan meningkatkan daya tawar kepada pelanggan.

4) Ancaman produk/layanan pengganti

Ancaman produk/layanan pengganti tinggi karena mudahnya pendatang baru masuk dalam industri ebisnis. Internet menyediakan tambahan jalur komunikasi dan transaksi antara pemasok dengan pelanggan dan mudahnya pendatang baru masuk industri memastikan adanya kompetitor yang menjual produk sejenis. Hal ini menguntungkan bagi pembeli karena mereka dapat dengan mudah membandingkan harga, kualitas, dan ketersediaan produk/layanan. Pembeli memiliki pilihan lebih luas dan keputusan mereka untuk membeli akan dipengaruhi oleh produk apa yang memenuhi harapan mereka. Brand loyalty akan tetap bertahan sampai produk pengganti tersedia yang dapat menyaingi produk yang sudah ada yang digemari oleh pelanggan.

5) Intensitas persaingan di industri

Salah satu karakteristik internet adalah meningkatnya level kompetisi antar kompetitor dengan adanya kemudahan entri bagi pendatang baru, penghematan biaya, memperluas akses ke pelanggan, dan penambahan nilai bagi pelanggan dan meningkatkan keunggulan kompetitif. Kunci untuk meningkatkan keunggulan kompetitif adalah kemampuan organisasi dalam menawarkan produk/layanan yang berbeda kepada pelanggan yang secara jelas memberikan nilai tambah. Hanya sedikit perusahaan yang dapat mencapai keunggulan tersebut sebab mudah ditirunya model bisnis, teknologi atau proses, yang dengan cepat mengikis keunggulan kompetitif yang telah didapatkan.

Definisi Bisnis

Keputusan besar membedakan sebuah bisnis dengan bisnis lainnya. Bisnis dapat memilih siapa yang menjadi customernya, apa produk yang akan dijual, berapa harganya, bagaimana bisnis dapat mengorganisasikan dirinya, dan sebagainya. Karena jawaban terhadap definisi bisnis tidak ada habisnya, maka definisi bisnis itu sendiri pun tidak ada batasnya. Berikut adalah pertanyaan kunci untuk mendefinisikan sebuah bisnis:

- Siapa dan dimana **customer** kita? Kebutuhan customer seperti apa yang ingin kita penuhi?

- Apa **channel distribusi** yang dipilih? Dan mengapa *channel* tersebut adalah yang terbaik?
- Bagaimana kita **mempromosikan** produk/layanan **dan melayani** customer?
- Apa saja **produk/layanan** kita? Dan bagaimana kita memberi harga terhadap produk/layanan tsb?
- Bagaimana kita dapat menggali **teknologi** untuk memberikan manfaat terhadap bisnis?
- Bagaimana kita meningkatkan **kompetensi utama** kita?
- Bagaimana **budaya** dapat memaksimalkan kinerja?
- Bagaimana kita dapat **mengoptimasi proses-proses** kritis?
- Bagaimana kita bekerja dengan **rantai nilai** kita (supplier, partner, regulator, dll)
- Bagaimana kita **mengorganisasikan bisnis** untuk bersaing?
- Bagaimana ekonomi bisnis internal mempromosikan perilaku yang diinginkan seperti berbagai tujuan dan kerjasama horisontal antar unit organisasi?

Keunggulan Kompetitif

Strategi kompetitif merupakan serangkaian aksi yang dipilih oleh perusahaan untuk diimplementasikan guna mencapai tujuan dan mendapatkan keunggulan kompetitifnya. Pada tahun 1980, Michael Porter mengembangkan tiga strategi kompetitif dalam rangka membantu perusahaan mengatasi batasan yang diakibatkan oleh lima dorongan kompetitif dan untuk mencapai kinerja yang lebih baik dari kompetitornya dalam industri. Strategi kompetitif tersebut yaitu

1. **Overall cost leadership** / keunggulan biaya, yaitu kemampuan untuk menyediakan produk/layanan yang lebih murah.
2. **Differentiation**, yaitu kemampuan untuk menciptakan produk/layanan yang memiliki fungsionalitas/fitur yang berbeda.
3. **Focus**, yaitu memiliki fokus untuk memenuhi kebutuhan customer tertentu.

Meski demikian, beberapa perusahaan mengkombinasikan lebih dari satu strategi kompetitif secara bersamaan. Sebagai contoh, Honda mengurangi biaya dengan penggunaan teknologi informasi secara efektif, dan juga menerapkan produk diferensiasi dengan menetapkan segmen pasar yang lebih sempit.

Bernard H. Boar, menambahkan tiga strategi keunggulan tambahan bagi ebisnis, yaitu sebagai berikut:

1. **Keunggulan eksekusi**, yaitu memungkinkan proses-proses operasional dijalankan dengan cara yang superior.
2. **Keunggulan pengetahuan**, yaitu pengetahuan unik yang dimiliki oleh organisasi yang memungkinkan kita menyampaikan produk/layanan yang menarik bagi *customer*.
3. **Keunggulan manuver**, yaitu kemampuan untuk melakukan adaptasi terhadap perubahan kebutuhan lebih cepat dari orang lain.

Dengan adanya teknologi internet, semakin mudah keunggulan kompetitif ditiru oleh kompetitor. Dengan demikian, perusahaan perlu lebih cermat dalam mendefinisikan target strategi kompetitif mana yang diterapkan, dengan memperhatikan sifat dari keunggulan kompetitif yang dituju. Sifat dari Keunggulan Kompetitif yang dimiliki perusahaan dapat berupa

- Keunggulan kompetitif yang **sustainable**, yaitu keunggulan yang bertahan lama, dan tidak mudah diikuti oleh kompetitor.
- Keunggulan kompetitif yang **sementara**, yaitu keunggulan yang hanya bertahan sementara dan dengan mudah diikuti/dilampaui oleh kompetitor.
- **Kerugian kompetitif**, yaitu kompetitif yang mana kompetitor memilikinya dengan jauh lebih baik, dapat berupa keunggulan *sustainable* ataupun sementara.
- **Kompetitif paritas**, yaitu kompetitif dimana perusahaan maupun kompetitor memiliki kapabilitas yang sama.

Cara Bisnis Menghasilkan Uang

Munculnya Internet telah menciptakan cara-cara baru dan baru untuk menghasilkan keuntungan. Dalam kasus yang paling sederhana, Perusahaan X menghasilkan uang dengan selisih antara biaya produk dan layanan dan biaya untuk menawarkan produk atau layanan tersebut. Dengan Internet, beberapa perusahaan menghasilkan uang dengan menyediakan pasar dan mengambil keuntungan dari persentase setiap penjualan. Perusahaan lain menghasilkan uang dengan mencocokkan persediaan

yang mudah rusak dengan konsumen yang sadar harga. Beberapa perusahaan menghasilkan uang dengan membuat margin kecil pada setiap item tetapi mengubah inventaris mereka beberapa kali per tahun. Perusahaan lain menghasilkan uang dengan menjual produk yang rugi tetapi menjual demografi pelanggan ke perusahaan lain. Yang lain menghasilkan uang dengan menyediakan layanan kurir pribadi.

Mendefinisikan model bisnis adalah sinergi antara bagaimana perusahaan menghasilkan uang, definisi bisnis, dan keunggulan kompetitif. Mereka tidak dapat dikembangkan secara mandiri atau berurutan tetapi perlu digabung secara interaktif untuk mendapatkan kombinasi terbaik. Dalam tabel berikut ditunjukkan beberapa contoh model bisnis berdasarkan *eCommerce* (Alter, 2002).

Model eBisnis	Cara Kerja	Contoh
e-Retailer	Menggunakan internet untuk menjual produknya secara langsung ke bisnis/ <i>customer</i>	Amazon.com
Clicks and Bricks	Menggunakan baik internet maupun toko tradisional untuk menjual produknya ke <i>customer</i>	Barnes & Nobles Gramedia.com
Financial Services	Menyediakan layanan finansial dengan memanfaatkan web	E Trade Akulaku
e-Auction	Menjalankan lelang melalui web	eBay
e-Marketplace	Menyediakan informasi dan transaksi komersial yang berhubungan dengan kelompok perusahaan tertentu dalam industri tertentu	Tokopedia Bukalapak Shopee

Content Aggregator	Menyediakan berbagai jenis informasi bagi consumer, dengan demikian mendorong pengguna web untuk mengunjungi situs nya setiap kali pengguna menggunakan web.	Yahoo CNET.com
Content Provider	Menyediakan konten melalui internet	JakartaPost Tirto.id
Web hosting, ISP, dan layanan infrastruktur lainnya	Menyediakan layanan yang berkaitan dengan menjalankan website dan menyediakan akses ke web	Qwords AOL

3. IT dan Model Bisnis

Dalam milenium baru, teknologi informasi telah menjadi strategis karena telah menjadi sarana untuk mendapatkan keuntungan, yaitu, mengubah model bisnis berarti mengeksploitasi penggunaan teknologi informasi. Melalui teknologi informasi, keuntungan diciptakan, definisi bisnis direvisi, dan / atau bagaimana uang dihasilkan. Di era Internet, mengubah model bisnis secara harfiah berarti mengubah sistem informasi. Bisnis bermigrasi ke pasar-pasar yang diciptakan, didefinisikan, dipelihara, dan dieksploitasi melalui teknologi informasi. *Marketspace* adalah ranah virtual di mana terjadinya hal-hal berikut:

- 1) Produk dan layanan ada dalam bentuk digital dan dikirimkan melalui *channel* distribusi berbasis informasi.
- 2) Kecepatan, inovasi, komunitas, interaktivitas, dan personalisasi berpusat pada IT (*IT centric*).
- 3) Kustomisasi massal, pemasaran satu-ke-satu, dan partisipasi pelanggan diperoleh melalui teknologi informasi. Produk dan layanan menjadi kaya informasi, dan teknologi informasi menjadi titik sentuh untuk interaksi pelanggan. Oleh karena itu tidak mengherankan bahwa Internet dan *e-commerce* mendapatkan begitu banyak perhatian media. Internet

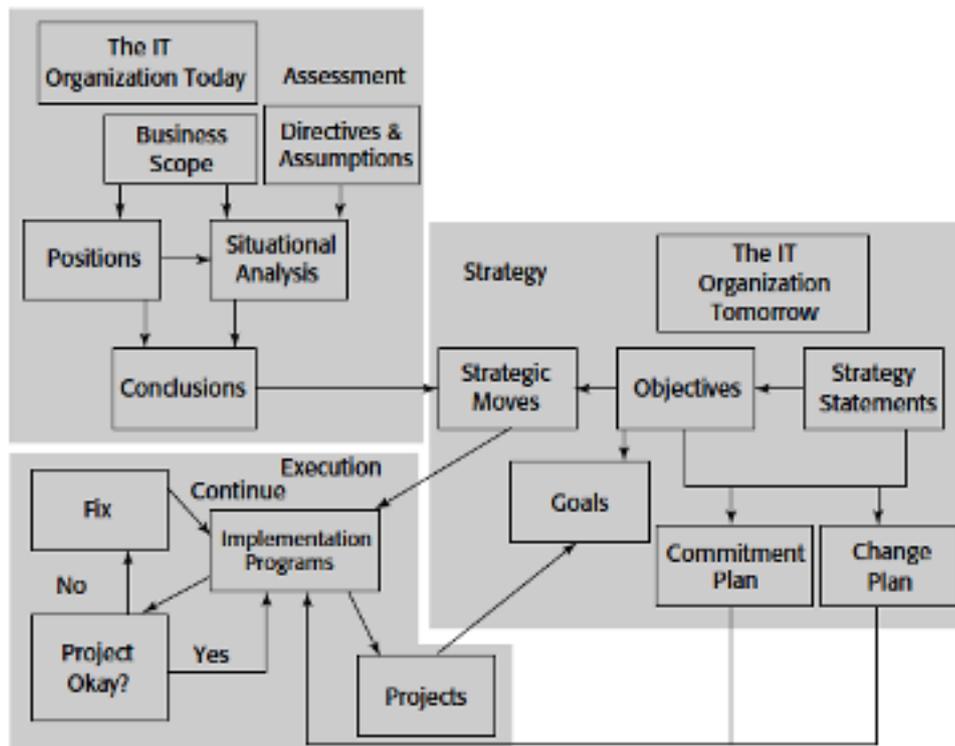
menyediakan infrastruktur, dan *e-commerce* menyediakan aplikasi untuk mencapai semua tujuan sebelumnya.

Bisnis harus belajar bahwa di era informasi ini, bisnis perlu ikut serta dalam “IT Fighting”, yaitu penggunaan sistem dan teknologi informasi untuk menghadapi pasar. Era informasi telah mengkonversi pasar tradisional menjadi pasar virtual (*market-space*), kompetisi telah mengubah “*marketspace*” menjadi “*battle space*”, yaitu pasar yang sangat kompetitif. Untuk dapat berkompetisi di *battle space*, maka bisnis memerlukan sistem informasi untuk bermanuver.

Industrial-Age Advantage	IT Fighting Advantage
<i>Mass production</i>	<i>Mass customization</i>
<i>Mass marketing</i>	<i>One-to-one marketing</i>
<i>Customer research</i>	<i>Customer participation</i>
<i>Optimization of physical value chains</i>	<i>Optimization of information chain</i>
<i>Physical collaboration with suppliers</i>	<i>Information collaboration with suppliers</i>
<i>Excellent customer service</i>	<i>Customer self-service</i>
<i>Physical location</i>	<i>Virtual globalization</i>
<i>Prompt delivery of physical products to door</i>	<i>Online delivery of virtual products</i>
<i>Knowledgeable sales help</i>	<i>Software agents</i>

4. IT Strategy Methodology

Proses perencanaan strategis TI menyediakan serangkaian langkah yang dirancang untuk mencapai puncaknya dalam pengembangan dan pelaksanaan rencana bisnis strategis TI yang komprehensif. Prosesnya dilakukan sebagai berikut:



Assessment/Penilaian

Penilaian adalah kegiatan mengembangkan pemahaman yang jelas dan menyeluruh tentang situasi bisnis baik dari perspektif internal maupun eksternal. Penilaian memuncak dalam identifikasi "kesimpulan" yang menunjukkan masalah kritis yang membutuhkan perhatian strategis. Dua subteps utama, *positioning* dan analisis situasional, digunakan untuk menghasilkan kesimpulan. *Positioning* menyediakan cara grafis untuk memahami "posisi" atau keadaan teknologi informasi di semua bidang strategis yang relevan (mis., arsitektur TI, kepuasan pelanggan, kompetensi inti, dll.). Analisis situasional adalah penggunaan berbagai metode analitis untuk menafsirkan data tentang organisasi dan lingkungannya. Penilaian adalah aktivitas yang memerlukan $\frac{1}{2}$ data-intensif dan analisis-intensif.

Strategi

Strategi terdiri dari mengidentifikasi pernyataan strategi untuk bisnis, tujuan spesifik yang ingin dicapai, dan langkah strategis yang diperlukan untuk mewujudkan keadaan dan tujuan masa depan. Tujuan adalah deskriptif tentang apa yang ingin kita capai. Langkah strategis bersifat preskriptif, mengidentifikasi tindakan yang harus dilakukan. Untuk mendukung realisasi tujuan, rencana komitmen untuk

memusatkan perhatian organisasi pada tujuan dan rencana manajemen perubahan untuk mengantisipasi dan mengurangi resistensi terhadap perubahan juga dikembangkan.

Execution

Eksekusi adalah tindakan mewujudkan rencana. Eksekusi merupakan terjemahan dari niat menjadi kenyataan. Strategi dibuat operasional melalui program implementasi yang dipartisi menjadi beberapa proyek. Proyek mencapai tujuan dan sasaran sementara disebut tujuan (*goals*). Langkah pemantauan proses dan kontrol digunakan untuk melakukan hal berikut:

- 1) Menyesuaikan proyek
- 2) Memberikan umpan balik pembelajaran dari pengalaman proyek
- 3) Mengamati lingkungan yang selalu berubah untuk situasi tambahan yang membutuhkan respons strategis

Keberhasilan langkah eksekusi tergantung pada komitmen dan perencanaan manajemen perubahan yang dirancang dalam langkah strategi untuk meminimalkan hambatan dan memastikan kegigihan dalam menanggapi perhatian manajemen yang sering kali berlalu dengan cepat.

5. Studi Kasus

Case Study #1: memasuki pasar eBay

eBay merupakan portal yang mempertemukan antara pembeli dan penjual melalui transaksi lelang / *auction*. eBay memfasilitasi perdagangan barang dan layanan antara pembeli dan penjual anonim. Sepintas pasar yang dimiliki eBay nampak menarik karena pemain yang sudah ada, yaitu eBay, memiliki keuntungan yang sangat tinggi.

Menggali lebih jauh tentang kemungkinan memasuki pasar yang sama dengan eBay, maka perlu pertanyaan “mengapa?” yang memerlukan beberapa jawaban. Pertama, terdapat *economies of scales* yang tinggi yang dapat menekan biaya. Kedua, terdapat juga hambatan masuk yang tinggi untuk bermain di pasar yang sama, yang memungkinkan perusahaan *incumbent* seperti eBay memberikan margin yang lebih

sehat dari pendatang baru. Hal ini diakibatkan oleh efek luasnya jejaring yang sudah dikuasai oleh eBay. User yang sudah tertarik menggunakan platform eBay akan sulit untuk berganti menggunakan platform lain milik kompetitor. Hal ini disebabkan oleh jumlah dari user lainnya yang telah menggunakan platform tersebut, yang menciptakan pasar likuid dimana mudah untuk menjual dan membeli barang baru. Selanjutnya bergerak ke satu level lebih dalam, bagaimana perusahaan dapat menciptakan efek jejaring yang kuat dan apakah efek ini dapat di replikasi. Pertanyaan ini dapat terus dilanjutkan dengan bertanya “Mengapa” hingga pada akhirnya terdapat satu titik dimana tidak dapat bertanya lagi karena upaya untuk mencaritahu hal tersebut akan melebihi manfaat yang diperoleh.

Diskusi: Bagaimana strategi eBay untuk mendapatkan basis pelanggan yang sangat besar? Untuk memasuki pasar yang sama dengan eBay, yaitu membuat *online auction market* sejenis, strategi apa yang diperlukan?

Case Study #2: easyjet.com's low-cost strategy and the internet

Internet memainkan bagian yang penting dalam rencana bisnis easyJet dan merupakan hal yang penting bagi keberhasilannya. Sebagai penyelenggara layanan low-cost, pengendalian biaya bisnis menjadi hal yang krusial bagi kemampuan airline untuk menawarkan tarif rendah. Karena internet menyediakan channel distribusi yang memungkinkan efektivitas biaya, easyJet telah mengejar strateginya secara agresif untuk mendorong penumpang melakukan pemesanan bangku tiket pesawat secara online. Berikut adalah beberapa contoh cara easyJet memberikan insentif kepada orang yang melakukan pemesanan melalui internet:

1. Penumpang yang melakukan pemesanan secara online menerima diskon \$5.00 untuk setiap perjalanannya. easyJet pertamakali memprakarsai konsep penawaran diskon kepada customer Internet, sebuah inisiatif yang telah banyak ditiru oleh kompetitornya.
2. Promosi easyJet disediakan secara eksklusif di internet, sehingga customer harus memperoleh promosinya secara online apabila mereka ingin mendapatkan manfaat dari tarif diskon.
3. Jika customer ingin memesan bangku lebih dari dua minggu sebelumnya dari tanggal keberangkatan penerbangan, customer dapat melakukannya hanya dengan memesan secara online. Karena tarif umumnya akan meningkat seiring

mendekati tanggal penerbangan, hal ini berarti bahwa tarif terbaik akan tersedia lebih dahulu bagi customer yang memesan melalui internet.

Sejak easyJet mulai menjual bangku penerbangan melalui internet pada April 1998, airline telah menikmati pertumbuhan dramatis dalam penjualan online mereka. Airline mencapai satu juta seat mark pada Oktober 1999, dan merayakan capaian penting tersebut dengan memberikan penumpang yang beruntung penerbangan gratis unlimited untuk setahun penuh. Lima bulan kemudian pada Maret 2000, easyJet mencapai 2 juta seat, dan setelah itu hanya memerlukan 3 bulan untuk mencapai 3 juta seat, hal ini mengindikasikan adanya percepatan yang sangat besar dalam pertumbuhan penjualan online. easyJet saat ini telah menjual banyak jutaan seat secara online. Proporsi dari keseluruhan penjualan yang dilakukan secara online juga tumbuh sangat tinggi. easyJet saat ini menjual sekitar 90% seat mereka secara online setiap minggunya, dimana melebihi dari penjualan airline lainnya, yang mendorong posisi mereka sebagai “*web’s favourite airline*”.

6. Disruptive Digital Business Models

Telah banyak muncul model bisnis baru yang merusak pasar bisnis yang sudah ada yang dimungkinkan oleh kemajuan teknologi informasi. Model bisnis baru ini diantaranya adalah (1) *subscription*, (2) *free*, (3) *freemium*, (4) *access over ownership*, dan (5) *ecosystem*.

1) SUBSCRIPTION

Subscription adalah sebuah model bisnis yang menagih biaya kepada pelanggan secara berulang – biasanya bulanan atau tahunan – untuk mengakses sebuah produk atau layanan. Model revenue subscription membantu perusahaan mengkapitalisasi nilai dari relasi dengan pelanggan. Selama customer terus menganggap produk/layanan perusahaan memberikan nilai bagi mereka, maka mereka akan terus membayar untuk mendapatkannya. Model pendapatan berulang ini memberikan pendapatan yang lebih tinggi dan membangun relasi pelanggan lebih kuat. Semakin lama customer menggunakan produk/layanan, maka customer semakin bernilai bagi perusahaan.

Popularitas model bisnis subscription terus tumbuh. Berdasarkan riset yang dilakukan oleh McKinsey & Company, 46% customer telah membayar layanan online streaming dan 15% telah berlangganan layanan ecommerce dalam setahun terakhir. Model bisnis subscription telah populer mulai dari industri layanan streaming (Netflix, Spotify) hingga fashion (sewa baju bulanan di StyleTheory). Model bisnis ini telah merusak bisnis distribusi produk digital yang sebelumnya dijual dalam bentuk album fisik.

2) FREE

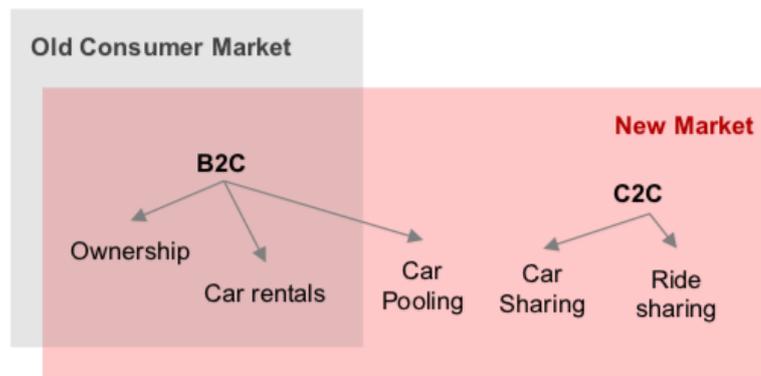
Dalam model bisnis “Free”, customer merupakan produk, sebab mereka tidak membayar layanan, namun data customer sangat bernilai bagi bisnis untuk kepentingan periklanan. Model “Free” telah diadopsi oleh Facebook, Instagram, Google, dan Twitter untuk mendapatkan profil dari customer dan menjualnya untuk industri iklan.

3) FREEMIUM

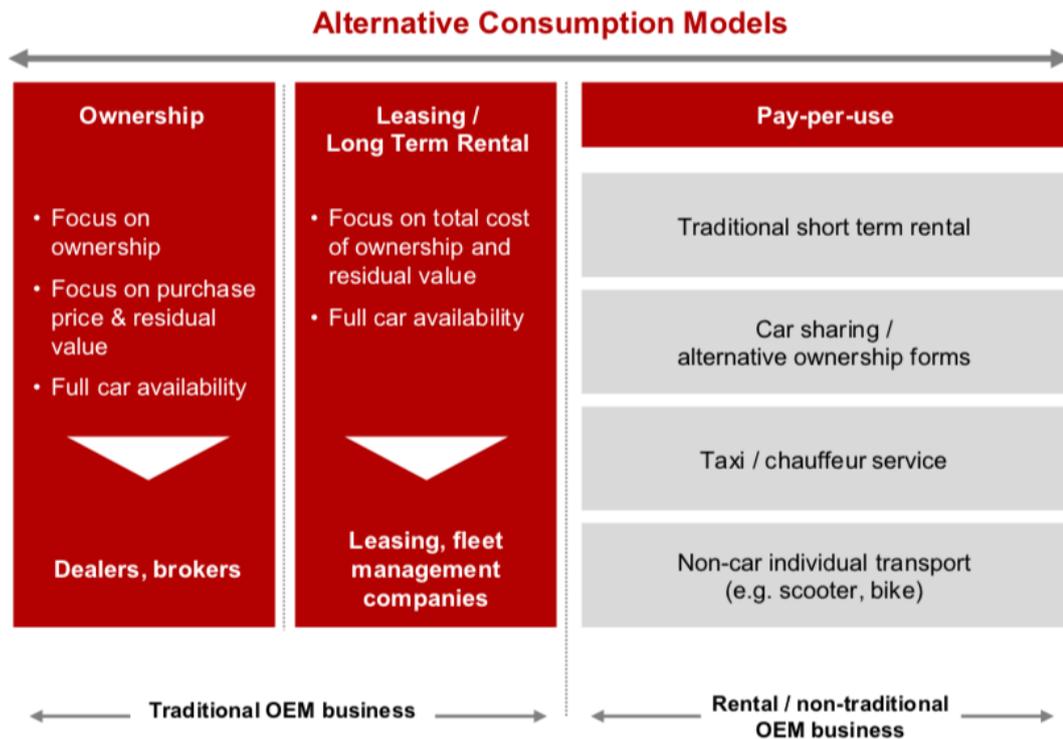
Freemium merupakan model bisnis yang menyediakan layanan dasar secara gratis, namun untuk dapat mengakses layanan tambahan, customer harus membayar biaya tambahan. Freemium merupakan alat marketing yang sangat berpotensi untuk menarik basis customer tanpa menghabiskan banyak sumberdaya lewat promosi dalam penjualan tradisional. Jejaring sosial merupakan penggerak utama model bisnis ini: banyak layanan menawarkan insentif bagi customer yang berhasil mengajak temannya bergabung. Model bisnis “Freemium” jauh lebih berhasil ketimbang 30-day-free-trials, karena ada kekhawatiran customer untuk kehilangan akses setelah tawaran trial berakhir. Contoh bisnis yang menerapkan model ini adalah DropBox dengan menyediakan fitur tambahan kapasitas penyimpanan yang lebih besar, Smule dengan menyediakan fitur tambahan kebebasan user dalam memilih lagu dan menyanyi solo, serta LinkedIn dengan menyediakan fitur tambahan informasi tentang jejaring dan lowongan pekerjaan.

4) ACCESS OVER OWNERSHIP

Model bisnis ini menggunakan filosofi berbagi (*sharing*). Konsep ini menyediakan akses bagi customer ke produk tertentu tanpa memiliki produk tersebut. *Sharing Economy* adalah sekumpulan sektor dinamis yang bergantung pada akses atas kepemilikan, pada platform yang menghubungkan permintaan dengan kapasitas dan pada model konsumsi kolaboratif. Contoh perusahaan yang menerapkan model bisnis ini yaitu Airbnb, Gojek, Grab, dan Uber.



Jika sebelumnya pemilik bisnis harus membeli kendaraan untuk disewakan ke customer (dengan konsep lama B2C), saat ini bisnis layanan digital menghubungkan individu pemilik kendaraan untuk dapat menyewakan kendaraan pribadinya kepada individu lainnya (dengan konsep C2C). Konsep C2C sebenarnya sudah lama ada namun dengan tingkat kepercayaan dan kepuasan yang masih rendah. Hal ini sudah banyak dilakoni oleh ojek konvensional di era sebelumnya.



Source: PwC desktop research

Model bisnis ini mengeliminasi biaya pembelian, mengurangi biaya kepemilikan (*total cost of ownership*), dan menawarkan konsep bayar per penggunaan. Dengan adanya teknologi, memungkinkan layanan dibuat lebih transparan (dan aman), mudah diakses, serta mudah dilacak, sehingga meningkatkan kepercayaan dan kenyamanan masyarakat untuk menggunakannya.

5) ECOSYSTEM MODEL

Model bisnis ini menjual produk/layanan yang saling bergantung satu dengan lainnya sehingga semakin banyak layanan yang dibeli, maka semakin banyak nilai yang dapat diperoleh. Model bisnis ini menciptakan kebergantungan *customer*, seperti yang dilakukan oleh Apple yang membuat pengguna Apple tetap menggunakan produk Apple.



Sebagai contoh, untuk dapat menggunakan Apple Smartwatch, pengguna harus memiliki iPhone yang juga merupakan produk Apple. Selain itu, dengan membuat sistem operasi eksklusif iOS, pengguna Apple dapat melakukan sinkronisasi dan *backup* data antar perangkat iPhone, MacBook, dan Ipad dengan lebih mudah dan cukup sekali membeli aplikasi melalui Appstore untuk dapat digunakan di berbagai perangkat Apple.

Universitas
Esa Unggul

D. Latihan

A. Klasifikasikan Pernyataan berikut ini dengan daftar keunggulan kompetitif pada kotak

Keunggulan biaya
Keunggulan diferensiasi
Keunggulan fokus
Keunggulan eksekusi
Keunggulan pengetahuan
Keunggulan manuver

_____ kemampuan untuk menciptakan produk/layanan yang memiliki fungsionalitas/fitur yang berbeda.

_____ kemampuan untuk menyediakan produk/layanan yang lebih murah.

_____ pengetahuan unik yang dimiliki oleh organisasi yang memungkinkan kita menyampaikan produk/layanan yang menarik bagi *customer*.

_____ memiliki fokus untuk memenuhi kebutuhan customer tertentu.

_____ kemampuan untuk melakukan adaptasi terhadap perubahan kebutuhan lebih cepat dari orang lain.

_____ memungkinkan proses-proses operasional dijalankan dengan cara yang superior.

B. Tuliskan Benar (B) atau Salah (S) pada setiap pernyataan berikut ini.

- (a) Bertambahnya pendatang baru menyebabkan berkurangnya keuntungan karena adanya peningkatan persaingan di industri.
- (b) Daya tawar pembeli yang tinggi mengakibatkan perusahaan tidak perlu menurunkan harganya atau meningkatkan kualitasnya untuk menjaga loyalitas pembeli.

- (c) Daya tawar pemasok yang tinggi salah satunya disebabkan oleh adanya akses langsung ke pembeli dan kemudahan akses terhadap *channel* distribusi lainnya.
- (d) Ketersediaan produk pengganti memberikan pilihan yang lebih luas bagi pembeli yang dapat menyaingi produk yang sudah ada yang digemari oleh pelanggan.
- (e) Di era informasi, model bisnis, teknologi, dan proses mudah untuk ditiru sehingga dengan cepat mengikis keunggulan kompetitif yang telah didapatkan.

C. Jawablah pertanyaan berikut ini

Lakukan eksplorasi tentang eBisnis dalam salah satu domain berikut ini, dan jelaskan model bisnis nya yang meliputi: (a) pendorong pasar (b) definisi bisnis (c) keunggulan kompetitif dan (d) cara bisnis menghasilkan uang.

Domain 1	Kesehatan
Domain 2	Pendidikan
Domain 3	Transportasi
Domain 4	Lingkungan
Domain 5	Sosial

Universitas
Esa Unggul

E. Daftar Referensi

Alter, S. (2002). *Information Systems: Foundation of eBusiness*. Prentice Hall.

Boar, Bernard H. (2001). *The Art of Strategic Planning for Information Technology*. John Wiley & Sons.

