



YAYASAN PRIMA AGUS TEKNIK

Dr. Ir. Agus Wibowo, M.Kom, M.Si, MM

# TRANSFORMASI Ekonomi Digital



# TRANSFORMASI Ekonomi Digital

**Dr. Ir. Agus Wibowo, M.Kom, M.Si, MM**

## BIO DATA PENULIS



Penulis memiliki berbagai disiplin ilmu yang diperoleh dari Universitas (UNDIP) Semarang dan dari Universitas Kristen Satya Wacana Salatiga (UKSW) Diponegoro Disiplin ilmu itu antara lain teknik elektro, komputer, manajemen dan ilmu sosiologi. Penulis memiliki pengalaman kerja pada industri elektronik dan sertifikasi keahlian dalam bidang Jaringan Internet, Telekomunikasi, Artificial Intelligence, Internet Of Things (IoT), Augmented Reality (AR), Technopreneurship, Internet Marketing dan bidang pengolahan dan analisa data (komputer statistik).

Penulis adalah pendiri dari Universitas Sains dan Teknologi Komputer (Universitas STEKOM) dan juga seorang dosen yang memiliki Jabatan Fungsional Akademik Lektor Kepala (Associate Professor) yang telah menghasilkan puluhan Buku Ajar ber ISBN, HAKI dari beberapa karya cipta dan Hak Paten pada produk IPTEK. Penulis juga terlibat dalam berbagai organisasi profesi dan industri yang terkait dengan dunia usaha dan industri, khususnya dalam pengembangan sumber daya manusia yang unggul untuk memenuhi kebutuhan dunia kerja secara nyata.



YAYASAN PRIMA AGUS TEKNIK

### **PENERBIT :**

**YAYASAN PRIMA AGUS TEKNIK**

JL. Majapahit No. 605 Semarang

Telp. (024) 6723456. Fax. 024-6710144

Email : penerbit\_ypat@stekom.ac.id

ISBN 978-623-5734-27-9 (PDF)



# TRANSFORMASI Ekonomi Digital

**Dr. Ir. Agus Wibowo, M.Kom, M.Si, MM**



YAYASAN PRIMA AGUS TEKNIK

**PENERBIT :**  
**YAYASAN PRIMA AGUS TEKNIK**  
JL. Majapahit No. 605 Semarang  
Telp. (024) 6723456. Fax. 024-6710144  
Email : penerbit\_ypat@stekom.ac.id

## **Transformasi Ekonomi Digital**

### **Penulis :**

Dr. Ir. Agus Wibowo, M.Kom., M.Si., MM.

**ISBN : 9 786235 734279**

### **Editor :**

Dr. Joseph Teguh Santoso, S.Kom., M.Kom.

### **Penyunting :**

Dr. Mars Caroline Wibowo. S.T., M.Mm.Tech

### **Desain Sampul dan Tata Letak :**

Irdha Yudianto, S.Ds., M.Kom.

### **Penebit :**

Yayasan Prima Agus Teknik Bekerja sama dengan  
Universitas Sains & Teknologi Komputer (Universitas STEKOM)

### **Redaksi :**

Jl. Majapahit no 605 Semarang

Telp. (024) 6723456

Fax. 024-6710144

Email : [penerbit\\_ypat@stekom.ac.id](mailto:penerbit_ypat@stekom.ac.id)

### **Distributor Tunggal :**

#### **Universitas STEKOM**

Jl. Majapahit no 605 Semarang

Telp. (024) 6723456

Fax. 024-6710144

Email : [info@stekom.ac.id](mailto:info@stekom.ac.id)

Hak cipta dilindungi undang-undang

Dilarang memperbanyak karya tulis ini dalam bentuk dan dengan cara apapun tanpa ijin dari penulis

## KATA PENGANTAR

Puji syukur kami panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa sehingga buku berjudul “*Transformasi Ekonomi Digital*” telah terselesaikan dengan baik. Saat ini aturan bisnis telah berubah. Setiap industri, model dan proses bisnis telah berubah akibat penyebaran teknologi digital baru dan munculnya ancaman baru yang mengganggu. Revolusi digital telah menjungkirbalikkan buku pedoman bisnis lama. Mengajar dan menasihati para pemimpin bisnis dari perusahaan di seluruh dunia tidaklah semudah membalikkan telapak tangan kita, penulis berulang kali mendengar pertanyaan mendesak yang sama. Bagaimana kita dapat beradaptasi dan bertransformasi ekonomi untuk era digital?

Bisnis yang didirikan sebelum munculnya Internet menghadapi tantangan yang sangat berat, banyak aturan dan asumsi mendasar yang mengatur dan mengembangkan bisnis mereka di era pra-digital tidak lagi berlaku, dan kabar baiknya adalah bahwa perubahan seperti itu sangat mungkin untuk dilakukan. Bisnis pra-digital bukanlah seekor dinosaurus yang ditakdirkan untuk punah. Gangguan mereka tidak bisa dihindari. Bisnis dapat mengubah diri mereka untuk berkembang di era digital. Dalam buku ini penulis mengeksplorasi fenomena transformasi ekonomi digital. Hal apa saja yang membedakan bisnis yang akan gagal atau berhasil dalam beradaptasi dan berkembang di dunia digital?

Mencari jawaban dari pertanyaan ini, penulis mendapat hak istimewa untuk memanfaatkan wawasan, perspektif, dan pertanyaan dari berbagai eksekutif dan wirausahawan yang luar biasa, baik melalui konsultasi dan pembicara utama penulis, dan dalam program eksekutif Semarang *Business School* tentang pemasaran digital Dan strategi bisnis digital. Penulis mampu melakukan studi penelitian tentang *Big Data* dan metrik pemasaran, perilaku toko online, *Internet of Things*, dan berbagi data. Selama sembilan tahun, penulis telah mengumpulkan para pemimpin *C-suite* dari berbagai merek global, perusahaan teknologi, perusahaan media, dan perusahaan rintisan (*start-up*) yang tumbuh cepat untuk membahas lanskap bisnis digital yang berkembang.

Satu wawasan sentral muncul dan membentuk pengembangan keseluruhan buku ini. Transformasi ekonomi digital bukan tentang teknologi—ini tentang strategi dan cara berpikir baru. Transformasi ekonomi untuk era digital mengharuskan bisnis Anda untuk meningkatkan pola pikir strategisnya lebih dari sekadar infrastruktur TI-nya. Kebenaran ini terlihat dalam perubahan peran kepemimpinan teknologi ekonomi dalam bisnis. Peran *tradisional Chief Information Officer* adalah menggunakan teknologi untuk mengoptimalkan proses, mengurangi risiko, dan menjalankan bisnis yang ada dengan lebih baik. Namun, peran *Chief Digital Officer* yang muncul jauh lebih strategis, berfokus pada penggunaan teknologi untuk membayangkan kembali dan menemukan kembali bisnis inti itu sendiri.

Dalam buku ini, penulis mengambil cakupan yang lebih luas, melihat lima domain strategi bisnis, pelanggan, persaingan, data, inovasi, dan nilai. Buku ini juga berfokus pada alat dan kerangka kerja praktis yang dapat diterapkan pembaca dalam membuat keputusan dan merumuskan strategi untuk bisnis mereka sendiri, terlepas dari ukuran atau industri mereka.

Penulis telah mengemas teks dengan studi kasus yang mengilustrasikan konsep dan menjelaskan strategi. Harapan penulis adalah pembaca akan membawa buku pedoman ke dalam tindakan dengan menerapkan pelajarannya dan menemukan tahap selanjutnya dari penciptaan nilai dan pertumbuhan untuk bisnis Anda.

Ungaran, Januari 2022  
Penulis

Dr. Ir. Agus Wibowo, M. Kom., M.Si., M.M.

## DAFTAR ISI

<b>HALAMAN JUDUL</b> .....	<b>i</b>
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	<b>iii</b>
<b>DAFTAR ISI</b> .....	<b>v</b>
<b>BAB 1 LIMA DOMAIN TRANSFORMASI EKONOMI DIGITAL</b> .....	<b>1</b>
1.1 Mengatasi titik Buta Digital .....	1
1.2 Lima Domain Strategi yang Berubah Digital .....	3
1.3 Buku Pedoman untuk Transformasi Digital .....	8
1.4 Memanfaatkan Jaringan Pelanggan .....	9
1.5 Bangun Platform, Bukan Hanya Produk .....	9
1.6 Ubah Data Menjadi Aset .....	10
1.7 Memulai Transformasi Ekonomi Digital Anda Sendiri .....	11
1.8 Alat Untuk Transformasi Digital .....	11
1.9 Panduan untuk Sisa Buku Ini .....	12
<b>BAB 2 MEMANFAATKAN JARINGAN PELANGGAN</b> .....	<b>14</b>
2.1 Memikirkan Kembali Pelanggan .....	14
2.2 Paradigma Jaringan Pelanggan .....	15
2.3 Corong Pemasaran dan Jalur Pembelian .....	17
2.4 Lima Perilaku Jaringan Pelanggan .....	20
2.5 Alat: Generator Strategi Jaringan Pelanggan .....	29
2.6 Tantangan Organisasi Jaringan Pelanggan .....	34
<b>BAB 3 KOMPETISI</b> .....	<b>37</b>
3.1 Kompetisi Memikirkan Kembali .....	38
3.2 Bangkitnya Platform .....	39
3.3 Apa itu Model Bisnis Platform? .....	40
3.4 Empat Jenis Platform .....	42
3.5 Persaingan Antar Platform .....	49
3.6 Peta Model Bisnis Platform .....	52
3.7 Lanskap Kompetisi yang Bergeser .....	54
3.8 Industri Fluida dan Pesaing Asimetris .....	55
3.9 Disintermediasi dan Intermediasi .....	56
3.10 Dua Prinsip Kekuatan Nilai .....	60
3.11 Tantangan Organisasi Kompetisi .....	62
3.12 Mentalitas Kompetisi .....	63
<b>BAB 4 DATA - UBAH DATA MENJADI ASET</b> .....	<b>65</b>
4.1 Memikirkan Kembali Data .....	66
4.2 Data sebagai Aset Tak Berwujud .....	67
4.3 Setiap Bisnis Membutuhkan Strategi Data .....	68
4.4 Dampak Big Data .....	71

4.5	Dimana Menemukan Data yang Anda Butuhkan .....	75
4.6	Pertukaran Data Nilai Pelanggan .....	76
4.7	Kumpulan Data Publik .....	77
4.8	Mengubah Data Pelanggan menjadi Nilai Bisnis: Empat Template .....	77
4.9	Penghasil Nilai Data .....	82
4.10	Tantangan Organisasi Data .....	85
4.11	Berbagi Data Dengan Mitra .....	87
<b>BAB 5 INOVASI - BERINOVASI DENGAN BERKSPERIMEN .....</b>		<b>90</b>
5.1	Kisah Intuit: Cara Menumbuhkan Inovasi Premium .....	91
5.2	Eksperimen Adalah Pembelajaran .....	92
5.3	Dua Jenis Eksperimen .....	93
5.4	Tujuh Prinsip Eksperimen .....	98
5.5	Metode Eksperimen Konvergen .....	103
5.6	Metode Eksperimen Divergen .....	106
5.7	Empat Cara Untuk Meningkatkan Inovasi .....	112
5.8	Membangun Budaya Uji-dan-Belajar .....	115
<b>BAB 6 NILAI - SESUAIKAN PROPOSISI NILAI ANDA .....</b>		<b>120</b>
6.1	Memikirkan Nilai Bisnis Apa Yang Dimiliki? .....	121
6.2	Tiga Cara Keluar dari Posisi Pasar yang Menyusut .....	123
6.3	Beradaptasi Dengan Tantangan Bisnis .....	127
6.4	Lima Konsep Nilai Pasar .....	129
6.5	Peta Jalan Proposisi Nilai .....	131
6.6	Tantangan Organisasi dalam Menyesuaikan Proposisi Nilai Anda .....	138
6.7	Mendedikasikan Kepemimpinan .....	139
<b>BAB 7 MENGUASAI MODEL BISNIS YANG MENGGANGGU .....</b>		<b>142</b>
7.1	Definisi Gangguan .....	142
7.2	Disrupsi di Era Digital .....	144
7.3	Teori Gangguan .....	146
7.4	Dua Sisi Model Bisnis .....	148
7.5	Diferensial Proposisi Nilai .....	149
7.6	Diferensial Jaringan Nilai .....	150
7.7	Pengganggu Digital: iPhone, Netflix, Warby Parker .....	152
7.8	Tiga Variabel dalam Teori Gangguan Model Bisnis .....	155
7.9	Peta Model Bisnis yang Mengganggu .....	159
7.10	Perencana Respons Mengganggu .....	162
7.11	Melampaui Gangguan .....	171
<b>KESIMPULAN .....</b>		<b>173</b>
<b>UJI DIRI ANDA: APAKAH SIAP UNTUK TRANSFORMASI EKONOMI DIGITAL? .....</b>		<b>175</b>
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>		<b>179</b>



## **BAB 1**

### **LIMA DOMAIN TRANSFORMASI EKONOMI DIGITAL PELANGGAN, PERSAINGAN, DATA, INOVASI, NILAI**

Anda mungkin ingat *Encyclopædia Britannica*. Pertama kali diterbitkan pada tahun 1768, itu mewakili sumber referensi definitif dalam bahasa Inggris selama ratusan tahun sebelum munculnya Internet. Orang-orang dari usia tertentu mungkin ingat membolak-balik halaman dari tiga puluh dua volume bersampul kulit—jika tidak di rumah, maka di perpustakaan sekolah—sambil menyiapkan makalah penelitian. Dalam perdebatan awal tentang *Wikipedia*, dan dalam kisah-kisah selanjutnya tentang kebangkitannya yang menakjubkan, ensiklopedia yang luas, online, dibuat komunitas, dan dapat diakses secara bebas untuk era digital itu selalu dibandingkan dengan *Britannica*, petahana tradisional yang menantang.

Setelah 244 tahun, *Encyclopædia Britannica, Inc.*, mengumumkan telah mencetak edisi terakhirnya, pesannya tampak jelas. Perusahaan persembunyian lain yang lahir sebelum kedatangan Internet telah terganggu—dihapus oleh logika revolusi digital yang tak terbantahkan. Kecuali itu tidak benar.

Selama dua puluh tahun sebelumnya, *Britannica* telah melalui proses transformasi yang memilukan. *Wikipedia* sebenarnya bukan penantang digital pertamanya. Pada awal era komputasi pribadi, *Britannica* berusaha untuk beralih dari edisi cetak ke CD-ROM produknya dan tiba-tiba menghadapi persaingan dari Microsoft, sebuah perusahaan di industri yang sama sekali berbeda: ensiklopedia *Encarta Microsoft* adalah pemimpin kerugian, diberikan gratis pada CD-ROM dengan pembelian perangkat lunak Windows sebagai bagian dari strategi yang lebih besar untuk memposisikan komputer pribadi sebagai investasi pendidikan utama bagi keluarga kelas menengah. Ketika CD-ROM memberi jalan ke World Wide Web, *Britannica* menghadapi persaingan dari ledakan sumber informasi online, termasuk Nupedia dan kemudian penerusnya yang tumbuh secara eksponensial, *Wikipedia*.

*Britannica* memahami bahwa perilaku pelanggan berubah secara dramatis dengan adopsi teknologi baru. Alih-alih mencoba mempertahankan model bisnis lamanya, para pemimpin perusahaan berusaha memahami kebutuhan pelanggan intinya—pengguna rumahan dan lembaga pendidikan, yang semakin meningkat di pasar K-12. *Britannica* bereksperimen dengan berbagai media pengiriman, titik harga, dan saluran penjualan untuk produknya. Namun, secara signifikan, ia mempertahankan fokus pada misi intinya: kualitas editorial dan layanan pendidikan. Dengan fokus ini, ia tidak hanya dapat beralih ke model langganan online murni untuk ensiklopedianya, tetapi juga mengembangkan penawaran produk baru dan terkait untuk memenuhi kebutuhan yang berkembang akan kurikulum dan pembelajaran kelas.

“Pada saat kita berhenti menerbitkan set cetak, penjualan hanya mewakili sekitar 1% dari bisnis kami,” jelas Presiden *Britannica* Jorge Cauz pada peringatan keputusan itu. “Kami sama menguntungkannya sekarang seperti sebelumnya.”

Kisah *Britannica* mungkin tampak mengejutkan justru karena pengaturannya begitu akrab: teknologi digital baru yang kuat mendorong perubahan dramatis dalam perilaku pelanggan. Begitu dimulai, digitalisasi produk, interaksi, atau media menjadi tak tertahankan. Model bisnis lama tidak valid. Tidak fleksibel dan tidak dapat beradaptasi, bisnis "dinosaur" akan musnah. Masa depan adalah milik para pionir dan *start-up* digital baru.

Tapi bukan itu yang terjadi dengan Britannica, dan bukan itu yang seharusnya terjadi untuk bisnis Anda.

Sama sekali tidak ada alasan perusahaan digital pemula harus menggantikan perusahaan mapan. Tidak ada alasan untuk bisnis baru harus menjadi satu-satunya mesin inovasi. Perusahaan mapan dapat mengatur langkahnya. Masalahnya adalah—dalam banyak kasus—manajemen tidak memiliki pedoman yang harus diikuti untuk memahami dan kemudian mengatasi tantangan persaingan digitalisasi. Buku ini adalah pedoman itu, yang dimaksudkan untuk membantu Anda memahami, menyusun strategi, dan bersaing di lapangan permainan digital.

### **1.1 MENGATASI TITIK BUTA DIGITAL**

Sebuah analogi mungkin bisa membantu di sini. Kembali selama gelombang pertama Revolusi Industri, pabrik-pabrik bergantung pada sumber daya tetap—pertama, tenaga air dari kincir air yang terletak di sepanjang sungai dan, kemudian, tenaga uap dari mesin berbahan bakar batu bara. Meskipun sumber daya ini memungkinkan munculnya produksi massal, mereka juga menetapkan kendala mendasar. Pada awalnya, mereka mendiktekan di mana tanaman dapat ditempatkan dan seberapa produktif mereka. Lebih jauh lagi, karena kincir air dan mesin uap menuntut agar semua peralatan di pabrik dipasang pada poros penggerak pusat—motor panjang tunggal yang menggerakkan setiap mesin—sumber daya ini mendikte desain pabrik dan cara kerja dapat dilakukan di dalamnya.

Dengan penyebaran elektrifikasi ke pabrik-pabrik pada akhir abad kesembilan belas, semua ini berubah. Tenaga listrik menghilangkan semua kendala yang membatasi pabrik sampai saat itu. Mesin dapat diatur dalam urutan kerja yang optimal. Jalur produksi bisa saling mengisi, seperti anak sungai ke sungai, daripada semua pas di sepanjang satu poros jalur. Ukuran pabrik tidak lagi dibatasi oleh panjang maksimum garis poros dan sabuk. Kemungkinan untuk desain pabrik yang sama sekali baru sangat menakjubkan. Namun pemilik pabrik petahana sebagian besar buta terhadap peluang ini. Mereka begitu terbiasa dengan asumsi dan kendala ratusan tahun desain pabrik sehingga mereka tidak bisa melihat kemungkinan di depannya.

Selanjutnya jatuhlah ke utilitas listrik baru, "*start-up*" dari era elektrifikasi, sebagai anugerah inovasi di bidang manufaktur. Perusahaan-perusahaan baru ini meminjamkan motor listrik secara gratis kepada produsen hanya agar mereka mencoba teknologi baru. Mereka mengirim pelatih dan insinyur, juga secara gratis, untuk melatih para manajer dan pekerja di pabrik sehingga mereka dapat melihat bagaimana motor listrik dapat mengubah bisnis mereka. Pada awal mulanya, kajuannya begitu lambat, tetapi ternyata utilitas dapat mengajarkan beberapa trik baru kepada anjing tua. Pada tahun 1920-an, ekosistem baru pabrik, pekerja, insinyur, produk, dan bisnis telah terbentuk, dengan tenaga listrik sebagai pusatnya.

Saat ini, bisnis digital (seperti Google atau Amazon) sudah seperti perusahaan listrik di era elektrifikasi awal. Pengadopsi smart digital/digital cerdas seperti pabrik yang belajar untuk memperlengkapi kembali dan maju ke era industri berikutnya. Kedua jenis bisnis mengenali kemungkinan yang diciptakan oleh teknologi digital. Keduanya melihat bahwa kendala era pra-digital telah menghilang, membuat model bisnis baru, aliran pendapatan baru, dan sumber keunggulan kompetitif baru tidak hanya mungkin tetapi juga lebih murah, lebih cepat, dan lebih berpusat pada pelanggan daripada sebelumnya. Mari kita lihat lebih dekat dunia itu.

## 1.2 LIMA DOMAIN STRATEGI YANG BERUBAH DIGITAL

Jika elektrifikasi bersifat transformatif karena mengubah kendala mendasar manufaktur, maka dampak digital lebih besar karena mengubah kendala di mana hampir setiap domain strategi bisnis beroperasi.

Teknologi ekonomi digital mengubah cara kita terhubung dan menciptakan nilai dengan pelanggan kita. Kita mungkin tumbuh di dunia di mana perusahaan menyiarkan pesan dan mengirimkan produk ke pelanggan. Namun saat ini, hubungan tersebut lebih dua arah: komunikasi dan ulasan pelanggan menjadikan mereka pemberi pengaruh yang lebih besar daripada iklan di berbagai media atau promosi oleh selebriti, dan partisipasi dinamis pelanggan telah menjadi pendorong penting bagi kesuksesan bisnis.

Teknologi ekonomi digital mengubah cara kita berpikir tentang persaingan. Semakin banyak, kita bersaing tidak hanya dengan perusahaan saingan dari dalam industri kita tetapi juga dengan perusahaan dari luar industri kita yang mencuri pelanggan dengan penawaran digital baru mereka. Disuatu ketika kita mungkin bersaing ketat dengan saingan lama di satu bidang sambil memanfaatkan kemampuan perusahaan itu dengan bekerja sama di sektor lain bisnis. Semakin lama, aset kompetitif kita mungkin tidak lagi berada di organisasi kita sendiri; sebaliknya, aset kompetitif kita mungkin berada dalam jaringan mitra yang kita kumpulkan dalam hubungan bisnis yang lebih longgar.

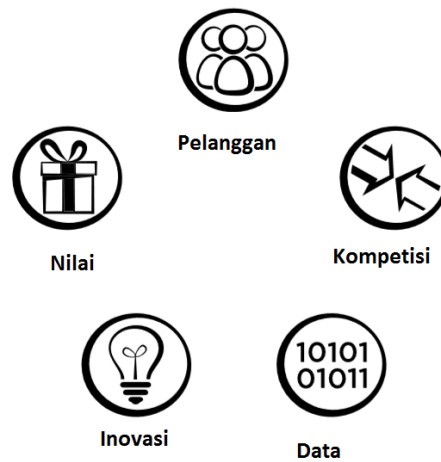
Teknologi ekonomi digital telah mengubah dunia kita sangat signifikan pada cara kita berpikir tentang data. Dalam bisnis tradisional, data memiliki harga yang sangat mahal, sulit disimpan, dan digunakan dalam silo organisasi. Hanya dengan mengelola data ini, sistem TI yang besar harus dibeli dan dipelihara (bayangkan sistem perencanaan sumber daya perusahaan yang diperlukan hanya untuk melacak inventaris dari pabrik di Jakarta hingga barang yang dijual di mal di Semarang). Saat ini, data dihasilkan dengan kecepatan yang belum pernah terjadi sebelumnya—tidak hanya oleh perusahaan tetapi oleh semua orang. Selain itu, sistem penyimpanan data berbasis cloud semakin murah, tersedia, dan mudah digunakan. Tantangan terbesar saat ini adalah mengubah sejumlah besar data yang kita miliki menjadi informasi yang berharga.

Teknologi ekonomi digital juga mengubah cara bisnis berinovasi. Secara tradisional, dan kita tahu bahwa inovasi itu memiliki harga yang mahal, taruhannya tinggi, dan licik. Menguji ide-ide baru itu sulit dan mahal, jadi bisnis mengandalkan manajer mereka untuk menebak produk apa yang harus dibangun dan di produksi sebelum meluncurkannya di pasar. Saat ini, teknologi digital memungkinkan pengujian dan eksperimen berkelanjutan (proses yang tidak terbayangkan di masa lalu). Prototipe dapat dibangun untuk uang dan ide diuji dengan cepat dengan komunitas pengguna. Pembelajaran terus-menerus dan pengulangan produk yang cepat, sebelum dan sesudah tanggal peluncurannya, menjadi hal yang biasa.

Terakhir, teknologi ekonomi digital memaksa kita untuk berpikir secara berbeda tentang bagaimana kita memahami dan menciptakan nilai bagi pelanggan. Apa yang dihargai pelanggan dapat berubah dengan sangat cepat, dan pesaing kita terus-menerus mengungkap peluang baru yang mungkin dihargai oleh pelanggan kita. Terlalu sering, ketika sebuah bisnis mencapai kesuksesan di pasar, rasa puas diri yang berbahaya muncul. Seperti yang diperingatkan Andy Grove bertahun-tahun yang lalu, di era digital, "hanya paranoid yang bertahan." Terus-menerus mendorong amplop untuk menemukan sumber nilai pelanggan berikutnya sekarang menjadi keharusan.

Secara bersama-sama, kita dapat melihat bagaimana kekuatan digital membentuk kembali lima domain utama strategi: pelanggan, persaingan, data, inovasi, dan nilai (lihat gambar 1.1). Kelima domain ini menggambarkan lanskap transformasi ekonomi digital untuk

bisnis saat ini. (Untuk mnemonic sederhana, Anda dapat mengingat lima domain sebagai CC-DIV, diucapkan “see-see-div.”)



**Gambar 1.1** Lima Domain Transformasi Ekonomi Digital.

Di kelima domain ini, teknologi digital mendefinisikan ulang banyak prinsip dasar strategi dan mengubah aturan yang harus digunakan perusahaan untuk beroperasi agar berhasil. Banyak kendala lama telah dicabut, dan kemungkinan baru sekarang tersedia. Perusahaan yang didirikan sebelum Internet perlu menyadari bahwa banyak asumsi fundamental mereka sekarang harus diperbarui. Tabel 1.1 menjelaskan perubahan asumsi strategis ini seiring dengan bergeraknya bisnis dari era analog ke era digital. Mari kita gali lebih dalam tentang bagaimana teknologi ekonomi digital menantang asumsi strategis di setiap domain ini.

### ***Pelanggan***

Domain pertama transformasi ekonomi digital adalah pelanggan. Dalam teori tradisional, pelanggan dilihat sebagai aktor agregat untuk dipasarkan dan dibujuk untuk membeli. Model pasar massal yang berlaku berfokus pada pencapaian efisiensi skala melalui produksi massal (membuat satu produk untuk melayani sebanyak mungkin pelanggan) dan komunikasi massa (menggunakan pesan dan media yang konsisten untuk menjangkau dan membujuk sebanyak mungkin pelanggan pada saat yang bersamaan).

Di era digital, kita bergerak ke dunia yang tidak digambarkan oleh pasar massal tetapi oleh jaringan pelanggan. Dalam paradigma ini, pelanggan secara dinamis terhubung dan berinteraksi dengan cara yang mengubah hubungan mereka dengan bisnis dan satu sama lain. Pelanggan saat ini terus-menerus terhubung dan memengaruhi satu sama lain lalu membentuk reputasi dan merek bisnis. Penggunaan alat digital mereka mengubah cara mereka menemukan, mengevaluasi, membeli, dan menggunakan produk serta cara mereka berbagi, berinteraksi, dan tetap terhubung dengan merek.

Ini memaksa bisnis untuk memikirkan kembali saluran pemasaran tradisional mereka dan memeriksa kembali jalur pelanggan mereka untuk membeli, yang mungkin beralih dari menggunakan jejaring sosial, mesin pencari, layar ponsel, atau laptop, untuk berjalan ke toko, untuk meminta layanan pelanggan secara langsung. obrolan online. Daripada melihat pelanggan hanya sebagai target penjualan, bisnis perlu menyadari bahwa pelanggan yang dinamis dan berjejaring mungkin saja merupakan kelompok fokus, juara merek, atau mitra inovasi terbaik yang pernah mereka temukan.

### **Kompetisi**

Domain kedua dari transformasi ekonomi digital adalah kompetisi: bagaimana bisnis bersaing dan bekerja sama dengan perusahaan lain. Secara tradisional, persaingan dan kerja sama dipandang sebagai kebalikan biner: bisnis bersaing dengan bisnis saingan yang sangat mirip dengan diri mereka sendiri, dan mereka bekerja sama dengan mitra rantai suplai yang mendistribusikan barang mereka atau menyediakan input yang dibutuhkan untuk produksi mereka.

Saat ini, kita bergerak ke dunia dengan batasan industri yang berubah-ubah, di mana penantang terbesar kita mungkin adalah pesaing asimetris—perusahaan dari luar industri kita yang tidak mirip dengan kita tetapi menawarkan nilai bersaing kepada pelanggan kita. “Disintermediasi” digital menjungkirbalikkan kemitraan dan rantai suplai—mitra bisnis lama kita dapat menjadi pesaing terbesar kita jika mitra itu mulai melayani pelanggan kita secara langsung.

Pada saat yang sama, kita mungkin perlu bekerja sama dengan pesaing langsung karena model bisnis yang saling bergantung atau tantangan bersama dari luar industri kita. Yang terpenting, teknologi digital meningkatkan kekuatan model bisnis platform, yang memungkinkan satu bisnis menciptakan dan menangkap nilai yang sangat besar dengan memfasilitasi interaksi antara bisnis atau pelanggan lain.

Hasil bersih dari perubahan ini adalah perubahan besar dalam tempat persaingan. Alih-alih pertempuran zero-sum antara saingan yang serupa, persaingan semakin menjadi perebutan pengaruh antara perusahaan dengan model bisnis yang sangat berbeda, masing-masing berusaha untuk mendapatkan lebih banyak pengaruh dalam melayani konsumen akhir.

**Tabel 1.1** Perubahan Asumsi Strategis dari Era Analog ke Digital

	<b>Dari</b>	<b>Ke</b>
Pelanggan (bab 2)	Pelanggan sebagai pasar massal	Pelanggan sebagai jaringan dinamis
	Komunikasi disiarkan ke pelanggan	Komunikasi dua arah
	Perusahaan adalah pemberi pengaruh utama	Pelanggan adalah pengaruh utama
	Pemasaran untuk membujuk pembelian	Pemasaran untuk menginspirasi pembelian, loyalitas, advokasi
	Aliran nilai satu arah	Aliran nilai timbal balik
	Skala ekonomi (perusahaan)	Ekonomi nilai (pelanggan)
Kompetisi (bab 3)	Persaingan dalam industri yang ditentukan	Persaingan lintas industri cair
	Perbedaan yang jelas antara mitra dan saingan	Perbedaan kabur antara mitra dan saingan
	Kompetisi adalah permainan zero-sum	Pesaing bekerja sama di bidang utama
	Aset kunci disimpan di dalam perusahaan	Aset utama berada di jaringan luar
	Produk dengan fitur dan manfaat unik	Platform dengan mitra yang bertukar nilai
	Beberapa pesaing dominan per kategori	Pemenang-mengambil-semua karena efek jaringan

Data (bab 4)	Data mahal untuk dihasilkan di perusahaan	Data terus dihasilkan di mana-mana
	Tantangan data adalah menyimpan dan mengelolanya	Tantangan data adalah mengubahnya menjadi informasi yang berharga
	Perusahaan hanya menggunakan data terstruktur	Data tidak terstruktur semakin berguna dan berharga
	Data dikelola dalam silo operasional	Nilai data dalam menghubungkannya melintasi silo
	Data adalah alat untuk mengoptimalkan proses	Data adalah aset tak berwujud utama untuk penciptaan nilai
Inovasi (bab 5)	Keputusan dibuat berdasarkan intuisi dan senioritas	Keputusan dibuat berdasarkan pengujian dan validasi
	Menguji ide itu mahal, lambat, dan sulit	Menguji ide adalah
	Eksperimen yang jarang dilakukan, oleh para ahli	Eksperimen dilakukan terus-menerus, oleh semua orang
	Tantangan inovasi adalah menemukan solusi yang tepat	Tantangan inovasi adalah untuk memecahkan masalah yang tepat
	Kegagalan dihindari dengan cara apa pun	Kegagalan dipelajari dari, awal dan murah
	Fokusnya adalah pada produk "selesai"	Fokusnya adalah pada prototipe dan iterasi minimum yang layak setelah peluncuran
Nilai (bab 6)	Proposisi nilai ditentukan oleh industri	Proposisi nilai ditentukan dengan mengubah kebutuhan pelanggan
	Jalankan proposisi nilai Anda saat ini	Temukan peluang berikutnya untuk nilai pelanggan
	Optimalkan model bisnis Anda selama mungkin	Berevolusi sebelum Anda harus, untuk tetap berada di depan kurva
	Nilailah perubahan dengan bagaimana hal itu memengaruhi bisnis Anda saat ini	Nilailah perubahan dengan bagaimana hal itu dapat menciptakan bisnis Anda berikutnya
	Keberhasilan pasar memungkinkan untuk berpuas diri	"Hanya paranoid yang bertahan"

### **Data**

Domain transformasi ekonomi digital berikutnya adalah data: bagaimana bisnis menghasilkan, mengelola, dan memanfaatkan informasi. Secara tradisional, data dihasilkan melalui berbagai pengukuran yang direncanakan (dari survei pelanggan hingga inventaris) yang dilakukan dalam proses bisnis itu sendiri—manufaktur, operasi, penjualan, pemasaran.

Data yang dihasilkan digunakan terutama untuk evaluasi, peramalan, dan pengambilan keputusan.

Sebaliknya, hari ini kita dihadapkan pada banjir data. Sebagian besar data yang tersedia untuk bisnis tidak dihasilkan melalui perencanaan sistematis seperti survei pasar; sebaliknya, itu dihasilkan dalam jumlah yang belum pernah terjadi sebelumnya dari setiap percakapan, interaksi, atau proses di dalam atau di luar bisnis ini. Dengan media sosial, perangkat seluler, dan sensor pada setiap objek dalam rantai suplai perusahaan, setiap bisnis kini memiliki akses ke aliran data tidak terstruktur yang dihasilkan tanpa perencanaan dan yang semakin dapat digunakan dengan alat analisis baru.






Alat "*Big Data*" ini memungkinkan perusahaan membuat jenis prediksi baru, mengungkap pola tak terduga dalam aktivitas bisnis, dan membuka sumber nilai baru. Alih-alih terbatas pada provinsi unit intelijen bisnis tertentu, data menjadi sumber kehidupan setiap departemen dan aset strategis untuk dikembangkan dan digunakan dari waktu ke waktu. Data adalah bagian penting dari cara setiap bisnis beroperasi, membedakan dirinya di pasar, dan menghasilkan nilai baru.

Domain keempat transformasi ekonomi digital adalah inovasi: proses di mana ide-ide baru dikembangkan, diuji, dan dibawa ke pasar oleh bisnis. Secara tradisional, inovasi dikelola dengan fokus tunggal pada produk jadi. Karena pengujian pasar itu sulit dan mahal, sebagian besar keputusan tentang inovasi baru didasarkan pada analisis dan intuisi para manajer. Biaya kegagalan itu tinggi, jadi menghindari kegagalan adalah yang terpenting. Perusahaan rintisan hari ini telah menunjukkan kepada kita bahwa teknologi digital dapat memungkinkan pendekatan inovasi yang sangat berbeda, yang didasarkan pada pembelajaran berkelanjutan melalui eksperimen cepat. Karena teknologi digital membuatnya lebih mudah dan lebih cepat dari sebelumnya untuk menguji ide, kita dapat memperoleh umpan balik pasar dari awal proses inovasi kami, hingga peluncuran, dan bahkan setelahnya.

Pendekatan baru terhadap inovasi ini difokuskan pada eksperimen yang cermat dan pada prototipe minimum yang layak yang memaksimalkan pembelajaran sambil meminimalkan biaya. Asumsi diuji berulang kali, dan keputusan desain dibuat berdasarkan validasi oleh pelanggan nyata. Dalam pendekatan ini, produk dikembangkan secara iteratif melalui proses yang menghemat waktu, mengurangi biaya kegagalan, dan meningkatkan pembelajaran organisasi.

### **Nilai**

Domain terakhir dari transformasi ekonomi digital adalah nilai yang diberikan bisnis kepada pelanggannya—proposisi nilainya. Secara tradisional, proposisi nilai perusahaan dipandang cukup konstan. Produk dapat diperbarui, kampanye pemasaran disegarkan, atau operasi ditingkatkan, tetapi nilai dasar yang ditawarkan bisnis kepada pelanggannya diasumsikan konstan dan ditentukan oleh industrinya (misalnya, perusahaan mobil menawarkan transportasi, keselamatan, kenyamanan, dan status, dalam berbagai derajat). Bisnis yang sukses adalah bisnis yang memiliki proposisi nilai yang jelas, menemukan titik diferensiasi pasar (misalnya, harga atau merek), dan berfokus pada pelaksanaan dan penyampaian versi terbaik dari proposisi nilai yang sama kepada pelanggannya dari tahun ke tahun.

Domain	Tema strategis	Konsep kunci
 Pelanggan	<i>Memfaatkan jaringan pelanggan</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• penciptaan kembali corong pemasaran</li> <li>• jalur pembelian</li> <li>• perilaku utama jaringan pelanggan</li> </ul>
 Kompetisi	<i>Bangun platform, bukan hanya produk</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• model bisnis platform</li> <li>• efek jaringan tidak langsung</li> <li>• disintermediasi</li> <li>• nilai trains kompetitif</li> </ul>
 Data	<i>Ubah data menjadi aset</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• template nilai data</li> <li>• driver Big data</li> <li>• pengambilan keputusan berbasis data</li> </ul>
 Inovasi	<i>Berinovasi dengan eksperimen cepat</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• eksperimen divergen</li> <li>• eksperimen konvergen</li> <li>• prototipe minimum yang layak</li> <li>• jalan untuk meningkatkan</li> </ul>
 Nilai	<i>Sesuaikan proposisi nilai anda</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• konsep nilai pasar</li> <li>• jalan keluar dari pasar yang menurun</li> <li>• langkah-langkah untuk proporsisi nilai evolusi</li> </ul>

**Gambar 1.2** Buku Pedoman Transformasi Ekonomi Digital

Di era digital, mengandalkan proposisi nilai yang tidak berubah mengundang tantangan dan akhirnya diganggu oleh pesaing baru. Meskipun industri akan bervariasi mengenai waktu yang tepat dan sifat transformasi mereka oleh teknologi baru, mereka yang menganggapnya akan sedikit lebih jauh kemungkinan besar akan terlindas. Satu-satunya tanggapan pasti terhadap lingkungan bisnis yang berubah adalah dengan mengambil jalur evolusi yang konstan, melihat ke setiap teknologi sebagai cara untuk memperluas dan meningkatkan proposisi nilai kita kepada pelanggan kami. Daripada menunggu untuk beradaptasi ketika perubahan menjadi masalah hidup atau mati, bisnis perlu fokus untuk menangkap peluang yang muncul, melepaskan sumber keuntungan yang menurun, dan beradaptasi lebih awal untuk tetap berada di depan kurva perubahan.

### 1.3 BUKU PEDOMAN UNTUK TRANSFORMASI EKONOMI DIGITAL

Menghadapi transformasi di masing-masing dari lima domain ini, bisnis saat ini jelas membutuhkan kerangka kerja baru untuk merumuskan strategi mereka sendiri agar berhasil beradaptasi dan tumbuh di era digital. Setiap domain memiliki tema strategis inti yang dapat memberi Anda titik tolak untuk strategi digital Anda. Seperti para insinyur yang melatih manajer pabrik tradisional, lima tema ini dapat memandu Anda, mengungkapkan bagaimana kendala strategi tradisional Anda berubah dan bagaimana peluang terbuka untuk membangun bisnis Anda dengan cara baru. Saya menyebut rangkaian tema strategis ini sebagai pedoman transformasi ekonomi digital.

Gambar 1.2 menggambarkan buku pedoman ini pada satu halaman, bersama dengan banyak konsep kunci yang akan kita jelajahi dalam buku ini saat kita memeriksa setiap tema secara mendetail. Dengan demikian, ini menggambarkan bagaimana blok bangunan buku pedoman Anda untuk transformasi ekonomi digital cocok bersama. Mari kita lihat masing-masing dari lima tema untuk memahaminya sedikit lebih baik.



#### 1.4 MEMANFAATKAN JARINGAN PELANGGAN

Karena pelanggan berperilaku seperti individu yang terisolasi dan seperti jaringan yang terhubung erat, setiap bisnis harus belajar untuk memanfaatkan kekuatan dan potensi jaringan pelanggan tersebut. Itu berarti belajar untuk terlibat, memberdayakan, dan berkreasi bersama dengan pelanggan di luar titik pembelian awal. Ini berarti memanfaatkan cara pelanggan yang bahagia memengaruhi orang lain dan mendorong peluang bisnis baru.

Memanfaatkan jaringan pelanggan dapat melibatkan kolaborasi dengan pelanggan secara langsung, seperti penggemar keripik snack Doritos yang membuat iklan pemenang penghargaannya atau pengemudi yang memberikan masukan yang memperkuat sistem pemetaan uniknya. Ini mungkin melibatkan pembelajaran untuk berpikir seperti perusahaan media, seperti raksasa kosmetik L'Oréal atau Mybelline, yang keduanya kontennya telah tersebar jauh dan luas oleh pelanggan jaringan. Organisasi lain, seperti Alfamart, Transmart dan Indomart terhubung dengan pelanggan dengan menemukan momen yang tepat dalam kehidupan digital mereka untuk nilai yang ditawarkan setiap organisasi. Perusahaan yang sudah lama berdiri, dari Coca-Cola dan Teh Botol memicu percakapan media sosial dengan pelanggan internal dan eksternal di berbagai industri seperti minuman ringan dan layanan pengiriman kontainer.

Saat ini, menciptakan strategi pelanggan yang efektif mengharuskan Anda memahami konsep utama seperti pelanggan sebagai aset strategis, saluran pemasaran yang diciptakan kembali, jalur digital untuk membeli, dan lima perilaku inti jaringan pelanggan (mengakses, melibatkan, menyesuaikan, menghubungkan, dan berkolaborasi).

##### **Bangun Platform, Bukan Hanya Produk**

Untuk menguasai persaingan di era digital, bisnis harus belajar menghadapi tantangan asimetris yang mengubah peran persaingan dan kerja sama di setiap industri. Mereka juga harus memahami semakin pentingnya strategi untuk membangun platform, bukan hanya produk.

Membangun model bisnis platform yang efektif mungkin melibatkan menjadi perantara tepercaya yang menyatukan bisnis yang bersain. Mungkin perlu membuka produk berpemilik untuk dibangun oleh perusahaan lain, seperti yang dilakukan Nike dengan perangkat kebugarannya yang dapat dikenakan, Adidas dengan sepatu dan peralatan olahraga, Eiger dengan backpacker dan peralatan mendaki lainnya dan Apple dengan iPhone-nya. Atau, seperti dalam kasus Gojek dan Grab, ini bisa berarti membangun bisnis yang nilainya sebagian besar diciptakan oleh mitranya, dengan platformnya bertindak sebagai titik koneksi penting. Terkadang ini berarti menggabungkan elemen terbaik dari model bisnis tradisional dan platform, seperti yang dilakukan oleh Shopee, Tokopedia dan Amazon. Perusahaan mungkin harus membangun kemitraan baru untuk memanfaatkan platform distribusi, seperti yang telah dilakukan Facebook. Perusahaan lain mungkin harus belajar menegosiasikan kembali hubungan mereka dengan mitra saluran yang telah lama mereka andalkan, seperti yang telah dilakukan oleh HBO dan Prudential Insurance. Perusahaan lain mungkin masih harus belajar kapan dan di mana harus bekerja sama dengan pesaing terberat mereka, seperti yang dilakukan Samsung dengan Apple.

Mengembangkan strategi kompetitif era digital mengharuskan Anda memahami prinsip-prinsip ini: model bisnis platform, efek jaringan langsung dan tidak langsung, persaingan bersama antar perusahaan, dinamika intermediasi dan disintermediasi, dan rangkaian nilai kompetitif.

## 1.6 UBAH DATA MENJADI ASET

Di zaman ketika data terus-menerus surplus dan sering kali gratis, keharusan bagi bisnis adalah belajar mengubahnya menjadi aset yang benar-benar strategis. Itu membutuhkan perakitan data yang tepat serta penerapannya secara efektif untuk menghasilkan nilai bisnis jangka panjang.

Membangun aset data yang kuat dapat dimulai dengan berkolaborasi secara efektif dengan mitra data, seperti yang dilakukan Honda dengan distributor penjualannya dan dengan pelanggannya yang paling setia. Aset data dapat menghasilkan nilai dalam bentuk wawasan pasar baru. Data dapat menambah nilai dengan membantu mengidentifikasi pelanggan mana yang paling membutuhkan perhatian. Dalam kasus lain, data dapat digunakan untuk membantu bisnis mempersonalisasi komunikasi mereka kepada pelanggan, terkadang nilai data dapat ditemukan dalam mengidentifikasi pola kontekstual, seperti ketika PLN menunjukkan kepada pelanggan utilitas penggunaan listrik mereka atau ketika seorang mahasiswa pintar membantu siswa sekolah menengah memahami peluang mereka untuk masuk saat mereka mendaftar ke perguruan tinggi yang berbeda.

Untuk membuat strategi data yang baik, Anda harus mulai dengan pemahaman tentang empat templat pembuatan nilai data, sumber baru dan kemampuan analitik big data, peran kausalitas dalam pengambilan keputusan berbasis data, dan risiko seputar keamanan dan privasi data. .

### **Berinovasi dengan Eksperimen Cepat**

Karena teknologi digital membuatnya begitu cepat, mudah, dan murah untuk menguji ide, perusahaan saat ini perlu menguasai seni eksperimen cepat. Ini membutuhkan pendekatan inovasi yang sangat berbeda yang didasarkan pada validasi ide-ide baru melalui pembelajaran yang cepat dan berulang.

Eksperimen cepat dapat melibatkan pengujian A/B dan multivarian berkelanjutan, seperti pengujian yang digunakan Capital One untuk menyempurnakan pemasarannya dan yang digunakan Amazon dan Google untuk menyempurnakan layanan online mereka. Eksperimen lain mungkin menggunakan prototipe minimum yang layak untuk mengeksplorasi produk baru: Intuit menguji konsep untuk aplikasi keuangan seluler dengan manajer yang memegang rim kertas dan telepon bodoh. Eksperimen harus melibatkan pengujian yang ketat terhadap asumsi sebelum meluncurkan layanan online. Setelah ide divalidasi melalui eksperimen, diperlukan uji coba dan peluncuran yang cermat, seperti yang dilakukan Starbucks dengan fitur toko barunya dan Spotify ataupun Jook dengan program musik komunitasnya. Dan bisnis apa pun yang berkomitmen pada eksperimen cepat harus belajar mendorong kegagalan cerdas dalam organisasinya, seperti yang telah dilakukan Rinso dengan inisiatif ‘Berani Kotor itu Baik’, atau Tokopedia “Mulai aja Dulu”.

Berinovasi di era digital mengharuskan Anda memiliki pemahaman yang kuat tentang eksperimen konvergen (dengan sampel, kelompok uji, dan kontrol yang valid) dan eksperimen divergen (dirancang untuk penyelidikan terbuka). Untuk membawa hasilnya ke pasar, Anda perlu memahami prototipe dan produk minimum yang layak dan menguasai empat jalur untuk meningkatkan inovasi.

### **Sesuaikan Proposisi Nilai Anda**

Untuk menguasai penciptaan nilai di era digital, bisnis harus belajar bagaimana terus menyesuaikan proposisi nilai mereka. Itu berarti mereka perlu belajar untuk fokus di luar model bisnis mereka saat ini dan memusatkan perhatian pada bagaimana mereka dapat memberikan nilai terbaik kepada pelanggan mereka saat teknologi baru membentuk kembali peluang dan kebutuhan.

Konfigurasi ulang bisnis yang berkelanjutan mungkin melibatkan penemuan pelanggan dan aplikasi baru untuk produknya saat ini, seperti ketika Koran Sindo menemukan kegunaan digital baru untuk produknya dan penerbit Detik.com menemukan audiens online baru untuk kontennya di luar pasar lokal tradisionalnya. Ini mungkin berarti mengembangkan penawaran bisnis sementara model bisnis lamanya berada di bawah ancaman berat: Encyclopædia Britannica, Inc., telah memvisualisasikan kembali dirinya sebagai sumber daya pendidikan. Adaptasi dapat berarti secara agresif mengembangkan rangkaian produk baru untuk mengantisipasi perubahan pelanggan yang cepat, seperti yang dilakukan Facebook selama porosnya ke platform seluler. Atau itu mungkin berarti bereksperimen dengan cara-cara baru untuk melibatkan pelanggan bisnis saat mereka masih setia padanya, seperti yang telah dilakukan Musium pahlawan membangun serangkaian titik kontak digital untuk memperdalam pengalaman budaya pelanggan dekat dan jauh. Untuk secara proaktif menyesuaikan proposisi nilai Anda, Anda perlu memahami elemen-elemen ini: konsep kunci yang berbeda dari nilai pasar, tiga kemungkinan jalan keluar dari posisi pasar yang menurun, dan langkah-langkah penting yang harus diambil untuk menganalisis secara efektif proposisi nilai Anda yang ada, mengidentifikasi kemunculannya ancaman dan peluang, dan mensintesis langkah berikutnya yang efektif dalam evolusinya.

### **1.7 MEMULAI TRANSFORMASI EKONOMI DIGITAL ANDA SENDIRI**

Di mana Anda memulai transformasi ekonomi digital jika Anda adalah perusahaan yang mapan? Banyak buku tentang inovasi dan strategi digital sangat fokus pada startup. Namun tantangan untuk meluncurkan bisnis digital pertama yang kosong sangat berbeda dengan mengadaptasi perusahaan mapan yang sudah memiliki infrastruktur, saluran penjualan, karyawan, dan budaya organisasi yang harus dihadapi.

Dalam pengalaman saya sendiri—menasihati para eksekutif di perusahaan multinasional berusia berabad-abad serta raksasa digital saat ini dan perusahaan rintisan baru yang didanai benih—saya telah melihat bahwa para pemimpin ini menghadapi tantangan yang sangat berbeda. Prinsip strategis yang sama—pelanggan, persaingan, data, inovasi, dan nilai—berlaku. Tetapi jalan untuk menerapkan prinsip-prinsip ini berbeda, tergantung dari titik mana seseorang memulai. Itulah sebabnya buku ini berfokus terutama pada perusahaan yang didirikan sebelum kelahiran Internet dan melihat bagaimana mereka berhasil mengubah diri mereka untuk beroperasi dengan prinsip-prinsip era digital.

Buku ini mencakup contoh kasus dari lusinan perusahaan untuk mengilustrasikan bagaimana masing-masing strategi yang dibahas dimainkan dalam berbagai industri dan konteks. Kita akan memeriksa beberapa contoh relevan dari raksasa digital (seperti Amazon, Shopee, Apple, Tokopedia dan Google) dan dari bintang yang sedang naik daun digital (seperti Airbnb, Uber, dan Grab). Tetapi sebagian besar kita akan melihat perusahaan yang sudah ada yang didirikan sebelum Internet dan mempelajari bagaimana mereka beradaptasi. Perusahaan-perusahaan ini bervariasi dalam ukuran dan berasal dari beragam industri: otomotif dan pakaian jadi, kecantikan dan buku, pendidikan dan hiburan, keuangan dan mode, perawatan kesehatan dan perhotelan, film dan manufaktur, dan real estat, ritel, dan agama. Selain kerangka kerja, analisis, dan banyak kasus, buku ini mencakup satu set sembilan alat perencanaan strategis:

### **1.8 ALAT UNTUK TRANSFORMASI EKONOMI DIGITAL**

- Generator Strategi Jaringan Pelanggan (bab 2)
- Map Model Bisnis Platform (bab 3)
- Kereta Nilai Kompetitif (bab 3)

- Penghasil Nilai Data (bab 4)
- Metode Eksperimen Konvergen (bab 5)
- Metode Eksperimen Divergen (bab 5)
- Peta Jalan Proposisi Nilai (bab 6)
- Peta Model Bisnis Disruptive (Bab 7)
- Perencana Respons Disruptive (bab 7)

Alat-alat ini dapat dikategorikan sebagai berikut:

- *Alat ide strategis*: Alat untuk menghasilkan solusi baru untuk tantangan yang ditentukan dengan menjelajahi berbagai aspek dari fenomena strategis (Pembuat Strategi Jaringan Pelanggan, Penghasil Nilai Data)
- *Map strategi*: Alat visual yang dapat digunakan untuk menganalisis model atau strategi bisnis yang ada atau untuk menilai dan mengeksplorasi yang baru (Peta Model Bisnis Platform, Kereta Nilai Kompetitif, Peta Model Bisnis Mengganggu)
- *Alat keputusan strategis*: Alat dengan kriteria untuk mengevaluasi dan memutuskan di antara serangkaian opsi umum yang tersedia untuk keputusan strategis utama (Perencana Respons Disruptive)
- *Alat perencanaan strategis*: Proses atau metode perencanaan langkah demi langkah yang dapat digunakan untuk mengembangkan rencana strategis yang disesuaikan dengan konteks atau tantangan bisnis tertentu (Metode Eksperimen Konvergen, Metode Eksperimen Divergen, Peta Jalan Proposisi Nilai)

Alat-alat ini telah dikembangkan berdasarkan umpan balik dari lokakarya strategi yang telah saya lakukan dengan ratusan perusahaan di seluruh dunia. Mereka adalah alat praktis yang dimaksudkan untuk membantu Anda menerapkan konsep-konsep dalam buku ini secara langsung ke pekerjaan Anda sendiri, apa pun industri atau bisnis Anda.

Setiap alat disajikan secara singkat dalam teks buku, terkait dengan analisis dan kasus yang menunjukkan bagaimana dan di mana mungkin berguna. Penjelasan lebih rinci tentang beberapa alat, dengan panduan langkah demi langkah untuk menerapkannya ke bisnis Anda, dapat ditemukan di bagian Alat di situs web saya di <http://www.davidrogers.biz>.

Tentu saja, Anda perlu melakukan lebih dari sekadar mengadopsi pemikiran strategis yang tepat, kerangka kerja perencanaan, dan alat untuk bertindak. Mengejar transformasi ekonomi digital di perusahaan yang sudah mapan juga akan memaksa Anda untuk bergulat dengan isu-isu penting perubahan organisasi.

Sepanjang buku ini, saya telah mengakhiri setiap bab dengan bagian yang membahas masalah dan rintangan organisasi ini. Itu karena transformasi ekonomi digital bukan hanya tentang memiliki strategi yang tepat; ini juga tentang mewujudkan strategi itu. Diskusi saya melibatkan pertanyaan tentang kepemimpinan; budaya perusahaan; perubahan struktur internal, proses, atau keterampilan; dan perubahan hubungan eksternal. Saya mengambil perspektif dari para pemimpin bisnis tertentu yang telah bergulat dengan masalah ini. Pendekatan yang tepat untuk Anda bergantung pada sejarah dan karakter organisasi Anda. Tujuan saya sebagian besar adalah untuk menjelaskan beberapa rintangan rumit yang dapat menghambat perubahan karena pengalaman menunjukkan bahwa transformasi ekonomi digital tidak hanya melanjutkan momentumnya sendiri, bahkan jika perusahaan telah memutuskan strategi yang tepat.

## 1.9 PANDUAN UNTUK AKHIR BUKU INI

Lima bab berikutnya dalam buku ini dirancang untuk memfokuskan tim Anda pada bagaimana teknologi digital mengubah aturan tradisional di setiap domain strategi yang telah saya perkenalkan di sini. Bab-bab ini juga menunjukkan kepada tim Anda apa yang

harus dilakukan tentang perubahan ini. Anda akan belajar bagaimana menerapkan setiap tema strategis inti dan melihat contoh semua jenis bisnis yang menggunakannya untuk memikirkan kembali orientasi mereka di era digital. Seperti yang kita lihat dengan Encyclopædia Britannica dan akan kita lihat dalam banyak kasus lain, masa depan bukanlah tentang perusahaan baru yang mengubur perusahaan yang sudah lama berdiri. Ini tentang strategi pertumbuhan baru dan model bisnis yang menggantikan yang lama saat perusahaan mapan mempelajari cara operasi baru.

Namun, bahkan jika Anda merangkul semua strategi dan alat ini, tidak ada bola kristal dalam bisnis. Anda masih dapat menemukan model bisnis Anda di bawah ancaman tiba-tiba karena penantang baru yang tidak terduga dan tidak terduga: disrupsi!

Bab terakhir buku ini membahas disrupsi—fenomena yang sering didiskusikan tetapi tidak selalu dipahami dengan baik—dan bagaimana hal itu terungkap di era digital. Bab ini menyediakan alat untuk mengukur apakah penantang yang muncul benar-benar merupakan ancaman yang mengganggu bagi bisnis Anda atau tidak. Ini juga termasuk alat untuk menilai pilihan Anda jika Anda dihadapkan dengan penantang yang benar-benar mengganggu: Apakah yang terbaik untuk melawan atau menghindar? Menguasai disrupsi membutuhkan pemikiran ulang dan pembaruan teori klasik Clayton Christensen tentang hal ini. Oleh karena itu, kita akan memeriksa teori yang direvisi yang mencerminkan beberapa perubahan kunci pada disrupsi di era digital. Dan kita akan melihat bagaimana disrupsi berakar pada lima domain transformasi ekonomi digital yang akan kita kaji di seluruh buku ini.

Kesimpulan buku ini mencerminkan rintangan yang tersisa yang harus diselesaikan organisasi untuk benar-benar mengadopsi pemikiran strategis baru di jantung buku pedoman transformasi ekonomi digital. Sayangnya, tidak semua bisnis mengikuti contoh Britannica. Untuk setiap Britannica, ada Kodak atau Blockbuster—bisnis yang gagal menyadari bahwa aturan main telah berubah dan yang tidak berhasil mengubah strateginya agar sesuai dengan realitas digital. Di sini kita akan memeriksa mengapa dan bagaimana beberapa lembaga gagal mengikutinya. Terakhir, buku ini menyediakan alat penilaian diri dengan pertanyaan untuk membantu Anda menilai kesiapan bisnis Anda sendiri untuk transformasi ekonomi digital.

Kita hidup di zaman yang biasa disebut dengan era digital. Ekosistem teknologi digital yang tumpang tindih—masing-masing dibangun di atas yang sebelumnya dan mengkatalisasi yang akan datang—tidak hanya mengubah kehidupan pribadi dan komunal kita, tetapi juga dinamika bisnis untuk organisasi dari berbagai ukuran di setiap industri.

Teknologi digital mengubah tidak hanya satu aspek manajemen bisnis tetapi hampir setiap aspek. Mereka menulis ulang aturan pelanggan, persaingan, data, inovasi, dan nilai. Menanggapi perubahan ini membutuhkan lebih dari pendekatan sedikit demi sedikit; dibutuhkan upaya terpadu total—proses transformasi ekonomi digital holistik di dalam perusahaan. Untungnya, proses ini jelas dapat dicapai. Kita sekarang dikelilingi oleh contoh bisnis yang pelajarannya sendiri, dipelajari saat mereka beradaptasi dengan tantangan khusus mereka sendiri, menjelaskan prinsip-prinsip universal yang berlaku untuk bisnis secara umum. Dengan menguasai pelajaran ini—dan dengan belajar menerapkan pedoman transformasi ekonomi digital ini—bisnis apa pun dapat beradaptasi dan tumbuh di era digital.

## **BAB 2**

### **MEMANFAATKAN JARINGAN PELANGGAN**

Banyak gereja saat ini menggunakan *podcast* atau siaran *streaming* mingguan mereka untuk menjangkau orang-orang yang sedang dalam perjalanan, di rumah, atau di mana pun mereka dapat mendengarkan. Life Church telah melangkah lebih jauh, membangun "misi digital" yang mencakup layanan video on-demand dan streaming langsung di LifeChurch.tv dan platform alat teknologi untuk digunakan gereja lain juga. Selama masa kejayaan komunitas online Second Life, Gruenewald membangun gereja virtual untuk menjangkau orang percaya dalam bentuk avatar 3D mereka. Dia telah membeli iklan Google untuk menjangkau orang-orang yang mencari pornografi dan mengarahkan mereka ke pengalaman gereja sebagai gantinya. Saat dia tweeted, "Kami akan melakukan apa pun selain dosa, menjangkau orang-orang yang tidak mengenal Kristus. Zreach ppl tidak ada yang mencapai kita akan melakukan hal-hal yang tidak dilakukan siapa pun."

Namun, dampak terbesar Gruenewald mungkin dalam menciptakan YouVersion, aplikasi Alkitab paling populer di dunia untuk ponsel cerdas. Dengan lebih dari 168 juta unduhan, aplikasi ini menyaingi beberapa game seluler dan jejaring sosial terbesar. YouVersion memungkinkan pengguna untuk membaca Alkitab dalam lebih dari 700 bahasa, dari bahasa Indonesia, Antartika Timur hingga Korea, Inggris dan Hawaii; ini adalah satu-satunya aplikasi seluler di dunia yang menyertakan bahasa yang tidak jelas. Dalam bahasa tertentu, ada banyak terjemahan, termasuk 30 versi dalam bahasa Inggris dan Bahasa Jawa. Pembaca dapat memilih dan memilih terjemahan, mencari bagian atau frasa apa pun, dan menyorot, menandai, dan membagikan apa yang mereka baca dengan orang lain. Pembaca berbagi lebih dari seratus ribu ayat sehari, langsung dari aplikasi. Pengguna Jen Sears, seorang manajer sumber daya manusia, mengatakan bahwa ketika dia ingin berdoa, dia sekarang meraih ponselnya. Sejak dia menginstal YouVersion, dia berkata, "Saya memiliki Alkitab cetak saya di meja rias saya di rumah, tetapi itu tidak bergerak."

Setiap hari Minggu, layar menyala di tangan umat paroki di hampir 2.000 gereja yang menggunakan YouVersion untuk melakukan kebaktian mereka. Saat pendeta berkhotbah, server LifeChurch.tv melacak 600.000 permintaan per menit dan mendaftarkan ayat mana yang paling populer di komunitas yang berbeda. Itu membantu Life Church memilih ayat Alkitab harian yang dikirim ke 168 juta pengguna aplikasi. Pengkhotbah lain, dari pendiri megachurch Rick Warren hingga Pendeta Billy Graham, menggunakan YouVersion untuk mendistribusikan rencana bacaan kustom mereka sendiri kepada pengikut di mana pun di seluruh dunia. Geoff Dennis, salah satu penerbit yang terjemahannya muncul di YouVersion, mengatakan, "Mereka telah mendefinisikan apa artinya mengakses firman Tuhan di perangkat seluler."

#### **2.1 MEMIKIRKAN KEMBALI PELANGGAN**

Sesuai permintaan, dapat disesuaikan, terhubung, dapat dibagikan—kualitas yang sama yang ditawarkan LifeChurch.tv untuk melibatkan umat di era digital adalah apa yang dicari pelanggan dari setiap bisnis saat ini.

Saat kita mulai membangun pedoman kita untuk transformasi ekonomi digital, domain strategi pertama yang perlu kita pikirkan kembali adalah pelanggan. Pelanggan selalu penting untuk setiap bisnis sebagai pembeli barang dan jasa. Untuk tumbuh, perusahaan telah menargetkan mereka dengan alat pemasaran massal yang dirancang untuk menjangkau, menginformasikan, memotivasi, dan membujuk mereka untuk membeli.

Namun di era digital, hubungan pelanggan dengan bisnis berubah secara dramatis (lihat tabel 2.1).

**Tabel 2.1** Pelanggan: Perubahan Asumsi Strategis dari Era Analog ke Digital

<i>Dari</i>	<i>Ke</i>
Pelanggan sebagai pasar massal	Pelanggan sebagai jaringan dinamis
Komunikasi disiarkan ke pelanggan	Komunikasi dua arah
Perusahaan adalah pemberi pengaruh utama	Pelanggan adalah pemberi pengaruh utama
Pemasaran untuk membujuk pembelian	Pemasaran untuk menginspirasi pembelian, loyalitas, advokasi
Aliran nilai satu arah	Aliran nilai timbal balik
Skala ekonomi (perusahaan)	Ekonomi nilai (pelanggan)

Industri lain di mana perubahan hubungan ini sangat jelas adalah bisnis musik. Belum lama ini, satu-satunya peran pelanggan adalah membeli salinan produk terbaru (CD atau LP). Untuk menjual produk mereka, label rekaman mengandalkan beberapa saluran massal untuk promosi (radio airplay, MTV) dan distribusi (toko kaset berantai, Transmart). Saat ini, pelanggan berharap untuk mendengarkan lagu apa saja kapan saja, streaming dari berbagai layanan di berbagai perangkat. Mereka menemukan musik melalui mesin pencari, media sosial, dan rekomendasi dari teman dan algoritme. Musisi dapat melewati label rekaman dan langsung mendatangi pelanggan itu sendiri. Mereka meminta pelanggan untuk membantu penggalangan dana untuk album bahkan sebelum direkam, untuk membagikannya di daftar putar mereka, dan untuk menghubungkan band favorit mereka dengan rekan-rekan di jejaring sosial mereka.

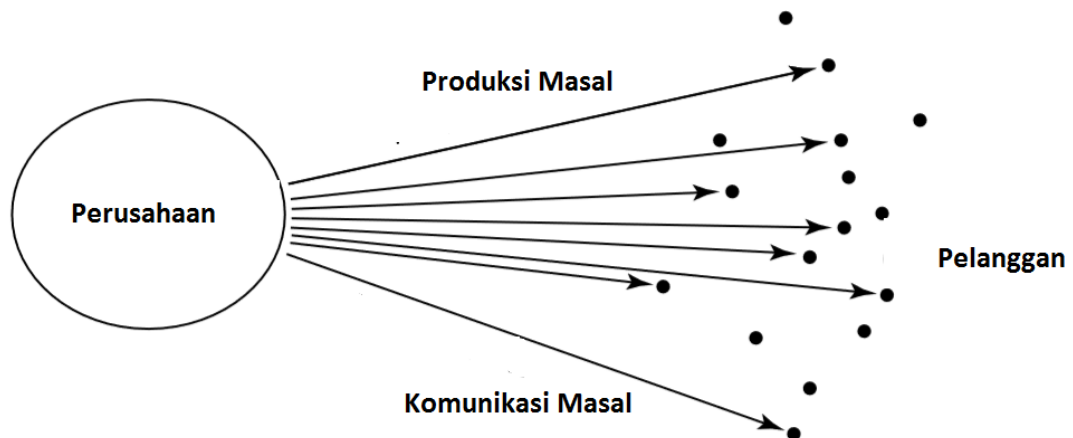
Pelanggan di era digital bukanlah konsumen pasif tetapi simpul dalam jaringan dinamis—berinteraksi dan membentuk merek, pasar, dan satu sama lain. Bisnis perlu mengenali kenyataan baru ini dan memperlakukan pelanggan sesuai dengan itu. Mereka perlu memahami bagaimana jaringan pelanggan mendefinisikan ulang saluran pemasaran, membentuk kembali jalur pelanggan untuk membeli, dan membuka cara baru untuk menciptakan nilai bersama dengan pelanggan. Bisnis perlu memahami lima perilaku inti—mengakses, terlibat, menyesuaikan, terhubung, dan berkolaborasi—yang mendorong pelanggan dalam pengalaman dan interaksi digital mereka. Dan mereka perlu memanfaatkan perilaku ini untuk menciptakan komunikasi, produk, atau pengalaman baru yang menambah nilai bagi kedua sisi hubungan bisnis-pelanggan.

Bab ini mengeksplorasi bagaimana dan mengapa hubungan dengan pelanggan berubah di setiap industri dan apa tantangan bagi perusahaan yang berkembang di era media massa. Ini menyajikan kerangka kerja untuk memahami perilaku dan motivasi jaringan pelanggan. Dan itu memperkenalkan Generator Strategi Jaringan Pelanggan, alat ide untuk mengembangkan strategi terobosan untuk melibatkan pelanggan jaringan Anda dan mencapai tujuan bisnis tertentu. Mari kita mulai dengan melihat lebih dekat bagaimana dan mengapa hubungan pelanggan dengan bisnis berubah secara mendasar.

## 2.2 PARADIGMA JARINGAN PELANGGAN

Saat ini, perilaku pelanggan—bagaimana mereka menemukan, mengakses, menggunakan, membagikan, dan memengaruhi produk, layanan, dan merek dalam kehidupan mereka—sangat berbeda dengan era di mana praktik bisnis modern muncul.

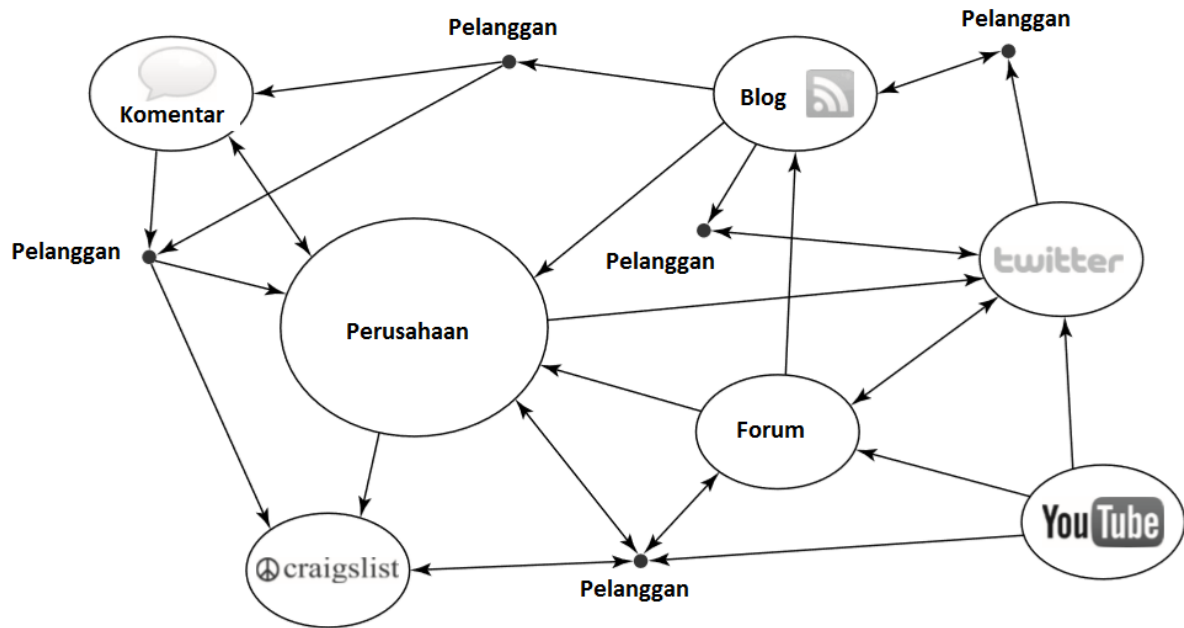
Pada abad kedua puluh, semua jenis bisnis dibangun di atas model pasar massal (lihat gambar 2.1). Dalam paradigma ini, pelanggan bersifat pasif dan dianggap agregat. Satu-satunya peran penting mereka adalah membeli atau tidak membeli, dan perusahaan berusaha mengidentifikasi produk atau layanan yang sesuai dengan kebutuhan sebanyak mungkin pelanggan potensial. Media massa dan produksi massal digunakan untuk menyampaikan dan mempromosikan penawaran perusahaan kepada pelanggan sebanyak mungkin. Keberhasilan dalam model pasar massal bergantung pada efisiensi skala. Dan selama beberapa dekade, itu berhasil! Sepanjang abad kedua puluh, pendekatan ini membangun perusahaan terbesar dan tersukses di dunia.



**Gambar 2.1** Model Mass-Market.

Hari ini, bagaimanapun, kita berada di tengah-tengah pergeseran besar menuju paradigma baru yang saya sebut model jaringan pelanggan (lihat gambar 2.). Dalam model ini, perusahaan masih merupakan aktor sentral dalam penciptaan dan promosi barang dan jasa. Tetapi peran baru pelanggan menciptakan hubungan yang lebih kompleks. Mereka tidak lagi diturunkan ke peran biner "beli" atau "jangan beli." Dalam model jaringan pelanggan, pelanggan saat ini dan calon pelanggan memiliki akses ke berbagai platform digital yang memungkinkan mereka untuk berinteraksi, menerbitkan, menyiarkan, dan berinovasi—dan dengan demikian membentuk merek, reputasi, dan pasar. Pelanggan memiliki kemungkinan yang sama untuk terhubung dan mempengaruhi satu sama lain seperti halnya mereka akan dipengaruhi oleh komunikasi langsung dari perusahaan. Meminjam dari teori kaya ilmu jaringan (yang berasal dari matematika abad kedelapan belas dan telah diterapkan untuk model penyebaran bahasa dan penyakit dan struktur rel kereta api dan sistem saraf), kita dapat melihat pelanggan sebagai node dalam jaringan, terhubung bersama-sama secara digital dengan berbagai alat dan platform dan berinteraksi secara dinamis.





**Gambar 2.2** Model Jaringan Pelanggan.

Di pasar yang ditentukan oleh jaringan pelanggan, peran perusahaan juga sangat berbeda. Ya, perusahaan masih merupakan mesin tunggal terbesar untuk inovasi produk dan layanan, dan masih menjadi penjaga merek dan reputasinya. Tetapi sambil memberikan nilai kepada pelanggan dan berkomunikasi dengan mereka, perusahaan juga perlu terlibat dengan jaringan pelanggannya. Itu perlu mendengarkan, mengamati interaksi jaringan pelanggan, dan memahami persepsi, tanggapan, dan kebutuhan mereka yang tidak terpenuhi. Perusahaan perlu mengidentifikasi dan memelihara pelanggan yang mungkin menjadi juara merek, penginjil, mitra pemasaran, atau pencipta nilai bersama perusahaan.

Salah satu poin utama dalam model jaringan pelanggan adalah bahwa "pelanggan" dapat menjadi konstituen utama yang dilayani dan diandalkan oleh organisasi. Pelanggan mungkin konsumen akhir yang membeli produk atau bisnis yang membeli layanan profesional. Untuk organisasi nirlaba, mereka mungkin donor atau sukarelawan akar rumput. Dalam banyak kasus, penting untuk melihat berbagai konstituen yang saling berhubungan yang semuanya berada dalam jaringan pelanggan organisasi: konsumen akhir, mitra bisnis, investor, pers, regulator pemerintah, bahkan karyawan. Semua jenis pelanggan ini sangat penting bagi bisnis perusahaan, dan semuanya sekarang menunjukkan perilaku jaringan yang dinamis dalam berhubungan dengan perusahaan dan satu sama lain.

#### ***Pandangan Berbeda tentang Merek***

Pergeseran luas dalam keseimbangan kekuatan antara perusahaan dan pelanggan jaringan mendefinisikan ulang hubungan merek. Merek bukan lagi sesuatu yang diciptakan, didefinisikan, dan diproyeksikan oleh bisnis sendiri; itu adalah sesuatu yang juga dibentuk oleh pelanggan, dan bisnis membutuhkan bantuan mereka untuk menciptakannya sepenuhnya. Banyak pelanggan ingin melakukan lebih dari sekadar membeli produk dan merek; mereka ingin membuat mereka bersama.

PepsiCo adalah salah satu dari banyak perusahaan tradisional yang berfokus pada merek yang telah memikirkan kembali peran pelanggannya dalam mereknya. Komunikasi merek dulu hanya datang dari bisnis, tetapi sekarang beberapa komunikasi terbaiknya dibuat oleh pelanggan itu sendiri. Dengan menghindari biro iklan profesional dan mengundang

pelanggan untuk bersaing membuat sendiri iklan tiga puluh detik paling lucu, merek Doritos PepsiCo secara konsisten memenangkan penghargaan untuk iklan yang paling disukai, dibicarakan, dan efektif selama Super Bowl. Keripik kentang merek PepsiCo's Lay bahkan memungkinkan pelanggan membantu menemukan kembali produk tersebut. Jutaan dari mereka telah menominasikan atau memilih rasa keripik kentang baru sebagai bagian dari kontes media sosial Do Us A Flavour merek tersebut.

Merek yang mengambil pendekatan ini menanggapi perubahan luas dalam harapan pelanggan. Sebuah studi global terhadap 15.000 konsumen oleh Edelman, pada tahun 2014, menemukan bahwa sebagian besar pelanggan menginginkan lebih dari hubungan "transaksional"; mereka mengharapkan merek untuk "mengambil sikap" pada masalah dan mengundang partisipasi konsumen. Ketika mereka melihat sebuah merek menjangkau mereka, mereka lebih bersedia untuk mengadvokasi merek itu, mempertahankannya dari kritik, membagikan informasi pribadi, dan membeli dari merek tersebut. Jelas, merek yang kuat saat ini lebih dari sekadar logo bisnis yang tajam dan pernyataan posisi yang kuat; itu adalah ciptaan bersama, didukung oleh jaringan pelanggan.

### 2.3 CORONG PEMASARAN DAN JALUR PEMBELIAN

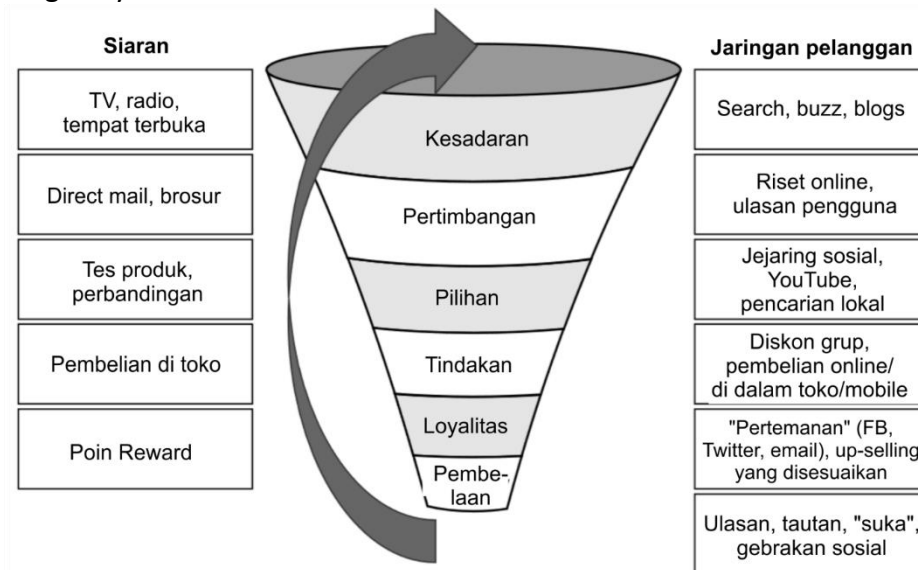
Corong pemasaran (terkadang disebut corong pembelian) adalah salah satu kerangka kerja untuk memahami bagaimana jaringan pelanggan memiliki dampak besar pada hubungan bisnis dengan pelanggan. Model strategis klasik ini didasarkan pada penelitian psikologis "hierarki efek" yang berasal dari tahun 1920-an. Model ini memetakan perkembangan pelanggan potensial dari kesadaran (pengetahuan bahwa suatu produk atau perusahaan ada) ke pertimbangan (pengakuan nilai potensial) ke preferensi (niat untuk membeli atau memilih perusahaan pilihan) untuk bertindak (membeli produk, berlangganan layanan, memilih kandidat politik, dll.). Pada setiap tahap, jumlah pelanggan potensial pasti berkurang (lebih banyak yang sadar daripada yang mempertimbangkan, dll.)—maka bentuk corong yang meruncing. Dalam beberapa tahun terakhir, tahap lebih lanjut, loyalitas, ditambahkan. Hampir selalu lebih efisien untuk berinvestasi dalam mempertahankan pelanggan daripada mencoba mendapatkan pelanggan baru.

Utilitas abadi dari saluran pemasaran berasal dari fakta bahwa itu adalah model psikologis, berdasarkan perkembangan keadaan psikologis (kesadaran, dll.). Akibatnya, corong masih dapat diterapkan bahkan ketika perilaku pelanggan berubah secara dramatis—misalnya, karena munculnya jaringan pelanggan.

Di era pasar massal, bisnis mengembangkan serangkaian alat pemasaran "siaran" untuk menjangkau dan memengaruhi pelanggan di berbagai tahap saluran (lihat gambar 2.3). Iklan televisi, misalnya, sangat efektif dalam mendorong kesadaran, dengan beberapa dampak pada tahap selanjutnya. Kupon dan promosi surat langsung membantu mengarahkan pelanggan dari pilihan merek (preferensi) ke penjualan (tindakan). Program hadiah—menawarkan insentif untuk semuanya, mulai dari mengumpulkan top box produk hingga membuat kartu di restoran lokal—membantu mendorong pelanggan dari penjualan awal (aksi) hingga bisnis berulang (loyalitas).

Saat ini, semua alat siaran ini masih digunakan, dan masing-masing bisa sangat berguna dalam keadaan tertentu. Jika sebuah bisnis perlu dengan cepat meningkatkan kesadaran akan produk baru di khalayak massa yang sangat luas, iklan televisi masih merupakan alat yang paling ampuh (walaupun mahal). Papan reklame di luar rumah, surat langsung, iklan surat kabar—semua ini masih memiliki peran potensial untuk menjangkau pelanggan. Tetapi tergantung pada siapa yang Anda coba jangkau, Anda mungkin

menemukan alat siaran ini menjadi kurang efektif dari waktu ke waktu (terutama mengingat kebiasaan media yang berubah dari konsumen yang lebih muda) dan oleh karena itu kurang efektif dari segi biaya.



**Gambar 2.3** Corong Pemasaran dan Jalur Pembelian

Namun, pada saat yang sama, pada setiap tahap saluran pemasaran, pelanggan saat ini juga dipengaruhi oleh jaringan pelanggan (juga ditunjukkan pada gambar 2.3). Hasil mesin pencari sekarang menjadi salah satu pendorong terbesar kesadaran pelanggan untuk setiap merek atau bisnis baru. Ulasan pelanggan, yang diposting di situs seperti Amazon atau TripAdvisor, sangat berpengaruh dalam tahap pertimbangan karena konsumen mengevaluasi merek yang berbeda. Ulasan pihak ketiga ini berpengaruh bahkan saat pelanggan membeli secara offline, di toko fisik. Dengan Internet di ujung jari mereka melalui ponsel cerdas, pelanggan terlibat dalam riset online untuk produk yang dulunya merupakan pembelian "impulsif"—pembelian yang semata-mata didorong oleh penempatan rak dan pengemasan. Saat pelanggan maju ke preferensi merek, mereka sering beralih ke jejaring sosial seperti Facebook, menanyakan apakah ada teman yang pernah mengunjungi tujuan liburan ini atau membeli kulkas merek tersebut. Pada tahap tindakan, mereka dapat membeli dari bisnis ritel di situs webnya, di tokonya, di perangkat seluler, atau bahkan di perangkat seluler sambil berdiri di tokonya. Setelah pembelian, perusahaan kini memiliki lebih banyak cara—dari pemasaran email hingga media sosial—untuk mempertahankan hubungan dengan pelanggan ini dan mendorong mereka menuju loyalitas.

Jaringan pelanggan saat ini, bagaimanapun, membuat dampak terbesar mereka pada saluran pemasaran melalui tingkat tambahan, yang saya sebut advokasi. Pada tahap psikologis ini, pelanggan tidak hanya setia; mereka mengadvokasi merek dan menghubungkan merek dengan orang-orang di jaringan mereka. Pelanggan ini memposting foto produk di Instagram, menulis ulasan di TripAdvisor, dan menjawab pertanyaan produk teman di Twitter. Berkat algoritme mesin telusur, jenis ekspresi pelanggan ini sangat berpengaruh untuk memengaruhi hasil penelusuran. Dengan demikian, setiap advokasi pelanggan memberi umpan balik ke bagian atas corong dan memiliki potensi untuk meningkatkan besarnya kesadaran, pertimbangan, dan sebagainya melalui corong. (Corong pemasaran yang diperluas, atau dilingkarkan, ini terkadang berganti nama menjadi perjalanan pelanggan, dengan nama baru yang diciptakan untuk tahap corong yang sama, diakhiri dengan advokasi. Namun modelnya sama.)

Sekarang setiap bisnis perlu melampaui mengarahkan pelanggan potensial ke tahap pembelian (tindakan) dan pembelian berulang (loyalitas). Bisnis juga perlu melibatkan, memelihara, dan menginspirasi pelanggan tetap untuk memasuki tahap advokasi, di mana mereka akan berkontribusi pada pertumbuhan bisnis di jaringan pelanggan lainnya.

Pada saat yang sama corong dipengaruhi oleh perilaku jaringan pelanggan, jangkauan kemungkinan titik kontak mereka dengan perusahaan meningkat secara dramatis. Selain iklan, rak toko, dan mungkin pusat panggilan, pelanggan saat ini mungkin berkonsultasi dengan mesin pencari, situs web perusahaan, aplikasi seluler, pencarian peta lokal, pengecer fisik, pengecer online, rekan-rekan di media sosial, perusahaan memiliki akun media sosial, obrolan instan, dan situs ulasan pelanggan. Pelanggan semakin proaktif dalam memanfaatkan semua sumber daya tersebut.

Pelanggan yang berdiri di toko melihat tampilan produk cenderung menggunakan perangkat seluler untuk memeriksa harga, detail produk tambahan, dan ulasan pelanggan. Mereka juga dapat memeriksa opsi pengiriman jika mereka tidak ingin membawa pulang produk. Dan mereka mungkin mengirim pesan instan snapshot cepat ke teman atau pasangan mereka sebelum membuat keputusan akhir tentang warna atau model. Dalam sebuah penelitian di sebuah universitas bisnis di Indonesia tentang *“Showrooming and the Rise of the Mobile-Assisted Shopper”*, kita mengamati semua perilaku ini dan banyak lagi.

Titik kontak ini membuka banyak jalur untuk pembelian. Untuk memasarkan secara efektif kepada pelanggan, bisnis harus memikirkan kebutuhan spesifik yang akan mengarahkan pelanggan untuk mengambil satu jalan untuk membeli versus yang lain: Seberapa cepat mereka membutuhkan produk? Seberapa sensitif harga mereka? Apakah mereka sudah memiliki merek pilihan? Seberapa dekat mereka dengan pengecer fisik? Dan seterusnya.

Bisnis dapat meningkatkan pengaruhnya dengan memetakan dan mengoptimalkan pengalaman pelanggan di setiap jalur. Mereka memulai proses ini dengan mengembangkan pandangan “omni-channel” dari pelanggan—berdasarkan pemahaman bahwa pelanggan yang sama mungkin menggunakan aplikasi tablet dan komputer desktop dan masuk ke toko. Merancang setiap pengalaman titik kontak dalam isolasi, seolah-olah untuk pelanggan yang berbeda, melemahkan dan mengganggu pengalaman merek. Pengalaman saluran omni menggunakan desain untuk mengintegrasikan jalur pembelian saat berpindah dari satu titik kontak ke titik kontak berikutnya.

Sementara corong adalah alat makro untuk berpikir secara luas tentang keadaan psikologis pelanggan, jalur untuk membeli adalah lensa untuk melihat perilaku pelanggan secara lebih spesifik. Kedua perspektif tersebut menggambarkan perlunya memahami motivasi dan kebutuhan pelanggan lebih dalam dari sebelumnya. Mereka juga menunjukkan dua keharusan baru yang mencolok untuk setiap bisnis: menciptakan pengalaman yang menarik di setiap langkah jalan untuk membeli, dan mendorong advokasi pelanggan di ujung saluran untuk melibatkan dan menciptakan nilai bersama dengan pelanggan yang paling terlibat. Keharusan ini menimbulkan pertanyaan penting: Bagaimana Anda melibatkan pelanggan di dunia jaringan mereka? Apa yang memotivasi mereka? Apa yang mereka cari?

#### **Apa Nilai Pelanggan?**

Salah satu pertanyaan terpenting yang harus dihadapi setiap bisnis saat ini adalah, Berapa nilai pelanggan saya?

Ketika interaksi pelanggan berkembang di lebih banyak titik kontak digital, mengukur pengembalian investasi pemasaran memerlukan alat keuangan baru. Yang utama di antara mereka adalah model nilai seumur hidup pelanggan—profitabilitas setiap pelanggan untuk

keuntungan Anda dalam jangka panjang. Untuk bisnis apa pun, beberapa pelanggan lebih menguntungkan daripada yang lain, dan beberapa bahkan mungkin menghabiskan uang Anda.

Nilai seumur hidup pelanggan dapat dibentuk oleh berbagai faktor: frekuensi pembelian, volume pembelian, titik harga, ketergantungan pada diskon, dan loyalitas atau tingkat gesekan. Untuk membangun model, Anda memerlukan data historis dan keterlibatan tim keuangan Anda. Setelah Anda memiliki model nilai seumur hidup pelanggan, sangat membantu dalam mensegmentasi pelanggan Anda, menentukan tujuan untuk strategi pelanggan baru, dan mengukur dampaknya hal-hal seperti keterlibatan pelanggan dan advokasi.

Namun, dalam dunia jaringan, pelanggan menambah nilai lebih dari sekadar transaksi mereka dari waktu ke waktu. Semakin, model bisnis baru sedang dibangun di mana partisipasi pelanggan, data, dan pengetahuan kolektif adalah aset bisnis dan keunggulan kompetitif utama.

Nilai jaringan pelanggan yang lebih tidak berwujud ini bahkan dapat menjadi faktor dalam penilaian keuangan perusahaan. Partisipasi pelanggan adalah pendorong utama harga saham untuk jejaring sosial seperti Facebook atau LinkedIn. Ketika Yahoo membayar Rp. 10 miliar untuk platform blogging populer Tumblr, itu bukan untuk pendapatan kecil Tumblr tetapi untuk jaringan besar pengguna muda, aktif, dan kreatifnya. Tentu saja, tantangan dalam memperoleh perusahaan untuk jaringan pelanggannya adalah bahwa loyalitas pelanggan yang berkelanjutan tidak terjamin. Ketika Google membeli Waze seharga Rp. 11 miliar, sangat penting untuk mempertahankan partisipasi jaringan pelanggan Waze untuk membenarkan harga penuh akuisisi. Google segera mengumumkan bahwa Waze tidak akan diluncurkan ke Google Maps tetapi akan disimpan sebagai produk terpisah yang dijalankan oleh tim asli Israel yang memulainya. Jaringan pelanggan sangat berharga, tetapi merupakan aset tidak berwujud yang tidak dapat ditukar dan dimanfaatkan semudah real estat atau peralatan pabrik.

#### 2.4 LIMA PERILAKU JARINGAN PELANGGAN

Dalam penelitian untuk buku saya *Network Is Your Customer*, saya berusaha menjawab pertanyaan ini: Jenis penawaran digital apa yang paling melibatkan pelanggan dalam kehidupan digital mereka? Saya mulai dengan melihat ratusan kasus—di industri konsumen dan B2B—dari produk, layanan, komunikasi, dan pengalaman yang telah diterima dan diadopsi oleh pelanggan selama dua dekade pertama World Wide Web dan Internet seluler. Apa yang saya temukan adalah pola berulang dari lima perilaku yang mendorong adopsi pengalaman digital baru. Saya menyebutnya lima perilaku inti pelanggan jaringan:

- **Akses:** Mereka berusaha mengakses data digital, konten, dan interaksi secepat, semudah, dan sefleksibel mungkin. Setiap penawaran yang meningkatkan akses ini sangat menarik. Pikirkan pesan teks pada ponsel awal, yang merevolusi komunikasi dengan kemampuan untuk menerima dan mengirim pesan dari mana saja kapan saja. Dari kenyamanan e-commerce hingga aplikasi pemesanan instan terbaru saat ini, pelanggan tertarik pada apa pun yang menyediakan akses instan yang mudah dan cepat.
- **Terlibat/Keterlibatan:** Mereka berusaha untuk terlibat dengan konten digital yang sensorik, interaktif, dan relevan dengan kebutuhan mereka. Dari popularitas awal portal Web, hingga penyebaran video online, hingga realitas virtual generasi berikutnya—keinginan digital mereka ditandai dengan kehausan akan konten.

Pepatah media lama bahwa "konten adalah raja" setidaknya setengah benar. Meskipun pembuat konten mungkin berjuang untuk mendapatkan keuntungan di era digital, tidak diragukan lagi bahwa keinginan untuk terlibat dengan konten adalah pendorong utama perilaku pelanggan.

- **Menyesuaikan:** Mereka berusaha menyesuaikan pengalaman mereka dengan memilih dan memodifikasi berbagai macam informasi, produk, dan layanan. Dalam satu generasi, pelanggan telah beralih dari memiliki beberapa pilihan saluran televisi ke dunia digital dengan lebih dari satu triliun halaman web. Mereka telah dilatih oleh jaringan digital mereka untuk mengharapkan lebih banyak pilihan untuk pilihan pribadi, dan mereka menyukai ini. Dari aliran radio Pandora yang dipersonalisasi hingga bilah pencarian Google yang mengantisipasi istilah pencarian mereka ketika mereka mengetik hanya beberapa karakter, mereka tertarik pada pengalaman yang semakin disesuaikan.
- **Terhubung:** Mereka berusaha untuk terhubung satu sama lain dengan berbagi pengalaman, ide, dan pendapat mereka melalui teks, gambar, dan tautan sosial. Perilaku ini telah mendorong seluruh ledakan media sosial—dari blogging, ke jejaring sosial seperti Facebook atau LinkedIn, hingga komunitas niche online yang berkumpul di sekitar hasrat, panggilan, atau sudut pandang bersama. Semua platform yang sangat populer ini didorong oleh perilaku individu yang menggunakan sedikit teks dan gambar untuk memberi sinyal kepada orang lain bahwa “di sinilah saya, apa yang saya pikirkan, apa yang saya lihat.”
- **Berkolaborasi:** Sebagai hewan sosial, mereka secara alami tertarik untuk bekerja sama. Oleh karena itu, mereka berusaha untuk berkolaborasi dalam proyek dan tujuan melalui platform terbuka. Ini adalah yang paling kompleks dan sulit dari lima perilaku ini, tetapi itu tidak menghentikan mereka untuk mencoba. Baik membangun perangkat lunak sumber terbuka bersama-sama, mengumpulkan uang untuk tujuan yang mereka yakini, atau mengorganisir penulisan dan protes di seluruh dunia, mereka mencari kolaborasi.

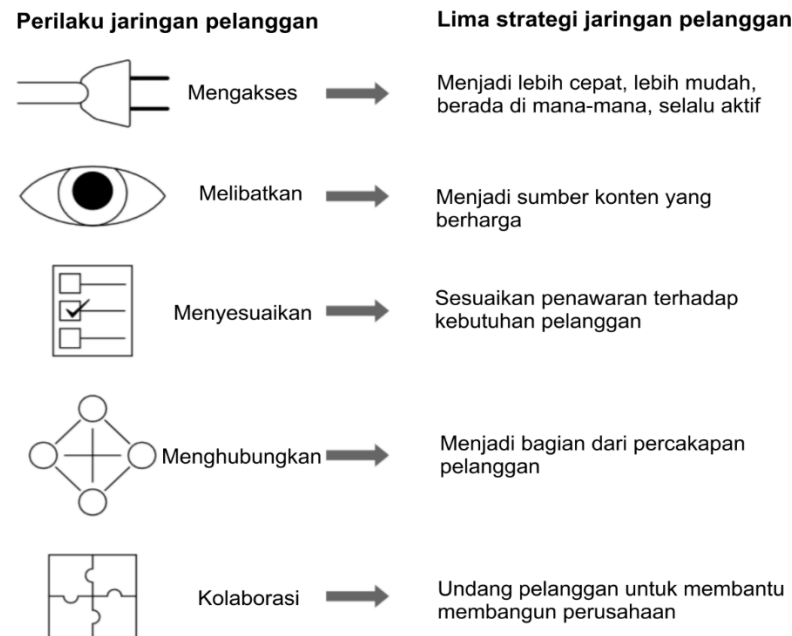
Seperti yang diilustrasikan pada gambar 2.4, perilaku pelanggan ini dapat dimanfaatkan secara strategis melalui serangkaian strategi jaringan pelanggan yang sesuai. Ini dapat digunakan untuk perencanaan strategis untuk industri, model bisnis, atau tujuan pelanggan apa pun. Saya telah menggunakannya dalam lokakarya strategi eksekutif dengan ratusan perusahaan menghadapi tantangan pelanggan yang sangat beragam. Dengan memulai dengan strategi yang berakar pada perilaku pelanggan, bisnis dapat menghindari jebakan pemikiran yang mengutamakan teknologi (Apa strategi video Twitter kami?) dan berfokus pada nilai bagi pelanggan dan bisnis.

Mari kita lihat masing-masing dari lima strategi secara mendalam, dengan contoh. Kemudian saya akan menyajikan alat yang dapat Anda gunakan untuk memilih strategi jaringan pelanggan mana yang terbaik untuk skenario bisnis tertentu.

### **Strategi Akses**

Strategi akses untuk bisnis adalah menjadi lebih cepat, lebih mudah, ada di mana-mana, dan selalu siap untuk pelanggan Anda. Kita tahu bahwa standar kecepatan, kemudahan, dan di mana-mana dapat berubah dari waktu ke waktu: di mana strategi akses mungkin pernah berarti menawarkan e-niaga untuk pertama kalinya, hari ini mungkin berarti menyediakan situs web yang dioptimalkan untuk seluler, pengiriman yang lebih cepat, atau pemesanan pelacakan. Penelitian saya tentang showroom seluler dengan Matt Quint dan Rick Ferguson menemukan bahwa pelanggan yang sama dapat, pada waktu yang berbeda, memilih untuk membeli produk secara online atau di toko (bahkan memilih opsi yang lebih

mahal), bergantung pada metode mana yang memberi mereka kenyamanan lebih. Dan kenyamanan itu tergantung pada konteksnya: Apakah saya membeli sesuatu yang ingin saya gunakan sekarang? Apakah ada barang berat yang lebih mudah dikirim ke rumah saya? Bisakah saya menunggu satu atau dua hari untuk pengiriman? Penggunaan komputasi awan, perangkat seluler, dan penargetan geografis berbasis lokasi telah membawa gelombang inovasi baru yang memberikan akses lebih besar kepada konsumen dan pelanggan bisnis.



**Gambar 2.4** Lima Perilaku Jaringan Pelanggan dan Strategi Jaringan Pelanggan.

Oleh karena itu, strategi akses dapat mengambil berbagai pendekatan, termasuk perdagangan seluler, pengalaman saluran omni, bekerja di cloud, dan layanan sesuai permintaan.

- **Perdagangan seluler:** Wisatawan sudah terbiasa menggunakan kode QR di layar ponsel mereka sebagai tiket untuk naik pesawat dan kereta api. Jaringan hotel seperti Starwood sedang mengembangkan pintu kamar yang dapat dibuka oleh para tamu dengan menggesek smartphone mereka. Tesco meluncurkan tokonya di Korea Selatan dengan memasang poster barang belanjaan populer di peron kereta bawah tanah dan memungkinkan pelanggan memesan pengiriman ke rumah langsung dari ponsel mereka hanya dengan memindai barang yang mereka inginkan (susu, biskuit, 32 ons Snapple). Dengan sistem pembayaran seluler dan penargetan di dalam toko, pelanggan dapat menerima diskon, menukarkan kupon, membeli, dan merekomendasikan, semuanya dari layar kecil mereka.
- **Pengalaman omni-channel:** Semakin banyak bisnis yang menyadari bahwa pelanggan mencari pengalaman terintegrasi di semua titik kontak digital dan fisik. Walmart, misalnya, telah mengembangkan aplikasi belanja seluler dengan berbagai fitur yang dirancang untuk saat pelanggan berada di toko Transmart versus menggunakan aplikasi yang sama di rumah. Fitur tambahan mendeteksi secara otomatis saat pelanggan membuka aplikasi saat berada di salah satu dari empat ribu tokonya, untuk memberikan versi yang tepat. Setelah menerapkan aplikasi seluler yang disempurnakan ini, Transmart menemukan bahwa 12 persen dari penjualan online-nya berasal dari pelanggan yang membeli dari Walmart.com saat berada di lorong toko.

- **Bekerja di cloud:** Dengan peralihan dari MP3 yang diunduh di iTunes ke layanan streaming musik seperti Spotify, konsumen dengan cepat menjadi terbiasa membayar produk yang sepenuhnya berada di cloud. Demikian juga, bisnis semakin banyak mengalihkan proses kerja mereka ke cloud dengan penyedia perangkat lunak sebagai layanan (SaaS) seperti Google Apps, Salesforce, Dropbox, dan Evernote. Hasilnya adalah biaya TI yang jauh lebih rendah untuk bisnis dan fleksibilitas yang lebih besar untuk tenaga kerja yang semakin mobile dan kolaboratif.
- **Layanan sesuai permintaan:** Semakin banyak layanan yang dulu mengharuskan pelanggan berada di lokasi tertentu pada waktu tertentu sekarang dapat diakses oleh pelanggan di mana saja dan kapan saja. Bank ritel yang dulunya mengiklankan nomor ATM lokal yang mereka miliki sekarang menggembar-gemborkan semua layanan perbankan yang dapat dikelola pelanggan melalui telepon mereka (termasuk memindai kertas cek untuk menyetorkannya). Start-up seperti Ruang Guru, Udemy, Coursera, dan EdX mendorong batas-batas pendidikan sesuai permintaan. Perawatan kesehatan baru mulai memanfaatkan telemedicine, di mana pelanggan menerima perawatan dan konsultasi yang tidak mendesak dari jarak jauh melalui teks, email, dan konferensi video langsung dengan dokter.

Kunci dari strategi akses adalah kesederhanaan, kenyamanan, di mana-mana, dan fleksibilitas. Menawarkan produk atau layanan selangkah lebih dekat, lebih mudah, atau lebih cepat membantu bisnis Anda untuk terus menciptakan nilai tambah bagi pelanggan dan memenangkan loyalitas mereka.

### **Strategi Keterlibatan**

Strategi keterlibatan untuk bisnis adalah menjadi sumber konten yang berharga bagi pelanggan Anda. Bisnis saat ini menghadapi lingkungan yang semakin menantang dalam berusaha berkomunikasi dengan pelanggan mereka. Melimpahnya saluran dan bentuk media (dari YouTube, ke konsol game, hingga berita melalui aplikasi seluler) telah memecah pemirsa untuk media tradisional, tempat merek secara historis menempatkan iklan. Dalam konteks ini, bisnis harus memperluas pendekatan mereka di luar iklan interupsi—pesan yang dilihat pelanggan hanya karena mereka mendukung atau mengganggu konten yang benar-benar diminati pelanggan.

Bisnis perlu mengadopsi pola pikir yang berbeda dan belajar membuat konten mereka sendiri yang cukup relevan bagi pelanggan untuk mencarinya, mengkonsumsinya, dan bahkan membagikannya dalam jaringan mereka. Pada saat yang sama, konten ini harus menambah nilai bisnis dengan meningkatkan hubungan pelanggan mereka. Strategi keterlibatan dapat mengambil berbagai pendekatan, termasuk demo produk, penceritaan, utilitas, dan merek sebagai penerbit.

- **Demo produk:** Konten yang menunjukkan proposisi nilai bisnis atau produk dengan cara yang menarik dan menarik bisa sangat efektif. Ketika L'Oréal ingin meningkatkan profil merek khusus, Dermablend yang menutupi tato, perusahaan tersebut memproduksi video musik berdurasi panjang yang menampilkan Rick Genest (alias "Zombie Boy"), seorang seniman dan model Kanada yang seluruh tubuhnya ditutupi tato. Video dimulai dengan Genest yang tampaknya tidak bertato, tetapi saat Dermablend yang menutupi kulitnya secara bertahap dihilangkan, pemirsa menyaksikan transformasi yang mengejutkan. Video itu ditempatkan di YouTube tanpa anggaran media untuk mempromosikannya dan menjadi sensasi, dengan lebih dari 25 juta tampilan. Seperti yang terkenal "Apakah itu akan menyatu?" video yang mempopulerkan blender premium merek Blendtec, video Zombie Boy efektif karena drama sepenuhnya tentang kinerja produk.



- **Mendongeng:** Dalam kasus lain, merek dapat menjangkau khalayak yang lebih luas dengan membuat cerita yang menarik secara emosional yang kurang spesifik produk. Produsen kaca industri Corning menggunakan video enam menit yang disebut "A Day Made of Glass" untuk menggambarkan visinya tentang masa depan yang penuh dengan permukaan kaca interaktif, layar sentuh, dan teknologi tampilan. Video itu dilihat lebih dari 20 juta kali, dan Corning meluncurkan serangkaian video dan konten lanjutan seputar teknologinya.
- **Utilitas:** Konten tidak selalu tentang cerita dan emosi. Ini juga bisa tentang utilitas. Merek dapat secara efektif melibatkan pelanggan dengan menyediakan konten yang bermanfaat pada waktu yang tepat. Sportswear menghubungkan konsumen yang tertarik dengan kehidupan di luar ruangan yang aktif dengan membuat aplikasi seluler yang berkisar dari panduan praktis untuk mengikat simpul tali (dengan contoh dari pelaut, nelayan, dan pendaki gunung) hingga GPS Portable Activity Log (dirancang untuk membantu pelanggan dengan cepat membuat jurnal pengalaman luar ruangan mereka yang paling berkesan menggunakan campuran video, geo-tag, catatan, foto, dan catatan jarak tempuh, waktu, dan ketinggian).
- **Merek sebagai penerbit:** Dalam beberapa kasus, merek bergerak melampaui konten individual dan melibatkan pelanggan dengan menjadi penerbit dengan hak mereka sendiri. Department store mewah Jakarta memiliki situs web untuk e-commerce, majalah online yang menceritakan kisah para desainer, model fashion, dan pengrajin serta produk itu sendiri—menawarkan jenis wawancara dan panduan gaya yang Anda harapkan di majalah mode, bukan katalog produk. Perusahaan mengevaluasi laba atas investasi (ROI) dengan membandingkan pola pembelian pelanggan yang menghabiskan waktu untuk itu dengan populasi pelanggan umumnya.

Kunci utama dari strategi keterlibatan adalah berpikir seperti perusahaan media, yang setiap hari fokus untuk mendapatkan perhatian audiens Anda. Pertama, kenali pelanggan Anda dan buat konten yang relevan, menarik, atau berguna bagi mereka; kemudian menyusun strategi tentang bagaimana menggunakan keterlibatan ini untuk memperkuat hubungan pelanggan Anda. Sementara itu, ukur dampaknya terhadap bisnis Anda.

### **Strategi Penyesuaian**

Strategi penyesuaian untuk bisnis adalah membuat penawaran Anda dapat disesuaikan dengan kebutuhan pelanggan Anda. Kustomisasi semakin dimungkinkan karena penyebaran *e-commerce*; otomatisasi dalam inventaris dan pengiriman; digitalisasi produk media; kemajuan dalam teknologi pencetakan 2D dan 3D; dan aksesibilitas Big Data tentang preferensi, lokasi, dan perilaku konsumen. Saat pelanggan mencari lebih banyak pilihan dan pengalaman yang lebih dipersonalisasi, bisnis perlu menemukan cara untuk memenuhi permintaan mereka tanpa membebani mereka dengan pilihan atau membuat mereka takut dengan pesan yang terlalu pribadi. Strategi penyesuaian dapat mengambil berbagai pendekatan, termasuk mesin rekomendasi serta antarmuka yang dipersonalisasi, produk dan layanan, serta pesan dan konten.

- **Mesin rekomendasi:** Untuk membantu pemirsa menemukan apa yang harus ditonton dari katalog besar streaming televisi dan judul film, Netflix menggunakan kombinasi data perilaku (Jenis acara apa yang telah ditonton pengguna ini pada Rabu malam sebelumnya pada pukul 22.00?) sistem tag mikro yang diterapkan staf manusia ke semua kontennya. Hasilnya adalah kumpulan daftar putar yang terus berubah dan dipersonalisasi yang disajikan setiap kali pengguna masuk. Genre mikro (lebih dari 76.000 menurut satu perkiraan) berkisar dari Film dari puluhan tahun lalu hingga Serial drama 2021. Dampak dari rekomendasi ini dapat diukur dengan seberapa

jarang pelanggan bersusah payah menggunakan bilah pencarian untuk menemukan acara yang akan ditonton. Keberhasilan mereka luar biasa: 75 persen jam menonton pelanggan didorong oleh rekomendasi Netflix yang dipersonalisasi.

- **Antarmuka yang dipersonalisasi:** Cermin ajaib di halaman Facebook memungkinkan pelanggan memilih salah satu foto Facebook mereka dan kemudian mencoba berbagai produk kecantikan, menerapkannya secara virtual ke foto untuk melihat bagaimana penampilan mereka pada fitur, corak, dan rambut pelanggan. Semakin, pelanggan mengharapkan antarmuka yang lebih personal, baik online, di ruang ritel, atau berpindah di antara mereka.
- **Produk dan layanan yang dipersonalisasi:** Penjualan Coke menurun di kalangan dewasa muda di Australia ketika Coca-Cola memperkenalkan kaleng Share a Coke yang dipersonalisasi di sana. Perusahaan memilih 150 nama paling populer untuk orang dewasa muda di Indonesia dan mencetak nama-nama itu di atas kaleng menggantikan nama merek itu sendiri—tetapi dengan tulisan yang sama. Pelanggan dengan nama yang kurang umum dapat mencetak kaleng Coke yang dipersonalisasi di kios di pusat perbelanjaan besar atau berbagi kaleng virtual yang dipersonalisasi di Facebook. Kaleng yang disesuaikan sangat populer sehingga konsumsi dewasa muda tumbuh 7 persen di pasar Australia, dan Coca-Cola memperluas kampanye ke delapan puluh negara di seluruh dunia. Dengan diterapkannya pencetakan 3D pada kaki palsu, sasis mobil, dan sepatu lari, peluang untuk produk yang disesuaikan berkembang pesat.
- **Pesan dan konten yang dipersonalisasi:** Salah satu cara termudah untuk menyesuaikan penawaran bagi pelanggan adalah melalui media dan perpesanan. Saat penerbit beralih dari cetak ke digital, mereka hanya dapat memberikan konten yang paling sesuai untuk setiap pelanggan. Mereka dapat mengundang pembaca untuk menunjukkan minat mereka (mengacungkan jempol atau ke bawah), secara langsung mengamati apa yang menghabiskan waktu pelanggan, dan kemudian mempromosikan artikel masa depan yang kemungkinan memiliki relevansi tertinggi. Pesan yang disesuaikan juga meningkatkan pemasaran. Microsoft meningkatkan tingkat konversi satu kampanye pemasaran email sebesar 70 persen dengan menargetkan penawaran spesifik berdasarkan lokasi penerima, usia, jenis kelamin, dan aktivitas online.

Kunci untuk strategi penyesuaian adalah mengidentifikasi area di mana kebutuhan dan perilaku pelanggan Anda berbeda dan menemukan alat yang tepat untuk mempersonalisasikan atas nama mereka atau memberdayakan mereka untuk mempersonalisasi pengalaman mereka sendiri.

### **Strategi Terhubung**

Strategi terhubung untuk bisnis adalah menjadi bagian dari percakapan pelanggan Anda. Dengan Facebook, yang telah melampaui 1,5 miliar pengguna aktif, dan platform besar lainnya seperti Instagram, Twitter, dan LinkedIn, media sosial telah menjadi standar global untuk cara pelanggan berkomunikasi satu sama lain. Mereka juga semakin di mana pelanggan berharap untuk berkomunikasi dengan bisnis dari semua jenis. Baik menjawab pertanyaan pelanggan, memecahkan masalah mereka, atau memberikan berita produk, bisnis diharapkan hadir, responsif, dan aktif dalam percakapan media sosial.

Strategi terhubung dapat mengambil berbagai pendekatan, termasuk mendengarkan sosial, layanan pelanggan sosial, bergabung dalam percakapan, meminta ide dan konten, dan menjadi tuan rumah komunitas.

- **Mendengarkan secara sosial:** Percakapan pelanggan dapat menjadi sumber wawasan pasar yang luar biasa untuk bisnis, yang dapat mendengarkan dan belajar dengan bantuan berbagai alat. Wawasan dapat berkisar dari masalah produk hingga pendorong komentar pelanggan yang positif. Banyak merek telah menggunakan wawasan sosial untuk menginformasikan pencitraan merek dan kampanye iklan baru. Penyedia kabel Comcast telah menggunakan pendengaran sosial untuk mengidentifikasi pemadaman regional bahkan sebelum tim tekniknya melakukannya.
- **Layanan pelanggan sosial:** Banyak bisnis menemukan bahwa media sosial dapat berfungsi sebagai saluran yang efektif dalam campuran layanan pelanggan mereka, di samping pusat panggilan, obrolan instan, dan alat lainnya. Jika sebuah bisnis mampu menjawab pertanyaan dengan sukses, itu tidak hanya dapat mengesankan satu pelanggan tetapi juga jaringan yang lain (pelanggan yang mengalami masalah tetapi telah diselesaikan dengan baik adalah yang paling mungkin untuk menginjili atas nama perusahaan). Tentu saja, tidak semua masalah dapat diselesaikan dalam pertukaran media sosial, tetapi pelatihan yang efektif dapat membuat perbedaan besar. Setelah membangun tim kepemimpinan media sosialnya, Citibank mampu menyelesaikan 36 persen pertanyaan Twitter pelanggannya dalam saluran media sosial tersebut dibandingkan hanya 11 persen Mall dan 3 persen untuk Bank BUMN.
- **Bergabung dalam percakapan:** Maersk Line, sebuah perusahaan pengiriman peti kemas dengan 25.000 karyawan, memutuskan untuk menguji apakah media sosial dapat membantu komunikasi korporatnya. Sebagai percobaan, perusahaan mulai terlibat dalam percakapan dan berbagi video dan foto dari kapalnya di seluruh dunia, menggunakan platform yang beragam seperti Facebook, Instagram, LinkedIn, YouTube, Sina Weibo, dan Pinterest. Dalam setahun, proyek tersebut telah membantu meredakan krisis PR yang melibatkan narwhale mati, mengungkap video historis dari arsip perusahaan, dan membangun banyak pelanggan, pemasok, pakar pengiriman, dan karyawan yang terlibat dan terlibat. Di antara manfaat paling nyata bagi Maersk adalah jaringan baru untuk perekrutan dan perekrutan, prospek penjualan baru, dan peningkatan kepuasan di antara pelanggan dan karyawan.
- **Meminta ide dan konten:** Sering kali, perusahaan akan terhubung dengan pelanggan dengan menggunakan media sosial untuk meminta ide, saran, atau konten dalam bentuk foto atau video. Merek kamera aksi GoPro membangun reputasinya sepenuhnya dengan meminta pelanggan untuk membagikan video mereka yang paling menakutkan yang difilmkan dengan produk tersebut, baik berselancar, meluncur di layang, atau bersepeda. Perusahaan lain, dari Dell hingga Starbucks, telah menggunakan alat seperti platform IdeaStorm untuk mengumpulkan saran pelanggan dan kemudian menggunakan saran ini untuk pengembangan produk dan peningkatan layanan. Responsif semacam ini dapat menjadi cara yang ampuh untuk membuat pelanggan merasakan rasa memiliki dan berkontribusi terhadap kesuksesan perusahaan.
- **Merek Sebagai Penerbit.** Dalam beberapa kasus, mungkin masuk akal bagi bisnis untuk menghosting komunitas online sendiri di sekitar topik minat bersama. Penyedia teknologi SAP menyelenggarakan SAP Community Network sehingga pelanggan, mitra bisnis, karyawan, dan lainnya dapat berbagi wawasan dan mendiskusikan pertanyaan terkait kebutuhan teknologi mereka yang tumpang tindih. Jaringan ini memiliki lebih dari satu juta pengunjung unik per bulan. Procter & Gamble mengalami kesulitan dalam memasarkan produk-produk kewanitaan, sehingga dibentuklah BeingGirl.com, sebuah forum di mana para remaja putri dapat

mendiskusikan pengalaman dan tantangan kewanitaan muda. Membiarkan pelanggan memimpin percakapan, P&G menemukan bahwa Web Iklan menghasilkan ROI penjualan beberapa kali lebih tinggi daripada iklan TV mereka untuk merek Tampax dan Always.

Kunci dari strategi koneksi berfokus pada media sosial yang digunakan pelanggan Anda dan terlibat dalam percakapan untuk memecahkan masalah, mempelajari pasar Anda, dan menjadi lebih dekat dengan pelanggan Anda. Tujuannya bukanlah percakapan untuk kepentingannya sendiri tetapi penciptaan nilai untuk bisnis Anda.

### **Strategi Kolaborasi**

Strategi kolaborasi untuk bisnis adalah mengundang pelanggan Anda untuk membantu membangun perusahaan Anda. Strategi kolaborasi berbeda dari strategi terhubung di mana perusahaan mengundang pelanggan tidak hanya untuk berbagi informasi tetapi juga untuk bekerja sama dengan cara yang terfokus menuju tujuan atau sasaran bersama, menggunakan platform terbuka. Wikipedia masih merupakan contoh batu ujian dari kolaborasi digital yang kebanyakan orang kenal—sumber daya publik yang tak tertandingi, hampir seluruhnya dihasilkan oleh upaya sukarela para kontributor di seluruh dunia. Tetapi Wikipedia telah berkembang hanya melalui pengulangan yang cermat dari proses editorialnya untuk memastikan keandalan dan kegunaannya. Kolaborasi massal tidak akan terjadi tanpa perhatian yang cermat untuk menciptakan konteks yang tepat dan motivasi yang tepat bagi peserta untuk mengambil tindakan dan merasa diperlakukan secara adil.

Kami melihat beberapa pendekatan luas yang mapan untuk strategi kolaborasi, termasuk kontribusi pasif, kontribusi aktif, crowdfunding, kompetisi terbuka, dan platform kolaboratif.

- **Kontribusi pasif:** Terkadang kolaborasi dapat melibatkan sesedikit persetujuan pelanggan sehingga tindakan yang sudah mereka ambil dapat digunakan untuk menjalankan proyek kolektif. Aplikasi navigasi Waze adalah salah satu alat kolaboratif tersebut; hanya dengan mengendarai mobil dengan menjalankan aplikasi seluler, setiap pelanggan memberikan data real-time tentang kecepatan lalu lintas dan rute terbaik ke tujuan. Cake, Bahasa, dan Duolingo, aplikasi pembelajaran bahasa gratis, menyertakan pekerjaan rumah terjemahan untuk siswa—dan kemudian menggunakan tugas pekerjaan rumah tersebut untuk menggerakkan bagian kedua dari bisnisnya, alat terjemahan Web.
- **Kontribusi aktif:** Dalam kasus lain, pelanggan diundang untuk menyumbangkan upaya mereka secara langsung ke suatu tujuan, mengambil bagian kecil dari proyek besar. iReport CNN memungkinkan siapa saja untuk menyumbangkan foto, video, atau laporan saksi mata ke situs web jurnalisisme crowdsourced. Ketika gambar atau cerita sangat layak diberitakan, mereka diambil dan dimasukkan dalam siaran berita utama CNN, dengan kredit diberikan kepada "iReporter" yang kebetulan berada di tempat kejadian.
- **Crowdfunding:** Jenis kontribusi aktif yang telah menjadi cukup luas, crowdfunding adalah proses mencari kolaborator untuk berkontribusi dan mengumpulkan dana untuk proyek baru, peluncuran produk, atau inisiatif. Crowdfunding dimulai sebagai cara bagi seniman untuk mengumpulkan dana tetapi dengan cepat menyebar sebagai sarana untuk mengumpulkan modal awal untuk bisnis baru dan beragam usaha lainnya. Di beberapa pasar, proyek crowdfunded diizinkan secara hukum untuk memberikan ekuitas langsung kepada penyandang dana. Pendekatan ini telah digunakan oleh Prodigy Network crowdfunder real estate untuk meningkatkan modal

dan memulai pembangunan gedung tertinggi di Indonesia, gedung pencakar langit BSD.

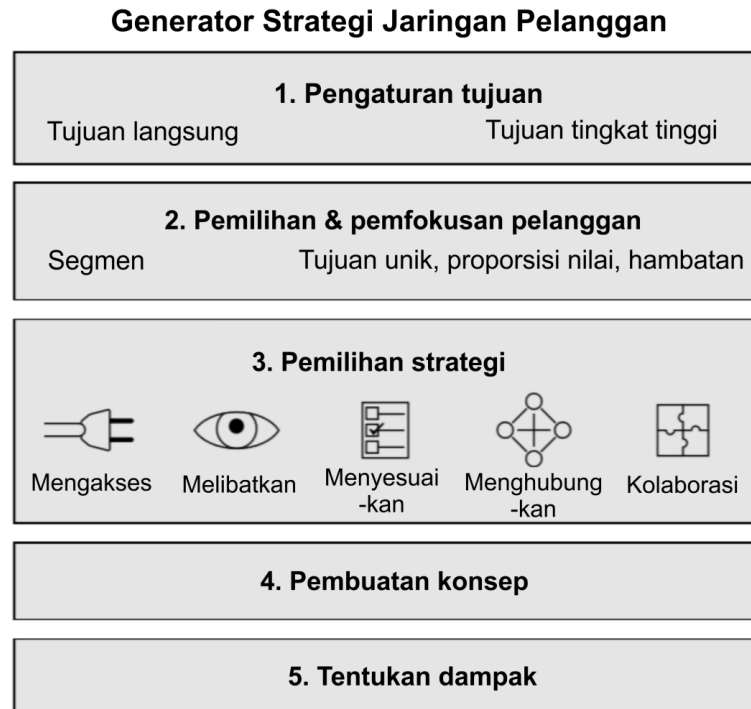
- **Kompetisi terbuka:** Beberapa masalah tidak dapat dengan mudah dibagi di antara kontributor. Dalam kasus ini, kompetisi dapat digunakan untuk meminta kelompok yang beragam untuk menemukan jawaban atau solusi terbaik. Cisco telah berinvestasi dalam berbagai kompetisi inovasi, mulai dari kompetisi model bisnis I-Prize, hingga hackathon untuk programmer luar untuk mengembangkan solusi teknis, hingga Internet of Things. InnoCentive memiliki jaringan lebih dari 300.000 "pemecah"—ilmuwan, insinyur, dan pakar teknis di seluruh dunia—yang dapat dimanfaatkan oleh perusahaan mana pun yang ingin menjalankan kompetisi untuk memecahkan tantangan R&D yang sulit dipecahkan.
- **Platform kolaboratif:** Dalam pendekatan ini, bisnis menciptakan konteks untuk kolaborasi tetapi memungkinkan jaringan kolaborator menentukan tantangan yang harus ditangani. Pada tahun kedua iPhone di pasar, Apple membuka sistem operasi sebagai platform untuk kolaborasi. Eksperimen ini memicu ledakan inovasi luar yaitu App Store. Platform kolaboratif yang baik tidak mencoba untuk menentukan seperti apa hasil proyek berikutnya; itu berfokus pada penyediaan struktur di mana orang lain dapat membangun. (Kita akan melihat lebih banyak lagi tentang model bisnis platform di bab berikutnya.)

Kunci dari strategi kolaborasi adalah memahami motivasi kontributor Anda, memberi semua orang saham (sehingga tidak ada yang merasa dieksploitasi), memungkinkan peserta untuk berkontribusi pada tingkat keahlian mereka yang tepat, dan menawarkan kebebasan bagi kontributor untuk membawa ide-ide mereka sendiri sambil memberikan panduan yang cukup untuk membentuk hasil akhir yang efektif.

Kami sekarang memiliki pemahaman yang jelas tentang lima strategi jaringan pelanggan. Tetapi bagaimana Anda memilih di antara mereka dan mengetahui mana yang harus diterapkan dalam situasi bisnis tertentu? Itulah tujuan dari alat bab ini, yang akan kita lihat selanjutnya.

## 2.5 ALAT: GENERATOR STRATEGI JARINGAN PELANGGAN

Generator Strategi Jaringan Pelanggan dirancang untuk membantu Anda mengembangkan ide-ide strategis baru untuk melibatkan dan menciptakan nilai dengan pelanggan jaringan. Hal ini dilakukan dengan menghubungkan tujuan bisnis Anda sendiri dengan perilaku inti jaringan pelanggan yang telah kita bahas dalam bab ini. Ini dapat digunakan untuk menghasilkan komunikasi pemasaran baru dan pengalaman pelanggan serta inovasi produk dan layanan baru. Alat ini mengikuti proses lima langkah untuk menghasilkan ide-ide strategis baru (lihat gambar 2.5). Mari kita lihat setiap langkah secara detail.



**Gambar 2.5** Generator Strategi Jaringan Pelanggan

### **Langkah 1: Pengaturan Tujuan**

Langkah pertama dari proses ini adalah menentukan tujuan yang ingin Anda capai untuk bisnis Anda dengan strategi pelanggan baru yang Anda kembangkan. Penting untuk mendefinisikan tujuan pada dua tingkat: tujuan langsung dan tujuan tingkat tinggi.

- **Tujuan langsung:** Ini adalah tujuan yang Anda bertanggung jawab langsung untuk menangani dalam proyek Anda. Misalnya, jika Anda memimpin layanan pelanggan, Anda mungkin berusaha mengembangkan strategi baru yang memanfaatkan perilaku digital pelanggan untuk meningkatkan kecepatan respons terhadap pertanyaan pelanggan, mengurangi gesekan pelanggan yang tidak puas, atau mengubah layanan pelanggan menjadi sumber wawasan pelanggan. Jika Anda bertanggung jawab untuk mengembangkan penjualan langsung ke konsumen untuk pertama kalinya melalui e-niaga, Anda mungkin berusaha untuk mendorong kesadaran dan kemampuan untuk menemukan produk, mengurangi gesekan dalam keputusan pembelian, dan melibatkan pelanggan utama sebagai penginjil untuk saluran penjualan baru Anda.
- **Tujuan tingkat tinggi:** Penting juga untuk mengidentifikasi tujuan menyeluruh atau tingkat tinggi apa yang ingin Anda dukung melalui inisiatif Anda. Ini adalah tujuan yang tidak hanya menjadi tanggung jawab Anda, tetapi juga harus didukung oleh proyek Anda. Dalam contoh e-niaga di atas, Anda dapat mengidentifikasi pengembangan kumpulan data yang lebih kaya tentang pelanggan di semua saluran sebagai tujuan menyeluruh yang harus didukung oleh inisiatif Anda. Ini akan memengaruhi cara Anda merencanakan inisiatif Anda untuk mendukung pengumpulan dan integrasi data tersebut.

### **Langkah 2: Pemilihan dan Pemfokusan Pelanggan**

Langkah selanjutnya adalah mendapatkan gambaran yang jelas tentang pelanggan yang ingin Anda tuju. Ini dimulai dengan memilih segmen pelanggan mana yang paling relevan dengan tujuan yang Anda nyatakan. Misalnya, jika tujuan utama proyek Anda adalah untuk mengurangi gesekan pelanggan, Anda dapat memilih segmen pelanggan dengan

tingkat gesekan tertinggi dan segmen bernilai tinggi yang kerugiannya menimbulkan risiko terbesar. Jika proyek Anda ditujukan untuk meningkatkan perolehan sekelompok pelanggan yang sering dipengaruhi oleh para pemimpin opini, Anda sebaiknya memasukkan kedua segmen ini ke dalam rencana Anda. Kemudian Anda perlu fokus pada segmen ini untuk memahaminya dalam konteks tujuan spesifik proyek Anda. Itu melibatkan menjawab tiga pertanyaan kunci:

*Apa tujuan unik saya untuk setiap segmen pelanggan? Jika Anda berfokus pada segmen yang berbeda untuk meluncurkan layanan e-niaga baru Anda, bagaimana tujuan Anda berbeda—bahkan sedikit—untuk masing-masing segmen?* Mungkin, untuk satu segmen, tujuannya hanya untuk mendorong adopsi dini; untuk segmen lain yang sangat aktif, Anda tidak hanya menginginkan adopsi tetapi juga umpan balik dan bantuan pelanggan dalam mengulangi platform; untuk segmen ketiga, Anda ingin meyakinkan pelanggan untuk membuat kontrak berulang dengan layanan baru.

*Apa proposisi nilai unik saya untuk setiap segmen pelanggan?* Penting untuk melihat bagaimana proposisi nilai (alasan pelanggan memberi Anda waktu, perhatian, dan uang mereka) bervariasi di antara segmen. Untuk satu segmen pelanggan, proposisi nilai layanan e-niaga Anda mungkin kesederhanaan dalam menempatkan pesanan; untuk yang lain, mungkin pilihan produk yang lebih baik; untuk yang lain, mungkin pencatatan yang lebih baik untuk pesanan masa lalu dan masa depan.

*Apa hambatan unik untuk sukses untuk setiap segmen pelanggan?* Hambatan dapat bervariasi dari kurangnya kesadaran akan tawaran baru hingga ketidakpedulian, sensitivitas harga, rintangan teknis, atau penghindaran risiko, antara lain. Untuk setiap segmen pelanggan, cobalah untuk mengartikulasikan apa penghalang terbesar dan lihat perbedaannya dari yang lain.

### **Langkah 3: Pemilihan Strategi**

Sekarang setelah Anda mengetahui tujuan Anda untuk strategi pelanggan Anda dan memiliki pemahaman yang kuat tentang pelanggan yang ingin Anda jangkau, Anda siap untuk memulai proses ide strategi. Anda harus mulai dengan melihat kembali lima perilaku jaringan pelanggan inti dan strategi luas yang berasal darinya:

- Akses: Lebih cepat, lebih mudah, ada di mana-mana, dan selalu siap untuk pelanggan Anda.
- Terlibat: Menjadi sumber konten yang berharga bagi pelanggan Anda.
- Sesuaikan: Buat penawaran Anda dapat disesuaikan dengan kebutuhan pelanggan Anda.
- Terhubung: Menjadi bagian dari percakapan pelanggan Anda.
- Berkolaborasi: Undang pelanggan Anda untuk membantu membangun perusahaan Anda.

Meskipun kelima strategi dapat berharga untuk bisnis Anda secara abstrak, Anda sekarang mencari untuk menghasilkan ide untuk proyek tertentu. Pertimbangkan tujuan yang telah Anda tetapkan dan pelanggan yang ingin Anda capai (termasuk kebutuhan, hambatan, dll.). Gunakan tujuan dan target pelanggan ini untuk memilih satu atau lebih dari lima strategi yang tampaknya paling cocok untuk tugas tersebut.

Misalnya, jika Anda meluncurkan platform e-niaga dan salah satu motivator utama segmen pelanggan Anda adalah antarmuka yang sederhana dan tanpa gesekan, maka Anda harus memikirkan untuk menghasilkan ide untuk strategi akses. Jika Anda ingin menangkap ide dari interaksi layanan pelanggan pelanggan Anda, maka fokus pada percakapan dalam strategi terhubung akan sesuai. Jika Anda bertujuan untuk merekrut sekelompok penginjil

pelanggan untuk menguji beta produk baru dan membantu memperkenalkannya ke pasar, maka strategi kolaborasi akan cocok.

Anda dapat memutuskan bahwa lebih dari satu dari lima strategi umum masuk akal untuk tujuan Anda—misalnya, strategi akses dan penyesuaian atau strategi keterlibatan dan koneksi. Tetapi saya akan menyarankan untuk tidak memilih kelimanya, karena tujuannya di sini adalah untuk menetapkan arah yang terfokus sebelum pembuatan konsep dimulai.

#### **Langkah 4: Pembuatan Konsep**

Sekarang Anda siap untuk mulai menghasilkan konsep strategis spesifik berdasarkan strategi, tujuan, dan pelanggan yang luas yang telah Anda pilih. Konsep adalah ide konkret dan spesifik untuk produk, layanan, komunikasi, pengalaman, atau interaksi yang Anda rancang untuk pelanggan. Misalnya, jika Anda mengejar strategi keterlibatan (menjadi sumber konten yang bernilai) sebagai bagian dari memperkenalkan layanan VIP premium baru kepada pelanggan layanan pemesanan perjalanan Anda, Anda harus mempertimbangkan untuk membuat berbagai jenis konten: "penjelas" video yang menunjukkan cara kerja layanan baru secara sederhana dan mudah melalui perangkat seluler Anda, laporan gaya hidup singkat tentang rekomendasi perjalanan yang akan datang yang dapat berlangganan pelanggan berdasarkan minat perjalanan mereka, layanan peringatan berita untuk memberi tahu mereka tentang kondisi keselamatan perjalanan di wilayah pada agenda mereka yang akan datang, dan seterusnya. Bahkan jika Anda hanya memilih satu strategi yang luas, Anda harus bertujuan untuk menghasilkan beberapa konsep strategis yang berbeda.

Saat Anda memulai langkah ini, Anda mungkin ingin melihat kembali kasus dan pendekatan berbeda yang diberikan sebelumnya dalam bab ini untuk masing-masing strategi. Misalnya, jika Anda melihat strategi penyesuaian, Anda mungkin ingin mempertimbangkan ide yang terkait dengan mesin rekomendasi, antarmuka yang dipersonalisasi, produk dan layanan yang dipersonalisasi, serta pesan dan konten yang dipersonalisasi.

Langkah ini pada dasarnya merupakan upaya kreatif dan menghasilkan ide. Anda akan ingin menyatukan sekelompok orang yang beragam yang siap mendorong diri mereka sendiri untuk menghasilkan pemikiran baru. Sebuah tim kecil (sekitar lima orang) dari berbagai latar belakang dan bidang organisasi sangat ideal. Pastikan semua orang mendalami tujuan proyek dan segmen pelanggan seperti yang telah Anda tetapkan. Cari tolok ukur dan ide kreatif dari luar industri Anda. Dan jujurlah tentang apakah Anda hanya mencoba mengejar pesaing Anda atau ingin membuat penawaran baru yang menarik dan membedakan.

Terakhir, sangat penting untuk tetap fokus pada bagaimana ide-ide baru Anda dapat menciptakan nilai bagi pelanggan. Jika tidak, mereka tidak mungkin berhasil. Berikut adalah beberapa pertanyaan untuk membuat Anda tetap fokus pada nilai pelanggan.

#### **Untuk Strategi Akses**

- Bagaimana Anda bisa membuat pengalaman lebih cepat, lebih sederhana, lebih mudah bagi pelanggan?
- Bagaimana Anda bisa lebih mengintegrasikan interaksi yang berbeda?
- Bagaimana Anda bisa membuat layanan lebih mudah diakses, lebih sesuai permintaan, lebih mandiri?

#### **Untuk Strategi Terlibat**

- Bagaimana Anda bisa mendapatkan perhatian audiens Anda?
- Masalah apa yang dapat Anda pecahkan untuk pelanggan Anda dengan konten atau informasi yang tepat pada waktu yang tepat?



- Apakah ada orang yang tidak bekerja di perusahaan Anda merekomendasikan konten ini ke teman?

#### ***Untuk Strategi Sesuaikan***

- Di mana kebutuhan dan minat pelanggan Anda paling berbeda satu sama lain?
- Mengapa pelanggan Anda menginginkan pengalaman yang lebih dipersonalisasi? Untuk utilitas yang lebih baik? Untuk minat yang unik? Untuk ekspresi diri?
- Bagaimana Anda bisa membuatnya mudah, dan tidak berlebihan, bagi pelanggan Anda untuk membuat pilihan yang tepat untuk diri mereka sendiri?

#### ***Untuk Strategi Connect***

- Percakapan apa yang sudah dilakukan pelanggan Anda yang relevan dengan tujuan Anda?
- Bagaimana Anda dapat mengaktifkan, memfasilitasi, atau meningkatkan percakapan tersebut daripada menggangukannya?
- Apa yang dapat Anda pelajari dari percakapan pelanggan Anda?
- Apa yang dapat Anda sumbangkan pada percakapan ini yang akan dihargai oleh pelanggan Anda?

#### ***Untuk Strategi Kolaborasi***

- Keterampilan apa yang dapat dibawa pelanggan Anda, dan apa batasan kemampuan mereka untuk berkontribusi dengan sukses?
- Apa yang paling memotivasi pelanggan? Kegembiraan tentang merek, tujuan, atau proyek Anda? Pengakuan sosial? Imbalan uang? Atau beberapa kombinasi dari ini?
- Bagaimana Anda bisa memastikan pelanggan merasa divalidasi dan dihargai?

#### ***Langkah 5: Mendefinisikan Dampak***

Pada titik ini, Anda harus membawa setiap ide Anda kembali ke tujuan bisnis yang Anda tetapkan untuk diri Anda sendiri pada langkah 1. Untuk setiap konsep strategis, Anda perlu menjawab pertanyaan-pertanyaan ini: Jika Anda melanjutkan dengan ini, bagaimana Anda tahu jika Anda memiliki mencapai tujuan yang Anda tetapkan? Misalnya, jika tujuan Anda adalah mengurangi gesekan pelanggan, akankah strategi yang Anda kembangkan mengatasi hal ini? Jika demikian, bagaimana Anda mengukur dampaknya? Jika tujuan Anda adalah untuk mendorong kesadaran produk dan kemampuan untuk ditemukan dan Anda telah mengembangkan serangkaian inisiatif konten sebagai bagian dari strategi keterlibatan, bagaimana Anda akan tahu jika mereka mencapai tujuan Anda? Intinya di sini adalah untuk mengartikulasikan manfaat terukur bagi perusahaan Anda dan mengklarifikasi bagaimana menurut Anda konsep strategis yang telah Anda kembangkan akan mencapai hasil ini.

Setelah menyelesaikan semua lima langkah, Anda sekarang harus memiliki serangkaian strategi pelanggan baru yang menarik untuk dipertimbangkan oleh tim Anda untuk diterapkan. Ini harus menjadi strategi yang berakar pada pemahaman mendalam tentang pelanggan spesifik Anda, berdasarkan perilaku jaringan mereka sendiri, yang dirancang untuk menambah nilai nyata bagi pelanggan ini, dan mampu mendorong tujuan yang paling penting bagi bisnis Anda.

Alat ini telah dirancang untuk ide strategis. Masih akan ada perencanaan untuk menguji konsep strategis Anda, memvalidasinya, mengalokasikan sumber daya untuknya, menyempurnakan metriknya, dan (jika sesuai) pindah ke peluncuran publik. Kita akan berbicara lebih banyak tentang bagaimana menguji dan belajar dari ide-ide strategis baru di bab 5.

Namun, sebelum kita meninggalkan domain strategi pelanggan, mari kita pertimbangkan beberapa tantangan yang mungkin dihadapi oleh perusahaan tradisional era pra-digital dalam memikirkan kembali asumsinya tentang pelanggan.

## 2.6 TANTANGAN ORGANISASI JARINGAN PELANGGAN

Joseph Tripodi mengetahui sesuatu tentang jaringan pelanggan. Selama karirnya, ia telah menjabat sebagai *chief marketing officer di Prudential Insurance (Asuransi Prudential)*, DBS Indonesia, MasterCard, Seagram, dan CocaCola. Ketika saya berbicara kepadanya tentang pandangannya tentang perubahan hubungan organisasi dengan pelanggan, dia mengatakan kepada saya, “Untuk organisasi besar mana pun, ini jelas merupakan sebuah perjalanan. Kita menyadari fakta bahwa kita terlalu pasif dengan mencoba terlibat dengan konsumen dengan cara yang lebih tradisional. Bagaimana Anda membangun infrastruktur untuk keterlibatan konsumen real-time yang berkelanjutan? Ini adalah tantangan bagi perusahaan raksasa yang beroperasi di seluruh dunia.”

Untuk beberapa waktu, Tripodi telah memikirkan jaringan pelanggan dalam tiga jaringan yang berbeda. Salah satu jaringan adalah konsumen akhir. Lain adalah pelanggan bisnis, baik pengecer, analis, atau elit opini yang mempengaruhi industri dan peraturan Anda. Yang ketiga adalah karyawan Anda sendiri.

### **Mengaktifkan Jaringan Di Dalam**

Jaringan pelanggan internal perusahaan—karyawannya sendiri—sangat penting untuk transformasi bisnis digital. Transformasi itu dimulai dengan menerapkan strategi jaringan pelanggan yang sama yang telah kita lihat untuk membantu tim internal mencapai tujuan mereka. Karena tenaga kerja menjadi lebih mobile, bisnis perlu membantu karyawan mengakses pekerjaan mereka dengan lebih mudah dan fleksibel. Karyawan harus dapat terlibat dengan konten, informasi, dan sumber daya yang tepat agar tetap mendapat informasi tentang pekerjaan mereka.

Mereka membutuhkan alat yang memungkinkan mereka untuk menyesuaikan alur kerja mereka seputar perjalanan, peran, dan jadwal yang fleksibel. Mereka perlu terhubung satu sama lain—untuk berbagi pengetahuan dan untuk bertanya dan menjawab pertanyaan—menggunakan berbagai mode komunikasi (email, pesan instan, konferensi video) tanpa kebingungan. Dan mereka harus dapat berkolaborasi menggunakan alat yang memungkinkan mereka berbagi proyek dan file saat bekerja dari jarak jauh dan tidak sinkron. Sebesar apapun tantangan ini, tantangan yang lebih besar seringkali bersifat budaya. Seperti yang dikatakan Tripodi kepada saya, “Kita harus berkembang menjadi hierarki yang jauh lebih permeabel, di mana informasi dikumpulkan, dikumpulkan, dianalisis, dan dibagikan di semua tingkatan.”

Mengurangi kontrol hierarkis jarang mudah. Sering kali, ketidakpercayaan karyawan dan ketakutan akan risiko dapat menyebabkan organisasi menutup koneksi digital dan membatasi karyawan untuk menggunakan alat online secara efektif. Kepala sumber daya manusia untuk unit bisnis bernilai miliaran dolar dari sebuah perusahaan multinasional besar mengaku kepada saya bahwa bahkan dia tidak dapat mengakses YouTube saat bekerja. Departemen TI melarang komputer tablet dan menutup karyawan di balik firewall yang ketat. Jika dia ingin menemukan konten pendidikan untuk stafnya sendiri, dia harus mencari dari komputer rumahnya di akhir pekan. Begitu banyak untuk menggunakan teknologi untuk mendidik dan menghubungkan tenaga kerja Anda! Membatasi karyawan karena Anda takut kebebasan mereka untuk terhubung secara digital adalah strategi yang kalah.

Memelihara jaringan karyawan yang efektif menjadi semakin penting seiring dengan bertambahnya ukuran perusahaan, karena kesenjangan geografisnya meningkat (membuat interaksi tatap muka menjadi lebih sulit), dan karena pekerjaan karyawan dan eksekutifnya berubah lebih cepat.

### ***Menambah Keterampilan Baru dan Mengganti Kebiasaan Lama***

Untuk memanfaatkan jaringan pelanggan di luar perusahaan, bisnis harus memperoleh sejumlah keterampilan baru, terutama di divisi yang menghadapi pelanggan, termasuk pemasaran, komunikasi, penjualan, dan layanan.

Keterampilan ini termasuk media sosial dan manajemen komunitas, pembuatan konten jurnalistik, pembelian dan pengukuran media baru, *e-commerce*, dan banyak lagi. Tantangan bagi bisnis yang sudah mapan adalah untuk menghindari outsourcing tugas-tugas ini ke agen ahli—cara yang cepat dan mudah namun picik untuk menjembatani kesenjangan keterampilan. Outsourcing menunda proses mengintegrasikan keterampilan baru ke dalam organisasi, dan integrasi sangat penting untuk mengembangkan pemikiran strategis dan ide-ide baru yang melampaui apa yang dilakukan pesaing.

Di banyak perusahaan, keterampilan jaringan baru ini ada tetapi tidak terdistribusi secara merata. Saya telah bekerja dengan perusahaan global yang menghadapi kesenjangan besar dalam keterampilan dan perspektif digital di antara para eksekutif pada tingkat kepemimpinan yang sama.

Perusahaan-perusahaan ini memiliki karyawan dengan keterampilan digital yang hebat, tetapi mereka tersebar di seluruh departemen dan terisolasi di berbagai tingkat senioritas (tidak hanya di kalangan generasi muda milenium). Di antara tantangan utama bagi perusahaan semacam itu adalah berbagi praktik terbaik secara internal dan dengan cepat membawa karyawan ke tingkat dasar pengetahuan bersama.

Banyak organisasi menemukan bahwa kebiasaan lama sulit dihilangkan. Para karyawan yang paling sukses dan mendapatkan garis mereka dengan alat pemasaran siaran lama (membeli iklan TV dan mengirimkan surat cetak) mungkin menjadi orang yang paling tahan untuk mengadopsi pendekatan baru yang lebih berjejaring kepada pelanggan. “Membuat perusahaan menggunakan energinya untuk melatih kembali tim itu sulit secara budaya,” kata Tripodi. “Ini adalah tatanan dunia baru, tetapi tantangannya adalah orang-orang ingin bergantung pada apa yang membuat mereka ada di sana sebelumnya.” Seringkali jauh lebih mudah untuk terus membelanjakan uang di tempat yang biasa Anda gunakan (bahkan tanpa ukuran ROI yang jelas) daripada mengalihkan pembelanjaan ke taktik baru untuk menarik pelanggan.

### ***Menjembatani Silo***

Tantangan lain bagi organisasi adalah bahwa jaringan pelanggan mempengaruhi setiap departemen organisasi. Hal ini dapat menyebabkan ketegangan tentang siapa yang memimpin interaksi pelanggan di seluruh titik kontak digital. Ini bisa menjadi masalah biasa seperti siapa yang memiliki kehadiran Facebook perusahaan: Pemasaran? Komunikasi? Pelayanan pelanggan? TI? Haruskah kehadiran itu dikelola oleh kantor pusat global atau dilimpahkan ke unit bisnis lokal, masing-masing dengan halamannya sendiri? Bahkan jika satu departemen bertanggung jawab atas “suara” perusahaan dalam platform media sosial tertentu, strateginya harus dapat mendukung beragam kebutuhan seluruh bisnis. Saya telah melihat perjuangan perusahaan telekomunikasi global karena departemen yang memiliki kepemilikan media sosial tidak fleksibel ketika krisis eksternal menyebabkan departemen lain meminta dukungan untuk tujuannya sendiri.

Karena teknologi menjadi lebih penting untuk semua interaksi pelanggan, persaingan dapat muncul antara departemen pemasaran dan TI. (Banyak penelitian telah dilakukan tentang perubahan hubungan kepala pemasaran dan petugas informasi kepala.) Sangat penting bahwa kedua disiplin belajar untuk bekerja sama secara efektif, terlepas dari perbedaan budaya, anggaran, dan prioritas. Solusinya adalah menciptakan posisi penghubung di kedua sisi: wakil presiden TI yang berfokus sepenuhnya pada kemitraan

dengan tim pemasaran global dan posisi kepemimpinan yang setara di sisi pemasaran yang berfokus pada kemitraan dengan TI. Beberapa perusahaan, seperti Motorola, telah melangkah lebih jauh dengan menggabungkan CMO dan CIO ke dalam posisi bersama.

Argumen terkuat untuk menjembatani silo tradisional perusahaan adalah kebutuhan untuk mengintegrasikan total pengalaman pelanggan dengan perusahaan dan mereknya. Ketika Frank Eliason datang ke Citibank untuk mengambil peran sebagai wakil presiden senior media sosial, dia menghadapi tantangan ini. “Di dalam bisnis Anda, Anda mungkin melihat diri Anda sebagai banyak unit yang berbeda: kita berada di hipotek; pinjaman bisnis adalah orang lain, dan pemeriksaan pribadi berbeda sama sekali. Tapi dari sudut pandang pelanggan, kita semua hanya satu merek, Citi. Dan ketika mereka berinteraksi dengan merek Anda di media sosial, mereka berharap dapat menanyakan bagian mana pun dari pengalaman mereka dengan perusahaan Anda.”

Untuk beradaptasi dan berkembang di era digital, bisnis harus belajar untuk melihat pelanggan secara berbeda, memahami cara yang dinamis dan berjejaring di mana mereka berinteraksi, sekarang baik dengan bisnis maupun dengan satu sama lain. Dengan belajar memikirkan pelanggan sebagai jaringan dan berpikir secara berbeda tentang jalur pembelian dan saluran pemasaran, bisnis apa pun dapat mulai mengubah strategi pelanggannya. Itu dapat bertemu pelanggan di mana mereka berada dan menambah nilai pada kedua sisi hubungan dengan membantu mereka mengakses, terlibat, terhubung, dan bahkan berkolaborasi dengan bisnis.

Tetapi hubungan dengan pelanggan individu bukan satu-satunya yang berubah di era digital. Interaksi antara bisnis sedang ditransformasikan dengan cara yang sama. Apa yang dulu cukup sederhana, bahkan hubungan biner (mitra atau pesaing) menjadi lebih kompleks dan saling berhubungan. Pergeseran ini membutuhkan pemikiran baru tentang bagaimana bisnis berinteraksi satu sama lain dan model baru untuk menciptakan nilai ketika satu bisnis menjadi platform bagi yang lain. Ini akan menjadi fokus bab berikutnya.

## BAB 3 KOMPETISI

Pada tahun 2007, dua lulusan baru dari Sekolah Desain Rhode Island, Brian Chesky dan Joe Gebbia, berjuang untuk membayar sewa apartemen mereka di San Francisco. Ketika mereka mendengar bahwa hotel-hotel di kota itu sudah penuh dipesan selama konferensi desain yang akan datang, mereka memiliki ide wirausaha: Mengapa tidak menyewakan sedikit dari tempat mereka? Mereka membeli tiga airbeds (kasur tiup), memasang situs web, dan, dalam waktu enam hari, menemukan tiga penginapan tamu. Masing-masing membayar Rp. 800 ribu per malam. "Saat kita mengucapkan selamat tinggal kepada orang-orang ini, Joe dan saya saling memandang dan berpikir, pasti ada ide yang lebih besar di sini," kata Chesky.<sup>1</sup> Pada tahun berikutnya, mereka bekerja sama dengan teman lain, lulusan ilmu komputer Nathan. Blecharczyk, dan memulai bisnis yang kemudian mereka beri nama Airbnb. Pada tahun 2015, Airbnb telah melayani 25 juta pelancong, menyediakan mereka penginapan di lebih dari 190 negara di seluruh dunia. Tapi itu tidak terlihat seperti perusahaan global pada umumnya dalam bisnis penyediaan penginapan dan keramah-tamahan. Alih-alih membangun hotel dan mempekerjakan karyawan untuk melayani pelanggan, ketiga pendiri membangun platform yang menyatukan dua tipe orang yang berbeda: tuan rumah dengan rumah untuk disewa (apakah kamar cadangan atau seluruh rumah mereka saat mereka pergi) dan pelancong yang mencari untuk tempat tinggal. Perusahaan memiliki aset minimal. Faktanya, ia tidak memiliki satu pun properti sewaan. Namun hotel ini dapat menawarkan lebih dari 1 juta tempat tinggal kepada wisatawan, mulai dari sofa atau ruang tamu kecil hingga kastil yang sebenarnya (lebih dari 600 tersedia untuk disewa). Perusahaan mengambil potongan biaya sewa pada setiap transaksi.

Airbnb hanya memiliki beberapa ratus karyawan tetapi berhasil memesan 40 juta malam tamu per tahun karena platformnya dibuat sederhana dan swalayan mungkin bagi pemilik rumah dan pelancong. Stafnya berfokus pada pembuatan antarmuka Web dan aplikasi seluler yang membuatnya semudah dan semudah mungkin bagi tuan rumah untuk menawarkan penginapan atau bagi pelancong untuk menemukan tempat menginap.

Sebagian besar kesuksesan Airbnb berasal dari membangun kepercayaan di antara kedua pihak. (Siapa yang ingin apartemennya dihancurkan oleh tamu luar kota saat mereka sedang berlibur? Siapa yang ingin muncul di tempat pembuangan sampah yang tidak sesuai dengan yang Anda pesan secara online?) Membangun kepercayaan dimulai dengan penilaian dan ulasan bersama untuk keduanya tuan rumah dan pelancong tetapi jauh melampaui itu. Perusahaan menunggu untuk melepaskan pembayaran sewa kepada tuan rumah sampai setelah penyewa check-in dan memverifikasi bahwa mereka puas dengan properti tersebut; itu juga memegang deposit penyewa sampai setelah mereka pergi dan tuan rumah telah memverifikasi rumah mereka dalam kondisi baik. Sebagai jaminan lebih lanjut, ia memberi setiap tuan rumah asuransi kerugian sebesar Rp. 1 juta. Itu juga menambahkan verifikasi kedua belah pihak melalui profil pengguna terperinci, verifikasi ID, dan tautan ke jejaring sosial seperti Facebook.

Wisatawan yang mencari opsi di kota tujuan dapat mencari berdasarkan lingkungan, dapat membaca rekomendasi pilihan perusahaan tentang tempat menginap, dan bahkan dapat menggunakan Facebook untuk menemukan "teman dari teman" yang menyewakan tempat. Penderitanya bahkan dapat menggabungkan pembangunan kepercayaan dan pemasaran: dengan mempekerjakan fotografer untuk mengambil gambar penginapan untuk tuan rumah yang memintanya (gratis), mereka menawarkan visual yang lebih baik untuk

tuan rumah sambil menjamin pengunjung bahwa perusahaan telah memverifikasi lokasi mereka. menyewa. Inovasi ini sendiri dengan cepat meningkatkan pertumbuhan pemesanan. Airbnb telah tumbuh pada tingkat yang fenomenal, dengan lebih banyak kamar untuk disewa daripada Hilton, hampir Rp. 4 miliar dalam pemesanan kotor pada tahun 2014. Selama pertandingan Piala Dunia tahun itu, dari 600.000 peserta yang datang ke Brasil dari seluruh dunia, 25 persen menginap di rental Airbnb. Saat ini, perusahaan beroperasi di lebih dari 190 negara.

### 3.1 KOMPETISI MEMIKIRKAN KEMBALI

Airbnb adalah contoh platform—kelas bisnis yang memikirkan kembali aset kompetitif mana yang perlu dimiliki oleh perusahaan (misalnya, properti sewaan dan staf layanan terlatih) dan yang dapat dikelola melalui jenis hubungan eksternal baru.

Bisnis platform ini adalah bagian dari transformasi luas domain persaingan dan hubungan antar perusahaan. Di masa lalu, persaingan terjadi antara bisnis saingan yang serupa dan dalam industri yang jelas dengan batas-batas yang stabil. Bisnis menciptakan nilai dalam organisasi mereka sendiri dan dalam kemitraan dengan pemasok dan saluran penjualan mereka. Namun di era digital, batas antar industri semakin kabur, begitu pula perbedaan antara mitra dan pesaing. Setiap hubungan antara perusahaan saat ini adalah campuran persaingan dan kerjasama yang terus berubah.

Pikirkan bisnis televisi. Dalam pandangan tradisional, jaringan seperti HBO bermitra dengan perusahaan kabel untuk distribusi, dan bersaing dengan jaringan seperti Showtime atau AMC—perusahaan dengan model bisnis yang sama dan penawaran serupa untuk pelanggan. Tetapi karena digitalisasi telah mengubah media, HBO mendapati dirinya bersaing dengan Netflix, penantang asimetris yang mengejar pelanggan yang sama dengan model harga yang berbeda dan cara distribusi yang sama sekali berbeda. Karena batas-batas industri "televisi" telah didefinisikan ulang, HBO harus bersaing untuk mendapatkan pengaruh dari mitra distribusinya, perusahaan kabel seperti Comcast dan Time Warner (yang sebelumnya memiliki perusahaan induk HBO). Itu juga harus bersaing untuk mendapatkan pengaruh terhadap beberapa bakat bintangnya sendiri, yang sekarang memiliki pilihan untuk bekerja dengan perusahaan seperti Netflix atau Amazon karena mereka mengembangkan program asli mereka sendiri untuk distribusi langsung ke pemirsa. Pada saat yang sama, tiga jaringan televisi siaran terbesartelah mengesampingkan persaingan mereka untuk bekerja sama dalam menciptakan Hulu, saluran digital yang menggabungkan semua konten mereka untuk ditonton secara online dengan campuran pendapatan iklan dan pelanggan. Jelas, bentuk persaingan dan kerjasama antar perusahaan di dunia pertelevisian sudah sangat rumit.

Revolusi digital mendefinisikan ulang persaingan dan hubungan antar perusahaan dalam beberapa cara. Ini meningkatkan pertumbuhan bisnis platform seperti Airbnb. Untuk bisnis seperti HBO, ini adalah disintermediasi dan perombakan saluran dan hubungan mitra. Secara lebih luas, ini menggeser lokus persaingan: persaingan lebih sedikit terjadi di dalam industri dan lebih sedikit di antara perusahaan serupa yang berusaha saling menggantikan; itu terjadi lebih banyak di seluruh industri dan di antara mitra yang saling mengandalkan untuk sukses. Terakhir, teknologi digital meningkatkan pentingnya "co-opetition", di mana perusahaan yang bersaing secara langsung di beberapa arena merasa berharga untuk bertindak sebagai mitra di area lain. (Lihat tabel 3.1.)

Bab ini mengeksplorasi dinamika perubahan persaingan dan hubungan antar perusahaan dan dampak khususnya pada bisnis platform. Ini juga menyajikan dua alat perencanaan strategis. Yang pertama adalah Peta Model Bisnis Platform, yang dapat

digunakan untuk menganalisis atau merancang bisnis platform baru dengan memahami bagaimana mereka bertukar nilai di antara berbagai jenis mitra. Yang kedua adalah Competitive Value Train, yang menyediakan lensa untuk memahami persaingan dan kerjasama simultan di antara mitra rantai suplai, saingan tradisional, dan pesaing asimetris dan untuk merencanakan langkah strategis untuk meningkatkan daya saing bisnis. Mari kita mulai dengan melihat lebih dalam pada konsep bisnis platform dan apa yang mereka katakan tentang pergeseran peran persaingan dan kerja sama.

**Tabel 3.1** Persaingan: Perubahan Asumsi Strategis dari Era Analog ke Digital

<b>Dari</b>	<b>Ke</b>
Persaingan dalam industri yang ditentukan	Persaingan lintas industri cair
Perbedaan yang jelas antara mitra dan saingan	Perbedaan kabur antara mitra dan saingan
Kompetisi adalah permainan zero-sum	Pesaing bekerja sama di bidang utama
Aset kunci disimpan di dalam perusahaan	Aset utama berada di jaringan luar
Produk dengan fitur dan manfaat unik	Platform dengan mitra yang bertukar nilai
Beberapa pesaing dominan per kategori	Pemenang-mengambil-semua karena efek jaringan

### 3.2 BANGKITNYA PLATFORM

Airbnb hanyalah salah satu dari banyak bisnis baru yang diberdayakan secara digital yang bertindak sebagai platform—menyatukan dua pihak atau lebih untuk menciptakan dan menukar nilai melalui bisnis daripada mencoba menciptakan semua nilai itu sendiri.

Pasar seperti eBay, Shopee, Tokopedia, atau Taobao Alibaba menyatukan pembeli dan penjual barang dari semua jenis dalam penjualan langsung atau lelang. Layanan tumpangan seperti Uber, Grab atau Gojek menyediakan layanan taksi tidak dengan membeli kendaraan dan menyewa pengemudi, tetapi dengan menyediakan platform untuk menghubungkan pengemudi di mobil mereka sendiri dengan orang-orang terdekat yang membutuhkan layanan mobil.

Perusahaan media dari YouTube hingga Forbes.com beroperasi dengan menyatukan pembuat konten independen, konsumen konten, dan pengiklan—masing-masing mencari yang lain. Sistem operasi seluler seperti iOS Apple, Android Google, dan MIUI Xiaomi bersaing dengan menarik pengembang perangkat lunak terbaik untuk membuat aplikasi, yang, pada gilirannya, menarik konsumen untuk membeli ponsel cerdas mereka. Bisnis platform ada di mana-mana, muncul di berbagai industri:

- *Ritel: Taobao, eBay, Amazon Marketplace, Shopee, Tokopedia, Lazada dll*
- *Media: YouTube, Facebook, Twitter*
- *Iklan: Google, Baidu, Craigslist*
- *Keuangan: PayPal, Shopeepay, Gopay, Dana, Ovo, Alipay*
- *Permainan: Xbox, PlayStation*
- *Komputasi seluler: iOS, Android, Xiaomi*
- *Perangkat lunak bisnis: SAP, Salesforce*
- *Peralatan rumah tangga: Philips, Nest, Samsung, Sharp*
- *Keramahan: Airbnb, TripAdvisor*
- *Transportasi: Uber, Gojek, Grab*
- *Pendidikan: Coursera, Udemy, Ruang Guru*
- *Perekrutan dan pencarian pekerjaan: LinkedIn, Glassdoor*

- *Pekerjaan lepas: Upwork, Amazon Mechanical Turk, Freelancer*
- *Filantropi: Kiva, DonorsChoose*

Platform mewakili perubahan mendasar dalam cara bisnis saling berhubungan—dari model bisnis linier ke model bisnis yang lebih berjejaring. Bisnis platform sering kali memiliki aset yang sangat ringan tetapi menghasilkan pendapatan yang besar. Alih-alih membangun fitur dan berusaha membuat pelanggan menggunakan produk mereka sendiri, mereka membangun ekosistem dengan membuat pelanggan berinteraksi satu sama lain. Daripada hanya membayar untuk layanan yang diterima, pelanggan memberikan nilai dan menerima nilai. Akibatnya, nilai platform tumbuh karena semakin banyak orang menggunakannya.

### 3.3 APA ITU MODEL BISNIS PLATFORM?

Ketidajelasan berlimpah dalam penggunaan kata platform saat ini, yang arti paling umum adalah "sesuatu yang dapat Anda bangun." Di kalangan teknologi, platform dapat berupa perangkat lunak dasar apa pun yang menjadi dasar pembuatan program tambahan. Dalam industri media, ini bisa berarti saluran distribusi. Dalam pemasaran, ini dapat merujuk pada merek atau lini produk apa pun yang dapat digunakan untuk meluncurkan produk tambahan. Namun, dalam konteks bab ini, kita akan membahas platform dalam arti khusus—sebagai semacam model bisnis.

#### ***Asal-usul Teori Platform***

Ide platform sebagai model bisnis berawal dari teori ekonomi pasar dua sisi yang dikembangkan oleh Jean-Charles Rochet dan pemenang Nobel Jean Tirole, bersama dengan Thomas Eisenmann, Geoffrey Parker, Marshall Van Alstyne, dan lainnya. Pekerjaan mereka meneliti penetapan harga dan persaingan di pasar di mana satu bisnis melayani dua jenis pelanggan berbeda yang saling bergantung satu sama lain. Mereka menemukan bahwa kedua belah pihak sering menunjukkan sensitivitas harga yang berbeda dan bahwa di pasar yang efisien satu pihak sering mensubsidi yang lain (misalnya, pengiklan mensubsidi biaya media untuk konsumen, dan pedagang menutupi biaya transaksi kartu kredit untuk pembeli yang menggunakannya).

Studi tentang pasar dua sisi mengarah pada kesadaran bahwa efek yang sama dapat dilihat di pasar dengan lebih dari dua jenis pelanggan (Visa dan MasterCard, misalnya, menyatukan bukan hanya konsumen yang menggunakan kartu kredit dan kartu kredit). pedagang yang menerimanya tetapi bank penerbit kredit yang mendukungnya juga). Ini mengarah pada konsep pasar multisisi yang lebih umum. Pada saat yang sama, teori mulai bergeser dari melihat dinamika pasar (yaitu, siapa yang akan membayar harga berapa dalam ekuilibrium dengan orang lain) ke melihat jenis bisnis yang memungkinkan mereka (yaitu, apa yang membedakan model bisnis suatu Visa atau MasterCard dan apa faktor keberhasilannya).

Istilah dalam ekonomi untuk model bisnis di tengah pasar multisisi adalah platform multisisi, atau hanya platform. Ke depannya, Anda dapat menggunakan istilah platform untuk merujuk pada model bisnis platform multisisi ini. Dengan menerapkan teori ekonomi inilah kita dapat mulai memahami kekuatan dan nilai unik bisnis seperti Airbnb, Grab, Gojek, Uber, atau Xiaomi.

#### ***Definisi Platform***

Deskripsi yang paling tepat dan mencerahkan tentang apa yang merupakan platform berasal dari karya Andrei Hagiu dan Julian Wright. Untuk menyingkat pemikiran mereka, saya menawarkan definisi ini:

*Platform adalah bisnis yang menciptakan nilai dengan memfasilitasi interaksi langsung antara dua atau lebih jenis pelanggan yang berbeda.*



Tiga poin kunci dari Hagiu dan Wright yang saya sertakan dalam definisi ini patut dicatat:

- **Jenis pelanggan yang berbeda:** Untuk menjadi platform, model bisnis harus melayani dua atau lebih sisi, atau jenis, pelanggan yang berbeda. (Ini bisa menjadi pembeli dan penjual, pengembang dan konsumen perangkat lunak, pedagang dan pemegang kartu dan bank, dll.) Kebutuhan akan sisi yang berbeda menjelaskan mengapa jaringan komunikasi murni (seperti Skype, faks, email atau telepon) bukanlah platform: meskipun menghubungkan pelanggan satu sama lain, pelanggan semua dari jenis yang sama. Dinamika platform yang unik muncul karena mereka menyatukan berbagai pihak yang masing-masing memainkan peran berbeda dan berkontribusi serta menerima berbagai jenis nilai.
- **Interaksi langsung:** Platform harus memungkinkan dua atau lebih pihak ini berinteraksi secara langsung—yaitu, dengan tingkat kemandirian. Dalam platform seperti Airbnb atau eBay, kedua pihak bebas membuat profil mereka sendiri, menetapkan dan menegosiasikan harga, dan memutuskan bagaimana mereka ingin mempresentasikan layanan atau produk mereka. Ini adalah perbedaan penting antara platform dan pengecer atau saluran penjualan. Independensi interaksi adalah alasan mengapa definisi platform kita tidak mencakup supermarket yang menghubungkan merek dengan pembeli atau perusahaan konsultan terintegrasi vertikal yang menghubungkan klien dengan karyawan yang dipekerjakannya.
- **Memfasilitasi:** Meskipun interaksi tidak ditentukan oleh bisnis platform, mereka harus terjadi melaluinya dan difasilitasi olehnya. Inilah sebabnya mengapa definisi platform kita tidak mencakup bisnis waralaba seperti McDonald's atau KFC, yang menyediakan lisensi merek, pelatihan, dan layanan dukungan kepada pemilik individu yang membuka bisnis cabang. Meskipun franchisor, dalam beberapa hal, memungkinkan perdagangan antara franchisee (misalnya, pemilik restoran) dan konsumen akhir (misalnya, pelanggan restoran), perdagangan itu tidak mengalir melalui perusahaan asli, dan hanya satu pihak (franchisee) di cara berafiliasi dengan perusahaan franchisor asli.

Pada tabel 3.2, kita dapat melihat bagaimana sejumlah platform yang berbeda menyatukan jenis pelanggan yang berbeda dan menciptakan nilai dengan memfasilitasi interaksi langsung mereka.

**Tabel 3.2** Platform dan Pelanggan yang Disatukan

<b>Platform</b>	<b>Pelanggan yang berbeda, berinteraksi langsung, difasilitasi oleh platform</b>
Airbnb	Host
	Penyewa
Uber/Gojek/Grab	Freelance driver
	Penumpang
Ruang Guru	Guru
Paypal/Gopay/Shopeepay/Ovo dll	Pemegang rekenin
	Merchant
	Bank
YouTube	Penonton video
	Kreator video
	Pengiklan
Google Serach	User search engine (mesin pencarian)

	Kreator web
	Iklan pencarian
Koran	Penulis independen (bukan pengusaha)
	Pembaca
	Pengiklan
OS Android	Pengguna HP dan tab
	Perusahaan hardware (perangkat keras)
	Pengembang aplikasi
	Pengiklan dalam aplikasi
Salesforce.com	Pengguna software
	Pengembang aplikasi membuat layanan terintegrasi tambahan

### 3.4 EMPAT JENIS PLATFORM

Model bisnis platform bukanlah hal baru di era digital, meskipun (seperti yang akan kita lihat) teknologi digital memicu peningkatan penyebaran dan dominasinya. Tetapi bahkan sebelum munculnya komputasi seluler atau Internet atau bahkan teknologi informasi, model bisnis platform dapat dilihat dalam berbagai bentuk. David S. Evans dan Richard Schmalensee mengidentifikasi empat jenis bisnis platform yang luas (lihat tabel 3.3):

- **Pertukaran:** Jenis platform ini (kadang-kadang juga disebut pasar) menyatukan dua kelompok pelanggan yang berbeda untuk pertukaran nilai langsung, dengan masing-masing kelompok tertarik oleh jumlah dan kualitas dari sisi lain. Salah satu contoh yang umum adalah pialang real estat, yang mempertemukan pembeli dan penjual. Lain akan menjadi pusat perbelanjaan, yang mempromosikan dirinya sebagai tujuan belanja untuk konsumen dan menyewakan ruang untuk berbagai vendor. Pertukaran digital dapat mempertemukan pembeli dan penjual produk (seperti eBay) serta layanan (seperti Airbnb).
- **Sistem transaksi:** Platform ini bertindak sebagai perantara antara berbagai pihak untuk memfasilitasi pembayaran dan transaksi keuangan. Penerbit kartu kredit dan kartu debit menyediakan layanan ini, menghubungkan pemegang kartu, pedagang, dan bank. Sistem pembayaran digital baru, baik PayPal, Shopay (Shopeepay), Gopay atau Apple Pay, didasarkan pada model yang sama. Agar berhasil, sistem transaksi harus mendapatkan jumlah yang cukup dari masing-masing pihak: pedagang akan memasang pembaca kartu dan menerima biaya yang terutang ke platform hanya jika mereka melihat sejumlah besar pelanggan yang menggunakan sistem; pelanggan akan lebih cenderung mendaftar jika mereka melihat bahwa layanan tersebut diterima secara luas oleh pedagang tempat mereka membeli.
- **Media yang didukung iklan:** Dalam hal ini, platform biasanya memainkan peran tambahan untuk menciptakan (atau mencari) konten media yang menarik bagi konsumen. Misalnya, surat kabar cetak atau publikasi berita online mempekerjakan penulis untuk membuat konten profesional. Setelah nilai konten menarik audiens, platform dapat membebaskan biaya kepada pengiklan yang ingin menyampaikan pesan mereka kepada audiens tersebut. Karena platform menarik lebih banyak orang, nilainya bagi pengiklan meningkat. Pengiklan, pada gilirannya, memberikan nilai kepada audiens dengan mengurangi atau menghilangkan biaya konten untuk mereka.
- **Standar perangkat keras/perangkat lunak:** Platform ini memberikan standar yang seragam untuk desain produk berikutnya untuk memungkinkan interoperabilitasnya

dan menguntungkan konsumen akhir. Pada saat kelahiran televisi berwarna, terjadi pergulatan antara RCA dan CBS untuk menentukan standar mana yang akan digunakan oleh penyiar dan produsen perangkat televisi (RCA menang). Kemudian pengenalan kaset video menghasilkan persaingan antara standar VHS dan Betamax untuk perangkat keras (VHS menang). Tetapi tidak setiap kompetisi standar berakhir dengan satu pemenang. Pasar smartphone saat ini secara kasar dibagi antara iOS Apple dan Android Google. Masing-masing sistem operasi ini merupakan platform perangkat lunak yang berlomba-lomba menarik lebih banyak pengembang perangkat lunak yang akan membangun aplikasi; selain itu, Android berfungsi sebagai platform perangkat keras untuk produsen handset seperti Samsung yang ingin bersaing dengan iPhone Apple.

**Tabel 3.3** Empat Jenis Platform

<i>Jenis Platform</i>	<i>Contoh Pre-digital</i>	<i>Contoh digital</i>
Penukaran	Broker Real Estate	Produk marketplace (eBay)
	Mall Shopping	Layanan Marketplace (Shopee, Tokopedia, Gojek, Grab)
	Club Malam	Website Date (Dating)
Sistem Transaksi	Kartu Kredit	Sistem pembayaran digital (Paypal, Ovo, Gopay, Dana, Shopeepay)
	Kartu Debit	Mata uang digital (Bitcoin, Doge)
Media pendukung iklan/promosi	Majalah (Subsidi/Free)	Web dengan iklan
	TV Siaran	Sosmed dengan Iklan
Standar Hardware/Software	TV berwarna	Konsol Videogame (PlayStation/PS)
	Kaset Video	OS Mobile (iOS, Android)
	Bahan Bakar bermotor	

Daftar ini tidak eksklusif; bisnis platform baru mungkin saja muncul yang tidak sesuai dengan salah satu dari keempat jenis ini. Tetapi kategori ini memberikan cara berpikir yang berguna tentang perbedaan di antara bisnis platform saat ini.

#### ***Efek Jaringan Langsung dan Tidak Langsung***

Salah satu fitur utama platform adalah nilainya meningkat seiring semakin banyak pelanggan yang menggunakannya. Fenomena ini biasa disebut efek jaringan, tetapi sebenarnya ada dua jenis efek jaringan yang berbeda yang dapat berdampak pada pertumbuhan bisnis.

Efek jaringan langsung (atau efek jaringan "sisi yang sama") terjadi ketika peningkatan jumlah pelanggan atau pengguna produk mendorong peningkatan nilai atau utilitas untuk jenis pengguna yang sama. Dalam teori komunikasi, ini biasa disebut hukum Metcalfe. Ketika pengguna pertama membeli mesin faks, utilitasnya nol: Siapa yang bisa mereka hubungi? Seiring bertambahnya jumlah pengguna, setiap pengguna tambahan menyebabkan peningkatan eksponensial dalam jumlah koneksi potensial yang dapat dibuat dalam jaringan ( $\text{koneksi} = n(n - 1)/2$ ). Efek jaringan langsung terjadi di platform seperti Facebook, yang merupakan platform karena (tidak seperti mesin faks) tidak hanya menyatukan pengguna tetapi juga pengiklan, penerbit, dan pengembang aplikasi.

Untuk platform, jenis efek jaringan yang lebih umum adalah efek jaringan tidak langsung (atau efek jaringan "lintas-sisi"). Ini terjadi ketika peningkatan jumlah dan kualitas pelanggan di satu sisi platform mendorong peningkatan nilai bagi pelanggan di sisi lain

platform. Anda tidak mendaftar ke Visa karena memiliki banyak pemegang kartu lain (tidak ada efek jaringan langsung), tetapi kehadiran banyak pemegang kartu Visa membuat lebih menarik bagi pedagang untuk menerima Visa (efek jaringan tidak langsung yang kuat).

Apakah efek jaringan tidak langsung timbal balik? Tidak selalu. Dalam media yang didukung iklan, efek jaringan tidak langsung biasanya berjalan hanya satu cara: seiring dengan meningkatnya jumlah pembaca untuk sebuah surat kabar, nilainya bagi pengiklan juga meningkat, tetapi peningkatan jumlah iklan di setiap terbitan tidak secara langsung meningkatkan nilai bagi pembaca. (Satu-satunya pengecualian adalah iklan baris, di mana iklan benar-benar merupakan "konten" yang dibaca oleh audiens ke publikasi.) Bagi perusahaan media, ketidakseimbangan itu penting dalam menentukan harga untuk kedua belah pihak.

Tetapi untuk platform selain media yang didukung iklan, efek jaringan tidak langsung biasanya bekerja dua arah. Penyewa Airbnb ingin melihat lebih banyak tuan rumah untuk dipilih, dan tuan rumah ingin melihat lebih banyak calon penyewa di situs. Ketika efek jaringan tidak langsung terjadi dua arah, mereka mendorong siklus yang baik, dengan pelanggan baru di setiap sisi meningkatkan daya tarik ke sisi lain. Inilah yang mendorong pertumbuhan yang sangat pesat dan posisi pasar yang sangat dapat dipertahankan untuk platform seperti Airbnb, Gopay, Shopay atau PayPal yang menjadi pemimpin dalam kategorinya.

### ***Spektrum Platform***

Setiap bisnis saat ini menghadapi pilihan strategis apakah akan mengejar model platform atau model bisnis yang lebih tradisional. Haruskah Anda membangun toko atau pasar? Haruskah Anda menyewa sekelompok ahli atau mengembangkan jaringan mereka? Tetapi pilihannya bukanlah keputusan "semua atau tidak sama sekali" yang sederhana. Model bisnis yang tepat mungkin berada di suatu tempat pada spektrum dari platform ke nonplatform.

Pertimbangkan kualitas pendefinisian kedua dari platform: mereka memungkinkan interaksi langsung dan independen antara pihak-pihak yang mereka kumpulkan. Dalam praktiknya, independensi ini dapat terjadi secara bertahap. Baik Uber, Gojek dan Grab memungkinkan pemilik mobil/sepeda motor untuk memberikan mobilitas kepada mereka yang tidak memilikinya (pada yang pertama, mobil dilengkapi dengan pengemudi; yang terakhir, Anda meminjam mobil dan mengendarainya sendiri).

Tetapi sementara Gojek memungkinkan pengemudi menawarkan harga mereka sendiri, Uber memberlakukan standarisasi seputar tarif. Dalam kategori game elektronik, baik konsol seperti Microsoft Xbox dan toko aplikasi seperti Google Play bertindak sebagai platform, menyatukan desainer yang memiliki game untuk dijual dan gamer yang ingin membeli. Namun, pembuat konsol lebih mengontrol interaksi: meskipun pengembang game menetapkan harga, kontrak pembelian sebenarnya adalah antara gamer dan Microsoft. Di Google Play Store, para pihak diberi kebebasan lebih: pemain membeli aplikasi dari perancang pihak ketiga, tetapi Google mempertahankan tinjauan kualitas.

Beberapa perusahaan berhasil menggunakan campuran model bisnis platform dan nonplatform, bahkan dalam unit bisnis yang sama. Amazon.com dimulai sebagai bisnis e-commerce murni, membeli dan menjual produk seperti pengecer fisik. Tetapi kemudian meluncurkan Amazon Marketplace, yang memungkinkan toko independen menawarkan barang untuk dijual di situs web Amazon, memperluas luas produknya dan meningkatkan margin Amazon. Bisnis platform dan nonplatform duduk berdampingan; Faktanya, produk dari keduanya muncul di hasil pencarian yang sama di situs web Amazon.

Di dunia ritel, jaringan elektronik Best Buy telah lama menjadi pengecer tradisional, yang mengendalikan semua aspek tentang bagaimana produk diberi harga, ditampilkan, dan dijual di tokonya. Baru-baru ini, bagaimanapun, telah memungkinkan merek besar seperti Samsung, Microsoft, Sony, Google, dan Apple untuk menyewa ruang di toko ritelnya dan mengoperasikan toko mini bermerek independen yang dirancang, diisi, dan bahkan dikelola dengan tenaga penjualan dari merek itu sendiri. Dengan mini-store-nya, Best Buy menggunakan model platform yang menghubungkan pembeli dengan merek secara langsung.

Dalam beberapa kasus, kedua bagian bisnis tersebut mungkin signifikan: pada tahun 2014, Amazon melaporkan bahwa 42 persen unit yang terjual berasal dari mitra Marketplace-nya. Ketika undang-undang Indonesia mencegah perusahaan asing melakukan penjualan langsung dalam e-commerce, Amazon memasuki pasar dengan strategi platform 100 persen, memungkinkan pengecer lokal untuk menjual produk melalui Amazon.in dan layanan pemenuhannya. Dalam kasus lain, satu model bisnis hanya dapat melayani pelanggan tertentu. Evernote menyediakan perangkat lunak pencatatan berbasis cloud kepada 100 juta pengguna (saya salah satunya). Ini juga memiliki Platform Evernote yang memungkinkan pengembang independen untuk membangun aplikasi tambahan untuk pengguna Evernote dan Pasar Evernote untuk perangkat keras dan aksesoris yang dibuat secara independen; penawaran ini sebagian besar condong ke pelanggan dengan lisensi perusahaan, semakin memperluas basis pelanggan.

Keputusan apakah akan mengejar model bisnis platform dapat berubah seiring waktu. Pengecer sepatu Zappos.com dimulai sebagai platform (pasar untuk merek sepatu desainer dan konsumen) tetapi mengubah strateginya menjadi pengecer langsung. Apple terkenal kalah dalam perang desktop dari Microsoft karena berusaha mengendalikan pengembangan perangkat lunak dan perangkat keras, sedangkan Microsoft secara agresif mengejar strategi platform untuk Windows, mencari sebanyak mungkin mitra (baik pembuat PC dan pengembang perangkat lunak). Apple hampir membuat kesalahan yang sama dengan iPhone sebelum perubahan strategis besar di tahun kedua, ketika Steve Jobs mengizinkan pengembang luar untuk mulai menulis aplikasi untuk telepon baru. Penjualan meningkat 245 persen tahun itu, dan iPhone sebagai bisnis platform multi-sisi terus membuat Apple menjadi perusahaan paling berharga di dunia.

### ***Bagaimana Digital Mempengaruhi Platform***

Seperti yang telah kita lihat, platform multi-sisi telah ada dalam berbagai bentuk selama bertahun-tahun. Model dasar pertukaran mungkin berasal dari pasar paling awal di mana pemilik tanah atau pemerintah kota memiliki properti dan menyewakan kios atau petak tanah kepada pedagang yang dapat menjajakan barang dagangan mereka kepada pelanggan yang ditarik oleh janji pasar.

Jadi mengapa bisnis platform begitu penting sekarang? Mengapa mereka tumbuh begitu cepat dan mempengaruhi begitu banyak sektor? Teknologi digital meningkatkan pertumbuhan dan kekuatan platform multi-sisi. Teknologi yang memungkinkan ini termasuk Web; komputasi awan sesuai permintaan; antarmuka program aplikasi (API), yang meningkatkan interoperabilitas data dan fungsionalitas; media sosial; dan perangkat komputasi bergerak. Bersama-sama, teknologi digital ini mendorong empat elemen utama platform:

- ***Akuisisi tanpa gesekan:*** Berkat Web, API, dan perangkat pengembangan perangkat lunak (SDK), proses mendapatkan pelanggan baru untuk sebuah platform semakin lancar. Tidak ada lagi kebutuhan untuk menegosiasikan persyaratan untuk setiap peserta tambahan dalam platform multi-sisi, menghilangkan hambatan penting

untuk pertumbuhan. Misalnya, untuk memasang iklan di program televisi, pengiklan perlu bertemu dan bernegosiasi langsung dengan jaringan (atau melalui pembeli media sebagai perantara) dan bahkan mungkin harus berkomitmen pada pembelian berbulan-bulan sebelumnya selama pembelian di muka. Titik. Sebaliknya, untuk menempatkan iklan di Google agar dilihat oleh pelanggan yang menelusuri kata kunci tertentu, pengiklan cukup membuka situs web Google AdWords, memasukkan informasi kartu kreditnya, dan mulai menggunakan alat swalayan untuk menguji, meluncurkan, dan mengoptimalkan kampanye iklannya secara real time.

- **Pertumbuhan terukur:** Komputasi awan sekarang memungkinkan bisnis ukuran apa pun untuk secara cepat menskalakan ukurannya secepat ia dapat memperoleh pelanggan baru. Dengan mengambil layanan fisik seperti transportasi mobil atau reservasi penginapan dan memindahkannya ke platform berbasis cloud, perusahaan seperti Uber dan Airbnb dapat berkembang tanpa batas atas pertumbuhan mereka. Klub malam tradisional dapat berkembang sebagai platform yang menarik pelanggan yang saling menarik, tetapi jika tumbuh dengan cepat, klub malam akan selalu mencapai batas kapasitas hingga dapat berinvestasi dalam menyewa atau membeli tempat baru. Sebaliknya, MeetUp.com, bisnis platform berbasis cloud yang memungkinkan pengguna untuk mengatur pertemuan sosial spontan di mana saja di dunia, tidak memiliki batasan yang jelas untuk skalanya. (MeetUp memiliki 21 juta anggota di 181 negara. Saat saya mengetik ini, ada hampir 4.000 pertemuan yang terjadi secara bersamaan di seluruh dunia.)
- **Akses dan kecepatan sesuai permintaan:** Komputasi seluler berarti bahwa setiap platform sekarang dapat diakses oleh semua pelanggannya di mana saja dan kapan saja. Seperti yang dikatakan oleh pendiri Airbnb Brian Chesky, “Bayangkan Uber, jika setiap pengemudi tidak memiliki telepon . . . mereka memiliki laptop. Dan setiap pengemudi harus pulang ke rumah untuk memeriksa laptop untuk melihat kapan tumpangan tersedia. Pikirkan tentang berapa banyak gesekan yang akan dimiliki Uber! Dalam bisnis kami, jika penjual memiliki perangkat seluler, itu dapat mensimulasikan responsif dan *up-to-date* dari sebuah hotel. Inilah sebabnya mengapa seluler bersifat transformasional untuk bisnis kami. Ini berarti penjual dapat bertindak seperti perusahaan, dengan cara terbaik.
- **Kepercayaan:** Anonimitas sangat bagus untuk memfasilitasi beberapa jenis interaksi di Web, tetapi tidak terlalu membantu untuk bisnis platform. Munculnya jaringan sosial yang dominan dan kemampuan untuk mengautentikasi pelanggan melalui identitas Facebook, Google, Twitter, atau LinkedIn mereka membuatnya lebih mudah, bahkan untuk perusahaan rintisan kecil, untuk menggunakan sistem verifikasi untuk pelanggan baru di platformnya. Kepercayaan yang sama memungkinkan penyebaran rekomendasi dan rujukan yang cepat melalui distribusi media sosial, yang sangat penting untuk menumbuhkan bisnis platform baru.

Dampak terbesar dari teknologi digital pada platform mungkin dalam ukuran bisnis yang terlibat. Sebelum era digital, bisnis platform dulunya sebagian besar adalah perusahaan besar—perusahaan kartu kredit, pusat perbelanjaan, perusahaan media—karena sumber daya yang dibutuhkan untuk menarik cukup banyak mitra yang berpartisipasi. Ini adalah kelemahan dari efek jaringan untuk platform: dibutuhkan banyak modal untuk membawa pihak ke meja dalam skala yang cukup (ekonomi menjuluki ini masalah ayam-dan-telur). Dengan bantuan alat digital yang dijelaskan di atas, masalah ayam dan telur jauh lebih mudah diatasi. Saat ini, platform multisisi tidak lagi hanya menjadi domain perusahaan besar;

mereka adalah landasan peluncuran pilihan untuk usaha kewirausahaan dari semua ukuran, dari perusahaan besar yang inovatif hingga pengusaha terkecil namun paling ambisius.

### **Manfaat Kompetitif dari Platform**

Tiga dari lima perusahaan paling berharga di dunia—Apple, Google, dan Microsoft—telah membangun bisnis mereka di atas model bisnis platform. Rahasia kesuksesan mereka—dan banyak perusahaan lain—adalah bahwa platform memberikan beberapa manfaat kuat bagi perusahaan yang dapat membangunnya secara efektif.

Ketika *e-commerce* Cina dan pasar online raksasa Alibaba melakukan IPO-nya, saya diwawancarai oleh Wall Street Journal tentang impor IPO terbesar yang pernah ada. Salah satu hal yang saya amati adalah kebangkitan Alibaba di antara bisnis mega-platform lainnya, masing-masing dengan aset yang relatif ringan untuk penilaian pasarnya. Seorang wakil presiden senior di Havas Media, berkomentar beberapa bulan kemudian, “Uber, perusahaan taksi terbesar di dunia, tidak memiliki kendaraan. Facebook, pemilik media paling populer di dunia, tidak membuat konten. Alibaba, pengecer paling berharga, tidak memiliki persediaan. Dan Airbnb, penyedia akomodasi terbesar di dunia, tidak memiliki real estat. Sesuatu yang menarik sedang terjadi.”

Karena platform memberi pelanggan mereka pekerjaan untuk menciptakan banyak nilai mereka, mereka cenderung ringan dalam aset. Baik modal maupun biaya operasional rendah di bisnis seperti Airbnb. Perusahaan-perusahaan ini juga cenderung memiliki sedikit karyawan untuk pendapatan yang mereka hasilkan karena pelanggan mereka melakukan banyak pekerjaan yang akan dilakukan karyawan dalam bisnis yang terintegrasi secara vertikal. Akibatnya, bisnis platform dapat mencapai margin operasi yang sangat tinggi berdasarkan persentase.

### **Penskalaan Cepat**

Bisnis platform dapat tumbuh sangat cepat. Biaya operasinya yang rendah, dikombinasikan dengan arsitektur komputasi awan yang skalabel, memungkinkan hal ini. Bagan garis pertumbuhan pengguna Airbnb tampak seperti tongkat hoki, dengan daftar yang melonjak 1.000 persen dalam tiga tahun. Kemampuan platform untuk meningkatkan pendapatan dengan pertumbuhan karyawan yang relatif lambat kemungkinan merupakan faktor lain. Airbnb mencapai Rp. 4 miliar dalam pemesanan kotor dengan hanya 600 karyawan.

Sejak munculnya Internet, daftar perusahaan baru dengan pertumbuhan tercepat di seluruh dunia didominasi oleh mereka yang menggunakan model bisnis platform. Faktanya, delapan dari sepuluh perusahaan global paling bernilai yang didirikan sejak 1994 adalah perusahaan platform (lihat tabel 3.4).

**Tabel 3.4** Sepuluh Perusahaan Publik Paling Berharga yang Didirikan Sejak 1994

Perusahaan	Jenis platform	Nilai Pasar 20/12/2021 (dalam triliun)	Tahun Berdiri	Negara
Google	Media pendukung iklan	Rp. 425.40	1998	Amerika Serikat
Facebook	Media pendukung iklan	Rp. 248.30	2004	Amerika Serikat
Amazon.com	Penukaran	Rp. 235.70	1994	Amerika Serikat

China Mobile	—	Rp. 232.63	1997	China
Alibaba Group	Penukaran, Sistem Transaksi	Rp. 167.00	1999	China
Tencent Holding	Penukaran, Media pendukung iklan	Rp. 150.87	1998	China
Shopee	Penukaran, Sistem Transaksi	Rp. 88.01	2009	Singapura
Tokopedia	Penukaran, Sistem Transaksi	Rp. 87.11	2009	Indonesia
Sinopec	—	Rp. 73.62	1998	China
Priceline Group	Penukaran	Rp. 62.86	1994	Amerika Serikat
Baidu	Media pendukung iklan	Rp. 52.40	2000	China
Lazada	Penukaran, Sistem Transaksi	Rp. 48.71	2012	China
Salesforce.com	Software standard	Rp. 45.45	1999	Amerika Serikat
Buka Lapak	Penukaran, Sistem Transaksi	Rp. 43.22	2010	Indonesia

Sumber: Perusahaan terpilih dari daftar Forbes Global 2000, diterbitkan 6 Mei 2015.

### Pemenang Mengambil Semua

Setelah platform secara luas ditetapkan dalam kategorinya, sangat sulit untuk meluncurkan penantang langsung dengan layanan serupa—hasil dari kekuatan efek jaringan. Pelanggan lebih suka mendaftar ke platform yang sudah memiliki penerimaan luas atau banyak pengguna lain. Akan sangat sulit bagi pesaing langsung untuk mengejar Facebook (di jejaring sosial) atau Google (dalam pencarian) atau meluncurkan penantang kartu kredit baru untuk Visa, MasterCard, dan American Express. Pertahanan ini lebih lemah di media yang didukung iklan, di mana efek jaringan hanya sepihak (pengiklan peduli dengan jumlah pembaca, tetapi pembaca tidak peduli dengan jumlah pengiklan). Namun dalam platform dengan efek jaringan untuk semua pihak, penantang baru menghadapi hambatan masuk yang tangguh. Dalam kebanyakan kasus, ini mengarah pada konsolidasi di sekitar beberapa pemain yang sangat dominan yang memegang sebagian besar pasar (misalnya, kartu kredit, mesin pencari).

Dalam kasus tertentu, pasar akan cenderung ke arah skenario pemenang-ambil-semua yang sebenarnya di mana hanya satu platform yang layak. Salah satu contohnya adalah perang platform antara Blu-Ray Sony dan DVD HD Toshiba untuk menjadi standar perangkat keras untuk cakram film definisi tinggi. Sony menang, dan Blu-Ray menjadi satu-



satunya standar yang digunakan oleh studio Hollywood dan pemutar DVD. Konsolidasi total pemenang-ambil-semua semacam ini kemungkinan akan terjadi ketika tiga faktor hadir:

1. Multihoming—menggunakan lebih dari satu platform—sulit bagi pelanggan (misalnya, tidak ada yang mau membeli dua pemutar DVD, sedangkan membawa dua kartu kredit itu mudah).
2. Efek jaringan tidak langsung kuat (misalnya, pemirsa peduli dengan format apa Hollywood akan merilis film, dan Hollywood peduli dengan format apa yang digunakan pemirsa).
3. Diferensiasi fitur rendah (misalnya, tidak akan pernah ada perbedaan besar dalam fitur di antara pemutar DVD—diferensiasi produk sebagian besar berada di perangkat TV).

Aspek platform yang anti persaingan ini dapat mengkhawatirkan karena dapat muncul untuk memperkuat perilaku monopoli. Tetapi daripada beberapa monopoli yang berjalan di atas segelintir industri yang sangat luas, masa depan tampaknya lebih cenderung memegang banyak monopoli (hampir) yang menempati kategori yang bergeser sampai mereka lenyap (segera tidak ada yang akan peduli siapa yang memenangkan perang DVD). Facebook terlindungi dengan sangat baik dari penantang lain yang mencoba meluncurkan alat jejaring sosial yang setara (bahkan Google Plus gagal dalam hal ini). Namun tantangannya adalah bahwa platform lain akan membangun posisi dominan dalam kategori interaksi media sosial yang sedikit berbeda—platform dominan untuk foto atau pesan atau komunikasi yang lebih singkat. (Inilah sebabnya Facebook membeli Instagram dan WhatsApp dan mencoba membeli Snapchat.) Ancaman nyata bagi Google bukanlah bahwa perusahaan lain akan mengembangkan mesin pencari serupa (misalnya, Bing) tetapi pengguna dan pengiklan akan tertarik ke jenis lain dari alat pencarian, seperti pencarian suara melalui Siri, pencarian produk di Amazon, atau alat pencarian khusus lainnya untuk perjalanan, pakaian, atau kategori lainnya.

### **Efisiensi ekonomi**

Salah satu manfaat paling mencolok dari model bisnis platform adalah mereka memungkinkan penggunaan yang efisien dari kantong nilai ekonomi yang didistribusikan (tenaga kerja, aset, keterampilan) yang jika tidak, tidak dapat digunakan secara efektif.

Hasilnya adalah banyaknya platform yang menyatukan aktor tunggal dan memberdayakan mereka untuk berkontribusi secara ekonomi. Ini bisa menjadi pengecer mikro yang sekarang dapat menjual produk kerajinan mereka sendiri di Tokopedia atau musik mereka di pengecer mikro yang dapat menemukan pembeli untuk barang bekas mereka di eBay. Mereka dapat menjadi donor mikro di pelindung mikro seni yang menemukan bahwa hanya dengan Rp. 25 ribu mereka dapat membantu mendanai film dokumenter independen di Kickstarter. Mereka dapat menjadi investor mikro di Klub Peminjaman atau Lingkaran Pendanaan yang membantu membiayai usaha kecil orang lain. Mereka dapat berupa perusahaan perangkat lunak mikro yang terdiri dari pengembang tunggal yang membangun aplikasi untuk platform komputasi paling populer di dunia. Mereka bisa menjadi pekerja lepas mikro, menawarkan layanan mereka sebagai pengemudi di Gojek, Grab ataupun Uber. Atau mereka bisa menjadi penyewa mikro, menyewakan rumah mereka di Airbnb atau mobil di Gojek. Tak satu pun dari peran ini akan mungkin tanpa platform. Aktor individu tidak akan pernah memiliki sumber daya untuk menemukan proyek, kebutuhan, atau pelanggan yang cocok. Tetapi dengan mengurangi biaya transaksi dan menggabungkan komunitas mitra, platform dapat melepaskan kapasitas ekonomi yang belum dimanfaatkan.

Fenomena ini sering disalahartikan sebagai “ekonomi berbagi”. Faktanya, sangat sedikit platform yang didirikan untuk berbagi aset atau tenaga kerja secara gratis, dan yang melakukannya semuanya kecil. Platform populer yang sering disebut sebagai bukti ekonomi berbagi, pada kenyataannya, lebih baik digambarkan sebagai "ekonomi sewaan" (menyewa aset di Airbnb), "ekonomi menjual kembali" (menjual aset bekas di eBay), atau "freelance ekonomi" (menjual tenaga kerja di Uber). Manfaat sosial dari membuka kantong sumber daya ini mungkin besar. Uber, misalnya, berpendapat bahwa layanannya mengurangi jumlah total kendaraan di jalan di kota-kota yang padat. Dan Airbnb bangga membantu pemilik rumah memperbaiki diri sebagai pengusaha mikro. Tetapi manfaat dari efisiensi ekonomi ini tampaknya hanya diperoleh ketika menjual, bukan berbagi, adalah aturannya.

### 3.5 PERSAINGAN ANTAR PLATFORM

Platform tidak bersaing hanya dengan bisnis tradisional (Uber vs. layanan mobil tradisional). Mereka juga bersaing dengan platform lain. Tapi bagaimana platform bersaing satu sama lain dalam kategori yang sama? Bukan pada faktor yang sama—fitur, manfaat, harga, lokasi—yang membedakan produk dan layanan tradisional. Sebaliknya, platform cenderung bersaing di lima bidang nilai (lihat tabel 3.5):

- **Nilai tambah jaringan:** Ini adalah cara paling jelas bahwa platform bersaing. Karena efek jaringan, platform dengan pelanggan terbaru sering kali merupakan platform yang paling mungkin menarik pelanggan di masa depan. Tetapi jaringan pelanggan yang berpartisipasi dapat menambahkan manfaat di luar jumlah semata. Kualitas barang dan jasa yang ditawarkan pelanggan seringkali juga penting. (Tokopedia telah membangun platform untuk menjual barang-barang buatan tangan dengan memelihara komunitas pengrajin yang membuat barang berkualitas dari jenis yang mungkin tidak Anda temukan di eBay.) Data yang diberikan oleh satu kelompok pelanggan juga dapat meningkatkan kemampuan platform untuk menarik pelanggan kelompok lain. (Jumlah data sosial, demografi, dan minat pribadi yang diberikan pengguna ke Facebook justru menjadi alasan perusahaan dapat membebaskan tarif yang relatif tinggi kepada pengiklan.)
- **Nilai tambah platform:** Dalam beberapa kasus, nilai yang diberikan oleh berbagai jenis pelanggan tidak cukup untuk membuat platform kompetitif. Platform itu sendiri harus mengembangkan fitur dan manfaat unik untuk menarik pelanggan. Google menarik pengguna ke ponsel Android dengan asisten pribadi Google Now dan integrasi mulus dari Maps, Kalender, dan Gmail yang populer. Pesaingnya Apple menarik pengguna dengan perangkat lunaknya sendiri, seperti iTunes dan asisten pribadi Siri, dan desain perangkat keras yang unik dari iPhone-nya. Untuk platform media yang didukung iklan, area kompetisi terbesar adalah nilai tambah platform mereka—yaitu, konten yang mereka buat untuk menarik audiens mereka. Konten tersebut dapat disubsidi atau diberikan sepenuhnya gratis kepada konsumen, berkat pendapatan pengiklan. Meskipun saluran video atau blog bersaing dengan rekan-rekannya dengan mencoba membuat konten yang menarik, model bisnis sebenarnya adalah menjual pemirsa kepada pengiklan.
- **Standar terbuka:** Cara penting lain agar platform bersaing adalah dengan menawarkan standar yang lebih terbuka dan lebih mudah digunakan daripada pesaingnya. Pertumbuhan pesat platform seperti YouTube sebagian besar dibantu oleh antarmuka Web atau aplikasi swalayan yang mereka tawarkan, yang memudahkan siapa saja untuk mengunggah konten atau bergabung dengan jaringan platform. Untuk pelanggan yang membutuhkan lebih banyak kontrol teknis, platform

akan menggunakan SDK dan API untuk menyediakan akses layanan mandiri. Akan tetapi, keterbukaan itu relatif, dan tidak pernah sepenuhnya mutlak. Platform Android Google lebih terbuka daripada iOS Apple, tetapi bahkan Android memberikan batasan pada produsen ponsel yang ingin menggunakan layanannya seperti Google Maps, Kalender, dan Pencarian. (Inilah mengapa Xiaomi dan lainnya menggunakan versi Android sumber terbuka yang tidak dibatasi.) Standar menawarkan akses ke pihak luar, tetapi juga bertindak sebagai titik kontrol di mana pemilik platform membatasi data dan fungsionalitas apa yang dapat dan tidak dapat diakses oleh pihak luar. Satu-satunya platform yang benar-benar terbuka adalah standar desain publik. Ini memfasilitasi interaksi oleh semua pihak tetapi tidak memberikan kontrol atau monetisasi kepada pemilik pusat. Internet itu sendiri adalah seperangkat standar tersebut.

- **Alat interaksi:** Setelah platform menarik pelanggan dan memudahkan mereka untuk bergabung, platform tersebut dapat bersaing dengan menyediakan alat terbaik untuk menemukan dan berinteraksi dengan mitra yang tepat. Situs kencan seperti eHarmony atau OKCupid bersaing dalam algoritma dan ilmu data yang mereka gunakan untuk membantu pria dan wanita menemukan pasangan yang tepat (daripada menggulir ribuan entri acak). Alat interaksi lainnya fokus pada memungkinkan transaksi antar pengguna. Airbnb menambahkan opsi Pesan Instan yang memungkinkan wisatawan yang terburu-buru untuk mengonfirmasi reservasi secara instan—seperti yang mereka lakukan di situs web hotel—daripada menunggu tuan rumah membalas pertanyaan mereka. eBay memberi penjual opsi untuk menawarkan produk mereka melalui lelang atau dengan harga tetap. Amazon Marketplace menyediakan layanan pemenuhan untuk penjualnya (mereka tidak perlu mengirimkan paket ke pelanggan seperti penjual eBay); itu juga menyediakan pelacakan pesanan untuk pembeli.
- **Pemberdaya kepercayaan:** Cara terakhir platform bersaing untuk menarik pelanggan adalah dengan menawarkan metode yang lebih baik untuk memungkinkan kepercayaan di antara pihak-pihak yang mereka kumpulkan. Ini dapat mencakup sistem identifikasi, seperti login sosial melalui Facebook, Google, Twitter, atau LinkedIn. (Meskipun Internet awal berkembang dengan anonimitas, platform berkembang dengan identitas.) Pemberdaya lainnya adalah sistem reputasi, biasanya dalam bentuk ulasan pelanggan. Di beberapa platform, ulasan bersifat timbal balik, tetapi di platform lain, hanya satu arah (pelanggan mengulas restoran tempat mereka makan setelah melakukan reservasi di OpenTable, tetapi restoran tidak mengulas pengunjung). Kepercayaan juga dapat diaktifkan dengan perlindungan finansial, seperti asuransi untuk menutupi kerugian yang ditimbulkan oleh pelanggan atau mediasi sengketa penagihan oleh platform transaksi seperti PayPal. Dalam kasus lain, jaminan nonkompetitif sangat penting untuk menciptakan kepercayaan pada platform. Banyak produsen, dari Samsung hingga Philips hingga Google Nest, telah mulai mengembangkan produk "pintar" seperti bola lampu, lemari es, dan termostat untuk "rumah yang terhubung". Konsumen telah menunggu satu antarmuka daripada harus menggunakan aplikasi yang berbeda untuk setiap alat di rumah. Tetapi tidak ada produsen yang mau menggunakan standar perangkat lunak pesaingnya sebagai platform. Ini menciptakan peluang bagi Wink, sebuah perusahaan rintisan yang menyediakan antarmuka kontrol yang elegan untuk perangkat apa pun di rumah yang terhubung. Karena Wink tidak membuat peralatan pesaingnya sendiri,

Wink mampu menarik produsen besar seperti GE, Philips, Lutron, Honeywell, Schlage, dan Nest untuk terhubung ke platformnya. Terkadang platform kecil bisa menang.

**Tabel 3.5** Poin Perbedaan Antara Platform yang Bersaing

Area nilai	Contoh
Nilai Tambahan-Jaringan	Lebih banyak peserta (efek jaringan)
	Kualitas barang dan jasa dari peserta
	Data yang dibagikan oleh peserta
Nilai Tambahan Platform	Fitur dan manfaat unik
	Konten gratis
Open Standar	Antarmuka web atau aplikasi
	Kit pengembangan perangkat lunak dan antarmuka program aplikasi
	Titik kontrol platform
Alat Interaksi	Alat penargetan dan perjodohan
	Pemberdaya transaksi
Pemberi Kepercayaan	Sistem identifikasi
	Sistem reputasi
	Perlindungan keuangan
	Jaminan nonkompetitif

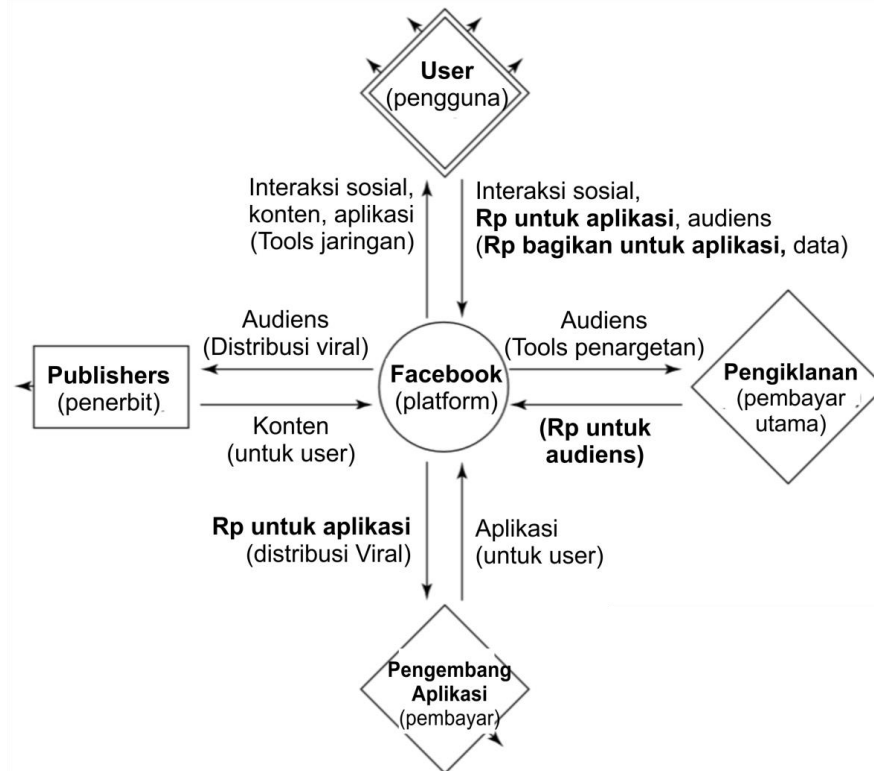
Sebelum kita beralih dari subjek platform ke perubahan lain dalam lanskap persaingan, mari kita lihat alat pemetaan strategis yang dapat digunakan untuk mendapatkan wawasan tentang bisnis platform apa pun.

### 3.6 PETA MODEL BISNIS PLATFORM

Peta Model Bisnis Platform adalah alat analitik dan visualisasi yang dirancang untuk mengidentifikasi semua pihak penting dalam suatu platform dan menganalisis di mana penciptaan nilai dan pertukaran terjadi di antara pelanggan yang berbeda dan dengan bisnis platform itu sendiri. Logika platform sangat berbeda dengan logika bisnis produk, layanan, atau pengecer tradisional. Oleh karena itu, sangat penting bagi Anda untuk memahami pertukaran nilai di antara pelanggan untuk melihat strategi di balik setiap platform yang sukses.

Pada gambar 3.1, kita melihat bagaimana Peta Model Bisnis Platform menampilkan berbagai komponen model bisnis Facebook. Bentuk menunjukkan pihak-pihak kunci dalam model bisnis:

- Lingkaran: Platform
- Berlian: Pembayar (pelanggan yang memberikan pendapatan ke platform)
- Persegi panjang: Pemanis (pelanggan yang tidak memberikan pendapatan tetapi membantu menarik pelanggan berharga lainnya)
- Lonjakan: Jumlah jenis pelanggan lain yang tertarik (mis., penayang memiliki satu lonjakan karena mereka hanya menarik pengguna, tetapi pengguna memiliki empat lonjakan karena mereka menarik penerbit, pengiklan, pengembang aplikasi, dan lebih banyak pengguna seperti mereka)
- Batas ganda: linchpin (tipe pelanggan dengan lonjakan paling banyak; raja efek jaringan)



**Gambar 3.1** Peta Model Bisnis Platform: Facebook.

Panah menunjukkan pertukaran nilai:

- Panah di setiap arah menunjukkan nilai yang diberikan, atau diterima, oleh setiap jenis pelanggan.
- Nilai dalam huruf tebal adalah nilai moneter.
- Nilai dalam tanda kurung disediakan oleh platform itu sendiri atau ke platform itu sendiri (misalnya, bagian pendapatan platform).
- Nilai yang tidak ada dalam tanda kurung diteruskan melalui platform dan diberikan kepada pelanggan lain.

Kita dapat mempelajari beberapa hal tentang model bisnis Facebook melalui alat ini. Facebook menyatukan empat jenis pelanggan di platformnya: pengguna jejaring sosial, pengiklan, pengembang aplikasi, dan penerbit berita dan konten. Model bisnis adalah campuran dari dua dari empat jenis platform kami: media yang didukung iklan dan standar perangkat lunak (untuk pengembang aplikasi). Platform ini didorong oleh efek jaringan lintas sisi (jenis pelanggan yang berbeda tertarik satu sama lain) dan juga oleh efek jaringan sisi yang sama (pengguna tertarik oleh lebih banyak jenis mereka sendiri).

Bagaimana dengan kepentingan relatif dari berbagai jenis pelanggan untuk platform Facebook? Kepentingan utama pengguna jelas karena meskipun mereka tidak membayar biaya ke Facebook, mereka adalah kunci utama yang menarik semua orang ke platform. Pengiklan, di sebelah kanan, adalah sumber pendapatan utama untuk model bisnis. Peran penerbit berita juga diklarifikasi: meskipun mereka tidak memberikan pendapatan, mereka menambah nilai bagi pelanggan kunci pas dan karenanya ke platform (mereka membuat pengguna menghabiskan lebih banyak waktu di layanan dan karena itu melihat lebih banyak iklan). Jika Anda meluncurkan platform Anda sendiri, Anda dapat menggunakan Peta Model Bisnis Platform untuk menjawab pertanyaan penting berikut:

- Siapa yang perlu Anda bawa untuk membuat platform Anda berfungsi?
- Bagaimana Anda akan memonetisasi?

- Siapa pelanggan terpenting Anda? (Ini kemungkinan adalah pembayar utama dan kunci pas.)
- Apakah model bisnis Anda seimbang? Apakah masing-masing pihak menerima nilai yang cukup untuk menarik partisipasinya? Apakah masing-masing pihak memberikan kontribusi nilai yang cukup untuk membenarkan penyertaannya?

Anda juga dapat menggunakan Peta Model Bisnis Platform untuk menganalisis platform lain—pesaing di industri Anda, tolok ukur dari industri lain, atau platform yang bertindak sebagai perantara antara Anda dan pelanggan Anda. Menganalisis platform perusahaan lain akan membantu Anda menjawab pertanyaan penting ini:

- Siapa pelanggan utama platform?
- Apa peran, atau kontribusi nilai, dari setiap jenis pelanggan?
- Apa yang menarik masing-masing pihak ke platform?
- Bagaimana platform menghasilkan uang?
- Nilai apa yang Anda berikan jika Anda adalah pelanggan platform?
- Bagaimana Anda bisa mengekstrak atau memanfaatkan lebih banyak nilai dari platform?

Panduan terperinci tentang cara menggambar, dan menggunakan, Peta Model Bisnis Platform dapat ditemukan di <http://www.davidrogers.biz> di bawah Alat.

### 3.7 LANSKAP KOMPETISI YANG BERGESER

Platform menawarkan model yang berbeda secara fundamental tentang bagaimana bisnis berhubungan satu sama lain—bukan sebagai pemasok, distributor, dan saingan, tetapi sebagai mitra jaringan. Namun meski tidak menggunakan model bisnis platform, setiap bisnis menghadapi dunia persaingan yang sangat berbeda di era digital.

Dalam pandangan tradisional, kita menganggap persaingan terjadi antara bisnis saingan dari jenis yang sama di industri yang sama. Kita menganggap kolaborasi terjadi antara bisnis dan perusahaan yang berfungsi sebagai saluran penjualan dan pemasoknya. Namun di era digital, setiap hubungan antara dua bisnis adalah campuran pergeseran persaingan dan kerja sama.

Ini karena teknologi digital berkontribusi pada tiga perubahan besar dalam lanskap persaingan. Pertama, persaingan dengan saingan berubah, menjadi kurang dari kontes langsung dan permainan zero-sum. Kedua, definisi dan batasan industri menjadi lebih cair, yang mengarah pada konflik antara pesaing yang lebih asimetris. Akhirnya, hubungan bisnis dengan saluran dan mitra rantai suplai mereka secara teratur dirombak dan ditata ulang. Mari kita lihat ketiga shift.

#### Ko-petisi

Pemikiran tradisional tentang persaingan didominasi oleh metafora dari perang dan olahraga. Tujuan bisnis adalah untuk “menang”, “menjadi yang terbaik”, dan “mengalahkan” persaingan. Seperti dalam kontes olahraga, musuh kita serupa dengan kita (Ford vs. General Motors, Sony vs. Samsung), dan kita bersaing dalam seperangkat aturan yang jelas: batas-batas industri kami. Dalam pandangan “bisnis sebagai kontes”, persaingan adalah permainan zero-sum: agar satu pihak menang, pihak lain harus kalah. Seperti yang ditulis Gore Vidal, “Tidak cukup untuk berhasil. Yang lain pasti gagal.”

Michael Porter, mungkin pemikir manajemen paling terkenal tentang persaingan, mengkritik pandangan "persaingan untuk menjadi yang terbaik" ini dan memperingatkan bahwa ini adalah jalan menuju kinerja yang biasa-biasa saja. Upaya sederhana untuk pangsa pasar mengarah pada perang harga dan profitabilitas yang rendah. Bertujuan untuk menjadi "terbaik" generik (seperti dalam seruan CEO General Motors, "Semoga mobil terbaik

menang!") mengaburkan pentingnya menemukan cara unik untuk menciptakan nilai bagi pelanggan, karena ini menganggap hanya ada satu arah. Pandangan zero-sum tentang persaingan membuat perlombaan ke bawah yang tidak dapat dimenangkan oleh siapa pun.

Kompetisi nyata jauh dari kontes zero-sum. Dalam banyak kasus, strategi yang efektif bahkan membutuhkan pesaing langsung untuk menemukan cara untuk bekerja sama secara kooperatif di arena tertentu. Istilah co-opetition diciptakan oleh pendiri Novell Ray Noorda dan dipopulerkan oleh Adam Branden dan Barry Nalebuff dalam sebuah buku dengan nama yang sama. Penulis menerapkan teori permainan pada hubungan bisnis untuk menunjukkan mengapa strategi yang tepat untuk bisnis saingan sering kali merupakan campuran persaingan dan kerja sama di berbagai bidang.

Misalnya, universitas sejawat akan bersaing ketat selama proses penerimaan untuk menarik pelamar mahasiswa yang diinginkan yang sama dan selama proses perekrutan untuk menarik fakultas menjanjikan yang sama. Namun, di lain waktu, mereka akan bekerja sama untuk memajukan kedudukan dan peran pendidikan universitas di pasar yang lebih luas. Dalam pandangan Brandenburger dan Nalebuff, perusahaan saingan harus bekerja sama untuk "menumbuhkan kue" pada saat yang sama mereka bersaing satu sama lain untuk "membagi kue".

Platform digital semakin menjadi faktor pendorong kerja sama strategis di antara para pesaing bisnis. Jika Anda memeriksa perusahaan teknologi konsumen terkemuka saat ini—Apple, Google, Facebook, Samsung, Amazon—jelas bahwa mereka semua bersaing ketat di berbagai bidang. Perangkat keras Apple bersaing dengan Samsung dan Amazon. Sistem operasi Apple bersaing dengan Google (yang berjalan di ponsel Samsung), yang juga bersaing dengan Amazon (yang menjalankan versi Android yang eksklusif dan kompetitif). Facebook bersaing dengan semua sistem operasi ini untuk menjadi lapisan paling dominan dalam interaksi pelanggan di perangkat seluler dan platform periklanan digital paling berharga. Itu juga bersaing dengan Google YouTube untuk menjadi platform terbesar untuk distribusi video online. Amazon berusaha mencuri lalu lintas mesin pencari untuk produk dari Google dan membangun platform periklannya sendiri. Sementara itu, Amazon berusaha untuk tetap berada di depan Google dan Apple sebagai sumber terkemuka untuk buku digital, acara televisi, dan film sementara ketiganya bersaing untuk mendistribusikan musik yang diunduh dan streaming.

Kita dapat dengan mudah mengharapkan kelima perusahaan ini berperilaku seperti Lima Keluarga kejahatan terorganisir yang berperang satu sama lain dalam film-film Godfather. Namun, pada kenyataannya, kelimanya sangat terjerat satu sama lain, bekerja sama dan menghubungkan produk dan layanan mereka. Perangkat Apple telah lama menjalankan Google sebagai mesin pencari default mereka. Facebook adalah aplikasi paling populer di perangkat seluler semua orang.

Koleksi media Amazon tersedia dan populer di perangkat Apple dan Android, meskipun bersaing langsung dengan App Store Apple dan Google Play. Samsung sebenarnya memproduksi banyak komponen penting untuk iPhone Apple yang bersaing dengan ponselnya sendiri. Alasan untuk semua kerja sama ini jelas: kekuatan platform. Kekuatan Google dalam pencarian, Amazon dalam distribusi media, Facebook dalam jaringan sosial, dan Apple dan Android dalam sistem operasi seluler berarti bahwa tidak satu pun dari bisnis ini mampu memotong pesaing mereka dari pelanggan mereka sendiri.

Dalam kasus lain, ancaman yang mengganggu dari teknologi baru mendorong bisnis saingan untuk bekerja sama dan bekerja sama untuk mempertahankan wilayah mereka. Jaringan televisi telah melihat dampak distribusi digital dan pembajakan digital pada industri seperti musik dan buku ketika mereka memutuskan untuk bekerja sama untuk meluncurkan

Hulu, layanan televisi streaming online yang menggabungkan acara terbaru dari jaringan yang sama yang bersaing sebagai saingan langsung di tradisional. distribusi televisi.

### 3.8 INDUSTRI FLUIDA DAN PESAING ASIMETRIS

Sebagian besar pemikiran kita tentang persaingan mengambil industri sebagai unit analisis. Lima kekuatan Porter (kerangka kerja paling terkenal untuk berpikir tentang persaingan) memberikan model untuk keseluruhan tingkat persaingan dalam suatu industri: Seberapa ketat persaingan di industri penerbangan di Indonesia? Atau industri semen Jawa? Apakah bertambah atau berkurang? Dan seterusnya. Tetapi apa yang terjadi jika definisi dan batasan industri Anda berubah-ubah?

Saat ini, batas-batas industri jauh lebih tidak statis karena perubahan teknologi yang cepat. Ketika perusahaan mobil listrik Tesla memasuki pasar, tampaknya jelas cocok di industri otomotif, bersaing dengan produsen lain dari kendaraan listrik, gas, dan hibrida, seperti Toyota, BMW, dan General Motors. Tetapi untuk mengembangkan mobilnya, Tesla harus fokus pada pengembangan baterai listrik generasi berikutnya serta layanan untuk mengisi dayanya. Pada tahun 2015, Tesla mengumumkan bahwa mereka mungkin mulai menawarkan baterai yang sama untuk penyimpanan daya listrik di rumah konsumen. Jika berhasil dan jika digabungkan dengan panel surya rumah, ini bisa menjadi penantang utilitas listrik tradisional di rumah.<sup>19</sup> Jadi, apakah Tesla adalah perusahaan mobil atau perusahaan baterai listrik? kita belum tahu.

Sementara itu, Alphabet (perusahaan induk Google) adalah salah satu perusahaan terkemuka yang mengembangkan perangkat lunak untuk mobil self-driving, memanfaatkan kekuatannya dalam komputasi Big Data. Ketika mobil-mobil ini menjadi layak secara komersial, perusahaan yang paling dikenal dengan mesin pencariinya mungkin menjadi salah satu pemain dominan dalam industri otomotif yang berfokus pada data dan kecerdasan buatan seperti halnya pada desain mesin dan sasis. Ketika sensor digital dan konektivitas menjadi tertanam di lebih banyak objek (mobil, traktor, mesin jet, peralatan rumah tangga), Internet of Things kemungkinan akan mendefinisikan kembali batas-batas banyak industri yang kurang diubah oleh Internet daripada bisnis media dan informasi. .

Perusahaan dapat berharap untuk bersaing dengan semakin banyak bisnis yang tidak mirip dengan mereka. Kita dapat menganggap ini sebagai pergeseran dari pesaing simetris ke asimetris.

Pesaing simetris menawarkan proposisi nilai yang serupa kepada pelanggan. BMW dan Mercedes-Benz memiliki merek yang berbeda dan menarik bagi pengemudi yang berbeda, tetapi penawaran mereka secara umum serupa: kepemilikan atau sewa kendaraan pribadi dengan banyak fitur yang sama. Pesaing simetris juga memberikan nilai tersebut dengan model bisnis serupa. Satu pembuat mobil mungkin lebih besar atau lebih kecil, dengan skala ekonomi yang berbeda atau faktor lainnya, tetapi model umumnya sama—pabrik manufaktur, dealer, penetapan harga untuk penjualan dan sewa.

Pesaing asimetris sangat berbeda. Mereka menawarkan proposisi nilai yang serupa kepada pelanggan, tetapi model bisnis mereka tidak sama. Untuk pembuat mobil seperti BMW, pesaing asimetris mungkin menyertakan layanan berbagi tumpangan seperti Uber—jika pelanggan membeli lebih sedikit mobil karena Uber dapat memenuhi kebutuhan transit mereka. (Bagi banyak remaja, mendaftar untuk akun pengemudi Uber dapat menggantikan mendapatkan SIM sebagai ritus peralihan setelah berusia 18 tahun.)

Jika pesaing simetris utilitas listrik adalah perusahaan lain yang menyediakan energi ke rumah dari jaringan listrik, pesaing asimetrisnya dapat berupa kemitraan antara unit baterai rumah Tesla dan perusahaan panel surya, yang bersama-sama dapat memungkinkan



pemilik rumah untuk mencabut kabel listrik sepenuhnya. Jika pesaing simetris HBO adalah Showtime dan AMC (menawarkan program kepada konsumen melalui bundel kabel yang sama), maka pesaing asimetrisnya akan mencakup Hulu dan Netflix, yang menyediakan opsi penayangan dan konten asli melalui perangkat digital dan di luar perantara kabel.

Rita McGrath menyarankan untuk tidak memikirkan persaingan dalam hal industri dan lebih banyak dalam hal arena—perusahaan yang memiliki penawaran serupa, untuk segmen pasar yang sama, di lokasi geografis yang sama. Russell Dubner, CEO Edelman, perusahaan independen terbesar di dunia dimiliki perusahaan, berpikir banyak tentang pesaing asimetris, atau "pengganti," begitu dia menyebutnya. "Kami selalu melihat pengganti—bagaimana lagi klien kita dapat membelanjakan uang mereka untuk mencapai tujuan yang sama? Jika Anda hanya melihat persaingan langsung, seseorang dapat memakan makan siang Anda dan Anda tidak akan pernah melihat mereka datang."

### 3.9 DISINTERMEDIASI DAN INTERMEDIASI

Salah satu dampak terbesar teknologi digital adalah pada hubungan bisnis dengan mitra dalam rantai suplai mereka—perusahaan yang memasok input penting untuk produk bisnis utama sendiri atau yang menciptakan nilai tambah dan mendistribusikan atau menjual produk tersebut ke konsumen.

Gangguan dan konfigurasi ulang hubungan bisnis ini sebagian besar dibicarakan dalam istilah disintermediasi—penghapusan perantara atau perantara dari serangkaian transaksi bisnis. Internet secara luas dikenal sebagai kekuatan yang kuat untuk disintermediasi, karena telah mempermudah segala jenis barang dan jasa untuk menjangkau audiens yang menginginkannya.

Surat kabar dipisahkan oleh situs web rahasia seperti Craigslist atau Monster.com. Pengiklan individu dapat melewati perantara (iklan cetak mahal di koran lokal) dan menjangkau audiens yang diinginkan secara langsung dengan memasang iklan murah atau gratis di salah satu situs web populer ini. Jaringan toko buku ritel seperti Gramedia dan Borders Books terputus oleh kedatangan Amazon.com, Shopee dan *e-commerce* lainnya, yang untuk pertama kalinya menawarkan penerbit jalan lain untuk menjual buku kepada konsumen (Borders akhirnya mengajukan kebangkrutan). Dalam kasus ini, penantang digital pertama yang baru datang untuk bertindak sebagai perantara, membiarkan pemasok menghindari saluran tradisionalnya untuk menjangkau pelanggan.

Dalam kasus lain, perusahaan yang mencoba menjangkau konsumen akhir mereka dapat membangun saluran digital mereka sendiri untuk menghindari, atau memisahkan, mitra tradisional mereka. Industri asuransi di banyak negara dibangun di atas model keagenan, di mana perusahaan asuransi menjual polis mereka kepada individu melalui agen independen. Ini mengurangi overhead karyawan untuk perusahaan asuransi tetapi menempatkan penghalang antara mereka dan pengguna produk mereka, yang pasti mengurangi seberapa banyak mereka tahu tentang konsumen tersebut dan seberapa efektif mereka dapat memasarkan kepada mereka.

Perusahaan asuransi sangat terikat pada perantara, agen mereka, dan ketergantungan ini menghambat mereka di banyak pasar ketika menanggapi keinginan konsumen yang meningkat untuk layanan mandiri dan belanja online dan pilihan pembelian. Perusahaan asuransi baru, seperti Geico, telah memasuki pasar yang menjual langsung ke konsumen secara online. Prudential Insurance telah mempertahankan agen asuransinya sementara pada saat yang sama mengakuisisi Esurance, yang menjual langsung ke konsumen seperti yang dilakukan Geico. Prudential, pada dasarnya, mempertahankan dan memisahkan mitra penjualannya pada saat yang bersamaan.

Platform digital juga memicu fenomena sebaliknya, yang paling tepat digambarkan sebagai intermediasi. Dalam kasus ini, bisnis baru berhasil memasukkan dirinya sebagai perantara antara pelanggan dan perusahaan yang dulu menjual langsung kepada mereka. Intermediasi terjadi ketika sebuah platform membangun basis pelanggan yang begitu besar dan menjadi antarmuka yang sangat berharga bagi pelanggan sehingga bisnis lain tidak dapat melewatkan kesempatan untuk menjangkau pelanggan melalui platform tersebut. Manfaat bagi perantara baru adalah bahwa hal itu tak terhindarkan mengekstraksi manfaat tol atau platform, sering kali menghasilkan banyak nilai.

Facebook, misalnya, telah berhasil menyisipkan diri sebagai perantara antara pembaca berita dan publikasi berita yang sebelumnya menjangkau mereka secara langsung, baik melalui edisi cetak maupun situs web dan aplikasi mereka sendiri. Dengan media sosial mendorong lebih dari 30 persen dari semua lalu lintas ke situs web penerbit dan Facebook memberikan 75 persen dari lalu lintas sosial itu, tidak ada penerbit, dari berbagai perusahaan surat kabar, yang dapat mengabaikan penggunaan Facebook sebagai sarana untuk mempromosikan kontennya. Itu memberikan peningkatan pengaruh ke Facebook, yang mampu sangat memengaruhi keunggulan dan visibilitas artikel penerbit di *Umpan Berita* penggunaannya. (Faktanya, Facebook menjadi pendorong besar lalu lintas penerbit hanya setelah mengonfigurasi ulang algoritmenya pada Desember 2013 untuk memberikan lebih banyak prioritas pada berita.) Ketika pengaruh Facebook atas penerbit tumbuh, diharapkan untuk mengambil bagian dari pendapatan iklan dari pembaca yang disampaikannya kepada penerbit berita.

Fenomena intermediasi yang sama dapat dilihat dengan platform lain yang semakin kuat. Apple Pay, sistem pembayaran seluler untuk iPhone, iPad, dan Apple Watch, dapat mendaftarkan Visa dan MasterCard sebagai mitra untuk peluncurannya, meskipun faktanya Apple Pay memasukkan dirinya sebagai perantara antara perusahaan kartu kredit ini dan pemegang kartu pelanggan mereka sendiri. Basis pelanggan Apple yang besar dan makmur serta rekam jeaknya dalam merancang antarmuka digital yang digunakan pelanggan membuatnya terlalu kuat untuk diabaikan di sektor pembayaran seluler yang sedang berkembang.

Tak kalah lainnya yang sangat ramah di Indonesia sendiri, Gopay merupakan sistem pembayaran yang dikeluarkan oleh gojek yang pada saat ini sudah dapat digunakan untuk pembayaran-pembayaran digital seperti pembayaran listrik, transfer uang digital, transfer ke bank dan beberapa fitur lainnya yang membuat pelanggannya terus menerus menggunakan Gopay sebagai alat transaksi pengganti kartu ATM dan uang tunai, selain Gopay, dompet digital lainpun tak kalah kelayakannya, seperti Ovo, Shopay/Shopeepay, Dana, LinkAja, dan sejenisnya. Mereka memiliki berbagai fitur yang mempermudah pengguna dalam bertransaksi secara online.

Ketika konsorsium 200 penerbit Jerman mengeluh bahwa Google mencuri nilai dari mereka dengan memasukkan artikel mereka dalam hasil pencariannya, Google memutuskan untuk mengecualikan mereka dari pencariannya. Ketika mereka mengalami kehilangan lalu lintas yang mereka katakan dapat menyebabkan penerbit anggota bangkrut, konsorsium berbalik arah dan meminta Google untuk memasukkan artikel mereka kembali ke hasil pencariannya.

#### **Alat: Kereta Nilai Kompetitif**

Sebagai tempat persaingan berkembang dari persaingan di antara perusahaan serupa untuk memasukkan pesaing asimetris dan pemasok dan perantara perusahaan sendiri, manajer membutuhkan cara baru untuk memvisualisasikan lanskap kompetitif mereka.

Competitive Value Train adalah alat yang saya rancang untuk menganalisis persaingan dan pengaruh antara perusahaan dan mitra bisnisnya, pesaing langsung, dan pesaing asimetris.

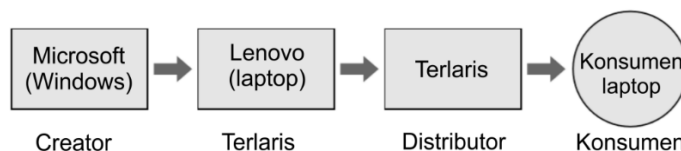
Mari hindari kebingungan dengan dua istilah terkait. Rantai nilai Porter adalah alat yang populer untuk memeriksa berbagai proses yang menambah nilai produk atau layanan dalam operasi perusahaan itu sendiri (misalnya, bagaimana departemen R&D, manufaktur, pemasaran, dan penjualan masing-masing menambah nilai). Rantai suplai adalah alat yang banyak digunakan untuk memodelkan proses di berbagai perusahaan yang berkontribusi pada pembuatan, distribusi, dan penjualan produk. Kedua alat ini fokus pada desain operasional.

Sebaliknya, rangkaian nilai berfokus pada persaingan dengan melihat pengaruh antara perusahaan dalam rantai suplai dan pengganti potensial mereka dan dengan memetakan bagaimana produk atau layanan tertentu menjangkau kelompok pelanggan tertentu. Untuk bisnis dengan banyak produk, pemasok, saluran penjualan, dan jenis pelanggan, rangkaian nilai tunggal hanya akan menampilkan satu rangkaian operasi atau model bisnis lengkapnya. Tapi ini akan memungkinkan manajer untuk fokus pada kekuatan kompetitif dan kooperatif yang bekerja dalam memberikan aliran nilai tertentu.

Jalur nilai kompetitif dimulai dengan jalur horizontal perusahaan yang mengarah ke konsumen akhir di sebelah kanan. Jumlah perusahaan yang ditarik akan tergantung pada model bisnis dan sarana distribusi Anda. Berikut adalah tiga jenis umum yang biasa terlihat saat Anda bergerak ke hulu dari konsumen akhir:

- **Distributor:** Memberikan produk atau layanan kepada konsumen, meskipun mungkin tidak memproduksi produk atau layanan tersebut (mis., pengecer seperti Transmart atau e-tailer seperti Amazon)
- **Producer:** Membuat produk jadi, layanan, atau penawaran yang dibayar oleh konsumen (misalnya, perusahaan asuransi, label rekaman, penerbit buku, atau produsen laptop)
- **Originator:** Membuat elemen atau bagian unik dari penawaran (misalnya, produsen yang memproduksi sistem operasi atau chip untuk laptop atau musisi yang membuat rekaman untuk label rekaman)

Gambar 3.2 menyajikan contoh rangkaian nilai sederhana dengan tiga jenis bisnis ini. Elemen berikutnya untuk menambah nilai adalah pesaing. Di bawah setiap bisnis, atau "mobil", di kereta, kita menunjukkan pesaing simetrisnya. Di atas mobil yang sama, kita menunjukkan pesaing asimetris.



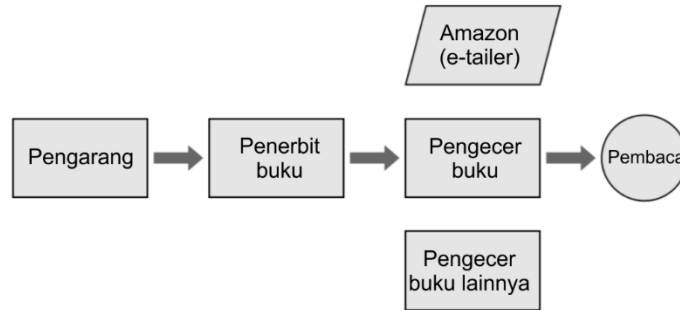
**Gambar 3.2** Simple Value Trains untuk Komputer Laptop (Tanpa Pesaing).

Gambar 3.3 menunjukkan rangkaian nilai kompetitif untuk buku yang dijual melalui pengecer. Buku-buku tersebut berasal dari penulis (menyusun dan menulis naskah), yang dikontrak oleh penerbit (menyediakan pembiayaan, pemasaran, distribusi, dan layanan editorial), dan kemudian dijual melalui pengecer buku ke konsumen akhir, pembaca. Leverage kompetitif dibentuk oleh kekuatan relatif dari rantai ritel fisik lainnya dan e-tailer yang dominan, Shopee, Tokopedia, maupun Amazon.

### Memahami Persaingan sebagai Leverage

Dengan menggambarkan mitra dan pesaing simetris dan asimetris mereka, rangkaian nilai bertujuan untuk memberikan pandangan multidimensi tentang persaingan dan kerja

sama. Pikirkan industri surat kabar. Surat kabar Suara Merdeka dan Kompas.com jelas merupakan pesaing simetris—mereka memberikan nilai yang sama bagi pembaca yang tumpang tindih. Namun, ancaman persaingan terbesar bagi setiap surat kabar mungkin terletak di tempat lain.



**Gambar 3.3** Kereta Nilai Kompetitif: Buku yang Dijual Melalui Pengecer.

Seperti yang telah kita lihat, saat Facebook menyisipkan dirinya di antara surat kabar dan pembacanya, Facebook mendapatkan kekuatan kompetitif sebagai perantara (gambar 3.4a). Pada saat yang sama, situs web rahasia telah memisahkan surat kabar dari pengiklan ke pembaca (gambar 3.4b). Terakhir, surat kabar tersebut dapat menghadapi ancaman dari wartawan yang menulis artikel mereka (gambar 3.4c).

Di era digital, jurnalis bintang mampu menumbuhkan visibilitas merek secara langsung kepada audiensnya, terutama dengan penggunaan media sosial. Seorang penulis bernama Ezra dengan cepat mengembangkan begitu banyak pengikut sebagai blogger kebijakan politik di Suara Merdeka sehingga para editor dilaporkan enggan mengkritik kolomnya. Meskipun pimpinan surat kabar mendukung Ezra dan berusaha mempertahankannya sebagai karyawan bintang, ia akhirnya pergi untuk melayani sebagai pemimpin redaksi pendiri di usaha berita digital-pertama baru. Proses yang sama telah terlihat dengan beberapa jurnalis bintang lainnya di perusahaan media tradisional.

Kereta nilai dapat digunakan untuk memeriksa ketiga dinamika persaingan ini untuk surat kabar dan pertanyaan kritis dalam setiap kasus: Siapa yang memiliki pengaruh dalam hubungan dalam rangkaian nilai? Di mana disintermediasi terjadi atau mungkin? Dimana intermediasi terjadi? Dilihat melalui lensa kereta nilai, menjadi jelas bahwa tujuan bisnis apa pun bukan hanya untuk mengalahkan, atau bahkan mengungguli, pesaing langsungnya (misalnya, Suara Merdeka vs. Kompas). Tujuan kompetitif utama adalah untuk mendapatkan lebih banyak pengaruh dalam rangkaian nilainya.

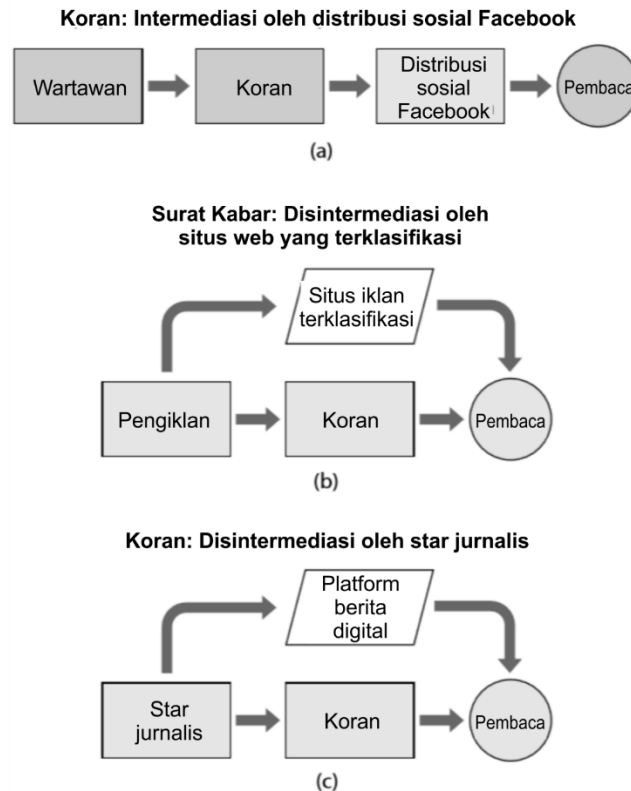
### 3.10 DUA PRINSIP KEKUATAN NILAI

Secara lebih umum, kita dapat mengidentifikasi dua prinsip umum yang menentukan siapa yang cenderung memperoleh kekuasaan dalam rangkaian nilai.

#### Prinsip 1: Kekuatan Pada Pencipta Nilai Unik

Pada setiap tahap dalam rangkaian nilai, setiap bisnis perlu menciptakan nilai unik untuk menggunakan daya ungkit kompetitif pada mitranya di hulu (ke kiri) dan hilir (ke kanan). Semakin bisnis mampu membedakan dirinya dari pesaing simetris dan asimetris pada tahapnya sendiri dalam rangkaian nilai, semakin besar kekuatan tawar yang akan dipertahankannya dengan mitra dan pelanggannya sendiri. Semua penerbit berita kehilangan pengaruh terhadap Facebook, tetapi mereka yang produknya lebih merupakan komoditas memiliki pengaruh yang jauh lebih kecil daripada penerbit seperti Koran Kompas, yang terus mempertahankan merek yang berbeda di mata pembaca. Demikian pula, kebanyakan wartawan tidak memiliki nilai pembeda untuk dapat mendisintermediasi

publikasi mereka sendiri. Ini adalah nilai unik dari seorang penulis seperti Ezra (di mata pembacanya) yang memberinya pengaruh atas penerbitnya. Nilai unik dapat berasal dari berbagai sumber: kekayaan intelektual, ekuitas merek, efek jaringan, apa pun yang menciptakan nilai tambah bagi pelanggan akhir dalam rangkaian nilai.



**Gambar 3.4** Analisis Value Train dari Tiga Ancaman Kompetitif Terhadap Surat Kabar.

### Prinsip 2: Kekuatan Sampai Akhir

Karena redefinisi industri mengarah ke pesaing yang lebih asimetris, kekuatan dalam kereta nilai bergerak ke ujung, di mana ada lebih sedikit peluang untuk dilewati oleh mitra bisnis. Dalam rangkaian nilai, pencipta pertama dan distributor akhir hingga konsumen akhir masing-masing memiliki pengaruh tambahan berdasarkan posisi mereka. Sebaliknya, pihak-pihak di tengah cenderung terkotak-kotak dan kehilangan pengaruh relatif terhadap pencipta dan distributor akhir.

Contoh kreator orisinal yang memperoleh pengaruh lebih besar adalah jurnalis bintang dan merek yang memproduksi produk yang banyak diminati (di sisi kiri rangkaian nilai). Contoh distributor akhir yang kuat adalah Transmart dalam ritel fisik dan Facebook sebagai lapisan distribusi media (di sisi kanan rangkaian nilai). Ketidakseimbangan kekuatan ini dijelaskan dalam manufaktur oleh "kurva tersenyum" pendiri Acer Stan Shih: keuntungan tak terhindarkan ditangkap oleh perusahaan yang berasal dari paten utama dan mereka yang merek dan mendistribusikan produk, tetapi perakitan dan produsen di antara mereka merana di lembah rendah leverage dan profitabilitas.

Hampir semua platform digital—baik Airbnb, Facebook, Google, Gopay, Dana, Ovo, atau Apple Pay—berusaha mengamankan posisi sebagai antarmuka akhir bagi konsumen akhir karena daya ungkit kompetitif yang diberikannya.

### Menerapkan Kereta Nilai Kompetitif

Anda dapat menggunakan alat ini untuk memprediksi dan menilai kemungkinan pergerakan oleh mitra, pesaing, dan pendatang baru dalam rangkaian nilai Anda. Anda juga

dapat menggunakannya untuk menganalisis kemungkinan gerakan kompetitif yang Anda pertimbangkan. Ini sangat berguna untuk memahami dinamika disintermediasi dan intermediasi serta setiap perubahan dalam hubungan antara perusahaan Anda dan saluran penjualannya atau pemasoknya atau keduanya. Ini dapat mencakup bisnis yang melompati mitranya saat ini—misalnya, meluncurkan bisnis langsung ke konsumen untuk menjadi distributornya sendiri.

Gambar 3.5 menunjukkan analisis rangkaian nilai dari dua contoh yang terlihat sebelumnya dalam bab ini. Yang pertama menunjukkan keputusan HBO untuk meluncurkan layanan online langsung untuk pemirsa (bermerek HBO Now), terlepas dari pentingnya perusahaan kabel sebagai distributor HBO bagi sebagian besar konsumen. Yang kedua menggambarkan akuisisi Prudential atas Esurance, pesaing asimetris dari agen asuransi afiliasinya sendiri, sambil terus menjual melalui agen di bawah nama merek perusahaan Prudential.

Anda dapat menganalisis rencana lain untuk intermediasi, disintermediasi, atau substitusi saluran secara serupa untuk memperkirakan dampak potensialnya terhadap persaingan dan kerja sama antar perusahaan. Panduan terperinci tentang cara menggambar, dan menggunakan, Kereta Nilai Kompetitif dapat ditemukan di <http://www.davidrogers.biz> di bawah Alat.

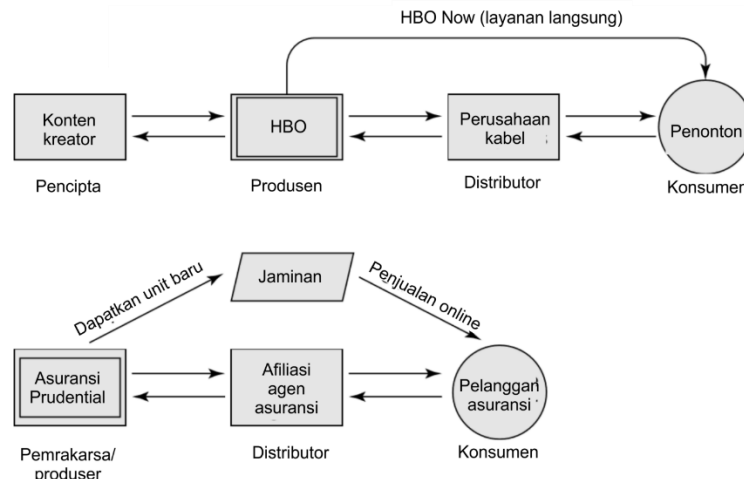
### 3.11 TANTANGAN ORGANISASI KOMPETISI

Ketika bisnis beradaptasi dengan semakin pentingnya platform dan lanskap persaingan dan kerja sama yang berubah antara perusahaan, banyak tantangan yang muncul bukan hanya tantangan strategis tetapi juga tantangan organisasi.

#### Pergeseran Peran Midstream

Mengubah peran dan hubungan rangkaian nilai perusahaan bisa jadi sulit bagi perusahaan yang memiliki model bisnis lama dan hubungan dengan pemasok hulu dan distributor hilir. Konflik saluran adalah istilah umum untuk situasi di mana bisnis menyeimbangkan baik bekerja dengan saluran penjualan utama dan berkeliling di sekitarnya. Pergeseran strategi saluran sangat sulit untuk bisnis karena kepentingan dalam saluran yang ada dan risiko mengorbankan penjualan saat ini dalam mengejar peluang baru.

Pertukarannya cukup nyata. Ketika *e-commerce* pertama kali menawarkan janji penjualan langsung kepada konsumen, banyak merek memulai rencana untuk mendirikan toko online mereka sendiri. Sebagian besar gagal karena kurangnya permintaan yang memadai (konsumen tidak ingin pergi ke situs web yang berbeda untuk mengganti setiap item di lemari pakaian atau lemari mereka), kurangnya kemampuan teknis (untuk menciptakan pengalaman belanja online yang hebat), atau keduanya. Levi Strauss mengubah arah setelah menghabiskan jutaan dolar untuk rencana *e-commerce* dan memilih untuk bermitra dengan pengecer tradisional seperti Macy's yang membangun toko online yang menjual banyak merek. Baru kemudian Levi Strauss kembali meluncurkan saluran online-nya sendiri. Perusahaan lain, seperti pembuat furnitur Ethan Allen, telah memilih untuk menggunakan mitra penjualan offline mereka untuk mendukung pemenuhan pesanan untuk produk yang dijual langsung ke konsumen. Hal ini memungkinkan mereka untuk membangun saluran online tetapi tetap berinvestasi pada mitra offline yang ada.



**Gambar 3.5** Analisis Value Train of Competitive Moves oleh HBO dan Prudential.

Ketika perusahaan meluncurkan saluran langsung ke konsumen dalam persaingan dengan saluran penjualan utama mereka, mereka perlu menetapkan batasan yang jelas. Ini mungkin batasan geografis: beberapa perusahaan asuransi yang mengandalkan agen penjualan telah memulai penjualan langsung ke konsumen pertama mereka di pasar geografis di mana mereka tidak mapan. Jenis batasan lain dapat diberikan oleh branding: ketika Prudential membeli Esurance, ia memilih untuk menjalankan bisnis langsung ke konsumen sebagai unit independen di bawah merek yang berbeda.

### 3.12 MENTALITAS KOMPETISI

Baik co-opetition maupun pencarian leverage dalam value trains mengharuskan para pemimpin untuk melihat kompetisi sebagai lebih dari sekadar kontes zero-sum. Dalam organisasi di mana metafora dan pola pikir “kompetisi adalah perang”, bekerja sama dengan saingan dan bersaing dengan mitra dapat menimbulkan tantangan budaya. Ketika Doreen Lorenzo, mantan presiden Frog Design, pertama kali memimpin perusahaan itu, seorang rekan memberinya sebuah buku: *The Art of War karya Sun Tzu*. Sun Tzu tidak sendirian. Di antara banyak panduan manajemen perang yang diterbitkan adalah buku-buku seperti *Wess Roberts's Leadership Secrets of Attila the Hun*. Penakluk bumi hangus itu terkenal dengan kutipan seperti “Di sana, di mana saya telah lewat, rumput tidak akan pernah tumbuh lagi.”

Pasti ada saat-saat untuk persaingan sengit dengan rival. Tetapi untuk berhasil dalam ekosistem bisnis yang dinamis saat ini, para pemimpin perlu tahu kapan harus berjuang dan kapan harus berdamai. Pencipta PayPal tentu mempelajari hal ini. Mereka sebenarnya memulai sebagai pemimpin dari dua perusahaan rintisan yang bersaing ketat, Confinity dan X.com, dengan produk *mirror-image*. “Pada akhir 1999, kita berada dalam perang habis-habisan,” tulis Peter Thiel, yang selanjutnya menggambarkan 100 jam kerja per minggu yang dicengkeram oleh mania persaingan. “Tidak diragukan lagi itu kontraproduktif, tetapi fokusnya bukan pada produktivitas objektif; fokusnya mengalahkan X.com. Salah satu teknisi kita sebenarnya merancang bom untuk tujuan ini. . . . Kepala yang lebih tenang menang.” Akhirnya, pada tahun 2000, dihadapkan dengan gelembung teknologi yang mengempis dengan cepat, para pendiri kedua perusahaan bertemu di tempat yang netral dan merundingkan merger 50-50. “Menurunkan persaingan pasca-merger tidak mudah, tapi . . . sebagai tim yang bersatu, kita mampu mengatasi kehancuran dot-com dan kemudian membangun bisnis yang sukses.”

### **Keterbukaan**

Salah satu tantangan terbesar dari model bisnis platform adalah melepaskan beberapa proses penciptaan nilai. Secara alami, platform tumbuh dengan membiarkan pihak luar mereka masing-masing membawa nilai mereka sendiri ke platform dan berinteraksi dengan tingkat kemandirian yang substansial. Ini membutuhkan pendekatan lepas tangan yang mungkin tidak mungkin dilakukan oleh beberapa pemimpin atau beberapa budaya perusahaan.

Bisnis platform paling berharga di dunia berjuang mati-matian dengan ini. Apple dan pendirinya, Steve Jobs, selalu menonjolkan diri mereka dengan fokus yang tepat dalam mengendalikan setiap aspek pengalaman pelanggan untuk produk seperti komputer Macintosh, pemutar musik iPod, dan toko musik iTunes. Integrasi mulus mereka tampaknya bergantung pada Apple yang mempertahankan kontrol absolut dan total.

Ketika iPhone pertama kali diluncurkan, perusahaan mengikuti filosofi yang sama: semuanya dirancang dan dibangun oleh Apple. Pada tahun pertama, pengguna segera mengenali kekuatan komputer yang berada di belakang layar sentuh bercahaya iPhone, dan peretas mulai "menjailbreak" ponsel mereka sehingga mereka dapat bereksperimen dan menambahkan program baru dari desain mereka sendiri. Apple dihadapkan pada keputusan: melawan para peretas (yang sebenarnya adalah pengadopsi awal dan pelanggan setia Apple) atau mengubah arah dan menyediakan alat bagi pengembang luar untuk memprogram langsung ke iPhone.

Pembalikan Jobs yang tidak seperti biasanya menyebabkan rilis perangkat pengembangan perangkat lunak yang meluncurkan App Store. Langkah ini memicu inovasi luar biasa, mengubah iPhone menjadi bisnis platform, dan memimpin pertumbuhan Apple menjadi perusahaan publik paling berharga di dunia. Bagi para pemimpin yang menavigasi lanskap persaingan yang berubah saat ini, mengetahui seberapa terbuka atau tertutup untuk mempertahankan model bisnis mereka sangat penting.

Untuk beroperasi dengan sukses di era digital, bisnis harus memiliki pemahaman yang dinamis tentang bagaimana perusahaan bersaing dan bekerja sama. Daripada pandangan sederhana tentang musuh bebuyutan dan kemitraan murni, bisnis perlu melihat semua hubungan antar perusahaan mereka sebagai campuran pergeseran persaingan dan kerja sama. Mereka harus memahami nilai bekerja sama dengan saingan langsung, ancaman pesaing asimetris yang tidak mirip dengan mereka, pentingnya pengaruh dalam hubungan mereka dengan bisnis mitra, dan kekuatan model bisnis platform yang diaktifkan secara digital untuk menyatukan berbagai pihak dan mendorong yang baru penciptaan nilai.

Hubungan dengan perusahaan lain, singkatnya, telah menjadi sama berjejaring dan saling berhubungan seperti hubungan dengan pelanggan. Dalam kedua hubungan tersebut, peningkatan digitalisasi interaksi juga menghasilkan produk lain: data. Setiap interaksi dengan pelanggan atau dengan bisnis menghasilkan aliran informasi yang sekarang dapat direkam, ditangkap, dan dianalisis dengan cara yang tidak mungkin dilakukan beberapa waktu lalu. Memahami bagaimana memanfaatkan data ini secara strategis, sebagai sumber nilai baru bagi bisnis, adalah domain penting berikutnya dari transformasi ekonomi digital.



## BAB 4

### DATA - MERUBAH DATA MENJADI ASET

Peran data untuk bisnis berubah secara dramatis hari ini. Banyak perusahaan yang telah menggunakan data sebagai bagian spesifik dari operasi mereka selama bertahun-tahun sekarang menemukan revolusi data: data berasal dari sumber baru, diterapkan pada masalah baru, dan menjadi pendorong utama inovasi.

Salah satu inovatornya adalah *Weather Company (TWC)*. Perusahaan media ini dimulai pada tahun 1980 dengan saluran televisi, *The Weather Channel*. Sejak itu, ia telah bercabang menjadi platform penerbitan pihak ketiga, situs web, dan aplikasi seluler, termasuk yang saya gunakan setiap pagi untuk memutuskan apakah akan mengemas payung. Seperti kebanyakan perusahaan media, TWC berkecimpung dalam bisnis membuat konten yang menarik audiens dan menjual iklan yang ditempatkan di konten tersebut. Data selalu menjadi bagian dari model bisnis itu: setiap hari sejumlah besar data cuaca perlu ditangkap, dianalisis, dan diubah menjadi bagan warna-warni, grafik animasi, dan prakiraan andal yang membuat audiens terus menyimak.

Tetapi TWC telah menemukan bahwa datanya bisa lebih dari sekadar bahan mentah yang digunakannya untuk membuat program bagi pemirsanya. Data yang sama yang dikumpulkan, dikelola, dan dianalisis oleh perusahaan merupakan aset strategis utama dan, semakin, sumber inovasi baru dan penciptaan nilai.

Saya mengetahui hal ini secara mendetail dari Vikram Somaya, yang merupakan manajer umum *WeatherFX* (kemudian berganti nama menjadi *WSI*), sebuah divisi TWC baru yang berfokus pada pemikiran yang berbeda tentang data cuaca. Somaya adalah jurusan sejarah seni di perguruan tinggi dan suka mengutip Shakespeare, tetapi di TWC, dia memimpin tim ilmuwan data yang menganalisis data perusahaan untuk menghasilkan nilai tambah bagi pelanggan bisnis dan konsumen akhir.

Cuaca memiliki dampak yang kuat pada berbagai bisnis. Menurut satu perkiraan, hingga sepertiga ekonomi Indonesia dibentuk oleh variasi cuaca. *Transmart* mengatakan bahwa cuaca lokal adalah salah satu faktor terbesar dalam model prediktifnya untuk penjualan toko. Ilmuwan data TWC bekerja dengan pengecer besar untuk mengidentifikasi kapan mereka harus memprediksi lonjakan atau penurunan penjualan mereka sehingga mereka dapat menyesuaikan pengeluaran iklan mereka (untuk menggunakan lebih banyak sumber daya atau menahan mereka) serta merchandising mereka.

Perusahaan juga bekerja secara langsung dengan pengiklan merek—dalam kategori seperti obat alergi, jaket bulu, dan ban salju—untuk memprediksi waktu terbaik yang mereka habiskan untuk penempatan iklan. Bahkan pembelian makanan ringan kita pada hari tertentu?) ternyata dipengaruhi oleh cuaca yang terasa cerah, lengket, atau suram. Dengan iklan digital (dimasukkan di situs web atau di aplikasi seperti milik TWC), merek kini memiliki kesempatan untuk menyesuaikan dan menargetkan pesan mereka dengan cepat, memilih gambar mana yang akan ditampilkan kepada pemirsa tertentu berdasarkan cuaca di tempat mereka berdiri.

TWC bahkan menggunakan datanya untuk menciptakan produk dan layanan baru untuk industri seperti sektor asuransi. Misalnya, ia telah membangun aplikasi bernama *Pulse* untuk perusahaan asuransi seperti *Prudential* untuk menawarkan pelanggan asuransi mobil mereka. Setiap kali hujan es akan datang, *Hailzone* mengirimkan peringatan pesan teks kepada pelanggan tersebut, memperingatkan mereka untuk memindahkan mobil mereka ke

dalam. Itu menghemat sakit kepala yang luar biasa bagi pengemudi dan tagihan kerusakan akibat hujan es yang mahal bagi perusahaan asuransi.

Perusahaan ini bahkan berkolaborasi dengan beberapa pelanggannya yang paling setia untuk menumbuhkan dan meningkatkan aset datanya. Setiap hari TWC mengumpulkan data dari komunitas yang terdiri dari 25.000 "pecandu cuaca" yang membayar untuk berlangganan layanan yang disebut The Weather Underground. Para penghobi yang rajin ini menghabiskan ratusan dolar untuk membeli peralatan pemantau cuaca mereka sendiri, yang mereka pasang di properti mereka sendiri. Temuan dibagikan dan didiskusikan di antara jaringan sesama penggemar. Dengan anggota biasa mengunggah pengukuran cuaca di lokasi mereka sendiri setiap 2,5 detik, masukan mereka sangat membantu perusahaan meningkatkan kualitas kumpulan datanya sendiri. TWC telah berkembang dari perusahaan media yang hanya menghasilkan data sebagai bagian dari menjalankan operasi intinya menjadi perusahaan yang memperlakukan data sebagai sumber inovasi, pendapatan baru, dan keunggulan strategis.

#### 4.1 MEMIKIRKAN KEMBALI DATA

Domain ketiga dari buku pedoman transformasi ekonomi digital adalah data. Menumbuhkan bisnis di era digital memerlukan perubahan beberapa asumsi mendasar tentang arti dan pentingnya data (lihat tabel 4.1). Di masa lalu, meskipun data memainkan peran dalam setiap bisnis, itu terutama digunakan untuk mengukur dan mengelola proses bisnis dan membantu dalam peramalan dan perencanaan jangka panjang. Data mahal untuk diproduksi melalui penelitian terstruktur, survei, dan pengukuran. Itu mahal untuk disimpan dalam database terpisah yang meniru silo operasi bisnis. Dan itu digunakan terutama untuk mengoptimalkan operasi yang ada.

Saat ini, peran dan kemungkinan data tampaknya tidak terbatas. Menghasilkan data seringkali merupakan bagian termudah, dengan jumlah besar yang terus menerus dibuat oleh sumber di luar perusahaan. Tantangan yang lebih besar adalah memanfaatkan data ini dan mengubahnya menjadi wawasan yang berguna. Analitik tradisional berdasarkan spreadsheet telah memberi jalan ke Big Data, di mana informasi tidak terstruktur bergabung dengan alat komputasi baru yang kuat. Tetapi agar data menjadi sumber nilai yang nyata, bisnis perlu mengubah cara mereka berpikir tentang data. Mereka perlu memperlakukannya sebagai aset strategis utama.

**Tabel 4.1** Data: Perubahan Asumsi Strategis dari Era Analog ke Digital

Dari	Ke
Data mahal untuk dihasilkan di perusahaan	Data terus dihasilkan di mana-mana
Tantangan data adalah menyimpan dan mengelolanya	Tantangan data adalah mengubahnya menjadi informasi yang berharga
Perusahaan hanya menggunakan data terstruktur	Data tidak terstruktur semakin berguna dan berharga
Data dikelola dalam silo operasional	Nilai data dalam menghubungkannya melintasi silo
Data adalah alat untuk mengoptimalkan proses	Data adalah aset tak berwujud utama untuk penciptaan nilai

Bab ini mengeksplorasi bagaimana peran data berubah dalam bisnis dan tantangan kepemimpinan apa yang ditimbulkannya. Kita akan memeriksa nilai data sebagai aset,

komponen strategi data yang efektif, dan kekuatan serta kesalahpahaman dari revolusi Big Data. Kita akan melihat di mana bisnis menemukan data yang mereka butuhkan dan bagaimana mereka mengubahnya menjadi sumber nilai baru. Bab ini juga menyajikan alat ide strategis, Penghasil Nilai Data. Alat ini memungkinkan bisnis menggunakan data pelanggan untuk menciptakan nilai baru di area spesifik operasi mereka. Namun, pertamanya, mari kita lihat apa artinya mengelola dan berinvestasi dalam data sebagai aset bisnis tidak berwujud.

#### 4.2 DATA SEBAGAI ASET TAK BERWUJUD

Bagi banyak raksasa digital dunia bisnis saat ini, tampak jelas bahwa data yang mereka tangkap mengenai pelanggan mereka adalah salah satu aset mereka yang paling berharga. Sebagian besar kapitalisasi pasar Facebook berakar pada nilai kaya data yang dikumpulkannya dari pengguna dan kemampuannya untuk memanfaatkan data tersebut dengan alat inovatif untuk pengiklan, membantu mereka memahami dan menjangkau audiens yang tepat secara tepat.

Tetapi jenis data lain juga bisa berharga. Dalam membangun layanan Maps-nya, Google telah banyak berinvestasi selama bertahun-tahun dalam mengembangkan kumpulan data kartografi terbaik di kelasnya. Ini termasuk mengirimkan mobil yang dilengkapi kamera ke seluruh dunia untuk mengukur setiap jalan dan menangkap Street View fotografinya (baru-baru ini, ia telah mengirim kamera dengan punggung unta untuk memetakan gurun Arab). Perusahaan terus-menerus memperbarui dan "membersihkan" datanya dengan tim pemecah data manusia. Ini melacak hingga 400 titik data per segmen jalan (hamparan aspal di antara dua persimpangan). Bergantung pada laju pembangunan ekonomi, data jalan tersebut perlu diperbarui dengan keteraturan yang menakutkan.

Di sisi lain, kita melihat kegagalan Apple untuk berinvestasi cukup dalam data pemetaan—yang menyebabkan kegagalan kompetitif yang terkenal pada tahun 2012. Sebagai bagian dari persaingan berkelanjutan dengan raksasa pencarian Google, Apple memilih untuk menghapus Google Maps sebagai aplikasi pemetaan default di semua iPhone. Sebagai gantinya, itu memberi pelanggan iPhone aplikasi Maps barunya sendiri, berjalan pada data yang telah dibeli Apple dari berbagai pihak ketiga. Sesuai dengan bentuknya, perusahaan Cupertino telah merancang antarmuka pengguna yang menakjubkan untuk aplikasinya. Tapi itu telah meremehkan kualitas aset data Google.

Jutaan pengguna iPhone yang terpaksa menggunakan peta baru membanjiri Apple dengan keluhan. Kota-kota salah eja atau dihapus, tempat-tempat wisata salah tempat, gedung-gedung terkenal menghilang, dan jalan-jalan benar-benar lenyap begitu saja. Kesalahannya sangat buruk sehingga mereka memaksa surat permintaan maaf pertama oleh CEO Apple kepada pelanggan. Di dalamnya, Tim Cook menyarankan pelanggan untuk mengunduh dan menggunakan aplikasi pesaing dari App Store hingga peta milik Apple ditingkatkan.

Data berharga tidak hanya untuk perusahaan seperti Google dan Facebook. Untuk bisnis apa pun saat ini, data—seperti kekayaan intelektual, paten, atau merek—adalah aset tak berwujud utama. Kepentingan relatif dari aset tersebut akan sedikit berbeda berdasarkan sifat bisnis (seperti halnya merek memiliki kepentingan yang lebih besar bagi perusahaan mode daripada produsen industri). Namun, data merupakan aset penting bagi setiap bisnis saat ini—dan diabaikan dengan risiko kami.

Salah satu cara paling umum agar bisnis dapat membangun aset dari data pelanggan adalah melalui program loyalitas. Selama bertahun-tahun, pengecer dan maskapai penerbangan telah menawarkan mil loyalitas, poin, hadiah, atau dessert kesepuluh gratis

dengan harapan dapat meningkatkan retensi pelanggan dan total pengeluaran dari waktu ke waktu. Namun, saat ini, sebagian besar nilai program loyalitas terletak pada akumulasi data pelanggan yang mereka hasilkan. Ketika saya mendaftar untuk program loyalitas Anda, saya secara eksplisit meminta Anda untuk melacak perilaku belanja saya untuk mendapatkan hadiah. Itu memberi bisnis Anda lebih dari sekadar alamat untuk surat langsung; data Anda tentang saya berkembang dari waktu ke waktu untuk membantu Anda lebih memahami perilaku dan minat unik saya sebagai pelanggan.

Dengan merancang pengalaman pelanggan baru dengan mempertimbangkan data, perusahaan dapat memperluas model pemberian manfaat pelanggan ini sebagai imbalan atas data pelanggan yang diperoleh. Ambil Walt Disney Parks and Resorts dan gelang MagicBand barunya. Dipromosikan sebagai cara untuk membawa kenyamanan smartphone ke dalam pengalaman taman hiburan tradisional, gelang karet warna-warni ini (dilengkapi dengan tag RFID) memungkinkan para tamu untuk memasuki taman, membuka kunci kamar hotel mereka, membeli makanan dan barang dagangan, dan melewatkan waktu menunggu. hingga tiga perjalanan per hari. MagicBand adalah inti dari inisiatif Rp. 10 miliar untuk menghadirkan interaktivitas digital ke taman hiburan Disney, dan bertujuan untuk mendapatkan uang itu kembali dengan meningkatkan "bagian dompet" yang dihabiskan pengunjung di Disney. Tapi itu juga dirancang untuk memberi Disney data yang sebelumnya tidak dapat diakses tentang perilaku para tamunya: Ke mana mereka pergi kapan? Wahana mana yang populer dengan tipe tamu seperti apa? Makanan mana yang lebih baik dipindahkan ke area berbeda di taman yang luas ini?

MagicBands bahkan memungkinkan para tamu untuk memilih untuk dikenali oleh staf Disney sehingga seorang anak dapat disambut dengan namanya oleh karakter berkostum atau ditawari ucapan selamat ulang tahun oleh hewan animatronik yang berbicara dalam perjalanan. Ini dan jenis pengalaman layanan yang dipersonalisasi lainnya akan tersedia saat Disney membangun lebih banyak data seputar pengunjungnya baik dalam skala besar maupun tingkat individu. Triknya adalah menciptakan pengalaman yang tepat sehingga, seperti halnya program loyalitas, pelanggan dengan rela menukar data mereka untuk nilai tambah dari bisnis.

Anda tidak perlu menjadi perusahaan sebesar Disney atau Google untuk mulai membangun aset data Anda. Bahkan bisnis kecil sekarang dapat menggunakan alat manajemen hubungan pelanggan berbasis Web untuk melacak siapa yang membuka email mana, menyesuaikan pesan tindak lanjut, menganalisis penawaran mana yang paling sesuai untuk pelanggan mana, dan banyak lagi. Seperti yang akan kita lihat dalam diskusi kita tentang Big Data, pergeseran ke komputasi awan menempatkan alat manajemen data yang lebih kuat ke tangan bisnis kecil dan menengah.

### 4.3 SETIAP BISNIS MEMBUTUHKAN STRATEGI DATA

Setelah Anda mulai memperlakukan data sebagai aset, Anda perlu mengembangkan strategi data di organisasi Anda. Itu termasuk memahami data apa yang Anda butuhkan serta bagaimana Anda akan menerapkannya.

Strategi data eksplisit mungkin tampak jelas di industri seperti layanan keuangan dan telekomunikasi, yang terbiasa dengan jumlah data pelanggan yang berlebihan. Tetapi perusahaan yang lebih kecil dan industri yang kurang kaya data juga harus mengembangkan strategi berwawasan ke depan untuk data mereka. Lima prinsip berikut harus memandu setiap organisasi dalam mengembangkan strategi datanya.

- **Kumpulkan beragam tipe data:** Setiap bisnis harus melihat aset datanya secara holistik dan menyertakan beragam tipe data yang melayani tujuan berbeda (lihat

tabel 4.2). Data proses bisnis—seperti data pada rantai suplai Anda, penagihan internal, dan manajemen sumber daya manusia—digunakan untuk mengelola dan mengoptimalkan operasi bisnis, mengurangi risiko, dan mematuhi persyaratan pelaporan. Data produk atau layanan adalah data yang penting untuk nilai inti produk atau layanan Anda. Contohnya termasuk data cuaca untuk TWC, data kartografi untuk Google Maps, dan jenis data bisnis yang disediakan Bloomberg kepada pelanggan bisnis. Data pelanggan sangat beragam—mulai dari data transaksi, hingga survei pelanggan, hingga ulasan dan komentar di media sosial, hingga perilaku penelusuran pelanggan dan pola penelusuran di situs web Anda. Perusahaan yang tidak menjual langsung ke konsumen (misalnya, perusahaan barang kemasan) secara tradisional dapat mengumpulkan data pelanggan hanya melalui riset pasar. Seperti yang akan kita lihat nanti, bahkan bisnis ini menemukan peluang baru untuk mengumpulkan data guna mendapatkan gambaran yang lebih jelas tentang pelanggan mereka daripada sebelumnya.

- **Menggunakan data sebagai lapisan prediktif dalam pengambilan keputusan:** Hal terburuk yang dapat dilakukan perusahaan dengan data adalah mengumpulkannya dan tidak menerapkannya saat membuat keputusan. Anda perlu merencanakan bagaimana organisasi Anda akan memanfaatkan datanya untuk membuat keputusan yang lebih tepat di semua aspek bisnisnya. Data operasi dapat digunakan dalam pemodelan statistik untuk merencanakan dan mengoptimalkan penggunaan sumber daya Anda. Data pelanggan dapat digunakan untuk memprediksi perubahan mana dalam layanan atau komunikasi Anda yang dapat memberikan hasil yang lebih baik. Dengan data terperinci dari MagicBands-nya, Disney dapat membuat keputusan berdasarkan informasi yang lebih baik tentang barang dagangan mana yang akan ditampilkan di dekat wahana yang berbeda dan bagaimana mengelola permintaan variabel dan lalu lintas pejalan kaki. Amazon menggunakan perilaku penelusuran Anda sebelumnya untuk menentukan produk mana yang harus ditampilkan pada kunjungan Anda berikutnya.
- **Menerapkan data ke inovasi produk baru:** Data dapat memperkuat produk atau layanan Anda yang sudah ada, tetapi juga dapat digunakan sebagai batu loncatan untuk membayangkan dan menguji inovasi produk baru. Aplikasi seluler Hailzone TWC adalah contoh sempurna dari sebuah perusahaan yang menggunakan data produk yang ada (untuk acara TV dan aplikasinya) untuk membangun layanan baru yang memberi nilai tambah bagi banyak pelanggan (perusahaan asuransi dan tertanggung mereka). Ini membantu TWC untuk dapat melangkah keluar dari perspektif normalnya sebagai perusahaan media dan memikirkan model bisnis yang berbeda berdasarkan hal-hal seperti utilitas dan manajemen risiko, bukan hanya bola mata pemirsa dan iklan. Netflix menggunakan sejumlah besar data tentang preferensi pemirsa—untuk genre, aktor, sutradara, dan banyak lagi—untuk membantunya membuat serial televisi baru seperti House of Cards. Praktik ini memungkinkan Netflix menghindari praktik TV jaringan tradisional yang berinvestasi dalam percontohan untuk banyak acara baru dengan harapan satu atau lebih akan berjalan dengan baik. Itu menggunakan data untuk berinovasi lebih cepat dan murah.
- **Perhatikan apa yang dilakukan pelanggan, bukan apa yang mereka katakan:** Data perilaku adalah segala sesuatu yang secara langsung mengukur tindakan pelanggan Anda. Ini dapat mencakup hal-hal seperti transaksi, pencarian online (ukuran kuat dari niat pelanggan Anda), data clickstream (halaman mana yang mereka kunjungi, di mana mereka mengklik, dan apa yang mereka tinggalkan di keranjang belanja

mereka), dan ukuran langsung dari data keterlibatan (yang artikel di buletin Anda yang diklik untuk dibaca). Data perilaku selalu merupakan data pelanggan terbaik—itu jauh lebih berharga daripada opini yang dilaporkan atau apa pun yang dikatakan pelanggan kepada peneliti pasar dalam sebuah survei. Itu bukan hanya karena orang berbohong dalam survei tetapi juga karena, sebagai manusia, kita sangat keliru dalam mengingat perilaku kita, memprediksi tindakan kita di masa depan, atau mempertimbangkan motivasi kita. Inilah sebabnya mengapa Netflix mengubah sistem rekomendasinya dari peringkat pelanggan sendiri ke data perilaku segera setelah memindahkan pelanggan dari DVD ke streaming video, yang memungkinkan untuk mengukur apa yang sebenarnya kita tonton daripada amplop merah yang belum dibuka di lemari kami. Netflix tahu bahwa ada perbedaan besar antara film yang kita beri peringkat bintang lima dan film yang akhirnya kita tonton sambil mencuci piring pada Rabu malam.

- **Menggabungkan data lintas silo:** Secara tradisional, bisnis mengizinkan data mereka dibuat dan disimpan di divisi atau departemen terpisah. Salah satu aspek terpenting dari strategi data adalah mencari cara untuk menggabungkan kumpulan data yang sebelumnya terpisah dan melihat bagaimana mereka berhubungan satu sama lain. Contoh yang tak terlupakan dari manfaat menggabungkan kumpulan data datang dari pemerintah kota di sini di New York City. Scott Stringer, pengawas keuangan kota (CFO), berusaha mengurangi biaya tuntutan hukum terhadap kota. Dia meluncurkan inisiatif untuk membandingkan data tuntutan hukum dan kerusakan yang dibayarkan dengan set data kota lain, termasuk anggaran departemen yang berbeda dari waktu ke waktu. Korelasi yang mengejutkan ditemukan: setelah anggaran taman kota dipangkas beberapa tahun sebelumnya dan pemangkasan pohon musiman dikurangi, klaim hukum dari warga yang terluka akibat tumbangannya dahan pohon meroket. Biaya untuk kota dari satu tuntutan hukum lebih besar dari seluruh anggaran pemangkasan pohon selama tiga tahun! Setelah ini ditemukan dan dana anggaran dipulihkan, tuntutan hukum turun drastis. Ketika lingkungan bisnis Anda menjadi semakin kompleks, kemampuan Anda untuk menemukan, menggabungkan, dan belajar dari berbagai sumber data akan menjadi lebih penting dari sebelumnya.

Dalam menyusun strategi data, penting juga untuk dipahami bahwa banyak dari kumpulan data saat ini sangat berbeda dari spreadsheet dan database relasional yang mendorong praktik terbaik industri padat data di era pra-digital. Seluruh sifat data yang tersedia, dan bagaimana hal itu dapat diterapkan dan digunakan oleh bisnis, telah mengalami revolusi dalam beberapa tahun terakhir. Revolusi itu biasa disebut *big data*.

**Tabel 4.2** Tipe Data Utama untuk Strategi Bisnis

Jenis Data	Contoh	Utilitas
Data proses bisnis	Inventaris dan rantai suplai	Kelola dan optimalkan operasi bisnis, kurangi risiko, berikan pelaporan eksternal
	Penjualan	
	Penagihan	
	Sumber daya manusia	
Data produk atau layanan	Data peta (untuk Google)	Memberikan proposisi nilai inti dari produk atau layanan bisnis
	Data bisnis (untuk Bloomberg)	
	Data cuaca (untuk TWC)	

Data pelanggan	Pembelian	Berikan gambaran lengkap tentang pelanggan dan memungkinkan interaksi yang lebih relevan dan berharga
	Perilaku dan interaksi	
	Komentar dan ulasan	
	Demografi	
	Tanggapan survei	

#### 4.4 DAMPAK BIG DATA

Istilah big data pertama kali muncul pada pertengahan 1990-an, diperkenalkan di kalangan teknologi oleh John Mashey, kepala ilmuwan Silicon Graphics, sekitar waktu kelahiran World Wide Web. Namun frasa tersebut memasuki percakapan bisnis yang lebih luas sekitar tahun 2010 sebagai bisnis dari semua jenis mulai bergulat dengan pasokan besar data yang dihasilkan oleh teknologi digital. Pada awalnya, istilah itu tampak agak aneh, sebuah taktik pemasaran yang digunakan oleh perusahaan penyimpanan data untuk membuat departemen TI meningkatkan pengeluaran mereka untuk server data. Tetapi perubahan nyata di tempat kerja jauh lebih besar daripada ukuran hard drive atau server farm.

Jangan salah: ukuran kumpulan data meningkat dengan cepat. Setiap grafik yang mewakili jumlah data digital yang disimpan di seluruh dunia setiap tahun menunjukkan lompatan ke atas dari kurva eksponensial. Kurva ini semua surut secara eksponensial ke masa lalu juga. Banyaknya data yang direkam, dengan kata lain, telah berkembang untuk waktu yang lama—mungkin sejak awal mula komputer, mungkin sejak awal penulisan.

Jadi apa yang baru tentang Big Data jika bukan "kebesaran" yang berkembang pesat? Fenomena big data paling baik dipahami dalam dua tren yang saling terkait: pertumbuhan cepat jenis data baru yang tidak terstruktur dan perkembangan pesat kemampuan baru untuk mengelola dan memahami jenis data ini untuk pertama kalinya. Dampak dari keduanya dibentuk oleh tren ketiga: munculnya infrastruktur komputasi awan, yang membuat potensi big data semakin dapat diakses oleh semakin banyak bisnis.

##### **Big Data Benar-benar Data Tidak Terstruktur**

Secara tradisional, proses data perusahaan didasarkan pada analisis data terstruktur—jenis kumpulan data yang mengisi database dengan baris dan kolom yang tertata rapi (misalnya, dengan alamat pelanggan, inventaris produk, atau pengeluaran dan debit berbagai akun keuangan).

Namun era Big Data telah ditandai dengan banyaknya jenis data tidak terstruktur baru—informasi yang direkam tetapi tidak mudah dimasukkan ke dalam bentuk yang rapi. Sebuah bisnis mungkin memiliki akses ke posting teks tidak gramatikal dari media sosial, banjir gambar yang dihasilkan smartphone, pemetaan waktu nyata dan sinyal lokasi, atau data dari sensor yang menyebar dengan cepat ke seluruh tubuh kita dan seluruh dunia kita; semua jenis data ini kaya makna—tetapi sulit diuraikan dengan alat yang sudah dikenal seperti spreadsheet.

Salah satu sumber data tidak terstruktur terbesar adalah media sosial. Karena lebih dari satu miliar pengguna di seluruh dunia berpartisipasi dalam jaringan seperti Facebook, Twitter, dan Weibo, mereka terus-menerus menghasilkan sejumlah besar data dalam bentuk posting, komentar, dan pembaruan mereka. Data sosial ini bersifat sikap (apa yang dikatakan orang dapat menangkap opini, kesukaan, dan ketidaksukaan mereka) dan dapat digunakan untuk mengukur afinitas (siapa yang mereka temani, ikuti, atau tautkan untuk mencerminkan ikatan sosial dan memungkinkan bisnis untuk menyimpulkan hubungan antara mereka dan orang lain. dalam jaringan mereka). Dan data ini real-time dan

berkelanjutan, memungkinkan bisnis menganalisis pergeseran pendapat, sentimen, dan percakapan dengan detail longitudinal yang tepat.

Karena itu, banyak organisasi berusaha mendapatkan wawasan dari analisis data sosial. Merek memantau reputasi mereka dari waktu ke waktu berdasarkan apa yang dikatakan pelanggan, Pusat Pengendalian Penyakit menggunakan media sosial untuk membantu melacak penyebaran flu dan influenza, Hollywood memprediksi kinerja akhir pekan pembukaan film baru berdasarkan "obrolan" sosial setelah malam pembukaan, dan para ekonom bahkan telah menggunakan media sosial untuk memprediksi kinerja pasar saham secara efektif.

Jenis data tidak terstruktur baru lainnya adalah data lokasi. Data yang dihasilkan oleh perangkat seluler seperti ponsel cerdas dilengkapi dengan penanda geolokasi, yang memberikan catatan berkelanjutan tentang di mana kita berada dan ke mana kita pergi secara real time. Dimasukkannya data lokasi dengan jenis data perilaku lainnya menambah konteks tambahan yang luar biasa. Semakin, hasil mesin pencari tidak hanya dibentuk oleh kata-kata yang kita gunakan dalam pencarian kita, tetapi juga oleh di mana kita berada saat kita mencari. (Jika kita mencari kata pizza di Google, kemungkinan besar kita akan diperlihatkan tempat terdekat, dengan tautan ke nomor telepon dan alamat mereka, bukan riwayat atau resep pizza.)

Penelitian oleh rekan saya Miklos Sarvary telah menunjukkan bahwa pola tempat yang kita tuju di berbagai waktu dalam seminggu (yang diukur dengan ponsel kami) mengungkapkan banyak hal tentang siapa kami. Dengan menganalisis pola "lokasi bersama" ini, Sarvary dan rekan penulisnya dapat menunjukkan bahwa pelanggan dengan "jejak kaki" lokasi yang serupa kemungkinan besar akan membeli produk serupa dan dapat ditargetkan secara efektif untuk pemasaran berdasarkan data itu saja.

Sumber data tidak terstruktur terbesar yang muncul adalah sensor yang tertanam dalam segala hal di sekitar kita saat kita beralih ke dunia jaringan yang benar-benar ada di mana-mana. Pada tahun 2020, Cisco mengharapkan lebih dari 50 miliar perangkat akan terhubung dan berbagi informasi melalui Internet—dan sebagian besar perangkat ini bukan komputer, ponsel pintar, atau server Web. Fenomena ini, yang dikenal sebagai Internet of Things, mencakup mobil pintar, pabrik dan rantai suplai produk, dan bola lampu dan peralatan rumah tangga serta sensor yang tertanam di jam tangan dan pakaian yang kita kenakan dan dalam obat-obatan yang kita konsumsi.

Bersama-sama, semua aplikasi ini akan segera menghasilkan miliaran perangkat yang mentransmisikan dan menghasilkan kumpulan data baru yang dapat digunakan untuk penggunaan bisnis. Misalnya, GE telah memasang sensor pada mesin jetnya yang memungkinkan mesin untuk terus-menerus memposting pembaruan tentang status dan detail pengoperasiannya. (GE menyebut sistem ini "Facebook untuk mesin jet.") Data real-time ini memungkinkan mekanik maskapai memantau status peralatan pesawat yang penting sehingga mereka dapat melakukan perbaikan saat benar-benar dibutuhkan, bukan pada jadwal perkiraan kebutuhan. Hal ini membuat perawatan armada lebih efisien dan membuat perjalanan udara lebih murah dan nyaman.

### ***Alat Baru untuk Mengolah dengan Data Tidak Terstruktur***

Tren kedua yang membentuk Big Data adalah munculnya kemampuan teknologi baru untuk menangani dan memahami semua data yang tidak terstruktur ini. Jika bukan karena ini, Big Data hanya akan menjadi tumpukan jerami raksasa di mana jarum wawasan bisnis mungkin tidak terlihat. Untungnya, berbagai perkembangan teknologi memperluas kemampuan kita untuk menggunakan data tidak terstruktur yang dihasilkan oleh teknologi.



Pertumbuhan eksponensial yang berkelanjutan dari kekuatan pemrosesan komputer merupakan faktor besar dalam peningkatan kemampuan kita untuk menggunakan data. Hukum Moore, diciptakan oleh salah satu pendiri Intel, Gordon Moore pada tahun 1965, memprediksi dua kali lipat dalam kinerja chip komputer kira-kira setiap delapan belas bulan sebagai transistor menjadi lebih cepat dan lebih kecil. Selama lima puluh tahun, ramalan itu bertahan, dan hasilnya telah mengubah dunia. ENIAC, komputer modern pertama, dibangun pada tahun 1946 dan memenuhi ruangan seukuran gimnasium kecil. Tetapi pada tahun 1983, ketika saya pertama kali belajar komputasi, kalkulator saku Texas Instruments kelas siswa saya memiliki kekuatan pemrosesan yang lebih besar daripada ENIAC. Hukum Moore memberi tahu kita bahwa superkomputer dekade ini adalah perangkat saku dekade berikutnya.

Teknologi terbaru telah memungkinkan pemrosesan data dalam skala besar dengan biaya yang dapat diterima. Komputasi dalam memori dapat mempercepat analitik ke jenis komputasi real-time yang memungkinkan periklanan digital memilih iklan yang dilihat oleh setiap pengunjung ke halaman web, berdasarkan cuaca di mana mereka berada, situs yang baru saja mereka kunjungi, atau hal penting lainnya. determinan yang dapat ditambang melalui data. Hadoop adalah kerangka kerja perangkat lunak sumber terbuka yang memungkinkan pemrosesan paralel terdistribusi dari sejumlah besar data di beberapa server di lokasi yang berbeda. Dengan Hadoop, bahkan kumpulan data terbesar dapat dikelola dengan harga terjangkau.

Alat lain kurang fokus pada peningkatan daya dan lebih pada memahami kekacauan data tidak terstruktur. Alat penambangan data baru memungkinkan program untuk menyaring bahan mentah media sosial dan memilih pola yang kemudian dapat diperiksa oleh manajer manusia untuk mengenali tren dan kata kunci.

Mungkin kemajuan terbesar dalam mengelola data tidak terstruktur datang dari perkembangan baru dalam komputasi "kognitif". Pemrosesan bahasa alami, misalnya, dapat menafsirkan bahasa manusia normal, baik dari perintah lisan, percakapan media sosial, atau buku atau artikel, tanpa adaptasi. Sangat penting untuk pengembangan sistem yang dapat mengidentifikasi pola dalam kumpulan Big Data bahasa manusia, seperti rekaman panggilan telepon pelanggan ke pusat panggilan. Pengembangan kunci lainnya adalah pembelajaran mesin—menghasilkan sistem komputasi yang dapat mengenali pola dan meningkatkan kemampuan mereka sendiri dari waktu ke waktu, berdasarkan pengalaman dan umpan balik. Saat komputer dimodelkan di sekitar jaringan saraf, mereka melampaui sekadar melihat pola dalam data tidak terstruktur: mereka menerima umpan balik dari lingkungan mereka atau pelatih manusia (menunjukkan kesimpulan mana yang salah dan mana yang benar) dan memprogram ulang diri mereka sendiri dari waktu ke waktu.

Pemrosesan bahasa alami dan pembelajaran mesin digabungkan dalam sistem seperti IBM Watson, yang dapat membaca sejumlah besar bahasa tertulis dan mengembangkan kesimpulan yang semakin akurat dengan menggunakan umpan balik dan pelatihan dari pakar manusia. Watson terkenal memulai debutnya di panggung dunia dengan memainkan acara kuis Jeopardy!—di mana ia mengalahkan juara manusia teratas dengan menggabungkan ingatan ensiklopedis dengan kemampuan seperti manusia untuk mendidik "firasat" (misalnya, memperkirakan bahwa tebakan terbaik untuk sebuah pertanyaan telah kemungkinan 42 persen benar). Sejak itu, Watson telah pindah ke dunia nyata. Dokter telah melatih Watson, menggunakan perpustakaan jutaan sejarah kasus pasien, ke titik di mana Watson lebih akurat daripada banyak dokter dalam membuat diagnosis awal pasien kanker baru. Watson dan teknologi serupa akan menjadi yang terdepan dalam gelombang analitik Big Data berikutnya—menginformasikan semuanya

mulai dari layanan pelanggan, hingga deteksi penipuan, hingga perencanaan media periklanan.

### **Pemanfaatan Big Data pada Cloud**

Tren tambahan membentuk dampak Big Data: revolusi dalam penyimpanan dan aksesibilitas data dan pemrosesan data. Dalam paradigma data lama, agar bisnis dapat mengelola data, perlu berinvestasi pada infrastruktur yang dimiliki untuk mengumpulkan dan menyimpan semua data serta alat apa pun untuk menganalisisnya. Persyaratan modal yang signifikan ini menyebabkan kesenjangan di antara perusahaan, dengan banyak yang tidak mampu membayar penggunaan data yang canggih. Saat ini, bisnis tidak perlu lagi menyimpan data mereka sendiri, dan bahkan bisnis kecil semakin dapat mengakses alat terkemuka untuk menggunakan data tidak terstruktur. Alasannya adalah munculnya komputasi awan.

Pikirkan sistem pengenalan suara seperti Siri atau Google Now di ponsel cerdas kita. Ada alasan mengapa Siri tidak berfungsi saat iPhone kita offline: komputasi yang diperlukan untuk memahami bahasa lisan dan meresponsnya terlalu intensif untuk dikelola dengan prosesor pada ponsel cerdas saat ini. Namun Siri berfungsi dengan baik saat dapat mengakses cloud. Semua kebutuhan perangkat kita adalah koneksi yang stabil sehingga dapat mengirim suara kita ke server jarak jauh dengan semua kekuatan yang diperlukan untuk memproses data tidak terstruktur itu dan merespons secara real time.

Semakin banyak aplikasi dan layanan komputasi yang dikirimkan secara mulus melalui Internet, dengan kekuatan pemrosesan yang sebenarnya berada di cloud daripada di perangkat dan komputer kita. Amazon Web Services (divisi layanan komputer B2B perusahaan yang besar), Microsoft, Google, dan lainnya semuanya mendorong pergeseran ke lingkungan komputasi di mana bisnis semakin memenuhi kebutuhan mereka melalui langganan dan penawaran SaaS daripada dengan membeli dan menginstal komputer paling kuat di premis mereka sendiri.

Komputasi awan memiliki implikasi mendalam untuk skalabilitas dan bisnis kecil. Layanan seperti Watson tersedia “on tap” untuk bisnis, seperti penyimpanan berbasis cloud dan database pelanggan untuk bisnis kecil. Ini berarti bahwa Big Data bukanlah medan eksklusif perusahaan kelas dunia dengan departemen TI yang besar. Bisnis apa pun dapat memanfaatkan alat analitik terbaik di kelasnya saat ini—dari penyedia cloud seperti SAP dan IBM—hanya membayar untuk data dan pemrosesan yang digunakannya. Big Data tidak harus memiliki label harga yang besar.

#### ***Tiga Mitos Big Data***

Meskipun munculnya big data—kumpulan data baru yang tidak terstruktur dan alat untuk memahaminya—mempengaruhi setiap industri, ada beberapa mitos dan kesalahpahaman tentang apa yang sebenarnya telah berubah untuk bisnis.

##### ***Mitos 1: Algoritma Akan Menemukannya***

Saya juga menyebutnya mitos algoritma ajaib. Pelaporan awal tentang Big Data menciptakan kesan yang salah bahwa untuk membangun kota pintar dan bisnis masa depan, kita hanya akan menggabungkan superkomputer terbaik, membiarkan mereka membandingkan semua kumpulan data tidak terstruktur kita dan menemukan pola yang tidak terduga, dan voila! Wawasan Anda akan muncul di layar. Pada kenyataannya, ini bukan bagaimana analisis data dilakukan.

Memahami Big Data masih membutuhkan banyak keterlibatan oleh analis manusia yang terampil. Ada beberapa alasan untuk ini. Kualitas dan akurasi data sangat penting. Bagaimana data dikumpulkan? Apakah ada margin kesalahan? Apakah itu benar-benar

sampel yang representatif? Apakah kumpulan data yang berbeda dalam format yang sama sehingga dapat dibandingkan secara akurat? Banyak perselisihan data masih dilakukan oleh analis manusia, karena masalah ini belum sepenuhnya otomatis oleh perangkat lunak.

Bias juga bisa ada dalam algoritme yang digunakan untuk melihat data, berdasarkan asumsi orang yang memprogramnya. Algoritme dapat dirancang untuk menyaring resume pelamar untuk menemukan resume yang paling sesuai dengan profil karyawan di perusahaan Anda. Tetapi perekrutan sebelumnya mungkin tidak mencerminkan keragaman atau keterampilan yang Anda cari dari karyawan masa depan.

Yang terpenting, Anda membutuhkan manajer untuk mengajukan pertanyaan yang tepat tentang data Anda. Hasil apa yang paling diperhatikan oleh bisnis Anda? Pola data seperti apa yang bisa Anda lakukan? Algoritma semakin baik dalam menemukan jawaban, tetapi masih membutuhkan manusia untuk mengajukan pertanyaan yang tepat. Tariq Shaukat, mengatakan sebagai berikut: "Jika Anda memulai dengan data, Anda akan mengakhirinya dengan data. Pertanyaan yang selalu saya tanyakan kepada tim saya adalah, 'Pertanyaan apa yang ingin kita jawab?'"

### ***Mitos 2: Korelasi Adalah Yang Penting***

Menemukan pola tidak (selalu) cukup. Beberapa komentator pada Big Data telah melaporkan bahwa ilmu data tidak lagi peduli dengan sebab-akibat, hanya korelasi. Keyakinannya adalah bahwa pola yang mendasari di seluruh kumpulan data adalah kebenaran bagi diri mereka sendiri yang tidak perlu bergantung pada gagasan manusia yang berkabut tentang sebab dan akibat.

Ini tidak benar. Sangat penting bagi manajer untuk memahami perbedaan antara korelasi sederhana dan sebab-akibat—dan mengetahui kapan perbedaan ini penting dan kapan tidak. Aturan praktis sederhana: jika Anda hanya membuat prediksi, korelasi data sudah cukup. Tetapi jika Anda ingin mengubah prasyarat, Anda perlu tahu bahwa ada sebab-akibat juga.

Pikirkan Stringer, pengawas keuangan kota yang menemukan korelasi data antara penurunan anggaran untuk pemangkasan pohon dan meningkatnya tuntutan hukum terhadap kota. Jika anggaran pemangkasan pohon tidak benar-benar menyebabkan kecelakaan yang mengarah ke tuntutan hukum, keputusannya untuk mengembalikan anggaran pemangkasan tidak akan membantu. Dalam kasus Stringer, kausalitas sangat berarti.

Di sisi lain, bayangkan biro iklan Anda telah menentukan bahwa wanita yang sudah menikah di Jawa lebih responsif terhadap iklan untuk produk perawatan rambut baru Anda. Anda tidak akan mencoba meningkatkan penjualan sampo Anda dengan mendorong orang Jawa untuk menikah (itu akan memengaruhi prasyarat). Anda hanya akan menggunakan informasi ini untuk menargetkan lebih banyak iklan Anda kepada orang Jawa yang sudah menikah daripada yang lajang. Dalam kasus seperti ini, mengetahui korelasi data saja tidak masalah.

### ***Mitos 3: Semua Data Baik Adalah Big Data***

Akan menjadi kesalahan untuk menggabungkan Big Data dengan strategi data. Dalam banyak kasus, perusahaan dapat membangun aset data yang berharga dan menerapkannya pada tujuan strategis tanpa mempelajari dunia Big Data yang berantakan.

Data tidak selalu harus "besar" (yaitu, tidak terstruktur) agar berguna bagi bisnis. Wawasan yang kuat dapat diperoleh dari analisis dan penerapan data tradisional yang lebih terstruktur seperti perilaku aliran klik pelanggan (Di mana pelanggan mengklik situs web, menggulir halaman ke bawah, menghabiskan lebih banyak atau lebih sedikit waktu, memasukkan barang ke keranjang belanja, dll.? ). Bahkan di pembangkit tenaga Big Data seperti Facebook, rumah bagi beberapa cluster server terbesar di dunia, sebagian besar kueri yang dijalankan

oleh para insinyur pada hari tertentu memiliki skala yang dapat diproses pada laptop yang bagus. Inti dari data Anda strategi harus menghasilkan nilai bagi pelanggan dan bisnis Anda. Terkadang itu akan melibatkan Big Data, dan terkadang tidak.

#### 4.5 DIMANA MENEMUKAN DATA YANG ANDA BUTUHKAN

Saat Anda mulai menyusun strategi data, Anda akan mulai dengan data yang Anda hasilkan dalam proses bisnis Anda sendiri. Namun, Anda mungkin akan mengidentifikasi kesenjangan dalam data yang Anda butuhkan untuk beberapa tujuan Anda. Menemukan sumber data tambahan yang tepat sangat penting untuk mengisi kesenjangan dan membangun aset data Anda dari waktu ke waktu. Sumber data penting dari luar organisasi Anda mencakup pertukaran data pelanggan, pengguna utama, mitra rantai suplai, kumpulan data publik, dan perjanjian pembelian atau pertukaran.

#### 4.6 PERTUKARAN DATA NILAI PELANGGAN

Salah satu cara terbaik untuk menghasilkan data tambahan adalah dengan mengundang pelanggan untuk menyumbangkan data sebagai bagian dari interaksi dengan bisnis Anda atau sebagai pertukaran langsung untuk nilai yang Anda tawarkan kepada mereka. Seperti disebutkan dalam bab 2, aplikasi navigasi Waze membangun data peta dan data lalu lintas waktu nyata melalui kontribusi pengguna. Waze dirancang dari awal untuk menghasilkan data. Setiap kali pelanggan mengaktifkan aplikasi, itu melakukan ping ke GPS ponsel mereka sekali per detik.

Di daerah berpenduduk padat, pendekatan ini memberikan kesadaran real-time yang luar biasa tentang kondisi lalu lintas dan memungkinkan perutean ulang yang unggul dibandingkan dengan aplikasi pesaing. (Setelah mencapai 30 juta pengguna, Waze dibeli oleh Google seharga Rp. 13 miliar.) Karena tidak menjual langsung ke konsumen, Coca-Cola secara historis memiliki sedikit data konsumen. Tetapi dengan bantuan program loyalitas MyCokeRewards, perusahaan telah membangun tampilan data pada 20 juta pelanggannya, kunci utama dari aset datanya.

Metropolitan Museum of Art dapat mengumpulkan 100.000 alamat email baru yang valid hanya dengan meminta alamat email pengunjung sebagai imbalan akses ke Wi-Fi gratis Met. Apa yang membuat konsumen bersedia berbagi informasi mereka dengan bisnis? Dalam studi penelitian global yang saya lakukan di Universitas Stekom bersama Matt Quint, kita mengamati empat faktor utama: jenis nilai atau imbalan yang ditawarkan, adanya hubungan tepercaya dengan bisnis, jenis data yang diminta, dan industri bisnis.

##### **Partisipasi Pengguna Utama**

Pengguna prospek (istilah yang diciptakan oleh Eric von Hippel) adalah pelanggan Anda yang paling aktif, rajin, atau terlibat. Kebutuhan mereka yang lebih besar membuat mereka memiliki minat yang lebih besar dalam berinteraksi dengan produk atau bisnis Anda, dan mereka sering kali dapat menjadi sumber data yang unik dan kuat. Kita melihat satu contoh di Weather Underground: pasukan sukarelawan penggemar meteorologi yang dengan senang hati menyumbangkan feed realtime data cuaca tambahan ke TWC sebagai bagian dari partisipasi dalam komunitas itu.

Perusahaan lain menggunakan eksklusivitas untuk mengidentifikasi dan memanfaatkan pengguna utama mereka. Alexandre Choueiri, presiden koleksi desainer internasional L'Oréal, menjelaskan kepada saya bahwa perusahaan kosmetik menciptakan dan melibatkan komunitas pelanggan rahasia untuk merek desainer seperti Viktor & Rolf. Daya pikat untuk bergabung dengan klub khusus (secara harfiah disebut "layanan rahasia")

menarik bagi konsumen, dan eksklusivitas membantu merek mempelajari lebih lanjut tentang pengguna setia— bukan hanya pembeli satu kali biasa. “Anda mendapatkan lebih sedikit orang,” Choueiri memberi tahu saya. “Tapi mereka benar-benar bertunangan. Kita menjual merek ini melalui pengecer, jadi alat keterlibatan ini adalah cara kita mendapatkan data.” Dengan melibatkan pengguna utama, merek dapat meminta masukan dan masukan dari komunitas yang jauh lebih selektif dan penting.

#### **Mitra Rantai suplai**

Mitra bisnis dapat menjadi sumber data tambahan yang penting untuk membangun aset data Anda. Perusahaan yang memproduksi barang kemasan konsumen sekarang bekerja sama dengan pengecer besar dan dengan layanan data ritel seperti Dunhumby. Kekuatan, leverage, dan tingkat kepercayaan dapat sangat memengaruhi siapa yang berbagi data dengan siapa di banyak industri. Dalam industri perjalanan, maskapai besar (seperti Delta) dapat memiliki hampir 100 juta pelanggan yang terdaftar dalam program loyalitas mereka. Tetapi maskapai penerbangan dan agen perjalanan online (seperti Travelocity atau Orbitz) hanya berbagi data terbatas. Akibatnya, baik agensi maupun maskapai tidak memiliki akses ke gambaran lengkap tentang perilaku perjalanan pelanggan saat mereka ingin menyesuaikan harga dan penawaran di tempat penjualan. Semakin lama, kemitraan data akan menjadi elemen kunci bagaimana bisnis menegosiasikan persyaratan kerja sama.

#### **4.7 KUMPULAN DATA PUBLIK**

Sumber penting lainnya dari data baru adalah kumpulan data yang dapat diakses publik. Beberapa di antaranya ada di forum publik online. Situs web ulasan mobil Edmunds.com, misalnya, berisi forum diskusi selama bertahun-tahun—menyediakan sejumlah besar data tidak terstruktur dalam percakapan pelanggan tentang model, merek, preferensi, dan pengalaman mobil. Banyak platform media sosial, seperti Twitter, mudah dicari untuk data waktu nyata. Selain itu, pemerintah semakin menyediakan akses publik ke kumpulan Big Data dalam format yang dapat dibaca mesin. Data sensus pemerintah, misalnya, sangat diminati sejak tersedia. Selain itu, semakin banyak pemerintah kota yang membuka API untuk memungkinkan bisnis inovatif memanfaatkan data pemerintah dan mendorong peluang bisnis baru.

#### **Perjanjian Pembelian atau Pertukaran**

Terakhir, ada banyak peluang bagi bisnis untuk membeli atau menukar data yang sah dan berharga dengan perusahaan lain. Bisnis harus menghindari perusahaan yang menawarkan kumpulan catatan pelanggan yang dikumpulkan melalui cara yang meragukan. Sebaliknya, perusahaan harus mencari banyak layanan terkemuka yang memungkinkan perbandingan data anonim. Data anonim memungkinkan perusahaan mempelajari hal-hal seperti tingkat konversi penawaran (porsi pelanggan yang menerima penawaran yang dikirim). Data perusahaan menunjukkan pelanggan mana yang mendapatkan penawaran, data pengecer menunjukkan siapa yang melakukan pembelian, dan layanan pihak ketiga mengukur tingkat konversi tanpa mengungkapkan identitas pelanggan (yang dapat melanggar ketentuan privasi).

Terkadang data dapat diterima melalui pertukaran atau donasi. Selama Piala Dunia 2014, Waze membagikan data pengemudi anonim dengan pemerintah kota di Brasil untuk membantu mereka mengidentifikasi dan merespons dengan lebih cepat terhadap penumpukan lalu lintas dan bahaya di jalan. Di Rio de Janeiro saja, hingga 110.000 pengemudi sehari menyediakan data lalu lintas melalui API Waze. Sejak itu, Waze telah mengembangkan kemitraan dengan pemerintah lain, seperti Negara Bagian Florida. Perusahaan tidak meminta pembayaran melainkan mencari pertukaran lebih banyak data.

Dengan menerima data waktu nyata dari sensor jalan raya dan informasi tentang proyek konstruksi dan acara kota, Waze meningkatkan aset datanya sendiri.

Ada lebih banyak sumber data yang tersedia saat ini. Tantangan bagi bisnis Anda seringkali hanya memilih mana yang paling sesuai dengan kebutuhan Anda. Prakiraan terbaru yang diterbitkan oleh *Journal of Advertising Research* merangkum perubahan yang diantisipasi dalam riset pasar: karena bisnis dihadapkan pada "sungai" data yang dihasilkan secara terus-menerus, tujuan penelitian bukanlah untuk membuat data yang mahal, tetapi untuk menemukan alat yang tepat untuk "ikan" di sungai itu untuk menggali wawasan dan kecerdasan yang dibutuhkan.

#### **4.8 MENGUBAH DATA PELANGGAN MENJADI NILAI BISNIS: EMPAT TEMPLATE**

Saat organisasi mengumpulkan lebih banyak data dan mengembangkannya menjadi aset yang kuat, tantangan berikutnya adalah terus menerapkan aset ini untuk menciptakan nilai baru bagi diri mereka sendiri.

Kami telah melihat contoh bagaimana data produk atau layanan memberikan nilai dengan mengaktifkan layanan inti bisnis kepada pelanggan: pikirkan penggunaan data cuaca TWC dan penggunaan data pemetaan oleh Google. Kita juga telah melihat bahwa data proses bisnis dapat menghasilkan nilai dengan mengoptimalkan dan meningkatkan pengambilan keputusan, bahkan dengan cara yang mengejutkan—seperti penggunaan data anggaran oleh Stringer.

Jika kita melihat data pelanggan, kita dapat menemukan pola berulang dari praktik terbaik yang digunakan untuk menambah nilai di berbagai industri dan organisasi. Kita dapat menganggap praktik ini sebagai empat templat untuk menciptakan nilai dari data pelanggan: wawasan: mengungkapkan yang tak terlihat; penargetan: mempersempit lapangan; personalisasi: menjahit agar pas; dan konteks: menyediakan kerangka acuan. Mari kita lihat masing-masing dari keempat template nilai data ini dan lihat bagaimana penerapannya di industri yang berbeda untuk menciptakan nilai baru.

##### **Wawasan: Mengungkap Yang Tak Terlihat**

Template pertama untuk penciptaan nilai adalah wawasan. Dengan mengungkapkan hubungan, pola, dan pengaruh yang sebelumnya tidak terlihat, data pelanggan dapat memberikan nilai yang sangat besar bagi bisnis. Data dapat memberikan wawasan tentang psikologi pelanggan (Bagaimana merek atau produk saya dirasakan di pasar? Apa yang memotivasi dan memengaruhi keputusan pelanggan? Dapatkah saya memprediksi dan mengukur pelanggan dari mulut ke mulut?). Data dapat mengungkapkan pola perilaku pelanggan (Bagaimana kebiasaan membeli berubah? Bagaimana pelanggan menggunakan produk saya? Di mana penipuan atau penyalahgunaan terjadi?). Data juga dapat digunakan untuk mengukur dampak tindakan tertentu pada psikologi dan perilaku pelanggan (Apa akibat dari perubahan pesan, pengeluaran pemasaran, bauran produk, atau saluran distribusi saya?).

Saat ini, banyak bisnis memiliki akses ke data pelanggan dalam jumlah besar dalam bentuk percakapan online tentang produk dan merek mereka. Sebuah contoh yang baik adalah produsen mobil. Rekan saya Oded Netzer dari Semarang Business School, bersama dengan tiga rekan penulis penelitian, telah menggali data yang dibuat oleh forum diskusi untuk mengeksplorasi apa yang diungkapkannya tentang struktur pasar otomotif dan perilaku konsumen. Tim Netzer menerapkan berbagai alat penambangan teks—algoritma yang dilatih dalam bahasa manusia dan menerapkan rumus untuk mendeteksi pola dalam jumlah besar teks tidak terstruktur dari percakapan online. Salah satu bidang penelitian mereka melihat bagaimana pelanggan memandang merek. Dengan memeriksa pola

“peningkatan” statistik, mereka dapat mengidentifikasi atribut spesifik mana yang lebih sering dikaitkan dengan satu merek mobil versus pesaing terdekatnya. Pola tersebut mengungkapkan peluang dalam hal audiens yang ditargetkan, konten untuk pesan, dan ide untuk pengembangan produk.

Tim Netzer juga menggunakan data tersebut untuk menyelidiki dampak dari upaya periklanan jangka panjang. Mereka berfokus pada periode ketika Cadillac telah menghabiskan jutaan dolar untuk iklan merek untuk mengubah persepsi pelanggan tentang Cadillac dari "mobil Amerika klasik" menjadi "merek mewah" (seperti Lexus dan Mercedes). Analisis tekstual dari percakapan selama beberapa tahun menunjukkan bahwa, konsisten dengan tujuan kampanye, merek Cadillac secara bertahap bergerak—dalam persepsi asosiatif pelanggan—dari kelompok pertama ke kelompok kedua (merek mewah). Ketika para peneliti membandingkan ini dengan data publik tentang pertukaran dealer, mereka mengkonfirmasi bahwa pergeseran persepsi juga merupakan indikator utama perilaku pembelian.

Dalam kasus lain, Hotel Gaylord menggunakan wawasan dari data pelanggan untuk mempertajam strategi rujukannya. Bisnis ini memiliki beberapa properti hotel besar yang sangat cocok untuk acara besar serta masa inap pribadi. Dengan anggaran iklan yang terbatas, tahu bahwa rujukan (dari mulut ke mulut dari tamu yang bahagia) adalah sumber pelanggan baru terbesar. Jadi manajemen menetapkan prioritas untuk meningkatkan dari mulut ke mulut dengan meningkatkan pengalaman tamu yang sudah baik. Langkah pertama adalah tinjauan internal operasi yang mengidentifikasi delapan puluh area fokus yang dapat membantu menginspirasi pelanggan tidak hanya untuk merasa senang tetapi juga untuk benar-benar menyebut Gaylord kepada orang lain. Tantangan berikutnya yang jelas adalah penentuan prioritas: Item mana dalam daftar panjang ini yang paling penting?

Untuk membantu, perusahaan melakukan analisis data media sosial, melihat setiap contoh di mana nama hotel disebutkan oleh pelanggan di platform publik seperti Twitter. Rekomendasi dan pujian pelanggan diperiksa untuk mencari petunjuk tentang apa yang mendorong mereka dan pada titik apa pelanggan tinggal. Hasilnya mencerahkan. Daftar singkat yang hanya berisi lima elemen dari pengalaman tamu tampaknya memiliki pengaruh terbesar dalam memicu promosi dari mulut ke mulut, dan semuanya terjadi dalam dua puluh menit pertama setelah kedatangan.

#### **Penargetan: Mempersempit Lapangan**

Template kedua untuk pembuatan nilai data adalah penargetan. Dengan mempersempit bidang audiens yang mungkin dan mengidentifikasi siapa yang paling relevan dengan bisnis, data pelanggan dapat membantu mendorong hasil yang lebih besar dari setiap interaksi dengan pelanggan. Di masa lalu, pelanggan sering dibagi menjadi beberapa segmen besar untuk penargetan berdasarkan faktor seperti usia, kode pos, dan penggunaan produk. Saat ini, skema segmentasi lanjutan dapat didasarkan pada data pelanggan yang jauh lebih beragam dan dapat menghasilkan lusinan atau bahkan ratusan kategori mikro.

Bagaimana pelanggan ditargetkan dapat berubah secara real time juga, karena mereka ditugaskan ke satu segmen atau lainnya berdasarkan data perilaku seperti email mana yang mereka klik, hadiah yang mereka tukarkan, atau konten yang mereka bagikan. Idealnya, nilai umur pelanggan (seperti yang dibahas dalam bab 2) harus dimasukkan sebagai satu metrik untuk menargetkan pelanggan berdasarkan nilai jangka panjang mereka bagi bisnis.

Cutora adalah perusahaan analisis data yang membantu bisnis e-niaga menentukan kemungkinan nilai seumur hidup pelanggan (customer lifetime value (CLV)) dari pengunjung situs web mereka—yaitu, bukan hanya kemungkinan mereka untuk membeli dalam

kunjungan ini tetapi kemungkinan potensi keuntungan mereka di masa depan. Hal ini dilakukan dengan menganalisis data pelanggan historis dan menerapkan model CLV dan model probabilistik Bayesian. Misalnya, ketika pelanggan baru hanya melakukan satu pembelian di situs web, Custora dapat memprediksi bahwa mereka kemungkinan akan melakukan enam pembelian di tahun mendatang, dengan total Rp. 275 dan menempatkan mereka di antara 5 persen pelanggan perusahaan teratas.

Prediksi lain berdasarkan data historis mencakup kategori yang kemungkinan besar akan menjadi asal pembelian pelanggan berikutnya (mis., perabot rumah tangga vs. perawatan taman). Model tersebut bahkan dapat memberikan tanda peringatan—seperti memprediksi bahwa jika pelanggan ini tidak melakukan pemesanan selama tiga bulan berturut-turut, bisnis dapat mengasumsikan bahwa mereka hanya memiliki peluang 10 persen untuk kembali.

InterContinental Hotels Group dengan hati-hati menggunakan data 71 juta anggota program loyalitas Priority Club untuk memahami dan menargetkan mereka secara lebih efektif. Data ini mencakup lebih dari sekadar kode pos dan preferensi kamar hotel. Hingga 4.000 atribut data yang berbeda—seperti tingkat pendapatan, saluran pemesanan pilihan, penggunaan poin reward, dan apakah mereka cenderung menginap selama akhir pekan—digunakan untuk menetapkan setiap anggota ke grup pelanggan. Tingkat segmentasi ini telah memungkinkan hotel untuk beralih dari mengirimkan selusin jenis pesan pemasaran email ke mengirimkan 1.552 variasi berbeda, yang ditargetkan seputar perilaku masa lalu dan penawaran khusus seperti acara lokal. Kampanye pemasaran baru ini telah menghasilkan tingkat konversi (porsi pelanggan yang menerima penawaran yang dikirim) yang 35 persen lebih tinggi daripada kampanye yang kurang bertarget tahun sebelumnya.

Menggunakan data untuk penargetan bahkan dapat memberikan dampak yang kuat di bidang seperti perawatan kesehatan nirlaba, berkat praktik yang dikenal sebagai "hot spotting". Seorang dokter keluarga di Ngaliyan, Semarang, mempelajari catatan tagihan medis dari rumah sakit di kota kelahirannya dan menemukan bahwa 1 persen penduduk kota bertanggung jawab atas 30 persen biaya perawatan kesehatannya. "Sebagian kecil pasien bertanggung jawab atas sebagian besar biaya, tetapi kita benar-benar mengabaikannya". Dia menggunakan data itu, dan hibah kecil dari filantropi, untuk memulai Coalition of Healthcare Providers dan fokus pada "bercak" pasien ini dan meningkatkan perawatan mereka. Selama tiga tahun, organisasi tersebut mampu mengurangi kunjungan ruang gawat darurat hingga 40 persen di antara kelompok awal pasien "terburuk dari yang terburuk" dan mengurangi tagihan rumah sakit kelompok itu hingga 56 persen.

### **Personalisasi: Menyesuaikan dengan Fit**

Setelah bisnis menargetkan segmen mikro pelanggan, peluang berikutnya adalah memperlakukan mereka secara berbeda, dengan cara yang paling relevan dan berharga bagi mereka. Ini adalah template ketiga untuk menciptakan nilai: personalisasi. Dengan menyesuaikan pesan, penawaran, harga, layanan, dan produk mereka agar sesuai dengan kebutuhan setiap pelanggan, bisnis dapat meningkatkan nilai yang mereka berikan.

Kimberly-Clark, yang menjual beberapa merek popok terbesar (di antara produk perawatan pribadi lainnya), menggunakan platform manajemen audiens yang mengintegrasikan data dari saluran penjualan dan media untuk membangun pandangan terpadu tentang "perjalanan pelanggan" setiap pelanggan. Untuk bisnis perusahaan, itu berarti melacak perkembangan keluarga melalui berbagai produk—dari Huggies yang baru lahir, hingga popok ukuran penuh, hingga pull-up transisi selama pelatihan toilet dan "Perenang Kecil" (untuk anak-anak yang baru mulai berenang). Melacak setiap pelanggan memungkinkan untuk mengiklankan produk yang tepat untuk keluarga yang tepat.



Batik Air Indonesia telah meluncurkan program personalisasi layanan yang dikenal secara internal sebagai Know Me. Tujuannya adalah untuk menyatukan beragam data untuk menciptakan "tampilan pelanggan tunggal" yang akan membantu staf maskapai penerbangan untuk membuat hubungan yang lebih pribadi dengan setiap pelanggan. Know Me memulai dengan proyek dua tahun untuk menghubungkan data dari sistem komersial, operasional, dan teknik dan meletakkannya di ujung jari direktur layanan pelanggan. Tetapi program ini bekerja hanya karena analitik data terkait dengan penilaian dan "kecerdasan emosional" staf layanan Batik Air Indonesia.

Data Know Me digunakan untuk memperdalam kesadaran staf tentang kebutuhan dan preferensi pribadi penerbang, dan staf diberdayakan untuk melakukan pengamatan mereka sendiri dan mencatat data yang membantu mempersonalisasi perjalanan di masa mendatang. Umpan balik ini membantu maskapai memberikan penawaran yang lebih relevan kepada setiap pelanggan dan memberikan pengakuan dan layanan yang dipersonalisasi selama perjalanan. Itu bisa termasuk mengenali pelancong bisnis VIP—bahkan saat bepergian di kelas pelatih bersama keluarga—sehingga staf layanan dapat menyambut dan berterima kasih kepada mereka dan menawarkan segelas sampanye. Ini juga bisa berarti memberikan jaminan rahasia kepada pelanggan yang sebelumnya mengindikasikan bahwa mereka takut terbang.

Dengan pembaruan mendesak yang dimasukkan ke dalam sistem dalam hitungan menit, satu awak pesawat melihat iPad penumpang, terlupakan di pesawat, dan menyampaikan kabar kepada awak penerbangan penghubung untuk memberi tahu penumpang. Salah satu sentuhan layanan yang paling populer adalah menyambut pelanggan di tengah perjalanan ketika mereka telah mencapai status Tingkat Perak, tingkat pertama yang menawarkan akses ke ruang tunggu. Maskapai ini telah melihat tanggapan yang sangat positif dari pelanggan, baik satu-satu dan dalam pelacakan kepuasan jangka panjang mereka dan kemungkinan mereka merekomendasikan Batik Air Indonesia kepada orang lain. Selain itu, Know Me telah memungkinkan maskapai untuk memperluas pandangannya tentang pelanggan jauh melampaui anggota program loyalitasnya, dengan tujuan mengetahui kebutuhan semua 50 juta penerbangnya.

Salah satu tantangan personalisasi adalah proliferasi berbagai perangkat dan platform tempat pelanggan berinteraksi dengan bisnis. Bagaimana bisnis mengetahui bahwa ia berkomunikasi dengan individu yang sama di ponsel, tablet, dan PC, apalagi melalui Facebook, portal belanjanya sendiri, atau iklan bergambar yang ditayangkan oleh Google di halaman di seluruh Internet? Kabar baiknya adalah bahwa tantangan ini berkurang dengan cepat, memungkinkan "addressability" dari pelanggan yang sama di berbagai platform. Seperti yang dijelaskan oleh David Williams, CEO pembangkit tenaga basis data Merkle, kita dengan cepat dapat berkomunikasi dengan konsumen individu dengan "kemampuan beralamat dalam skala besar" di Google, Facebook, Amazon, dan semua platform dominan Web.

### **Konteks: Menyediakan Kerangka Referensi**

Template terakhir untuk pembuatan nilai data adalah konteks. Dengan memberikan kerangka acuan—dan mengilustrasikan bagaimana tindakan atau hasil satu pelanggan bertentangan dengan tindakan atau hasil dari populasi yang lebih luas—konteks dapat menciptakan nilai baru bagi bisnis dan pelanggan.

Menempatkan data dalam konteks adalah inti dari gerakan "diri terukur"—dibuktikan dengan meningkatnya minat pelanggan dalam mengukur diet, olahraga, detak jantung, pola tidur, dan penanda biologis lainnya. Nike adalah salah satu perusahaan pertama yang memanfaatkan tren ini dengan platform Nike+—nya, yang awalnya menggunakan sensor

dalam sepatu, kemudian gelang Nike Fuel, dan kemudian aplikasi perangkat lunak seluler. Pada setiap tahap perkembangannya, Nike+ telah dirancang untuk memungkinkan pelanggan mengambil data mereka dan membagikannya dengan komunitas online mereka. Pelanggan Nike yang melacak data lari mereka tidak hanya ingin tahu bagaimana mereka melakukannya hari ini; mereka juga ingin tahu bagaimana kinerja hari ini dibandingkan dengan kinerja mereka sendiri selama seminggu atau sebulan terakhir, dengan tujuan yang telah mereka tetapkan, dan dengan aktivitas teman di jejaring sosial mereka. Konteks adalah raja.

Membandingkan data mereka sendiri dengan data orang lain juga dapat menambah nilai dengan membantu pelanggan memahami kemungkinan hasil yang berbeda. Naviance adalah platform populer untuk siswa sekolah menengah Indonesia yang mempersiapkan proses pencarian dan aplikasi perguruan tinggi. Salah satu layanan utamanya adalah alat yang memungkinkan siswa mengunggah data transkrip mereka (nilai ujian, nilai kelas, sekolah menengah yang dihadiri) dan membandingkannya dengan database besar siswa yang telah mendaftar ke perguruan tinggi saat menggunakan Naviance. Berdasarkan hasil sebelumnya dari pelamar serupa, platform dapat menunjukkan kepada siswa kemungkinan peluang mereka untuk masuk ke perguruan tinggi berbeda yang mereka pertimbangkan. Daripada mendaftar dalam kegelapan (seperti yang kita lakukan di zaman saya), siswa dapat menggunakan Naviance untuk mencari tahu perguruan tinggi mana dalam daftar mereka yang merupakan pilihan panjang, mana yang pasti, dan sekolah mana yang termasuk di antaranya.

Berbagi dan membandingkan data pelanggan dapat menjadi cara yang ampuh untuk mengidentifikasi bahaya. BillGuard adalah aplikasi perlindungan keuangan populer yang melacak laporan kartu kredit pelanggannya dan membantu mengidentifikasi tagihan penipuan (misalnya, jika kartu tersebut adalah salah satu dari 50 juta yang diretas dalam skandal siber terbaru) dan tagihan "abu-abu" (biaya tersembunyi yang kemungkinan besar tidak ditanggung pelanggan) tidak menyadari sebuah perusahaan menagih mereka). Algoritme BillGuard efektif justru karena mereka membandingkan tagihan pelanggan dengan tagihan rekan yang dianonimkan dan dengan tagihan apa pun yang ditandai sebagai dipertanyakan oleh pelanggan lain di komunitasnya.

Contoh bisnis lain yang menggunakan data untuk konteks termasuk Glassdoor, yang memungkinkan pencari kerja membandingkan gaji mereka dengan rata-rata untuk orang lain dalam industri dan peran mereka, dan Pricing Engine, yang membantu bisnis kecil meningkatkan pengeluaran iklan digital mereka (pada platform seperti Google AdWords) dengan membandingkan tingkat keberhasilan mereka sendiri dengan rekan-rekan mereka.

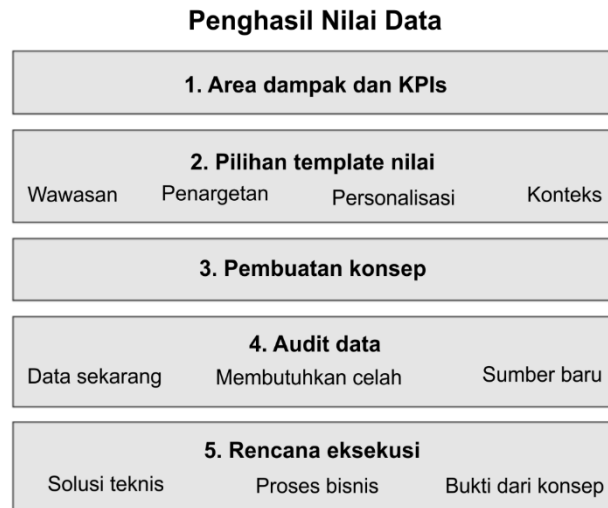
#### 4.9 PENGHASIL NILAI DATA

Sekarang kita telah melihat berbagai jenis data yang digunakan dalam bisnis saat ini. Kita telah memeriksa sumber di mana bisnis dapat menemukan lebih banyak data untuk mengisi kesenjangan mereka sendiri. Dan kita telah melihat empat template untuk menghasilkan nilai baru menggunakan data pelanggan. Sekarang mari kita lihat bagaimana menerapkan konsep-konsep ini untuk menghasilkan opsi strategis baru untuk inisiatif data di organisasi Anda sendiri. Itulah fokus alat kita berikutnya, Data Value Generator. Alat ini mengikuti proses lima langkah untuk menghasilkan ide-ide strategis baru untuk data (lihat gambar 4.1). Mari kita lihat setiap langkah secara detail.

##### **Langkah 1: Area Dampak dan Indikator Kinerja Utama**

Langkah pertama adalah menentukan area bisnis Anda yang ingin Anda pengaruhi atau tingkatkan melalui inisiatif data baru. Anda dapat mendefinisikannya sebagai unit bisnis

tertentu (misalnya, lini produk), divisi (misalnya, pemasaran), atau usaha baru. Anda mungkin memutuskan bahwa Anda ingin menerapkan data untuk meningkatkan layanan pelanggan di resor, untuk mengembangkan rekomendasi produk yang lebih baik, untuk meningkatkan komunikasi keluar kepada pelanggan yang sudah ada, untuk meningkatkan pusat panggilan pelanggan, atau untuk mengembangkan aplikasi baru untuk mendorong keterlibatan pelanggan.



**Gambar 4.1** Penghasil Nilai Data.

Setelah Anda menentukan area dampak, Anda harus mengidentifikasi tujuan bisnis utama Anda di area tersebut. Tujuan apa yang ingin Anda dukung? Selain tujuan yang luas, apa indikator kinerja utama (KPI) yang Anda tetapkan yang digunakan untuk mengukur kinerja? Karena ini adalah proyek berbasis data, Anda akan ingin memikirkan hasil yang sangat terukur, di mana Anda mungkin dapat mengukur dampaknya dengan jelas. Tidak apa-apa jika Anda mengidentifikasi beberapa tujuan dan KPI pada langkah ini; Anda mungkin akhirnya berusaha mempengaruhi satu atau lebih saat Anda menghasilkan ide-ide strategis Anda.

### **Langkah 2: Pilihan Template Nilai**

Sekarang setelah Anda mengetahui domain yang menjadi fokus Anda, lihat kembali empat template untuk penciptaan nilai, dan identifikasi satu atau lebih yang mungkin paling relevan dengan tujuan Anda:

- *Wawasan*: Memahami psikologi pelanggan, perilaku mereka, dan dampak tindakan bisnis
- *Penargetan*: Mempersempit audiens Anda, mengetahui siapa yang harus dijangkau, dan menggunakan segmentasi lanjutan
- *Personalisasi*: Memperlakukan pelanggan yang berbeda secara berbeda untuk meningkatkan relevansi dan hasil
- *Konteks*: Menghubungkan data satu pelanggan dengan data populasi yang lebih besar

Template mana yang paling relevan dengan domain bisnis Anda? Untuk KPI yang Anda fokuskan? Mana yang dapat mempengaruhi tujuan tersebut secara lebih tidak langsung? (Misalnya, wawasan tentang persepsi merek pelanggan dapat membantu memengaruhi tujuan penetrasi pasar jika Anda dapat mengidentifikasi peluang yang tepat untuk memposisikan ulang produk Anda.)

Anda dapat memilih untuk mengejar satu template atau kombinasi. Perhatikan bahwa penargetan dan personalisasi sering kali bekerja bersama. Sementara upaya penargetan terkadang hanya terfokus pada mengidentifikasi audiens yang tepat, personalisasi yang efektif mengharuskan Anda memiliki beberapa sistem segmentasi yang ditargetkan. Anda mungkin sudah memiliki satu template atau template lain yang lebih berkembang (misalnya, Anda kuat dalam segmentasi tetapi lemah dalam wawasan konsumen). Pertanyaannya adalah, Area penciptaan nilai apa yang menjadi fokus selanjutnya untuk strategi data Anda?

### **Langkah 3: Pembuatan Konsep**

Sekarang setelah Anda memilih template nilai (atau lebih dari satu), Anda akan ingin menggunakannya untuk menemukan cara spesifik agar data dapat memberikan nilai lebih kepada pelanggan dan bisnis Anda.

Misalnya, jika Anda memilih konteks, bagaimana cara terbaik Anda menggunakan informasi kontekstual untuk memengaruhi perilaku yang diinginkan? Ekonomi perilaku telah mengungkapkan bahwa melihat data kita dalam konteks dapat menjadi motivator yang sangat kuat. Para pemilih lebih mungkin dibujuk untuk datang ke tempat pemungutan suara ketika diingatkan akan sejarah pemungutan suara mereka sendiri dan sejarah tetangga mereka. Dengan menggunakan wawasan ini, Opower telah mengembangkan layanan berbasis data untuk memengaruhi konsumsi daya rumah. Perusahaan, yang bekerja dengan utilitas lokal, menunjukkan data konsumen tentang bagaimana penggunaan energi mereka sendiri dibandingkan dengan tetangga mereka. Hasilnya: konsumen jauh lebih mungkin untuk mengurangi konsumsi energi mereka ketika ditampilkan data komparatif.

Pembuatan konsep harus ditujukan untuk tingkat aplikasi konkret ini sehingga Anda benar-benar dapat menentukan kemungkinan strategi data. Untuk strategi personalisasi, momen spesifik apa dari interaksi pelanggan yang Anda coba personalisasikan? Misalnya, perusahaan hotel dan kasino Caesar's Entertainment telah menerapkan strategi yang serupa dengan Batik Air Indonesia— menggunakan data untuk personalisasi layanan, mulai dari program loyalitas dan bertujuan untuk meningkatkan bisnis yang berulang. Tetapi Caesar berfokus pada serangkaian momen yang berbeda. Misalnya, Caesar's dapat menentukan kapan pengunjung berulang mengalami malam yang buruk di lantai perjudian dan akan mengirim staf layanan untuk menawarkan hadiah yang tidak terduga—makan malam steak, tiket pertunjukan—sehingga pelanggan tidak akan pergi dengan perasaan telah “nasib buruk” di Caesar's dan harus mencoba kasino lain. Pada tahap pembuatan konsep, Anda ingin menghasilkan ide-ide spesifik untuk menerapkan data dalam bisnis Anda.

### **Langkah 4: Audit Data**

Sekarang setelah Anda memiliki strategi dalam pikiran, Anda perlu mengumpulkan data yang akan diperlukan. Itu dimulai dengan mensurvei data apa yang sudah Anda miliki yang dapat digunakan untuk mengaktifkan atau memperkuat strategi Anda. Anda mungkin memiliki kumpulan data yang besar dan mapan berdasarkan produk atau layanan inti Anda (seperti TWC). Anda mungkin memulai dengan kumpulan data tentang pengunjung situs web, atau Anda mungkin memiliki akses ke data program loyalitas. Untuk beberapa bisnis, satu-satunya data mungkin berupa daftar alamat email pelanggan yang tidak lengkap. Selanjutnya Anda harus mengidentifikasi data apa yang masih Anda butuhkan. Untuk tujuan strategi yang telah Anda buat, data apa yang masih kurang? Apa yang diperlukan untuk memberikan pandangan penuh tentang pelanggan yang dibutuhkan oleh inisiatif baru Anda? Anda mungkin perlu menambah data Anda dalam hal

- lebih banyak catatan atau baris (mis., memperluas dari sampel terbatas pelanggan Anda ke daftar yang lebih luas),

- lebih banyak jenis data (misalnya, menambahkan data preferensi dan data transaksi ke data kontak pelanggan Anda), atau
- lebih banyak data historis (mis., mundur beberapa bulan ke belakang untuk mengembangkan alat analisis efektif yang dapat memodelkan dan memprediksi hasil di masa mendatang).

Terakhir, sekarang setelah Anda mengidentifikasi kesenjangan, Anda perlu menentukan cara untuk mengisinya. Di sinilah Anda dapat menerapkan opsi yang dibahas sebelumnya: pertukaran nilai pelanggan, pengguna utama, mitra rantai suplai, kumpulan data publik, dan perjanjian pembelian atau pertukaran.

#### **Langkah 5: Rencana Eksekusi**

Agar strategi data Anda efektif, Anda harus melakukan lebih dari sekadar mengumpulkan bit data yang tepat (nol dan satu). Anda harus menerapkan strategi itu untuk digunakan dalam pekerjaan organisasi Anda. Langkah terakhir adalah merencanakan eksekusi bagian-bagian penting dari paket data Anda.

Masalah teknis apa yang perlu diselesaikan? Ini mungkin termasuk pergudangan data, latensi, atau seberapa cepat data perlu diperbarui. Orang IT Anda perlu mempertimbangkan di sini. Proses bisnis apa yang perlu diubah? Sebagian besar inisiatif data mengasumsikan karyawan perusahaan Anda akan membuat keputusan yang berbeda dan mengambil tindakan yang berbeda berdasarkan data Anda. Anda perlu mengidentifikasi perubahan tersebut sebelum meluncurkan solusi teknis apa pun.

Bagaimana Anda dapat menguji strategi Anda dan membangun dukungan internal? Salah satu cara terbaik adalah mengintegrasikan strategi data baru ke dalam inisiatif yang sudah ada di perusahaan Anda. Jo Boswell, pemimpin program Know Me, tahu bahwa akan sulit untuk merekrut staf layanan dalam penerbangan jika inisiatifnya dilihat sebagai satu lagi prioritas yang bersaing dalam pekerjaan mereka. Sebagai gantinya, dia mengintegrasikan Know Me dengan program layanan pelanggan mereka yang ada, menunjukkan bagaimana datanya akan membantu staf untuk memberikan empat “ciri layanan pelanggan” yang sama yang menambatkan semua pelatihan mereka. Strategi berbasis data harus sejalan dengan semua bisnis Anda sedang melakukan dan membantu orang untuk melakukan pekerjaan mereka dengan lebih baik.

Penghasil Nilai Data yang diuraikan dalam lima langkah sebelumnya dalam alat ide; tujuannya adalah untuk memungkinkan Anda menghasilkan banyak ide untuk kemungkinan inisiatif data di area bisnis Anda. Setelah mengembangkan ide-ide strategis ini, Anda perlu menguji asumsi di balik masing-masing. Bisakah Anda, pada kenyataannya, mendapatkan datanya? Bisakah Anda mendapatkan dukungan dari unit bisnis di organisasi Anda untuk menindaklanjuti temuan Anda? Apakah hasilnya benar-benar penting bagi pelanggan? Dapatkah Anda mengembangkan percontohan awal untuk menguji strategi data Anda sebagai bukti konsep? Kita akan melihat secara mendalam masalah bagaimana mengembangkan inovasi baru secara iteratif seperti ini di bab 5.

Namun, sebelum kita meninggalkan diskusi tentang data, mari kita pertimbangkan beberapa tantangan yang mungkin dihadapi oleh perusahaan tradisional era pra-digital dalam mengatur ulang kemampuan data saat ini.

#### **4.10 TANTANGAN ORGANISASI DATA**

Ketika Mike Weaver diangkat sebagai direktur strategi data untuk Coca-Cola Company, misinya jelas. “Kita harus memahami hasrat, preferensi, dan perilaku konsumen sehingga kita dapat memasarkan kepada mereka sebagai individu,” katanya kepada saya. Sebagai ahli di bidang analitik terapan, Weaver melihat bahwa ini membutuhkan

pembangunan aset data dalam industri yang secara tradisional tidak kaya akan data konsumen. Dengan menggabungkan program loyalitas MyCokeRewards dengan berbagai kumpulan data lainnya—perilaku yang diamati di situs webnya, log-in sosial melalui Facebook, penyambungan cookie, dan data dari berbagai mitra—perusahaan dapat maju pesat menuju tujuannya menjadi perusahaan yang lebih pemasar berbasis data.

Tetapi tantangan terbesar, kata Weaver kepada saya, adalah organisasi, bukan teknis. Dia membandingkan proses pergeseran praktik bisnis di “perusahaan media massa/merek terbesar di dunia” dengan mengubah kapal induk di laut. Dia tahu bahwa model data yang tepat dapat digunakan untuk mengembangkan skema segmentasi lanjutan untuk pelanggan Coca-Cola, untuk memahami kebutuhan dan keinginan pelanggan yang berbeda, dan memungkinkan perusahaan untuk melayani dan berkomunikasi dengan lebih baik dengan mereka.

Namun sebelum memasang semua pusat data dan model analitik yang memungkinkan penargetan pelanggan secara real-time, perusahaan terlebih dahulu harus merencanakan perubahan pada proses bisnisnya. Sebelum sebuah merek dapat memanfaatkan kemampuannya untuk membedakan segmen pelanggan secara real time dan menyampaikan pesan yang ditargetkan kepada mereka, pertama-tama perlu mempelajari cara membuat pesan dengan cara yang sangat berbeda. Penargetan semacam ini tidak memerlukan Coke untuk membuat satu iklan Super Bowl blockbuster; alih-alih, ia harus membuat lusinan versi pesan yang sama dan mengujinya untuk melihat mana yang mendorong respons di antara segmen pelanggan yang berbeda. Langkah pertama perjalanan, Weaver menegaskan, adalah merencanakan perubahan dalam proses bisnis Anda—sebelum Anda mulai membeli semua perangkat keras atau layanan cloud terbaru.

Dalam berbicara, mengajar, dan bekerja dengan berbagai perusahaan, saya telah mengamati sejumlah tantangan organisasi umum yang dihadapi bisnis saat mereka beralih ke strategi yang lebih didorong oleh data. Masing-masing layak dipertimbangkan saat mengembangkan strategi data.

### **Menanamkan Kumpulan Keterampilan Data**

Tantangan pertama dalam transisi ke organisasi yang lebih berbasis data adalah menemukan orang dengan keahlian yang tepat. Ini dimulai dengan ilmuwan data—orang-orang yang dapat melakukan pekerjaan teknis analisis data, baik itu membersihkan data mentah dengan tangan, memprogram algoritme untuk menerapkan data waktu nyata secara otomatis, atau merancang dan menjalankan eksperimen data yang ketat. Bergantung pada organisasi, mungkin menggunakan mitra luar untuk analitik, mempekerjakan seorang analis tunggal, atau membangun seluruh tim. Ilmuwan data yang baik memiliki keterampilan statistik dan pemrograman yang kuat dan sering kali berasal dari latar belakang akademis atau ilmiah. Mereka juga berfungsi sebagai pencerita kebenaran di dalam organisasi. Ini adalah orang-orang yang tahu bahwa data dapat berbohong dengan sangat mudah, dan mereka akan menjaga perusahaan tetap jujur tentang hal-hal seperti ukuran sampel, pengujian signifikansi, dan kualitas data (aturan "masuk/sampah keluar" yang lama).

Tetapi para pakar data tidak bisa menjadi satu-satunya orang dalam organisasi yang memahami atau memikirkan data. Untuk benar-benar membangun data menjadi aset strategis, setiap orang dalam bisnis harus mengadopsi pola pikir yang mencakup penggunaan data, dan pertanyaan yang mereka ajukan, sebagai bagian dari proses harian mereka. Bagian dari ini adalah mendidik tenaga kerja tentang cara data dapat diterapkan dalam bisnis mereka. Bagian lain harus mengembangkan budaya perusahaan yang mencakup data dan pemikiran analitis. Untuk perusahaan barang konsumen seperti Coke atau Frito-Lay, hal itu

melibatkan pergeseran dari pemikiran tentang pemasaran sebagai seni menjadi pemikiran tentangnya sebagai disiplin yang mencakup seni dan sains.

Terakhir, perusahaan mungkin membutuhkan seseorang yang dapat menjembatani dua dunia: dunia analisis kuantitatif dan dunia pengambil keputusan bisnis. Orang ini akan menjadi orang yang dapat menghubungkan pekerjaan data science dengan manajer senior atau tipe kreatif di departemen pemasaran. Pikirkan Somaya, mantan jurusan sejarah seni yang belajar berbicara dalam bahasa para ilmuwan data di TWC dan pengiklan serta manajer merek yang merupakan kliennya.

### **Menjembatani Silo**

Terkadang tantangan terbesar untuk berbagi data ada di dalam organisasi. Di Coca-Cola, Weaver menemukan bahwa data analitik situs web berada di satu database sementara data tentang perilaku pembelian konsumen dari program loyalitas disimpan di tempat lain sama sekali. Untuk membuat gambaran lengkap tentang pelanggan, pertama-tama ia harus menyatukan semua data secara terpadu.

Di banyak organisasi, divisi ini diperkuat oleh silo departemen dan keinginan setiap departemen untuk "kepemilikan" datanya (data penjualan vs. data pemasaran, dll.). Dalam studi penelitian yang saya tulis bersama rekan saya Don Sexton, kita berbicara dengan ratusan pemasar senior di bisnis di berbagai industri B2B dan B2C. Hambatan yang paling sering dikutip untuk menggunakan data secara efektif adalah berbagi internal, dengan 51 persen responden melaporkan bahwa "kurangnya berbagi data di seluruh organisasi kita merupakan hambatan untuk mengukur ROI pemasaran kami."

Dalam organisasi besar yang beroperasi di lokasi yang berbeda, pertanyaan penting lainnya adalah apakah akan memusatkan analisis data atau tidak. Ini sebagian merupakan masalah di mana data disimpan tetapi juga di mana para ilmuwan data berada. Haruskah setiap unit bisnis memiliki tim analitiknya sendiri sehingga lebih dekat dengan pengambilan keputusan lokal? Atau haruskah satu unit analitik pusat melayani kebutuhan data utama dari setiap bagian bisnis? Ketika organisasi besar matang dalam hal kemampuan data mereka, mereka tampaknya memusatkan analitik sambil berusaha meningkatkan kecerdasan data para manajer di setiap unit bisnis.

#### **4.11 BERBAGI DATA DENGAN MITRA**

Berbagi data sangat penting tidak hanya di dalam organisasi; itu menjadi elemen kunci dari negosiasi dengan mitra bisnis. Semua jenis kontrak dan kesepakatan tidak lagi hanya tentang siapa membayar apa kepada siapa, tetapi juga data apa yang akan dibagikan. Berbagi ini sangat penting untuk bisnis yang tidak memiliki titik penjualan utama untuk produk mereka.

Pabrikasi peralatan industri Caterpillar sekarang mewajibkan 189 dealernya untuk menandatangani perjanjian berbagi data; sebagai imbalannya, ini memberi mereka tolok ukur dan alat untuk meningkatkan efisiensi penjualan mereka sendiri dan dengan prospek pelanggan yang dihasilkan dari analisis Web Caterpillar.

Ann Mukherjee, *chief marketing officer* Frito-Lay, mampu mengukur dampak dari semua jenis pemasaran digital inovatif untuk merek populer seperti Doritos dan Lay's, tetapi pengukuran ini hanya mungkin dilakukan karena kemitraan dengan pengecer utama. "Pengecer adalah sumber pemahaman analitis yang luar biasa," dan kemampuan untuk bermitra dengan mereka seputar data dan pengukuran sangat penting untuk membangun lalu lintas toko dan penjualan produk.

Karena data menjadi lebih penting untuk strategi bisnis, berbagi data akan menjadi elemen kunci dari setiap kemitraan bisnis penting dengan pemasok, distributor, saluran media, dan banyak lagi.

### **Keamanan, Privasi, dan Sikap Konsumen**

Saat bisnis mengumpulkan dan memanfaatkan semakin banyak data, khususnya data pelanggan, mereka juga membawa risiko keamanan tambahan. Ancaman siber yang dulu menjadi perhatian CIO akan menjadi yang terdepan dan utama bagi kepemimpinan senior sekarang. Ketika Target mengalami pelanggaran Big Data pada tahun 2013, dengan 40 juta kartu kredit pelanggan dicuri, itu bukan hanya masalah TI tetapi juga masalah reputasi merek. Penjualan di pengecer merosot karena konsumen menjauh selama musim belanja liburan, dan CEO terpaksa mundur beberapa bulan kemudian. Sejak itu, kita telah melihat pencurian data konsumen besar-besaran berikutnya (Lagu Kebangsaan), serangan data sebagai alat perang perusahaan (Sony Pictures).

Bagian dari strategi data adalah mengembangkan rencana hukum, manajemen risiko, dan keamanan. Daripada membiarkan rasa takut akan risiko menunda tindakan (dan kemungkinan tidak benar-benar mengurangi risiko), para pemimpin perlu menetapkan penilaian, tanggung jawab, dan perencanaan, dengan mitra luar yang tepat untuk mendukung mereka. Risiko pencurian data tidak dapat dihindari, tetapi dapat dikurangi jika pengurangan risiko menjadi prioritas kepemimpinan.

Sikap konsumen juga penting untuk strategi data. Di luar ancaman pencurian identitas dan penjahat dunia maya, banyak konsumen umumnya lebih peduli tentang privasi dan meningkatnya jumlah informasi yang dikumpulkan bisnis tentang mereka. Sebagian besar data tentang pelanggan dikumpulkan dengan cara yang paling tidak disadari oleh publik. Advokasi seputar privasi data konsumen telah meningkatkan kemungkinan regulasi pemerintah di banyak pasar. Start-up seperti Datacoup, Handshake, dan Meeco berpendapat bahwa individu harus memiliki data pribadi mereka dan dibayar untuk mengaksesnya. Mereka berharap dapat menciptakan alat yang memungkinkan pelanggan untuk menyimpan minat, preferensi, data sosial, dan transaksi kartu kredit mereka dan memilih berapa banyak informasi ini untuk dijual ke perusahaan dengan harga tetap.

Dengan meningkatnya kekhawatiran tentang kepemilikan data pribadi, semakin penting bahwa strategi data apa pun didasarkan pada pertukaran nilai yang transparan dengan pelanggan: pertukaran di mana pelanggan mengetahui bahwa data sedang dikumpulkan dan melihat manfaat yang mereka terima sebagai balasannya. Ini adalah dasar dari program loyalitas dengan poin dan hadiah. Itu juga alasan mengapa pelanggan bersedia memberikan peringkat pribadi pada layanan seperti Netflix dan tidak khawatir ketika Amazon menyarankan produk berdasarkan riwayat penelusuran terbaru mereka. Ketika pelanggan dapat dengan mudah melihat cara perusahaan mengumpulkan data dan manfaat yang mereka peroleh sebagai hasilnya, mereka akan lebih cenderung mengizinkan akses berkelanjutan ke bisnis.

Saat sensor, jaringan, dan komputasi menjadi tertanam di setiap bagian kehidupan kita, data yang tersedia untuk bisnis terus tumbuh secara eksponensial. Bagi beberapa manajer, banjir data ini akan tampak luar biasa. Manajer lain mungkin mengatakan pada diri mereka sendiri bahwa "Saya tidak beroperasi di industri yang sangat padat data" hanya karena itulah yang terjadi beberapa tahun yang lalu. Tapi dunia telah berubah. Setiap bisnis sekarang memiliki akses ke data.

Tantangan strategis bagi bisnis adalah mengembangkan visi yang jelas dan peningkatan kemampuan yang diperlukan untuk menempatkan data agar berfungsi dalam layanan inovasi dan penciptaan nilai. Dengan memperlakukan data sebagai aset tak



berwujud utama untuk dibangun dari waktu ke waktu, setiap bisnis dapat mengembangkan strategi data yang menginformasikan pengambilan keputusan penting dan menghasilkan nilai baru bagi bisnis dan pelanggan.

Data memungkinkan kita untuk terus bereksperimen, belajar, dan menguji ide-ide kita. Ini berarti data dapat melakukan lebih dari sekadar memberi daya pada produk, mengoptimalkan proses, dan memberikan interaksi pelanggan yang lebih relevan; itu juga dapat membantu mengubah cara organisasi belajar dan berinovasi. Jenis pembelajaran yang berbeda ini—melalui eksperimen terus-menerus—adalah inti dari pendekatan inovasi yang sangat berbeda. Pendekatan baru terhadap inovasi itu adalah pokok bahasan bab berikutnya.

## BAB 5

### INOVASI - BERINOVASI DENGAN EKSPERIMEN CEPAT

Pikirkan terakhir kali Anda menggunakan Search engine/mesin pencari. Setiap kali Anda mengetik kueri ke Google atau layanan serupa, Anda menjadi subjek eksperimen manusia. Google memberi Anda hasil pencarian dan mengukur mana yang Anda klik, dalam urutan apa, dan seberapa cepat. Dan dengan cara yang halus, hasil pencarian yang Anda lihat terus berubah. Perubahan terjadi di cantuman utama, di iklan penelusuran Anda ditampilkan, dan di tebakan pelengkapan otomatis yang mulai muncul setelah Anda mengetik huruf pertama. Google terus berusaha untuk mempelajari lebih lanjut tentang cara berinovasi dan meningkatkan layanan pencariannya untuk pengguna.

Tautan mana yang kemungkinan besar Anda cari? Bagaimana seharusnya mengelompokkan mereka? (Layanan lokal vs. global? Berita terbaru vs. halaman web perusahaan? Tautan ke subbagian situs web? Informasi biografis tentang politisi yang namanya baru saja Anda masukkan?) Untuk meningkatkan produknya, Google tidak duduk bersama kelompok fokus pelanggan untuk mendiskusikan pengalaman mesin pencari mereka. Juga tidak mengadakan komite untuk memilih fitur baru mana yang akan diterapkan. Sebaliknya, perusahaan terus bereksperimen, menguji setiap ide barunya, mengukur respons pelanggan, dan mengulangi apa yang dipelajarinya.

Kita dapat mendefinisikan inovasi sebagai perubahan apa pun pada produk, layanan, atau proses bisnis yang menambah nilai. Perubahan ini dapat berkisar dari peningkatan bertahap hingga penciptaan sesuatu yang sama sekali baru dan belum pernah terjadi sebelumnya. Bagi Google, sebuah inovasi mungkin meluncurkan produk yang benar-benar baru seperti Gmail, ponsel Android, Google Maps, atau lini laptop Chromebook-nya. Namun inovasi di Google juga mencakup proses penyempurnaan, penambahan dan pengurangan fitur yang berkelanjutan, serta mengembangkan antarmuka dan pengalaman pengguna. Seperti yang dikatakan Scott Anthony, inovasi bukan hanya tentang “big bang”; ini tentang sesuatu yang baru yang berdampak.

Domain keempat dari transformasi ekonomi digital adalah inovasi—proses di mana ide-ide baru dikembangkan, diuji, dan dibawa ke pasar oleh bisnis. Secara tradisional, inovasi hanya terfokus pada produk jadi. Menguji ide relatif sulit dan mahal, sehingga keputusan dan ide awal didasarkan pada analisis, intuisi, dan senioritas manajer yang terlibat dalam proyek. Umpan balik pasar yang sebenarnya cenderung datang sangat terlambat dalam prosesnya (kadang-kadang setelah rilis publik), jadi menghindari kegagalan yang nyata adalah masalah utama.

Di era digital, perusahaan perlu berinovasi dengan cara yang sangat berbeda, berdasarkan eksperimen cepat dan pembelajaran berkelanjutan. Daripada berkonsentrasi terutama pada produk jadi, pendekatan ini berfokus pada mengidentifikasi masalah yang tepat dan kemudian mengembangkan, menguji, dan belajar dari beberapa solusi yang mungkin. Seperti perusahaan rintisan yang ramping di Silicon Valley, pendekatan ini berfokus pada pengembangan prototipe minimum yang layak dan mengulangnya berulang kali—sebelum, selama, dan bahkan setelah peluncuran. Pada setiap tahap, asumsi diuji dan keputusan dibuat berdasarkan validasi oleh pelanggan dan tanggapan pasar.

Pemimpin adalah mereka yang tahu bagaimana mengajukan pertanyaan yang tepat, bukan menuntut jawaban yang benar. Karena teknologi digital membuatnya lebih mudah dan lebih cepat dari sebelumnya untuk menguji ide, pendekatan baru terhadap inovasi ini

penting untuk membawa ide-ide baru ke pasar lebih cepat dan dengan biaya lebih sedikit, risiko lebih kecil, dan pembelajaran organisasi yang lebih besar. (Lihat tabel 5.1.)

Bab ini mengeksplorasi seberapa cepat eksperimen mengubah cara inovasi terjadi dan bagaimana teknologi digital membuat eksperimen menjadi lebih mungkin dan lebih diperlukan. Kita akan mempertimbangkan dua metode eksperimen pelengkap untuk inovator. Kita juga akan memeriksa bagaimana organisasi harus berubah untuk menjadi eksperimen yang efektif dan apa manfaat finansial yang nyata dari belajar mengambil pendekatan eksperimental untuk inovasi. Bab ini menyajikan dua alat perencanaan strategis, masing-masing menawarkan metode untuk merancang, menjalankan, dan menangkap nilai dari eksperimen inovasi. Ini juga mengeksplorasi empat jalur untuk meningkatkan inovasi dan menawarkan panduan untuk memilih yang tepat. Dengan menerapkan kerangka kerja dan alat ini, bisnis dapat belajar lebih cepat, gagal lebih murah dan lebih cerdas, dan mempersingkat waktu untuk inovasi yang sukses. Namun, pertama-tama, mari kita lihat studi kasus sebuah perusahaan yang menggunakan eksperimen untuk memikirkan kembali bagaimana inovasinya bagi pelanggan.

**Tabel 5.1** Inovasi: Perubahan Asumsi Strategis dari Era Analog ke Digital

Dari	Ke
Keputusan dibuat berdasarkan intuisi dan senioritas	Keputusan dibuat berdasarkan pengujian dan validasi
Menguji ide itu mahal, lambat, dan sulit	Menguji ide itu murah, cepat, dan mudah
Eksperimen yang jarang dilakukan, oleh para ahli	Eksperimen dilakukan terus-menerus, oleh semua orang
Tantangan inovasi adalah menemukan solusi yang tepat	Tantangan inovasi adalah untuk memecahkan masalah yang tepat
Kegagalan dihindari dengan cara apa pun	Kegagalan dipelajari dari, awal dan murah
Fokusnya adalah pada produk "selesai"	Fokusnya adalah pada prototipe dan iterasi minimum yang layak setelah peluncuran

### 5.1 KISAH INTUIT: CARA MENUMBUHKAN INOVASI PREMIUM

Sejak didirikan pada tahun 1983, Intuit telah berfokus pada perancangan dan penjualan alat akuntansi dan keuangan yang hebat untuk individu dan usaha kecil. Dengan rekam jejak produk yang inovatif, perusahaan tumbuh dari perusahaan rintisan menjadi perusahaan bernilai miliaran. Tetapi setelah dua puluh empat tahun, pendiri menyadari bahwa perusahaan perlu mengubah model inovasi produknya jika ingin terus tumbuh. Dia memulai inisiatif baru dengan Hanson yang berfokus pada eksperimen cepat. Ketika saya bertemu Hanson pada 2013, dia adalah *chief innovation officer*, dan Intuit telah menjalankan lebih dari 1.300 eksperimen dalam enam bulan sebelumnya. Untuk memberikan gambaran tentang bagaimana model inovasi baru ini bekerja, dia menggambarkan sebuah proyek di Indonesia.

Akmal adalah kepala tim pasar berkembang Intuit. Tim tersebut telah ditugaskan untuk mengembangkan produk untuk petani Indonesia, yang merupakan bagian terbesar dari perekonomian. Setelah menghabiskan waktu bersama petani kecil untuk menemukan titik kesulitan dan kebutuhan pelanggan mereka, tim menemukan masalah mendesak bagi mereka yang menjual barang yang mudah rusak, seperti produk. Para petani ini, mereka belajar, mampu melakukan perjalanan hanya ke satu pasar ketika tiba waktunya untuk mencari pedagang untuk membeli hasil panen mereka. Ketika mereka melakukannya,

mereka menegosiasikan harga dengan agen Andi, tetapi transparansi pasar sama sekali tidak ada.

Agen benar-benar akan meletakkan kain di atas tangan mereka ketika menunjukkan kepada satu petani harga yang akan mereka bayar untuk barang sehingga petani berikutnya yang mengantre tidak bisa melihat harganya. Tanpa akses ke lemari pendingin, para petani memiliki waktu terbatas untuk menjual barang-barang mereka yang mudah rusak dan tidak ada cara untuk menemukan pembeli terbaik berdasarkan penawaran dan permintaan lokal. Dalam banyak kasus, para petani terpaksa menurunkan hasil panen mereka dengan harga yang sangat didiskon hanya untuk membawa pulang pendapatan.

Tim Akmal menetapkan tujuan: mengembangkan produk yang dapat membantu petani meningkatkan pendapatan mereka dari penjualan tanaman sebesar 10 persen. Kemudian mereka mulai bekerja menghasilkan ide-ide.

Solusi pertama tim adalah menciptakan pasar seperti eBay di mana pembeli dan penjual dapat menemukan satu sama lain dan menegosiasikan harga sebelum penjual memuat produk mereka dan melakukan perjalanan ke pasar. Tetapi ketika mereka mempresentasikan mock-up produk kepada agen Andi, mereka menemukan agen tersebut tidak akan mau menawarkan harga untuk produk tanpa memeriksanya secara langsung. Solusi kedua tim adalah menciptakan layanan yang memungkinkan petani saling mengingatkan tentang tanaman apa yang mereka tanam sehingga setiap petani dapat menebak dengan lebih baik tanaman apa yang permintaannya lebih tinggi.

Tetapi ketika tim Intuit menguji ide ini, mereka menemukan bahwa para petani tidak jelas bagaimana bertindak berdasarkan informasi tersebut. Solusi ketiga tim adalah menyediakan layanan notifikasi SMS yang akan memberi tahu petani tentang harga yang ditawarkan di berbagai pasar sebelum mereka meninggalkan pertanian. Akmal menyadari ada beberapa asumsi di balik ide produk ini: Bisakah petani membaca pesan teks? Akankah agen Andi memberikan harga kepada Intuit untuk dibagikan? Akankah mereka menghormati harga tersebut ketika para petani tiba di pasar? Tim memutuskan untuk melakukan eksperimen dan merekrut lima puluh petani dan lima agen Andi yang bersedia mencoba layanan notifikasi. Selama enam minggu, dua anggota tim Intuit pergi ke pasar untuk mengumpulkan informasi harga, sementara anggota tim ketiga duduk di kantor belakang mengirim setiap petani harga produk di berbagai lokasi.

Operasi sederhana ini tidak akan pernah berskala, tetapi memungkinkan tim untuk mengetahui apakah premis dari solusi teknologi seluler pada akhirnya akan benar-benar berfungsi. Di akhir pengujian, mereka menemukan bahwa petani dan agen Andi telah mengadopsinya dan pendapatan petani meningkat 20 persen—dua kali lipat dari tujuan semula. Dampak itu berlanjut saat produk akhir, yang sekarang disebut Fasal, dikembangkan dan diluncurkan sebagai layanan otomatis yang menyediakan pesan teks khusus kepada lebih dari 1 juta petani yang berpartisipasi.

Pendekatan inovasi yang didorong oleh eksperimen tidak terisolasi di pasar negara berkembang tetapi menjadi ciri khas upaya Intuit di seluruh perusahaan untuk memikirkan kembali inovasi. “Kami telah berubah dari perusahaan dengan 8.000 karyawan menjadi 8.000 inovator,” Hanson memberi tahu saya. Selama lima tahun perusahaan telah menggunakan pendekatan baru ini, premi inovasinya—porsi kapitalisasi pasarnya yang disebabkan oleh inovasi masa depan—tumbuh dari 20 hingga 29 persen, menambahkan nilai Rp. 1,8 miliar. Dalam beralih ke budaya eksperimen cepat, perusahaan telah bertaruh untuk menjalankan perusahaan besar sebagai laboratorium untuk pembelajaran berkelanjutan. Taruhan itu terbayar besar.

## 5.2 EKSPERIMEN ADALAH PEMBELAJARAN

Eksperimen dapat didefinisikan sebagai proses berulang mempelajari apa yang berhasil dan tidak. Tujuan dari eksperimen bisnis sebenarnya bukanlah produk atau solusi; itu adalah pembelajaran—jenis pembelajaran tentang pelanggan, pasar, dan kemungkinan opsi yang akan membawa Anda ke solusi yang tepat.

Saat Anda berinovasi melalui eksperimen, Anda tidak mencoba menghindari ide yang salah; alih-alih, Anda bertujuan untuk menguji dengan cepat dan murah sebanyak mungkin ide yang menjanjikan untuk mempelajari mana yang akan berhasil. Ini sangat berbeda dari proses inovasi tradisional: menganalisis pasar, menghasilkan ide, berdebat secara internal, memilih solusi, dan kemudian mengembangkannya melalui banyak tahap pengujian kualitas sebelum meluncurkannya dan mendapatkan umpan balik dari pelanggan yang sebenarnya.

Dalam mengembangkan Fasal untuk pasar Indonesia, tim Intuit tidak mengadakan pertemuan untuk memperdebatkan mana dari tiga solusi yang mereka usulkan yang paling optimal. Untuk menguji asumsi mereka, mereka meletakkan ide-ide mereka, dalam bentuk kasar, di depan petani dan pedagang sebenarnya yang harus menggunakan produk akhir. Pendekatan ini membutuhkan perubahan paradigma dari inovasi berdasarkan analisis dan keahlian ke inovasi berdasarkan ide dan eksperimen untuk pembelajaran yang konstan.

Pergeseran menuju model inovasi berbasis pembelajaran yang lebih berulang ini telah berkembang selama beberapa tahun dan di banyak tempat. Ini adalah inti dari model validasi pelanggan Steve Blank dan tulisan Eric Ries tentang metode “*lean start-up*”. Ini merupakan bagian integral dari model pemikiran desain yang digunakan oleh perusahaan pengembangan produk seperti IDEO dan frog dengan klien seperti Apple, JetBlue, Target, Disney, Intel, dan SAP. Dengan munculnya pengujian A/B digital, eksperimen terus-menerus telah menjadi norma untuk semakin banyak produk, layanan, dan saluran komunikasi. Sudah menjadi mode untuk mengambil sikap sebagai start-up Lembah Silikon dan menegaskan bahwa produk tidak pernah selesai dan bahwa setiap inovasi baru harus dirilis sebagai beta yang siap untuk evolusi berkelanjutan.

Tetapi inovasi dalam suatu perusahaan (berusaha meluncurkan usaha atau penawaran baru atau untuk meningkatkan yang sudah ada) tidak persis sama dengan inovasi dalam perusahaan rintisan tiga orang (yang aplikasi barunya mungkin menjadi fokus keseluruhan organisasi). Dan tidak setiap produk dapat diluncurkan ke publik penuh dalam versi beta (misalnya, pikirkan sebuah mobil). Oleh karena itu, beberapa prinsip eksperimen perlu diadaptasi atau diterjemahkan ke dalam konteks perusahaan yang ada. Dan, nyatanya, tidak semua yang disebut eksperimen itu sama. Jenis eksperimen bisnis yang berbeda mungkin tidak dirancang atau dijalankan dengan cara yang sama atau digunakan untuk menjawab jenis pertanyaan yang sama. Tetapi semua eksperimen bisnis memiliki kesamaan: mereka berusaha meningkatkan pembelajaran dengan menguji ide dan melihat apa yang berhasil dan apa yang tidak.

## 5.2 DUA JENIS EKSPERIMEN

Pikirkan kembali dua contoh yang telah kita lihat sejauh ini: eksperimen Intuit untuk mengembangkan Fasal dan eksperimen Google untuk terus meningkatkan mesin telusurnya. Kedua perusahaan sedang bereksperimen, tetapi ada banyak perbedaan. Google sedang menguji produk yang sebenarnya: mesin pencari nyata yang digunakan oleh pelanggannya. Dengan Fasal, Intuit dengan sengaja menguji maket sederhana dan prototipe kasar tentang produk yang sebenarnya nantinya. Pengujian Google dilakukan dalam waktu nyata, dengan ribuan atau jutaan subjek yang perilakunya dapat dibandingkan secara ilmiah untuk mengidentifikasi perbedaan statistik yang berarti. Dengan Fasal, eksperimen dilakukan

dengan kelompok kecil pelanggan, dan hasilnya tampaknya tidak akan diterima oleh guru statistik siapa pun. Bagi Google, tujuan inovasi adalah meningkatkan sesuatu yang sudah dikenal. Bagi Fasal, tujuannya adalah untuk mengembangkan sesuatu yang benar-benar baru. Bahkan, berbagai praktik dapat disebut eksperimen bisnis. Perbedaan yang paling mendasar adalah antara eksperimen yang lebih formal (ilmiah) dan jenis eksperimen informal yang umum untuk pengembangan produk baru. Ini bukan hanya karena budaya organisasi bisnis yang melakukan eksperimen (yaitu, "gaya") eksperimental, juga bukan karena ketersediaan ukuran sampel yang besar (bahkan jika Intuit memiliki akses ke 1.000 petani, itu tidak masuk akal untuk menggunakan eksperimen ilmiah formal). Sebaliknya, kita dapat melihat dua jenis eksperimen bisnis yang cocok untuk dua jenis pembelajaran.

Saya akan menyebut kedua jenis ini konvergen dan divergen karena saya lebih suka menamakannya berdasarkan fungsinya daripada bentuknya (mis., formal vs informal). Eksperimen konvergen paling cocok untuk pembelajaran yang menghilangkan opsi dan konvergen pada jawaban spesifik untuk pertanyaan yang didefinisikan dengan jelas (mis., Manakah dari tiga desain ini yang disukai oleh pelanggan?). Eksperimen divergen paling cocok untuk pembelajaran yang mengeksplorasi opsi, menghasilkan wawasan, mengajukan banyak pertanyaan pada saat yang sama, dan, jika dilakukan dengan benar, menghasilkan pertanyaan baru untuk dijelajahi pada tahap berulang berikutnya. (Lihat tabel 5.2.)

Kedua jenis eksperimen meningkatkan pengetahuan kita dan menguji asumsi kita. Keduanya melibatkan mencari jawaban di luar organisasi, dan keduanya membutuhkan kemauan untuk belajar versus hanya merencanakan dan memutuskan. Tetapi pendekatan setiap jenis sangat berbeda. Mari kita lihat secara detail.

**Tabel 5.2** Dua Jenis Eksperimen

Eksperimen Konvergen	Eksperimen Divergen
Contoh: Pengujian fitur A/B atau pengujian harga	Contoh: meletakkan prototipe di tangan pelanggan
Desain eksperimental formal (ilmiah)	Desain eksperimental informal
Mengajukan pertanyaan yang tepat atau serangkaian pertanyaan terbatas	Mengajukan serangkaian pertanyaan yang tidak diketahui
Berusaha memberikan jawaban	Dapat memberikan jawaban atau mengajukan lebih banyak pertanyaan
Membutuhkan sampel pelanggan yang representatif (kelompok uji dan kontrol)	Membutuhkan pelanggan yang tepat (yang mungkin bukan pelanggan biasa)
Membutuhkan sampel yang valid secara statistik	Ukuran sampel dapat bervariasi
Berfokus pada kausalitas langsung	Berfokus pada efek dan makna gestalt
Tujuannya adalah untuk menguji hal itu sendiri	Tujuannya adalah untuk menguji prototipe sekasar mungkin untuk pertanyaan ("cukup baik")
Konfirmasi	Penyelidikan
Berguna untuk pengoptimalan	Berguna untuk menghasilkan ide
Umum pada tahap akhir suatu inovasi	Umum pada tahap awal sebuah inovasi
<b>BERSAMA</b> Menambah pengetahuan Menguji asumsi Mencari jawaban di luar Membutuhkan kemauan untuk belajar versus memutuskan	

### **Eksperimen Konvergen**

Elemen kunci dari setiap eksperimen konvergen adalah hipotesis kausal awal: “Jika saya menambahkan fitur ini, pelanggan akan menghabiskan lebih banyak waktu di situs saya.” Atau “Jika saya mengubah interaksi ini, pelanggan akan menghabiskan lebih banyak uang di toko saya.” Eksperimen konvergen sangat penting untuk kasus di mana tidak cukup untuk mengetahui korelasi antara dua peristiwa; Anda juga perlu memverifikasi peristiwa mana yang menyebabkan peristiwa lain.

Eksperimen konvergen dapat diterapkan dalam berbagai konteks. Ini dapat digunakan dengan produk atau layanan digital apa pun (situs web, aplikasi seluler, perangkat lunak, dll.) untuk menguji dan meningkatkan elemen apa pun dari pengalaman pelanggan. Inilah sebabnya mengapa tidak hanya Google tetapi juga setiap layanan Internet utama, seperti Amazon atau Facebook, terus-menerus menjalankan pengujian A/B, di mana dua kelompok pelanggan melihat halaman web yang sama (atau email yang sama) dengan satu perbedaan dalam desain. dan perusahaan mengukur setiap perbedaan dalam perilaku atau tanggapan pelanggan. Facebook terkenal karena bereksperimen dengan Umpan Berita penggunaannya untuk menemukan keseimbangan yang tepat antara foto versus posting teks versus video, teman-teman yang lebih ingin didengar pengguna, dan jenis konten yang menarik hanya dalam jangka pendek atau berarti bagi seorang teman yang baru masuk ke Facebook beberapa hari kemudian.

Namun, eksperimen konvergen dapat diterapkan di lingkungan nondigital juga. Eksperimen semacam ini merupakan inti dari strategi berbasis data untuk mengoptimalkan pengalaman tamu dan penghargaan loyalitas yang diberikan kepada pelanggan hotel, maskapai penerbangan, dan resor. Ketika rantai toko serba ada Wawa merencanakan perubahan pada menu makanan, ia akan menjalankan eksperimen untuk mengukur tidak hanya jika pelanggan membeli item baru tetapi juga jika ada dampak pada keseluruhan profitabilitas kunjungan pelanggan.

Eksperimen konvergen sering digunakan dalam komunikasi dan pemasaran langsung. Dalam kedua kampanye kepresidenan Joko Widodo, eksperimen cepat dan berkelanjutan pada baris subjek email dan desain halaman situs web membantu meningkatkan efektivitasnya secara dramatis dalam mendaftarkan pendukung baru dan mengumpulkan lebih banyak dolar donasi. Dimulai pada era pra-Internet, Bank DBS Indonesia menggunakan eksperimen konvergen untuk menguji penawaran promosi yang tepat, target audiens yang tepat, dan bahkan warna amplop yang tepat saat mengirimkan undangan kartu kredit. Dengan menjalankan puluhan ribu eksperimen setiap tahun yang berfokus pada akuisisi pelanggan dan nilai seumur hidup, ia tumbuh dari divisi kecil bank lain menjadi perusahaan independen senilai Rp. 42 miliar.

Eksperimen konvergen bisa sama mahalnya dengan menguji dua tata letak toko yang berbeda untuk rantai ritel atau semurah mengirim dua versi promosi email, masing-masing ke kelompok berbeda dari pelanggan yang dipilih secara acak, dan membandingkan tanggapannya. Karena eksperimen konvergen perlu mengukur kausalitas, eksperimen tersebut harus mematuhi prinsip-prinsip utama eksperimen ilmiah formal:

- Hipotesis kausal—sehingga Anda memiliki variabel bebas (penyebab) dan satu atau lebih variabel terikat (akibat)
- Kelompok uji dan kontrol—sehingga Anda dapat melihat perbedaan antara mereka yang terpapar stimulus Anda dan mereka yang tidak
- Peserta yang ditugaskan secara acak—sehingga faktor eksternal tidak memengaruhi hasil kelompok tes Anda

- Ukuran sampel yang valid secara statistik—sehingga perbedaan yang Anda ukur dapat melampaui kebisingan fluktuasi acak
- Pengujian buta—sehingga Anda menghindari efek Hawthorne, di mana mereka yang terlibat dalam eksperimen secara tidak sengaja memengaruhi hasilnya

Kesalahan umum dalam pengujian konvergen sebagian besar berpusat pada penempatan peserta yang tidak tepat ke dalam kelompok uji dan kontrol. Misalnya, pengecer mungkin memilih satu set peserta (pelanggan teratasnya atau tokonya yang berkinerja lebih baik) untuk perlakuan baru dan secara keliru berasumsi bahwa "semua orang" (semua pelanggan atau tokonya yang lain) dapat berfungsi sebagai grup kontrol yang setara..

### ***Eksperimen Divergen***

Eksperimen divergen umumnya tidak dibangun di sekitar pertanyaan kausal. Melihat kembali perkembangan Fasal Intuit, pada awal eksperimen pertanyaannya cukup luas: "Bagaimana kita dapat meningkatkan pendapatan petani pedesaan Indonesia?" Terlalu dini untuk membentuk hipotesis spesifik tentang pilihan antara dua fitur produk atau pesan pemasaran atau tata letak desain.

Setelah tim Intuit memikirkan beberapa solusi awal dan mulai membuat prototipe dan menyajikannya kepada calon pelanggan, mereka tidak ingin mengukur respons pelanggan dalam satu angka. Mereka mencari berbagai umpan balik kualitatif: "Itu membingungkan." "Saya akan menggunakan ini hanya jika orang lain sudah menggunakannya." "Saya tidak tahu apa yang harus saya lakukan dengan informasi yang saya lihat." "Aku suka ini, tapi aku membutuhkannya lebih cepat." Dan seterusnya.

Oleh karena itu, proses eksperimen divergen lebih informal daripada eksperimen konvergen. Namun bukan berarti eksperimen divergen hanya bersifat ad hoc. Ini masih terstruktur dan mendapat manfaat besar dari proses yang jelas untuk memahami opsi atau ide, membuat prototipe yang berarti, mengujinya untuk mengumpulkan umpan balik dunia nyata tentang asumsi kritis, dan menggunakan informasi itu untuk membuat keputusan tentang apakah akan melanjutkan dan bagaimana meluncurkan solusi akhirnya.

Kesalahan umum dalam pengujian divergen sebagian besar berpusat pada pengujian yang terlambat, seperti ketika "pengujian produk" inovasi baru terjadi setelah pengembangan hampir selesai. Dalam kasus ini, karena sumber daya yang sudah ada dan momentum organisasi, pengujian hanya berfungsi sebagai "validasi" untuk tindakan yang telah dilakukan.

### **Mengapa Anda Membutuhkan Keduanya?**

Agar berhasil berinovasi, Anda memerlukan eksperimen konvergen dan divergen pada tahap yang berbeda dan di berbagai bagian bisnis Anda. Inovasi yang berhasil harus menyeimbangkan pembelajaran eksplorasi (untuk menghasilkan dan mengembangkan ide-ide baru) dan pembelajaran konfirmatori (untuk memverifikasi dan memperbaiki ide). Pengujian A/B saja tidak akan pernah memberi tahu Wawa produk makanan baru apa yang harus dicoba di tokonya, juga tidak akan menulis baris subjek email untuk diuji oleh kampanye politik. Demikian pula, menunjukkan prototipe desain berulang kepada pelanggan di lab tidak akan pernah memberi tahu Anda berapa harga akhir yang seharusnya, apa bauran pemasaran yang optimal, atau bagaimana pelanggan akan berperilaku dengan produk Anda begitu mereka menggunakannya di dunia nyata.

Sampai taraf tertentu, jenis eksperimen yang Anda gunakan mungkin dibentuk oleh area bisnis tempat Anda berinovasi. Untuk inovasi yang dimaksudkan untuk meningkatkan bisnis inti Anda yang sudah ada, Anda lebih cenderung mengandalkan eksperimen konvergen. Untuk inovasi yang bermaksud mengembangkan area bisnis baru dan menghasilkan produk, layanan, atau proses baru yang substansial, Anda lebih cenderung mengandalkan eksperimen yang berbeda.



Kedua jenis eksperimen juga dapat terjadi pada tahap yang berbeda dalam proyek inovasi yang sama. Bayangkan Anda adalah perusahaan jasa keuangan yang berencana menawarkan aplikasi seluler baru untuk membantu pelanggan dalam perencanaan keuangan mereka. Anda dapat memulai dengan proses divergen berulang untuk menguji ide-ide luas, mempelajari apa yang berhasil dan tidak, dan mengembangkan proposisi nilai inti dan fokus inovasi baru. Kemudian, saat Anda menyelesaikan desain, Anda mungkin beralih ke proses konvergen untuk menguji dan mengoptimalkan elemen kunci (fitur, desain, harga, pesan pemasaran untuk peluncuran). Setelah aplikasi Anda berada di pasar dan Anda telah membangun basis pengguna yang besar, Anda dapat menerapkan eksperimen yang lebih konvergen untuk menentukan fitur apa yang menambahkan nilai paling besar bagi pelanggan, mendorong keterlibatan pelanggan berulang, dan meningkatkan retensi pelanggan atau nilai umur.

### **Mengapa Digital Mempengaruhi Keduanya**

Teknologi digital membuat eksperimen cepat menjadi lebih mungkin dan lebih penting daripada sebelumnya. Mereka menawarkan alat baru untuk eksperimen dan meningkatkan kecepatan di mana perusahaan harus berinovasi untuk mengikuti lingkungan yang berubah dengan cepat.

Eksperimen konvergen menjadi semakin kuat dan terjangkau karena teknologi baru. Karena perusahaan di setiap industri mengembangkan produk dan layanan digital untuk pelanggan (dan proses untuk karyawan dan mitra), inovasi digital ini secara inheren jauh lebih mudah untuk diuji secara real time dan dengan biaya rendah. (Pikirkan betapa lebih mudahnya bagi bank untuk menguji desain aplikasi selulernya daripada menguji desain cabang ritelnya.) Pada saat yang sama, perangkat lunak baru juga tersedia yang memungkinkan perusahaan kecil dengan anggaran terbatas untuk melakukan pengujian A/B dengan mudah, menjalankan analisis multivariabel pada hasil, dan menentukan ukuran sampel optimal untuk eksperimen. Sebuah *start-up* yang didirikan oleh salah satu eksperimen awal untuk kampanye Jokowi yang asli, memungkinkan usaha kecil untuk mulai menjalankan pengujian A/B di situs web dan aplikasi seluler mereka secara gratis. Meningkatnya fokus pada analitik data di perusahaan dari semua ukuran membuat eksperimen konvergen tersebar luas di seluruh industri.

Ketika komputasi digital menjadi lebih umum dengan komputasi seluler dan Internet of Things, kemungkinan eksperimen konvergen hanya akan meningkat. Bayangkan sebuah toko kelontong ingin menguji empat kemungkinan promosi untuk saus barbekyu merek tokonya. Di era analog, dibutuhkan empat set toko, masing-masing menjalankan promosi yang berbeda. Namun, hari ini, jika dapat menggunakan perangkat seluler atau perangkat yang dapat dikenakan untuk mendorong promosi secara digital kepada konsumen, bahkan satu toko dapat menguji empat versi dengan pilihan acak pelanggan di toko itu.

Eksperimen divergen juga mendapatkan alat baru dari teknologi digital, terutama dalam bentuk cara baru untuk membuat prototipe ide dengan murah dan cepat untuk ditunjukkan kepada pelanggan. Untuk penawaran produk fisik baru, baik pencetakan 3D dan simulasi komputer mengurangi waktu dan biaya yang terlibat dalam pembuatan prototipe. Untuk produk dan layanan digital, bahasa pemrograman yang lebih baru dan kode yang dapat digunakan kembali mempermudah pengembangan prototipe yang "cukup baik" untuk diuji dengan pelanggan. Bahkan di industri seperti farmasi, ketika sistem robot mengambil alih tugas manual murni yang sebelumnya dilakukan oleh teknisi lab junior, kemampuan untuk menguji kombinasi molekul dan genetik baru dengan cepat dan murah meningkat secara dramatis.

Di era digital, bahkan perusahaan terbesar pun berusaha untuk berinovasi lebih cepat dan menjadi lebih “gesit” dan “ramping” seperti *start-up*. Untungnya, berkat alat digital, semua perusahaan dapat menjalankan lebih banyak eksperimen—baik yang konvergen maupun divergen—dengan murah dan cepat serta mempercepat laju inovasi. Karena perubahan teknologi terus berdampak pada setiap industri, eksperimen akan menjadi lebih penting dari sebelumnya sebagai sarana untuk mengurangi ketidakpastian dan mempercepat inovasi.

#### 5.4 TUJUH PRINSIP EKSPERIMEN

Menerapkan eksperimen pada bisnis bukanlah hal yang mudah. Untuk menciptakan nilai terbaik bagi upaya inovasi Anda, beberapa prinsip sangat penting. Ini telah diidentifikasi dengan mengamati perusahaan inovatif di berbagai industri dan dengan mensurvei penelitian terkemuka tentang inovasi dari dekade terakhir. Ketujuh prinsip ini berlaku untuk eksperimen bisnis apa pun, baik konvergen maupun divergen:

1. Belajar Lebih Awal
2. Jadilah Cepat dan Iterate
3. Jatuh Cinta pada Masalahnya, Bukan Solusinya
4. Dapatkan Umpan Balik yang Dapat Dipercaya
5. Ukur Apa yang Penting Sekarang
6. Uji Asumsi Anda
7. Gagal Cerdas

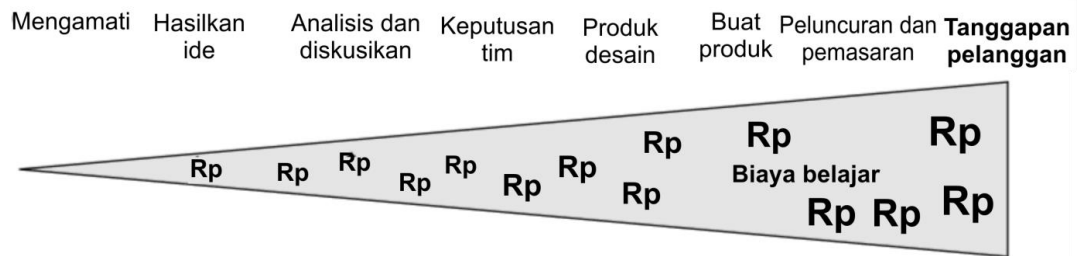
Mari kita lihat masing-masing.

##### ***Belajar Lebih Awal***

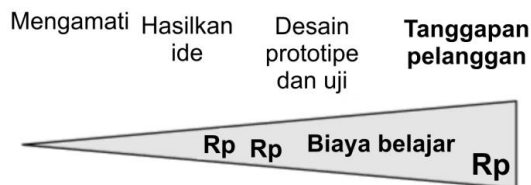
Prinsip pertama adalah mulai bereksperimen dari awal upaya inovasi Anda sehingga Anda dapat belajar sedini mungkin dalam prosesnya. Pelajaran yang sama yang akan memicu kerugian finansial yang besar pada akhir proses pengembangan produk ("pelanggan kita tidak membutuhkan solusi ini atau tidak mau membayarnya") dapat diperoleh dengan cukup murah jika dipelajari pada tahap awal proyek. Anda dapat menganggap efek ini sebagai "nilai pembelajaran awal" atau, sebaliknya, "biaya pembelajaran terlambat." (Lihat gambar 5.1.)

Hanson menggambarkan fenomena ini dalam hal pergeseran di Intuit dari proses inovasi tradisional—di mana pelanggan dihadapkan pada suatu produk hanya setelah tahap desain dan pengembangan yang panjang—ke proses eksperimen cepat—di mana pelanggan dibawa jauh lebih awal ke memberikan umpan balik yang membantu perusahaan memutuskan ide mana yang layak untuk dikejar. Dengan pembelajaran yang jauh lebih awal, tingkat kegagalan untuk ide-ide produk perusahaan tidak berkurang, tetapi biaya kegagalan turun drastis. “Kami dapat menjalankan 50 ide berbeda melalui proses eksperimen cepat kita dalam waktu dan sumber daya yang dibutuhkan untuk menjalankan 3 ide melalui proses lama kami.”

### Siklus inovasi tradisional



### Inovasi dengan eksperimen cepat



**Gambar 5.1** Dampak Finansial Eksperimen Cepat.

Perbedaan ini penting. Dalam upaya inovasi apa pun, Anda menghadapi ketidakpastian dan pasti akan menghadapi tingkat kegagalan yang signifikan di antara ide-ide baru Anda. (Jika tidak, maka ide yang Anda uji bukanlah hal yang benar-benar baru, dan potensi keuntungannya akan terbatas.) Dengan eksperimen, ide yang tidak berhasil akan gagal di awal proses pengembangan, jauh sebelum produk Anda diterima. Untuk publik dan sementara biaya mengubah arah jauh lebih rendah. Menunggu terlambat dalam proses inovasi Anda untuk menunjukkan ide Anda kepada pelanggan memiliki efek sebaliknya: hal itu meningkatkan biaya kesalahan, mengurangi kemungkinan Anda dapat mengumpulkan keinginan organisasi untuk mengubah arah, dan membuat Anda enggan menguji opsi lain.

Banyak perusahaan mengukur biaya menjalankan eksperimen (yang di beberapa industri masih bisa mahal), tetapi sangat sedikit yang mencoba mengukur penghematan biaya mereka ketika belajar dari eksperimen—apakah dari pembatalan awal dari apa yang akan menjadi kegagalan mahal atau dari koreksi kursus yang mengubah proyek yang sulit menjadi proyek yang sukses.

### **Kecepatan dan Perulangan**

Prinsip kunci kedua dari eksperimen adalah kecepatan. Kepala pemasaran global Indonesian Express, berbicara kepada saya tentang fokus perusahaannya pada pembelajaran melalui eksperimen. Dia menjelaskan bahwa salah satu tujuan utamanya sebagai seorang pemimpin adalah membuat timnya belajar lebih cepat—dalam siklus berulang dalam hitungan hari, bukan minggu atau bulan. Untuk organisasi yang gesit seperti American Express, melembagakan pembelajaran cepat semacam itu bisa menjadi hal yang nyata. Sumber keunggulan kompetitif. Wawasannya menggemakan pandangan seorang eksperimenter terkenal sebelumnya, Thomas Edison, yang menyatakan bahwa “ukuran kesuksesan yang sebenarnya adalah jumlah eksperimen yang dapat dipadatkan menjadi 24 jam.”

Ketika Jony menjadi chief technology officer untuk R/GA, dia mengerjakan berbagai proyek inovasi dengan merek seperti Nike, termasuk Nike+, FuelBand, dan kesuksesan teknologi awal lainnya yang dapat dipakai. “Tujuan kita di R/GA selalu tentang membangun sesuatu dengan cepat. Jika Anda adalah klien kami, kita tidak menghabiskan empat bulan untuk melingkupi sebuah proyek. Kita bertujuan untuk memiliki sesuatu yang dibangun

*Transformasi Ekonomi Digital (Dr. Agus Wibowo)*

dalam dua minggu, untuk mulai menunjukkan kepada atlet nyata, dan mendapatkan umpan balik mereka.” Pendekatan Joni untuk membangun teknologi sebagai tahap berturut-turut dari iterasi yang bisa diterapkan telah diadopsi oleh tim dari Caltech ke NASA.

Meningkatkan kecepatan eksperimen mungkin memerlukan infrastruktur juga. Ketika Joni membangun labnya di Ungaran, Semarang, tata letak fisik dirancang untuk memfasilitasi kecepatan dalam berpindah dari wawasan atau hipotesis apa pun ke pengujian kerja yang cepat. Semua jenis persediaan—perkakas, bahan kimia, bijih, mineral, filamen—disimpan dalam timbunan di dekat setiap laboratorium eksperimental sehingga penundaan dalam pengadaan peralatan tidak akan memperlambat eksplorasi ide baru apa pun.

Untuk mempercepat eksperimen inovasinya sendiri, pembuat camilan global Nissin/Monde menggunakan "garasi" yang dirancang untuk mendapatkan ide baru dari konsep hingga prototipe dan ke tangan pelanggan yang berkunjung dalam waktu dua hari. Perusahaan desain IDEO menempatkan toko prototipenya di dekat tim pengembangannya sehingga ide produk fisik dapat dibuat dalam hitungan hari atau bahkan jam.

### ***Jatuh Cinta pada Masalahnya, Bukan Solusinya***

Frasa ini adalah mantra di banyak perusahaan inovatif, dikutip oleh salah satu pendiri Waze Uri Levine serta CEO Intuit Brad Smith. Mengapa inovator harus jatuh cinta dengan masalah dan bukan solusi? Pertama, ini membuat Anda tetap fokus pada pelanggan dan kebutuhan mereka. Dengan memaksa diri Anda untuk mendeskripsikan masalah pelanggan terlebih dahulu (daripada solusi cerdas yang Anda kembangkan), Anda mengambil langkah penting untuk memastikan proses inovasi terfokus pada nilai pelanggan.

Kedua, berfokus pada masalah mendorong Anda untuk mempertimbangkan lebih dari satu kemungkinan solusi. Jika tujuan Anda adalah solusi itu sendiri, ada godaan untuk berhenti menghasilkan ide-ide baru ketika Anda menemukan satu ide yang tampaknya menjanjikan bagi tim Anda dan untuk melanjutkan sebelum waktunya untuk membangunnya.

Alasan ketiga untuk jatuh cinta dengan masalah adalah bahwa Anda pasti menjadi terikat secara emosional dengan solusi kreatif. Sulit untuk melepaskannya. Ketika tim Fasal Intuit berfokus pada pemecahan masalah posisi tawar petani Indonesia yang buruk, sangat penting bagi mereka untuk tidak berhenti setelah menemukan solusi pertama mereka. Seperti yang dijelaskan Hanson, “Ketika Anda berpikir Anda hanya memiliki satu ide, Anda tidak mau menyerah. Jika Anda memiliki banyak ide, Anda bersedia melihat bukti bahwa ide tersebut tidak berhasil, dan beralih ke ide berikutnya. Dengan tim Fasal—mereka dengan cepat mengetahui bahwa pasar tipe eBay tidak akan berfungsi; mereka segera mengetahui bahwa gagasan mereka untuk membantu petani menanam tanaman yang lebih menguntungkan tidak akan berhasil. Jika mereka hanya punya satu ide? Terus terang, mereka mungkin masih mengerjakannya hari ini.”

### ***Dapatkan Umpan Balik yang Dapat Dipercaya***

Setelah Anda memikirkan solusi, penting bagi Anda untuk mengumpulkan umpan balik yang kredibel tentang ide-ide Anda. Kredibilitas itu dimulai dengan orang yang Anda ajak bicara. Mereka harus menjadi pelanggan nyata atau pelanggan potensial—bukan diri Anda sendiri, kolega Anda, atau sponsor eksekutif Anda.

Stimulus untuk umpan balik yang kredibel adalah apa yang Anda tunjukkan kepada pelanggan tersebut. Itu perlu sesuatu yang cukup nyata untuk menghasilkan hasil yang berarti. Dalam eksperimen konvergen, seperti yang telah kita lihat, umpan balik didasarkan pada produk, layanan, atau pengalaman aktual yang pada akhirnya akan Anda berikan. Untuk pengujian A/B pada item menu barunya, Wawa menguji makanan sebenarnya dengan pelanggan di toko sebenarnya.

Dalam eksperimen divergen, tujuannya adalah menggunakan prototipe. Hal ini memungkinkan Anda untuk menghemat biaya membangun penawaran yang belum Anda rancang tetapi memberi pelanggan cukup stimulus untuk merespons. Prototipe dapat dibuat dengan bahan sederhana, seperti kertas atau karton atau tanah liat, atau dengan bahan yang lebih canggih. GE telah memberikan printer 3D desktop kepada tim karyawan di berbagai fungsi untuk membantu mereka dengan cepat membuat prototipe ide desain baru tanpa harus meninggalkan kantor mereka.

Kesalahan inovasi yang umum adalah meminta kelompok fokus pelanggan untuk berspekulasi tentang produk atau layanan yang belum pernah mereka lihat, tanpa prototipe untuk berinteraksi. Joe Ricketts adalah pendiri TD Ameritrade, sekarang salah satu pialang saham online terbesar di dunia. Pada 1970-an, ia mengembangkan bisnis barunya dengan cepat sebagai layanan berbasis telepon untuk perdagangan saham. Pada saat yang sama, dia menyadari bahwa dia perlu memangkas biaya. Sistem telepon Touchtone baru saja keluar, dan dia ingin menggunakannya untuk menawarkan layanan mandiri kepada pelanggannya.

Ketika dia bertanya kepada kelompok fokus apakah mereka akan menggunakan opsi swalayan, mereka berkata, “Tidak! Mengapa kita menginginkan itu ketika kita bisa berbicara dengan broker langsung?” Ricketts gugup, jadi dia memutuskan untuk menawarkan kedua opsi, dengan diskon besar untuk layanan nada sentuh. Dia tidak menginstal cadangan untuk sistem touchtone, dengan pertimbangan bahwa jika gagal sementara, pelanggan dapat dengan mudah ditawarkan broker langsung. Dia terkejut, kemudian, ketika sistem touchtone turun dan pelanggan yang telah menggunakannya mengeluh karena harus kembali ke operator langsung! Seperti yang ditekankan Ricketts kepada saya, Anda tidak dapat menggunakan grup fokus untuk mendapatkan umpan balik yang kredibel tentang produk atau layanan yang belum pernah ada di pasar.

### ***Ukur Apa yang Penting Sekarang***

Penting untuk melakukan pengukuran dalam percobaan apa pun. Tapi apa yang Anda ukur? Saat interaksi menjadi lebih digital, jumlah hal yang dapat diukur bertambah, dan mudah teralihkan oleh semua angka yang dapat Anda lacak—terutama dalam eksperimen dunia nyata dengan sampel pelanggan yang besar.

Salah satu solusinya adalah mencoba mengidentifikasi metrik tunggal yang paling penting untuk keberhasilan inovasi Anda. Alistair Croll dan Ben Yoskovitz menyebutnya sebagai “Satu Metrik yang Penting.” Mereka menekankan bagaimana satu metrik yang paling penting akan berubah seiring waktu seiring dengan pergerakan start-up dari tahap awal definisi pelanggan ke pengujian solusi dan akhirnya ke pendapatan dan menskalakan bisnis. Hal yang sama berlaku ketika berinovasi dalam perusahaan yang sudah ada: satu metrik yang paling penting akan berubah seiring waktu.

Dalam kasus Intuit's Fasal, tujuan akhirnya adalah 10 persen lebih banyak pendapatan bagi petani. Dan, pada akhirnya, itu akan menjadi metrik utama untuk diukur (serta metrik seperti pendapatan iklan, setelah menjadi bagian dari model bisnis). Tetapi pada tahap awal desain produk, perusahaan mungkin ingin fokus pada ukuran yang berbeda, seperti “Berapa banyak petani uji awal kita yang dapat menerima dan memanfaatkan informasi harga?” dan kemudian “Berapa banyak pelanggan baru yang kita dapatkan setiap minggu saat kita mulai meluncurkan produk publik?”

Meskipun penting untuk mengetahui metrik yang paling penting untuk tahap inovasi Anda saat ini, Anda juga harus mengumpulkan data tentang metrik lainnya. Data ini dapat membantu menjelaskan perubahan yang Anda lihat di metrik utama Anda. Ketika Wawa memperkenalkan burger goreng ke menunya di sejumlah toko uji, rantai tersebut mengukur adopsi pelanggan dan menemukan produk itu sukses besar dan populer. Tapi itu juga

mengukur perubahan profitabilitas keseluruhan di toko-toko. Ternyata pelanggan membelanjakan lebih sedikit untuk barang lain dengan margin lebih tinggi, jadi Wawa sebenarnya kehilangan uang berkat burger goreng baru yang populer. Alih-alih meluncurkannya ke lebih banyak toko, rantai itu menariknya dari menu sepenuhnya.

### ***Uji Asumsi Anda***

Prinsip kunci eksperimen lainnya adalah menguji asumsi Anda. Meskipun ini penting untuk menghilangkan risiko dalam setiap usaha baru, ini sangat penting untuk inovasi yang membawa bisnis Anda ke wilayah yang tidak diketahui.

Ketika Jonathan masih menjadi mahasiswa Sarjana, dia mengembangkan ide untuk sebuah perusahaan baru. Melihat saudara perempuannya tersiksa apakah akan menghabiskan Rp. 1,5 juta untuk gaun untuk dikenakan ke pernikahan temannya, dia melihat peluang bisnis yang bagus: Mengapa tidak menawarkan untuk menyewa gaun desainer untuk acara-acara khusus? Bergabung dengan teman sekelas Jonathan, Alisa memutuskan untuk mencoba meluncurkan bisnis baru: Sewa Dress. Tetapi daripada menghabiskan waktu untuk menulis rencana bisnis dengan proyeksi terperinci tentang harga, biaya, ukuran pasar, dan pendapatan, keduanya memutuskan untuk mulai menjalankan eksperimen untuk melihat apakah ide dasar mereka akan berhasil.

Bisnis ini tampak menjanjikan bagi Jonathan dan Alisa, tetapi mereka menyadari bahwa ide mereka didasarkan pada asumsi tentang pelanggan, minat mereka, dan kesediaan mereka untuk membayar layanan semacam itu, belum lagi pemilihan produk, daya tahan gaun selama penyewaan berulang, dan saluran yang tepat untuk memasarkan layanan mereka. Jadi mereka membuat rencana dan secara metodis menguji asumsi mereka dalam serangkaian percobaan. Dua tes pasar pertama mereka dilakukan di kampus-kampus; di masing-masing, mereka mengirimkan undangan kepada siswa, menyewa kamar, dan membawa banyak pilihan gaun desainer untuk disewa.

Mereka dengan cepat memvalidasi asumsi bahwa wanita berpenghasilan menengah dan atas akan membayar sepersepuluh dari harga gaun desainer untuk dapat menyewanya untuk satu kesempatan. Mereka juga menguji apa dampak dari pemilihan ukuran (meningkatkan jumlah gaya menaikkan tingkat sewa) dan apakah gaun akan dikembalikan dalam kondisi yang baik (hanya 4 persen kembali dengan noda, yang mudah dihilangkan). Dalam percobaan ketiga mereka, mereka menguji apakah pelanggan masih akan menyewa gaun jika mereka tidak dapat mencobanya secara langsung (rencana bisnis mereka adalah menawarkan persewaan secara online).

Alih-alih menyewa seorang desainer Web untuk membangun situs web, mereka mengirim email dengan foto gaun sewaan kepada 1.000 wanita Semarang kota. Meskipun tarif sewa turun dari 35 menjadi 5 persen dari mereka yang diundang, itu masih cukup tinggi untuk melanjutkan rencana bisnis online. Dalam percobaan keempat mereka, mereka menjangkau perancang busana itu sendiri. Harapan mereka adalah meyakinkan desainer untuk mempromosikan layanan sewa di situs web mereka sendiri, sehingga pengunjung yang melihat gaun di situs web Diane akan melihat bahwa mereka dapat menyewanya daripada harus pergi ke Neiman Marcus untuk membelinya.

Mereka bertemu dengan dua puluh desainer, dan tanggapan dari sebagian besar cukup negatif. Khawatir akan kanibalisasi penjualan pakaian, sebagian besar menjawab bahwa mereka akan membantu bisnis baru "mengganti mayat saya." Jonathan dan Alisa tahu mereka harus merevisi rencana pemasaran mereka. Alih-alih berfokus pada pemenuhan pesanan dan membiarkan para desainer memimpin pemasaran layanan mereka, mereka akan membeli banyak inventaris gaun, membangun situs web e-niaga, dan mengarahkan lalu lintas ke sana sendiri.

Ketika Jonathan dan Alisa pergi mencari investor, Bain Capital terkesan dengan kecepatan mereka dalam menguji parameter model bisnis baru mereka dan menandatangani kesepakatan dengan putaran pertama pembiayaan. Sewa Dress diluncurkan kurang dari setahun setelah kilasan pertama Jonathan saat melihat dilema pakaian kakaknya. Dua tahun kemudian, Sewa Dress menyediakan gaun untuk 85 persen wanita yang menghadiri pelantikan presiden 2013

Sewa Dress adalah perusahaan rintisan baru, dan terkadang lebih mudah untuk mengenali semua hal yang tidak Anda ketahui tentang bisnis Anda ketika Anda baru memulai. Untuk perusahaan mapan, yang terbiasa beroperasi di wilayahnya yang dikenal, mudah untuk mengabaikan langkah menguji asumsi Anda ketika Anda merencanakan sebuah inovasi.

Dalam buku *Discovery-Driven Growth*, Rita McGrath dan Ian MacMillan menjelaskan bagaimana perusahaan yang sukses mengambil risiko yang tidak semestinya dengan tidak mengidentifikasi asumsi yang mendasari usaha baru mereka. Penulis menyarankan metode untuk mengidentifikasi asumsi tersebut dan mengujinya, dan mereka mengikat proses ini dengan tonggak pengembangan pada proyek baru apa pun. Pola pikir ini penting untuk inovasi berbasis eksperimen yang baik.'

### ***Gagal Cerdas - Fall Smart***

Kegagalan tidak bisa dihindari. Kita dapat mendefinisikan kegagalan sebagai mencoba sesuatu yang tidak berhasil. Jelas, itu bukanlah tujuan akhir dari inovasi, tetapi merupakan bagian yang tak terelakkan dari proses inovasi. Salah satu pendiri Intuit, mengatakan bahwa dalam masuknya mereka ke pasar Indonesia, mereka menjalankan tiga belas eksperimen awal; dua dari ide mereka terbukti berhasil, satu harus berputar (mengalami perubahan dramatis dalam model bisnis), dan sepuluh lainnya gagal. Bagaimana jika Intuit tidak mau mentolerir kegagalan dalam inovasi baru? Jika Anda mencoba menghindari kegagalan, Anda akan mundur ke apa pun yang tampaknya paling aman dan tidak pernah berinovasi.

Tantangan kegagalan adalah gagal cerdas. Kita dapat menganggap kegagalan cerdas sebagai kegagalan yang melewati empat tes ini:

- Apakah Anda belajar dari ujian yang gagal?
- Apakah Anda menerapkan pembelajaran itu untuk mengubah strategi Anda?
- Apakah Anda gagal sedini dan semurah mungkin? (Misalnya, Anda tidak membuang banyak sumber daya untuk mengembangkan prototipe yang sangat canggih sebelum Anda menemukan bahwa pelanggan tidak menginginkan produk tersebut.)
- Apakah Anda membagikan pembelajaran Anda (agar orang lain di organisasi Anda tidak melakukan kesalahan yang sama)?

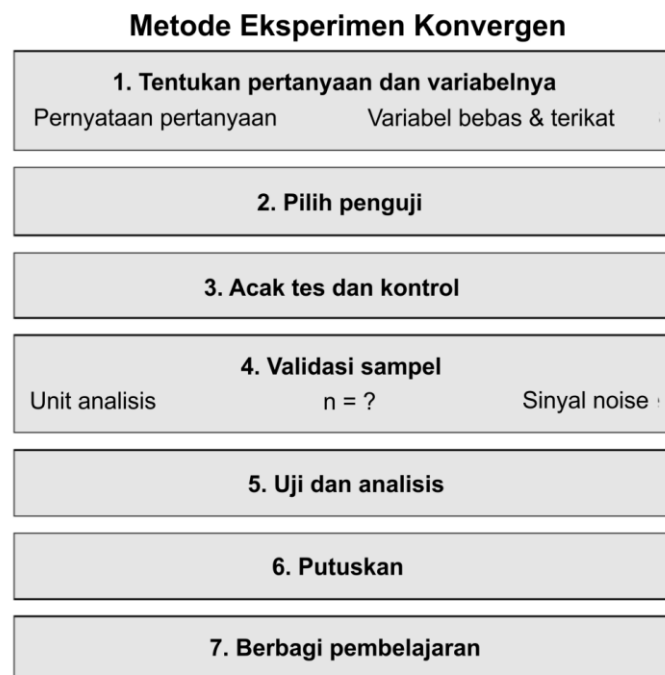
Didefinisikan dengan cara ini, kegagalan cerdas sebenarnya merupakan bagian penting dari eksperimen. Diperlukan untuk menghilangkan opsi buruk dengan cepat dan untuk membangun pembelajaran yang dihasilkan oleh pengujian (seperti pelajaran awal Jonathan dan Alisa bahwa mereka akan dijauhi oleh perancang busana dan perlu dipasarkan langsung ke konsumen). Kegagalan cerdas hanyalah serangkaian tes yang murah dan efektif yang menunjukkan kepada Anda kesenjangan antara di mana Anda berada dan di mana Anda harus mencapainya. Seperti yang dikatakan legenda bisbol Babe Ruth, "Setiap pukulan membawa saya lebih dekat ke home run berikutnya."

Stefan Thomke membuat perbedaan antara apa yang dia sebut "kegagalan" dan "kesalahan." Baginya, kesalahan berarti tidak belajar dari tes yang gagal, mengulangi kesalahan, dan menghabiskan lebih banyak sumber daya tanpa menghasilkan pembelajaran baru. Kita juga bisa menyebut kegagalan itu bodoh.

Sekarang setelah kita melihat tujuh prinsip menyeluruh dari eksperimen yang baik, mari kita lihat proses untuk setiap jenis eksperimen. Kita akan melakukan ini dengan dua alat perencanaan langkah-demi-langkah: Metode Eksperimen Konvergen dan Metode Eksperimen Divergen.

### 5.5 METODE EKSPERIMEN KONVERGEN

Metode eksperimental ini sangat berguna untuk berinovasi pada produk, layanan, dan proses yang ada; untuk mengoptimalkan dan terus meningkatkannya; dan untuk membandingkan versi pada tahap selanjutnya dari proses inovasi. Eksperimen konvergen terkadang dapat dijalankan dengan sangat cepat—dalam hitungan jam atau bahkan menit (misalnya, menguji email atau desain Web). Lainnya (misalnya, menguji konsep ritel) akan memakan waktu lebih lama. Anda dapat melihat Metode Eksperimen Konvergen tujuh langkah pada gambar 5.2.



**Gambar 5.2** Metode Eksperimen Konvergen.

#### **Langkah 1: Tentukan Pertanyaan dan Variabelnya**

Langkah pertama dari setiap eksperimen konvergen adalah menentukan pertanyaan yang ingin Anda jawab. Ini bisa berupa "Bagaimana penawaran layanan baru kita memengaruhi retensi pelanggan?" atau "Manakah dari dua tingkat harga ini yang akan menghasilkan total pendapatan tertinggi untuk lini produk baru kami?" atau "Bagaimana desain ulang portal layanan pelanggan kita yang direncanakan akan memengaruhi kepuasan pelanggan?"

Dalam eksperimen konvergen, pertanyaannya harus sespesifik mungkin. Ini juga harus dibingkai, jika mungkin, sebagai pertanyaan kausal: "Jika kita melakukan X, lalu apa yang akan terjadi pada Y?" Setelah Anda menyatakan pertanyaan, Anda perlu menerjemahkannya ke dalam dua jenis variabel:

- **Variabel independen (atau penyebab):** Ini adalah faktor yang akan Anda uji dalam eksperimen Anda. Biasanya, ini adalah variasi dari praktik bisnis saat ini. Tujuan dari percobaan ini adalah untuk memahami efek dari memperkenalkan inovasi ini.



- **Variabel dependen (atau dampak/akibat):** Ini adalah faktor yang Anda harapkan dapat dipengaruhi oleh inovasi baru Anda. Ini adalah ukuran dampak dari apa yang Anda ubah.

### **Langkah 2: Pilih Penguji Anda**

Langkah selanjutnya adalah memilih siapa yang akan melakukan eksperimen. Ini bisa menjadi manajer yang telah mengembangkan kemungkinan inovasi atau pihak yang tidak memihak. Karena mengikuti praktik eksperimental formal, tes akan memerlukan beberapa pengetahuan atau alat statistik. Banyak tes dapat diotomatisasi dengan perangkat lunak. Layanan seperti Optimizely menyediakan alat swalayan untuk menjalankan pengujian A/B pada konten atau desain halaman web. Penyedia layanan email seperti MailChimp menyertakan alat untuk menjalankan pengujian A/B pada konten email atau baris subjek. (Layanan ini tidak mahal atau bahkan gratis untuk usaha kecil.) Karyawan Anda dapat dengan mudah dilatih untuk menjalankan dan merekam eksperimen semacam ini.

Namun, untuk fenomena yang lebih kompleks, seperti desain ritel yang bersaing, pengujian akan kurang otomatis, dan diperlukan lebih banyak pengetahuan statistik. Untuk alasan ini, organisasi mungkin ingin menunjuk tim pengujian untuk menjalankan eksperimen yang valid untuk proyek inovasi. Tim internal semacam itu dapat dipanggil untuk memastikan eksperimen diatur dengan benar dan untuk membantu menganalisis data sesudahnya.

### **Langkah 3: Acak Tes dan Kontrol Anda**

Sebelum menjalankan eksperimen konvergen, Anda harus mengidentifikasi populasi yang responsnya ingin Anda uji (seringkali pelanggan Anda atau subset tertentu dari pelanggan Anda). Selanjutnya Anda secara acak menetapkan anggota populasi itu ke salah satu dari dua kelompok:

- Kelompok uji (atau kelompok perlakuan), yang menerima pengalaman atau tawaran yang Anda uji
- Kelompok kontrol, yang tidak termasuk dalam kelompok uji

Mengacak kelompok uji dan kontrol adalah langkah di mana sebagian besar kesalahan terjadi dalam eksperimen konvergen. Sebuah bisnis akan mengidentifikasi pertanyaannya dan kemudian dengan hati-hati memilih siapa yang akan masuk ke kelompok uji versus kelompok kontrol. Ketika pertama kali menjalankan eksperimen inovasi ritel di tokonya, Petco membuat kesalahan ini secara konsisten.

Mencari untuk menguji inovasi dalam kondisi "optimal", perusahaan akan meluncurkannya di tiga puluh toko dengan kinerja tertinggi di seluruh negeri. Kemudian akan membandingkan hasil dari grup ini dan hasil dari tiga puluh toko dengan kinerja terendah. Tak heran, inovasi yang teruji "menguntungkan" di antara grup superstar terkadang mengecewakan saat diluncurkan secara nasional di semua lokasi. Petco sejak itu belajar untuk menghindari kesalahan ini.

### **Langkah 4: Validasi Sampel Anda**

Selanjutnya Anda perlu memastikan Anda memiliki ukuran sampel yang valid. Itu dimulai dengan mengidentifikasi unit analisis Anda. Misalnya, jika Anda menguji penawaran yang dikirim ke individu di database Anda, maka unit analisisnya adalah responden individu. Tetapi jika Anda menguji dua versi tata letak toko ritel, maka unit analisisnya adalah toko. (Anda hanya dapat membandingkan efek dari satu toko dengan toko lainnya.)

Setelah Anda mengetahui unit analisis Anda, ukuran sampel Anda hanyalah jumlah unit yang Anda tempatkan di setiap kelompok pengujian dan kontrol Anda. Misalnya, jika Anda memiliki 600 alamat email dan Anda mengirim tiga versi email, masing-masing ke 200 penerima, maka ukuran sampel Anda adalah  $n = 200$ .

Apa ukuran sampel yang valid secara statistik? Aturan praktisnya adalah memiliki  $n = 100$ , minimal, di setiap grup yang Anda bandingkan. Namun, tergantung pada rasio signal-to-noise Anda, Anda mungkin memerlukan ukuran sampel yang lebih besar. Jika dampak inovasi Anda besar, Anda mungkin dapat mengukurnya dengan sampel  $n = 100$ . Namun jika dampaknya jauh lebih halus (misalnya, peningkatan kecil dalam rasio konversi pelanggan), Anda memerlukan sampel yang lebih besar sehingga efek perawatan Anda lebih besar dari *margin of error*. (Sampel yang lebih besar menghasilkan margin kesalahan yang lebih kecil.)

#### **Langkah 5: Uji dan Analisis**

Sekarang Anda siap untuk menjalankan pengujian Anda. Tim yang melakukan eksperimen Anda akan mengumpulkan data selama rentang waktu yang telah ditentukan. Kemudian mereka perlu menganalisis data untuk melihat apakah ada perbedaan dalam variabel dependen yang Anda ukur dan, jika ada, apakah perbedaan itu signifikan secara statistik.

Saat Anda mengukur dan menganalisis hasil, penting untuk mengumpulkan data di luar variabel dependen yang Anda pilih di langkah 1 untuk menentukan keberhasilan eksperimen Anda. Bahkan jika Anda memiliki jawaban yang jelas (“ya” atau “tidak”), Anda juga ingin tahu alasannya. Ketika rantai toko diskon Toko Keluarga menguji rencana untuk menambahkan bagian baru dengan makanan berpendingin, itu mengukur apakah pelanggan membeli cukup makanan dingin untuk membenarkan biaya. Tes mengatakan ya. Tetapi rantai juga menemukan bahwa pelanggan membeli lebih banyak barang kering setelah toko memperkenalkan bagian berpendingin; hasilnya adalah dorongan yang jauh lebih besar untuk profitabilitas.

#### **Langkah 6: Putuskan**

Setelah menganalisis hasil eksperimen konvergen Anda, sekarang saatnya untuk membuat keputusan berdasarkan temuan. Di sinilah setelah menyepakati definisi sukses Anda pada langkah 1 akan membuahkan hasil.

Jika Anda menemukan peningkatan yang diinginkan dari uji inovasi Anda, ceritanya mungkin belum berakhir. Ini harus sering mengarah pada iterasi lebih lanjut dan pengujian ide-ide tambahan untuk melihat apakah mereka dapat mengarah pada peningkatan yang lebih besar. Dalam kontes kepresidenan 2008, kampanye Jokowi melewati ujian demi ujian, memeriksa efek pada penggalangan dana banding mengubah banyak elemen yang berbeda-subjek permintaan, jenis foto dan video, kata-kata “ajakan bertindak” pada tombol yang membawa Anda ke halaman donasi. Setiap pengujian berikutnya menambahkan sedikit lebih banyak pembelajaran, tetapi efek kumulatifnya adalah meningkatkan tingkat konversi akhir—dari email ke situs web, pendaftaran sukarela hingga donasi—sebesar 40 persen, atau sekitar Rp. 57 juta penggalangan dana tambahan. .

#### **Langkah 7: Bagikan Pembelajaran**

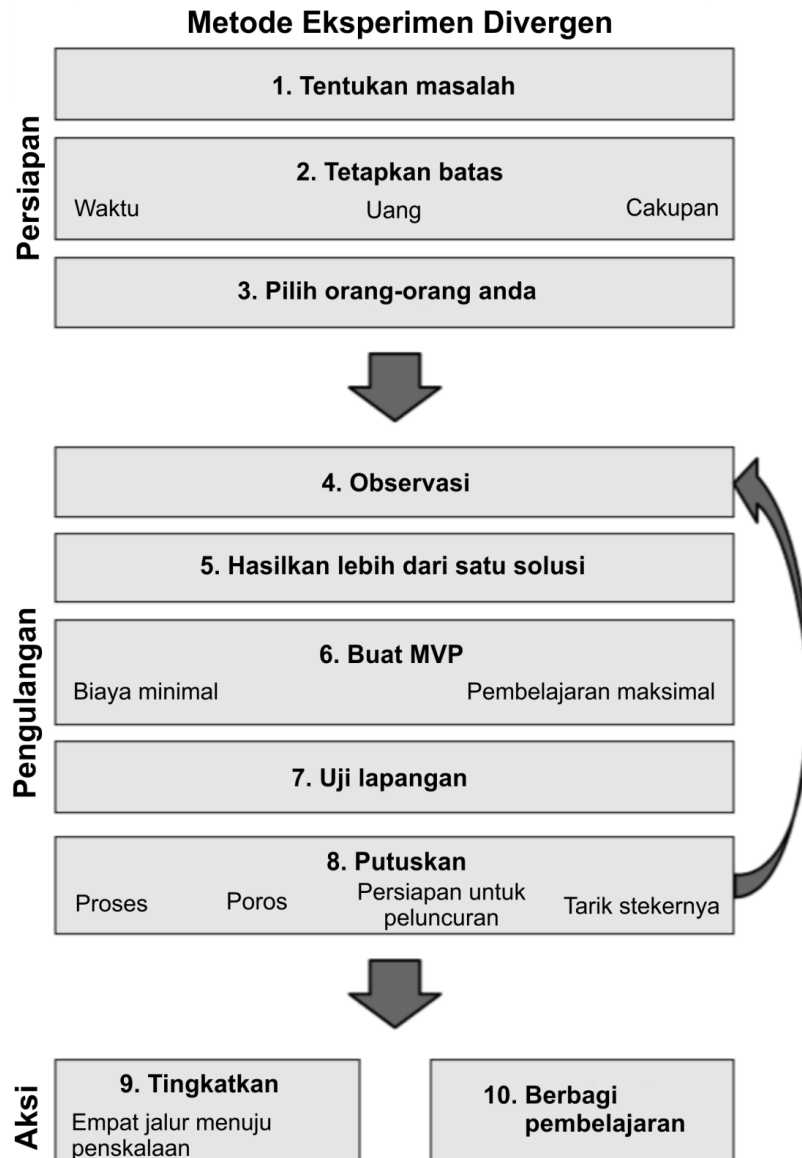
Setelah Anda menyelesaikan analisis, penting untuk menangkap dan membagikan pembelajaran dari eksperimen Anda. Jika Anda melakukan serangkaian eksperimen pada variabel yang sama, proses ini dapat terjadi di akhir daripada setelah setiap langkah. Tetapi penting untuk mendokumentasikan apa yang Anda pelajari dan mengomunikasikan temuan Anda kepada orang lain di organisasi Anda yang dapat memperoleh manfaat (dan dapat menghindari kesalahan yang sama).

Anda dapat menemukan daftar contoh pertanyaan untuk digunakan dalam menangkap dan berbagi pembelajaran dari eksperimen konvergen dengan tim Anda di bagian Alat di <http://www.davidrogers.biz>.

## 5.6 METODE EKSPERIMEN DIVERGEN

Alat kedua adalah panduan untuk menjalankan eksperimen divergen. Metode ini sangat berguna untuk inovasi yang kurang ditentukan sejak awal, seperti produk, layanan, dan proses bisnis baru untuk organisasi Anda. Proyek inovasi yang menggunakan eksperimen divergen cenderung sangat berulang dan dapat berlangsung berminggu-minggu atau berbulan-bulan.

Anda dapat melihat Metode Eksperimen Divergen sepuluh langkah pada gambar 5.3. Langkah-langkahnya terbagi menjadi tiga tahap: persiapan, iterasi (langkah yang berulang beberapa kali), dan tindakan.



**Gambar 5.3** Metode Eksperimen Divergen.

### **Langkah 1: Tentukan Masalahnya**

Langkah pertama dari eksperimen divergen adalah mendefinisikan masalah yang ingin Anda pecahkan. Masalahnya harus berakar pada kebutuhan pelanggan yang diamati atau peluang pasar dan menjadi tantangan yang sangat cocok untuk dipecahkan oleh organisasi Anda. Keuntungan mendefinisikan inovasi Anda dalam kaitannya dengan masalah adalah bahwa hal itu memaksa Anda untuk mengambil sudut pandang pelanggan. Inovasi Anda harus selalu fokus pada memberikan nilai kepada pelanggan (bahkan jika pelanggan itu

adalah konstituen internal) daripada menerapkan teknologi atau fitur produk terbaru yang menarik atau mengalahkan pesaing Anda.

Definisi masalah dapat mencakup tujuan terukur, tetapi tujuan itu harus menantang dan luas. Ingat eksperimen yang menghasilkan produk Fasal Intuit: tujuan yang ditetapkan adalah untuk meningkatkan pendapatan petani Indonesia sebesar 10 persen. Hal ini memungkinkan tim memiliki keleluasaan yang luas dalam memikirkan bagaimana mencapainya. Ketika Steve Jobs menugaskan timnya di Apple untuk mengembangkan iPod pertama, dia menantang mereka untuk membantu pelanggan "menempatkan 1.000 lagu di saku mereka." Perhatikan bahwa tantangannya bukan teknis ("memasang memori sebanyak ini pada hard drive ukuran ini") tetapi menjelaskan manfaat atau pengalaman dari sudut pandang pelanggan.

### **Langkah 2: Tetapkan Batas**

Langkah kedua adalah menetapkan batasan untuk proses inovasi Anda. Karena eksperimen divergen bersifat berulang dan karena kita secara alami cenderung untuk menunda atau menunda sebelum mengakui kegagalan, proyek inovasi Anda mudah untuk tetap berjalan bahkan ketika prospek keberhasilannya redup. Oleh karena itu, sangat penting untuk menetapkan batasan sejak awal. Eksperimen divergen apa pun harus dimulai dengan tiga jenis batasan yang ditentukan:

- **Batas waktu:** Waktu yang terbatas harus dialokasikan untuk proyek dan tahap persetujuan utamanya. Banyak perusahaan, termasuk Nissan/Monde, AT&T, Intuit, dan Amazon, menggunakan tiga bulan sebagai batas untuk pengembangan proyek berulang sebelum keputusan penting dibuat tentang apakah akan melanjutkan.
- **Batas uang:** Penganggaran untuk proyek inovasi sering kali paling baik dilakukan dalam tahap persetujuan. IDEO membebankan biaya kepada klien untuk setiap tahap pengembangan produk berulang, yang memerlukan persetujuan sebelum melanjutkan ke tahap berikutnya. Saat asumsi diuji dan risiko proyek berkurang, anggaran tambahan dapat dikeluarkan.
- **Batas ruang lingkup:** Perusahaan harus mendefinisikan di awal apa yang tidak ingin mereka capai. Ini memberikan batasan yang bermanfaat bahkan untuk eksperimen yang paling terbuka sekalipun. Untuk proyek Fasal Intuit, produk dan model bisnis yang diinginkan tidak diketahui, tetapi target pasar (petani Indonesia pedesaan) menetapkan batasan kritis.

### **Langkah 3: Pilih Orang Anda**

Langkah terakhir dari fase persiapan adalah memilih orang mana yang akan mengerjakan eksperimen inovasi Anda. Pertanyaan pertama adalah ukuran tim Anda. Sebagai pepatah umum, tim inovasi harus sekecil mungkin—tetapi tidak lebih kecil. Produk SnapTax populer Intuit dikembangkan oleh tim yang terdiri dari tiga orang. Jeff Bezos terkenal dengan "Aturan Pizza" di Amazon: tidak ada rapat yang diadakan jika jumlah peserta terlalu besar untuk diberi makan dua pizza.

Dalam pengalaman saya sendiri menjalankan lokakarya strategi baik di dalam maupun di seluruh perusahaan, tim yang terdiri dari lima orang biasanya ideal untuk inovasi. J. Richard Hackman telah mempelajari kolaborasi tim dan menemukan bahwa jumlah hubungan jaringan antara anggota tim menimbulkan ambang batas atas untuk ukuran kelompok yang efektif. Ketika jumlah anggota kelompok meningkat secara linier, jalur komunikasi yang diperlukan meningkat secara eksponensial, seperti  $n(n - 1)/2$ . Hackman menyarankan bahwa kelompok beranggotakan lima orang adalah ideal dan memperingatkan agar tidak melebihi sepuluh.

Selain ukuran, keragaman komposisi tim sangat penting. Ini harus mencakup beragam keahlian yang berhubungan dengan sifat proyek Anda. (Misalnya, tim inovasi yang mengerjakan opsi layanan baru untuk bank mungkin termasuk anggota tim dengan latar belakang TI, perilaku konsumen, pelatihan karyawan, dan desain layanan.) Anda juga harus berusaha untuk menyertakan peserta dengan beragam bias dan latar belakang. Cari orang yang tidak selalu bekerja sama atau yang mungkin berasal dari berbagai bagian organisasi Anda. Sertakan karyawan baru serta seseorang yang mengenal budaya organisasi Anda dengan baik.

Sangatlah berharga untuk mengubah tim inovasi dari waktu ke waktu daripada mempertahankan kelompok yang sama untuk setiap proyek. Anda mungkin ingin memperkenalkan elemen kompetisi juga, dengan beberapa tim kecil bersaing (setidaknya pada tahap awal) untuk mengembangkan solusi terbaik untuk tantangan bersama. Anda sekarang telah menyelesaikan tahap persiapan Metode Eksperimental Divergen. Berikutnya adalah langkah 4–8, inti dari eksperimen Anda. Mereka akan dilakukan tidak sekali tetapi dalam siklus berulang sampai keputusan dibuat untuk menghentikan proyek atau melanjutkan ke peluncuran publik.

#### **Langkah 4: Amati**

Pengembangan berulang ide untuk inovasi Anda dimulai dengan pengamatan. Observasi menginformasikan dan memberikan wawasan yang Anda butuhkan untuk menyelesaikan tahap selanjutnya dari masalah yang sedang Anda kerjakan. Tujuan observasi adalah untuk memperdalam pemahaman Anda tentang masalah itu sendiri dan memperluas jangkauan ide yang Anda bawa untuk menemukan solusi.

Anda harus fokus terlebih dahulu untuk mengamati konteks pelanggan—untuk lebih memahami masalah yang coba Anda pecahkan. Pelajari semua yang Anda bisa tentang pelanggan, sifat masalahnya, dan konteks di mana solusi Anda harus sesuai.

Selain itu, carilah ide dari jauh. Lihatlah pasar lain (bagaimana pelanggan lain menangani masalah yang sama) dan industri lain (perbandingan dari luar pesaing langsung di industri Anda). Anda juga dapat melihat ide-ide yang dihasilkan dalam upaya inovasi sebelumnya. IDEO, misalnya, memiliki “Tech Box” di setiap studio desain, di mana prototipe dan ide produk yang menarik tetapi pada akhirnya tidak selesai dapat disimpan untuk inspirasi di masa mendatang. Mencari-cari ide masa lalu yang tidak cukup berhasil dapat menyebabkan penemuan tak terduga untuk proyek Anda saat ini.

#### **Langkah 5: Hasilkan Lebih dari Satu Solusi**

Langkah selanjutnya adalah menghasilkan ide-ide untuk memecahkan masalah yang ditentukan. Ini adalah tahap di mana intuisi Anda memainkan peran yang tepat dalam inovasi: untuk membantu menciptakan ide-ide baru dan solusi yang mungkin (bukan untuk mengevaluasi mereka, yang harus dilakukan oleh pelanggan).

Ada banyak buku yang ditulis tentang kreativitas dan teknik menghasilkan ide yang efektif. Jika Anda belum memiliki proses pembentukan ide yang dikembangkan dalam perusahaan Anda, saya akan sangat menyarankan Anda membaca beberapa, menggabungkan alat dan proses yang menurut Anda paling membantu ke dalam praktik Anda. Satu-satunya aturan ketat di sini tidak mencakup bagaimana Anda menghasilkan ide; sebaliknya, itu mengharuskan Anda menghasilkan lebih dari satu ide.

Tujuan Anda bukanlah untuk menjalankan proses brainstorming yang intens dan menyimpulkan dengan satu solusi yang disukai untuk masalah tersebut (mungkin setelah perdebatan sengit di antara anggota tim tentang manfaat relatif orang lain). Sebaliknya, tujuan Anda dalam pembuatan ide harus selalu menghasilkan banyak ide yang layak. (Ingat tiga solusi yang sangat berbeda yang awalnya diusulkan Intuit untuk para petani Indonesia.)

Selanjutnya, Anda akan, pada langkah-langkah berikutnya, bereksperimen dengan ide-ide ini dan menggunakan umpan balik pasar untuk menentukan mana yang harus dikejar dan bagaimana mengembangkannya.

### **Langkah 6: Bangun MVP**

Sekarang, Anda harus memiliki beberapa ide baru yang menjanjikan. Tetapi bahkan ide-ide brilian saja tidak cukup. “Jika Anda membangunnya, mereka akan datang” mungkin berhasil bagi Kevin Costner dalam gerakan Field of Dreams, tetapi dalam inovasi bisnis, ide-ide hebat hanyalah awal dari proses.

Pada langkah ini, Anda perlu menerjemahkan ide-ide Anda ke dalam prototipe. Di dunia startup, fokusnya adalah pada produk minimum yang layak, seringkali situs web atau aplikasi awal diluncurkan secara publik sehingga pelanggan dapat mulai menggunakannya, meresponsnya, dan mengidentifikasi bug atau fitur yang hilang. Untuk perusahaan mapan, di mana mungkin tidak tepat untuk berbagi ide desain awal di depan umum, saya lebih suka istilah prototipe yang layak minimum. Salah satu dapat disingkat sebagai MVP.

Poin terpenting adalah bahwa MVP Anda sama sekali tidak boleh berupa produk lengkap atau produk jadi. Cara paling umum untuk meningkatkan anggaran inovasi adalah dengan mengembangkan prototipe secara berlebihan (melalui pengembangan teknis yang panjang dan mahal) sebelum memvalidasinya dengan pelanggan nyata. MVP harus memiliki “fitur yang cukup untuk memungkinkan umpan balik yang berguna dari pengadopsi awal.” Ingat prototipe darurat yang digunakan untuk menguji layanan Fasal Intuit. Tim tidak membangun platform perangkat lunak yang dapat menjangkau jutaan petani Indonesia. Mereka mengirim dua karyawan ke pasar untuk mengumpulkan data secara langsung dan meminta yang ketiga duduk di meja dan secara manual mengirim pesan teks ke petani untuk melihat apakah mereka menggunakan data dan apakah itu benar-benar membantu mereka mendapatkan lebih banyak uang. Ini adalah contoh sempurna dari tujuan MVP: biaya minimal + pembelajaran maksimal.

Jika MVP berhasil, maka akan diikuti oleh iterasi selanjutnya. Saat Anda maju, prototipe berturut-turut Anda harus berkembang dari kesetiaan yang lebih rendah ke yang lebih besar (misalnya, dari sketsa ke model ke produk yang berfungsi) dan dari fungsionalitas parsial ke total (misalnya, dari pengujian satu fitur kunci ke pengujian lengkap menawarkan).

### **Langkah 7: Uji Lapangan**

Setelah membangun prototipe ide Anda yang layak, langkah selanjutnya adalah benar-benar mengujinya. Di sinilah validasi pasar terjadi, saat Anda mendapatkan umpan balik tentang MVP Anda dan menguji asumsi Anda. Dalam memilih bagaimana dan di mana untuk menguji, Anda harus membidik lingkungan yang sealam mungkin—yaitu, sedekat mungkin dengan konteks aktual di mana solusi akhir akan digunakan. Anda juga harus menguji prototipe Anda dengan audiens yang semirip mungkin dengan pelanggan yang Anda harapkan akan menggunakan versi final.

Pembuat panganan Nissin Monde mendirikan "Fly Garage" sehingga pelanggan dunia nyata dapat menanggapi prototipe untuk inovasi produk baru. “Anda menangkap ide, memvisualisasikannya, membuat prototipe dengan sumber daya terbatas, dan dua hari setelahnya, kita memiliki orang-orang nyata yang datang dan bereaksi,” kata Maria Mujica, direktur pemasaran perusahaan Jawa dan DIY. “Itu luar biasa karena . . . kita kemudian dapat melihat wajah orang-orang yang sebenarnya dan menanyakan apa yang mereka sukai dan apa yang akan mereka ubah.” Sebelum setiap uji lapangan, Anda harus mengidentifikasi asumsi yang ingin Anda validasi, yang harus mencakup hal berikut:

- Asumsi nilai pelanggan: Apakah pelanggan menghargai solusi Anda? Apakah mereka akan menggunakannya? Apa yang akan mereka bayar untuk itu? Pelanggan mana

yang paling cocok? Nilai tambahan apa yang masih mereka cari dari solusi Anda? Bagian mana yang menurut mereka tidak perlu?

- Asumsi model bisnis: Bagaimana Anda akan membuat penawaran Anda? Berapa biaya ini? Bagaimana Anda akan memasarkannya, mendistribusikannya, dan memperoleh pelanggan baru? Bagaimana mungkin pesaing merespons?
- Asumsi yang Anda uji akan dipandu oleh posisi Anda dalam pengembangan berulang inovasi Anda. Secara umum, asumsi pelanggan akan diuji lebih awal dari asumsi model bisnis.

### **Langkah 8: Putuskan**

Di akhir setiap uji lapangan MVP, Anda akan menghadapi titik keputusan. Untuk start-up, keputusannya seringkali “poros atau bertahan” (formulasi Ries), dengan anggapan bahwa upaya inovasi Anda akan terus berjalan sampai Anda kehabisan uang. Tetapi di perusahaan yang sudah mapan, setiap proyek inovasi tidak dimaksudkan untuk mengambil risiko bangkrutnya perusahaan! Untuk bisnis yang sudah mapan, keputusan setelah setiap uji lapangan adalah salah satu dari empat opsi:

- **Lanjutkan:** Uji lapangan Anda telah memvalidasi ide-ide Anda sejauh ini. Anda dapat melanjutkan ke putaran pengembangan prototipe dan pengujian asumsi berikutnya. Kembali ke langkah 4.
- **Pivot:** Uji lapangan Anda telah menimbulkan masalah. Anda mungkin perlu menyesuaikan ide Anda berdasarkan apa yang Anda pelajari atau kembali untuk menguji solusi lain yang Anda buat sebelumnya untuk melihat apakah itu lebih menjanjikan. Kembali ke langkah 4.
- **Bersiaplah untuk meluncurkan:** Selamat! Anda telah menyelesaikan prototipe berturut-turut, telah sepenuhnya memvalidasi inovasi Anda, dan siap untuk membawanya ke pasar. Pergi ke langkah 9.
- **Tarik steker:** Jika Anda telah menguji semua solusi Anda atau Anda telah mencapai batas waktu atau anggaran Anda, sekaranglah saatnya untuk menghentikan proses dan menilai apa yang telah Anda pelajari. Langsung ke langkah 10.

### **Langkah 9: Skalikan**

Jika Anda menyelesaikan iterasi langkah 4–8 dengan inovasi yang dianggap siap diluncurkan, maka tahap selanjutnya adalah meningkatkannya. Di sinilah Anda mengambil solusi yang telah Anda uji dalam bentuk minimal yang layak dan menerjemahkannya ke dalam rilis penuh di pasar.

Untuk inovasi pelanggan, ini mungkin termasuk rencana peluncuran untuk manufaktur (di mana dan bagaimana), distribusi (saluran mana), dan pemasaran (maju buzz, peluncuran, dan seterusnya). Jika Anda telah mengembangkan inovasi internal, peluncuran Anda mungkin berfokus pada pelatihan, integrasi proses bisnis, dan manajemen perubahan. Meningkatkan inovasi apa pun juga akan mengharuskan Anda untuk mengamankan lebih banyak sumber daya: staf, anggaran, dan sponsor eksekutif.

Bahkan dengan peluncuran, pembelajaran berulang dari dan peningkatan inovasi Anda belum berakhir. Anda harus merencanakan untuk terus belajar dari penggunaan produk Anda oleh pelanggan setelah peluncuran dan menerapkan pembelajaran itu untuk meningkatkan (walaupun Anda dapat beralih ke metode eksperimental konvergen untuk lebih mengoptimalkannya).

Namun, tidak setiap produk dapat mengulangi dan berkembang di mata publik ke tingkat yang sama. Cara perusahaan melakukan iterasi setelah peluncuran akan sangat berbeda antara perusahaan rintisan konsumen digital saja dan produsen yang melayani klien

bisnis dengan peralatan yang sangat penting. Untuk menentukan pendekatan mana yang tepat untuk proyek Anda, lihat bagian berikutnya, “Empat Jalan untuk Meningkatkan Inovasi.”

### **Langkah 10: Bagikan Pembelajaran**

Apakah eksperimen Anda menghasilkan solusi sukses yang sedang Anda persiapkan untuk diluncurkan atau gagal untuk memecahkan masalah yang ditentukan, sangat penting untuk mempertahankan pembelajaran yang datang melalui proses Anda. Oleh karena itu penting untuk memiliki proses formal untuk menangkap, berbagi, dan mengakses pembelajaran dari eksperimen yang berbeda. Ini termasuk pengarsipan atau pendokumentasian prototipe yang Anda kembangkan, solusi yang Anda coba (yang mungkin tidak berhasil tetapi dapat memberi tahu orang lain), dan pelajaran yang Anda pelajari.

Anda dapat menemukan daftar contoh pertanyaan untuk digunakan dalam menangkap dan berbagi pembelajaran dari eksperimen yang berbeda dengan tim Anda di bagian Alat di <http://www.davidrogers.biz>.

## **5.7 EMPAT CARA UNTUK MENINGKATKAN INOVASI**

Jadi, Anda telah mengembangkan inovasi yang sukses. Sekarang apa? Salah satu cara revolusi digital mengubah inovasi adalah dengan menentukan titik akhirnya. Inovasi dulu berfokus pada produk jadi yang dipoles untuk diluncurkan ke pasar. Sekarang, dengan penambahan data dan perangkat lunak ke hampir setiap penawaran, bisnis memiliki kesempatan untuk terus bereksperimen dengan cepat dan mengembangkan inovasi mereka bahkan setelah peluncuran.

Perusahaan seperti Google terkenal karena meluncurkan produk sebagai beta yang tidak lengkap secara eksplisit untuk mendapatkan umpan balik pengguna tentang cara menyelesaikan desain. Pierre Omidyar meluncurkan eBay setelah mengkodekan versi pertama situs webnya dalam tiga hari. Ini adalah contoh klasik dari filosofi start-up meluncurkan produk minimum yang layak langsung ke konsumen—pada intinya, menjalankan proses eksperimen di mata publik.

Tetapi meluncurkan MVP bukanlah pilihan bagi setiap perusahaan atau setiap inovasi. Jika Anda Ford Motor Company, Anda tidak dapat menempatkan MVP untuk mobil baru di jalan untuk dibeli pelanggan saat Anda masih menguji kecocokan pasarnya. Apple memiliki alasan yang baik untuk menjaga kerahasiaan seputar produknya sebelum meluncurkannya daripada merilis beta produk untuk pengguna awal. Ada empat jalur umum untuk meningkatkan inovasi hingga rilis penuh. Untuk memahami jalan mana yang harus Anda ambil, Anda perlu menjawab dua pertanyaan:

Bisakah Anda mengulangi penawaran ini dengan cepat setelah peluncuran? Untuk produk perangkat lunak, iterasi umumnya mudah melalui pembaruan online. Untuk layanan, iterasi juga sering dimungkinkan (misalnya, meluncurkan proses penjualan baru yang dapat Anda sesuaikan berdasarkan umpan balik). Namun, untuk produk fisik atau desain fisik seperti lingkungan ritel, iterasi cepat setelah peluncuran jarang menjadi pilihan. Jika inovasi Anda sangat bergantung pada mitra atau dibatasi oleh peraturan, Anda mungkin juga tidak dapat melakukan iterasi dengan cepat.

- Bisakah Anda membatasi peluncuran Anda ke tahap, atau apakah inovasi harus dirilis ke semua pelanggan sekaligus? Anda mungkin dapat membatasi peluncuran inovasi ke lokasi tertentu (misalnya, desain ritel atau layanan lokal). Anda mungkin dapat membatasinya untuk sebagian pelanggan (mis., hanya dengan undangan). Anda mungkin dapat membatasi durasi penawaran baru (mis., item menu liburan atau prarilis terbatas dari video game Anda berikutnya). Namun, untuk proyek lain, inovasi Anda perlu segera ditawarkan kepada siapa saja yang tertarik.



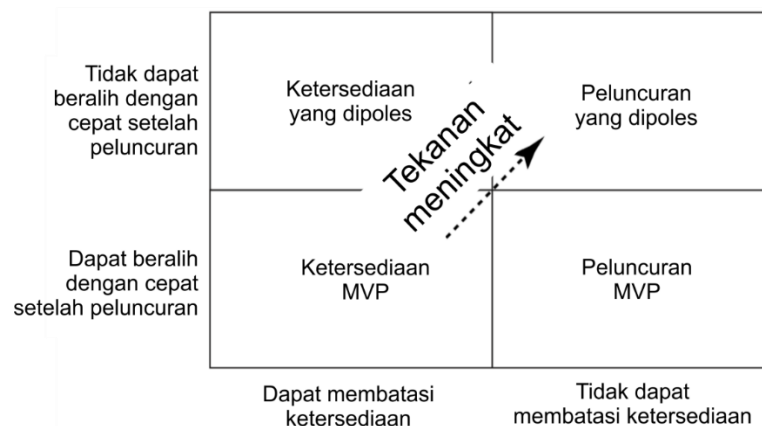
- Jawaban Anda atas dua pertanyaan ini akan menempatkan Anda di salah satu dari empat kuadran (lihat gambar 5.4). Mari kita lihat persyaratan untuk berhasil meningkatkan inovasi di setiap kuadran.

### **Ketersediaan MVP**

Ini adalah jalur termudah untuk memperkenalkan inovasi karena Anda dapat memulai peluncuran dengan pasar uji terbatas dan kemudian melakukan iterasi dengan cepat saat Anda mendapatkan umpan balik tambahan dari pelanggan. Dalam kasus ini, Anda mungkin langsung dari prototipe minimum yang layak ke dalam pengembangan produk yang sebenarnya. Artinya, rilis publik pertama Anda akan menjadi produk minimum yang layak yang ditawarkan kepada sekelompok pelanggan terbatas. Kemudahan relatif dari jalur ini adalah satu keuntungan untuk menjadi perusahaan rintisan yang kurang dikenal: Anda dapat mengulangi dan belajar dengan pelanggan nyata tanpa banyak pengawasan publik.

Inilah yang Sewa Dress lakukan setelah menerima modal putaran pertama dari Bain. Situs web pertama diluncurkan dengan hanya 5.000 anggota, hanya dengan undangan. Ini memungkinkan perusahaan untuk memulai dengan persediaan 8.000 gaun yang relatif murah dari tiga puluh desainer. Begitu mereka melihat model bisnis berhasil dan liputan pers menyebabkan lonjakan permintaan untuk bergabung, para pendiri mendapatkan pendanaan putaran kedua sehingga mereka dapat meningkatkan dengan cepat untuk memenuhi permintaan.

Contoh peluncuran MVP terbatas secara lokal adalah peluncuran Zipcar. Ini adalah salah satu layanan pertama yang memungkinkan anggota untuk menyewa mobil per jam, mengambil mobil di lokasi jalan yang diidentifikasi secara online daripada harus mengunjungi kantor persewaan mobil. Pendiri Robin Chase meluncurkan Zipcar sebagai MVP hanya enam bulan setelah mulai bekerja di bisnis dan hanya mengumpulkan Rp. 750.000. Dia dapat melakukan ini sebagian karena dia mulai hanya di suatu wilayah kecil, menunggu lebih dari satu tahun untuk meluas ke lokasi kedua. Ini memungkinkannya untuk menguji model bisnis dan mengulangi layanannya dengan umpan balik dari pelanggan yang membayar.



**Gambar 5.4** Empat Jalur untuk *Scaling Up*.

### **Peluncuran MVP**

Jalur kedua untuk meningkatkan lebih sulit. Di kuadran ini, bisnis Anda dipaksa untuk melakukan iterasi dengan sangat cepat setelah meluncurkan inovasi Anda karena Anda tidak dapat secara efektif membatasi ruang lingkup peluncuran. (Akibatnya, rilis pertama Anda dapat membuat kesan abadi pada audiens yang lebih besar.)

Salah satu alasan jalur ini mungkin diperlukan, bahkan untuk layanan digital, adalah karena bisnis harus bergantung pada efek jaringan. Misalnya, Shopee dan eBay didasarkan

pada model bisnis platform yang membutuhkan pembeli dan penjual. Menumbuhkan setiap sisi persamaan itu secepat mungkin sangat penting (tidak ada yang ingin menjual di situs lelang dengan sedikit pelanggan atau menelusuri situs lelang dengan sedikit produk). Omidyar tidak mampu membatasi situs web untuk sekelompok kecil pelanggan sementara dia mengulangi dan menyempurnakannya.

Sebuah bisnis juga mungkin tidak dapat membatasi peluncuran suatu inovasi karena visibilitas yang tinggi dari mereknya atau harapan bahwa inisiatif tersebut dapat menarik perhatian luas. Beberapa bank BUMN di Indonesia meluncurkan Bisnis Kecil dihari Minggu dengan ide untuk menyoroti bisnis kecil lokal Indonesia selama satu hari. Kampanye diluncurkan hanya dalam enam minggu dengan cakupannya masih belum ditentukan. Curahan energi dan keterlibatan datang dari media sosial, konsumen, pemilik bisnis, dan bahkan tindakan Kongres. Perusahaan harus bergerak cepat, tetapi mampu mengembangkan program dan tujuannya dengan cepat karena Bisnis Kecil dihari Minggu dengan cepat menjadi fenomena tahunan selama musim belanja liburan.

### ***Ketersediaan Dipoles***

Jalur ketiga untuk meningkatkan juga lebih sulit daripada yang pertama—tetapi untuk alasan yang berbeda. Di kuadran ini, Anda dapat meluncurkan inovasi Anda di lokasi terbatas atau untuk pelanggan terbatas, tetapi Anda tidak dapat dengan cepat mengulanginya setelah dipublikasikan. Oleh karena itu perlu lebih dipoles pada titik rilis.

Namun, Anda dapat memanfaatkan peluncuran inovasi Anda secara bertahap dengan memvalidasi temuan awal Anda dan menguji bagaimana inovasi tersebut diterima oleh pelanggan yang berbeda atau di pasar yang berbeda. Desain ritel biasanya mengikuti jalur ini. Starbucks telah menguji beragam ide, seperti menawarkan anggur lokal dan bir tradisional, di sejumlah lokasi toko di Seattle. Perusahaan pertama kali menguji tikar pengisian nirkabel untuk telepon di toko-toko di Semarang sebelum meluncurkannya secara nasional. Itu bahkan menguji layanan pengiriman kopi (melalui aplikasi seluler) dengan membuatnya tersedia secara eksklusif untuk pelanggan yang bekerja di PLN Semarang.

Selain bidang tersebut, katakanlah, Semarang Music Academy, sebuah lembaga pendidikan musik nonprofit di Semarang, mengembangkan rencana inovatif untuk program musik baru yang ditujukan untuk orang dewasa, ia memilih untuk menggelarnya di satu lokasi pada satu waktu. Setelah dua lokasi pertama berhasil tetapi lokasi ketiga kandas, sekolah menyadari bahwa program tersebut perlu disesuaikan berdasarkan minat musik dan jaringan budaya masing-masing lingkungan sekitar.

### ***Peluncuran yang Dipoles***

Jalur keempat untuk meningkatkan inovasi baru adalah yang tersulit dari semuanya. Di kuadran ini, Anda harus menawarkan inovasi baru Anda kepada semua pelanggan sekaligus, dan Anda tidak dapat mengulanginya dengan cepat. Ini menciptakan tekanan maksimum bagi perusahaan Anda untuk memoles dan menguji inovasi dengan cermat sebelum dirilis ke publik.

Ini adalah jalan untuk inovasi seperti mobil baru, obat-obatan, dan produk perangkat keras. Dalam kasus di mana produk fisik dapat diperbarui dalam satu tahun atau kurang (misalnya, beberapa elektronik konsumen), Anda mungkin ingin membidik produk pertama yang disederhanakan, menahan beberapa fitur akhirnya hingga edisi pertama tersedia di pasar. Ini adalah pola produk Apple yang paling sukses, yang biasanya telah membuat lompatan besar dalam fitur antara tahun pertama dan kedua (dalam pengertian itu, beberapa orang akan mengatakan iPad dan iPhone generasi pertama adalah "MVP").

Sebaliknya, kita bisa melihat Google Glass. Perangkat komputasi eye-frame yang dapat dikenakan dirilis secara publik saat masih buggy dan bahkan sebelum Google

menjelaskan proposisi nilai bagi pengguna. Perusahaan gagal untuk mengulangi Glass secara bermakna dalam waktu satu tahun karena masih berusaha membuat perangkat bekerja secara konsisten. Itu mungkin digunakan untuk beroperasi di kuadran peluncuran MVP (di mana ia telah meluncurkan Gmail dan produk perangkat lunak lain yang tak terhitung jumlahnya), dan itu meremehkan disiplin yang diperlukan saat merilis produk perangkat keras, terutama yang akan menarik perhatian media besar-besaran.

Meskipun Google merilis Glass hanya untuk beberapa ribu pelanggan, keunggulan mereknya dan sifat kontroversial produk (dengan kemampuannya untuk merekam penyamaran video) memastikan bahwa rilis tersebut tunduk pada pengawasan yang lama dan intens. Percakapan nasional terjadi tentang apa arti Glass bagi masa depan komputasi dan privasi, dan perusahaan, yang tumbuh dengan peluncuran gaya beta yang paling kasual, mengetahui bahwa tidak setiap inovasi baru dapat dirilis dengan cara yang sama.

Mengetahui mana dari keempat kuadran ini yang cocok dengan inovasi Anda—dipoles atau MVP, diluncurkan atau diluncurkan—akan memperjelas jalan Anda untuk memunculkannya dan meningkatkannya dengan sukses. Setiap inovasi baru harus terus diulang dan ditingkatkan setelah diluncurkan. Mengetahui cara terbaik untuk melakukannya sangat penting.

### ***Tantangan Inovasi Organisasi***

Menempatkan eksperimen cepat di jantung proses inovasi tidak mudah bagi banyak organisasi besar atau tradisional. Seiring pertumbuhan mereka, sebagian besar bisnis mengandalkan pengambilan keputusan oleh komite atau oleh senioritas dan rantai komando. Di Silicon Valley, umumnya dikatakan bahwa HiPPO membuat keputusan di perusahaan yang lebih tradisional. (Tidak, bukan mamalia yang tinggal di sungai yang Anda lihat di kebun binatang. Ini adalah keputusan berdasarkan Opini Orang dengan Bayaran Tertinggi.) Memikirkan kembali inovasi membutuhkan perubahan organisasi yang signifikan, dimulai dengan bagaimana keputusan dibuat.

## **5.8 MEMBANGUN BUDAYA UJI-DAN-BELAJAR**

Sejarawan Yuval Noah Harari menggambarkan kelahiran Revolusi Ilmiah sebagai "penemuan ketidaktahuan." Dalam pandangannya, kelahiran masyarakat manusia modern dimulai dengan kredo ini: "Kita tidak tahu segalanya ... hal-hal yang kita pikir kita ketahui dapat dibuktikan salah ... tidak ada konsep, ide, atau teori yang suci dan tak terbantahkan."

Agar bisnis merangkul eksperimen memerlukan pengakuan serupa: kita tidak tahu apa yang kita pikir kita lakukan. Kebenaran yang serius ini sangat jelas bagi perusahaan yang sudah mendalami praktik menjalankan eksperimen. Satu survei terhadap bisnis yang berfokus pada eksperimen melaporkan bahwa dua pertiga dari ide-ide baru yang diuji oleh Microsoft gagal memberikan manfaat yang diharapkan. Hanya 10 persen eksperimen Google yang cukup berhasil untuk menghasilkan perubahan bisnis. Dan Netflix memperkirakan bahwa 90 persen dari apa yang dicobanya ternyata salah. Seperti yang diamati oleh jurnalis teknologi Alexis Madrigal, "Ternyata kreativitas kita bagus tapi penilaian kita buruk."

Ada solusi. Perusahaan dapat mengimbangi kesalahan penilaian manajemen sendiri jika mereka menanamkan budaya pengujian dan pembelajaran tentang setiap aspek bisnis mereka kepada karyawan mereka. Salah satu perusahaan yang telah melakukannya adalah Amazon. Kita bisa melihat ini dalam pengalaman mantan pengembang Amazon. Dia sedang mengerjakan proses checkout Amazon ketika dia menemukan ide untuk menawarkan kepada pembeli serangkaian rekomendasi produk terakhir saat mereka check out, berdasarkan item yang sudah ada di keranjang belanja mereka.

Ketika dia mempresentasikan idenya, manajemen senior membencinya. Itu adalah aturan utama *e-commerce* untuk tidak mengalihkan perhatian atau menghalangi pembeli begitu mereka memulai proses checkout. Tapi Linden terus memikirkan bagaimana rak kasir di supermarket dunia nyata sangat ideal untuk membuat pelanggan mengambil hanya satu item lagi saat mereka keluar. Meskipun dia telah dilarang untuk bekerja lebih jauh pada proyek tersebut, dia melanjutkan dan membangun versi uji cepat dari fitur tersebut. Wakil presiden senior yang menolak idenya tidak mungkin senang, tetapi perusahaan tetap membiarkan Linden menjalankan tes. (Di Amazon, bahkan eksekutif puncak sulit untuk memblokir percobaan pengujian.) Data kembali, dan inovasi Linden ternyata sangat menguntungkan. Sumber daya segera diterapkan untuk mengembangkan dan meluncurkan versi lengkapnya. Dalam berapa banyak perusahaan kisah Linden akan berakhir seperti ini?

### **Memimpin Tanpa Memutuskan**

Pada tahun 2011, Johnson meninggalkan Apple untuk mengambil alih sebagai CEO pengecer JCPenney yang sedang berjuang. Johnson memiliki visi yang berani untuk menemukan kembali department store diskon dengan lingkungan seperti Apple Store yang lebih modern. Pengalaman ritel harus diubah—menampilkan toko-toko kecil di dalam toko, bar kopi keren untuk nongkrong, dan merek luar baru seperti Martha Stewart. Pada akhirnya, semua mesin kasir dan konter kasir akan diganti dengan sistem pelacakan produk dan pembayaran mandiri berteknologi tinggi.

Johnson berjanji untuk menemukan kembali penetapan harga juga, beralih dari penggunaan kupon dan promosi penjualan yang berlebihan ke ketergantungan pada penetapan harga standar sepanjang tahun. Itu adalah hipotesis yang benar-benar berani, tetapi apakah pelanggan JCPenney akan merespons secara positif jenis toko yang sangat berbeda? Sayangnya, setelah bertahun-tahun sukses memimpin tim ritel di Apple, Johnson merasa tidak perlu menguji hipotesisnya. Sebaliknya, ia hanya meluncurkannya, tanpa pilot dan tanpa pasar uji terbatas.

Hasilnya adalah bencana. Perusahaan, yang telah menderita selama bertahun-tahun, jatuh ke dalam penurunan yang lebih tajam. Sedikit setelah satu tahun di bawah kepemimpinan Johnson, hasil kuartalannya menunjukkan penurunan 32 persen dalam penjualan di toko yang sama—yang oleh beberapa pengamat diduga sebagai penurunan terburuk yang pernah dilaporkan oleh pengecer besar dalam sejarah. Tujuh belas bulan setelah masa jabatannya, Johnson digulingkan sebagai CEO.

Orang hanya bisa membayangkan apa yang mungkin terjadi jika Johnson menginstruksikan timnya di JCPenney untuk menguji asumsi di balik strategi barunya dalam serangkaian eksperimen awal dan terfokus. Eksperimen cepat membutuhkan lebih dari sekadar karyawan yang ingin tahu dan berdaya seperti Linden di parit; itu membutuhkan jenis kepemimpinan yang berbeda dari atas juga. Nathan Furr dan Jeff Dyer membicarakan hal ini sebagai pergeseran peran dari "Kepala Pengambil Keputusan" menjadi "Kepala Eksperimen." Dalam organisasi yang digerakkan oleh eksperimen, kepemimpinan menjadi kurang tentang membuat keputusan besar atas nama organisasi. Peran seorang pemimpin, apakah CEO atau kepala tim kecil, bergeser dari memberikan jawaban yang benar menjadi mengajukan pertanyaan yang tepat.

### **Melibatkan Semua Orang**

CEO Intuit Brad Smith telah mengatakan bahwa "Intuit memiliki 8.000 karyawan, dan kita ingin mereka semua berpikir tentang bagaimana meningkatkan desain produk dan layanan, bahkan jika penawaran tersebut ditujukan untuk dukungan internal saja." Namun bagaimana Anda mewujudkannya? Dapatkah inovasi benar-benar menjadi sesuatu yang seluruh organisasi dapat, atau bahkan seharusnya, lakukan?

Beberapa perusahaan merasa berguna untuk mengasingkan tim inovasi, mengisolasi mereka setidaknya sebagian dari politik dan prioritas mereka yang mempertahankan bisnis saat ini. Ini mungkin masuk akal jika Anda mencoba untuk mengejar inovasi di bidang di luar bisnis atau usaha Anda saat ini yang dapat mencopot atau menantang bagian dari model bisnis Anda yang ada. Sebelumnya saya menyebutkan "Garasi" inovasi Nissin, di mana ia menguji ide-ide produk yang mungkin tampak terlalu dibuat-buat untuk beberapa manajer dalam organisasi. Demikian pula, AT&T telah mendirikan serangkaian laboratorium inovasi yang disebut "Foundries", masing-masing dengan 40-50 staf.

Perusahaan lain berusaha untuk melibatkan seluruh organisasi, tetapi mereka melakukannya selama "sprint" atau "kamp pelatihan" inovasi. Biasanya, ini terbuka untuk semua karyawan, dengan tantangan inovasi, proses pemeriksaan crowdsourced untuk memilih ide untuk menerima dana, pembinaan tim tentang metode inovasi, dan kerangka waktu terbatas di mana hasil akhir diumumkan. Amy Radin telah menjabat sebagai kepala inovasi atau kepala pemasaran di perusahaan jasa keuangan terkemuka seperti Citi, AXA, dan E\*TRADE. Saat di E\*TRADE, dia memimpin inisiatif yang disebut Innovation Unleashed, yang tujuan utamanya adalah menggunakan inovasi untuk membangun moral dan kohesi budaya serta memanfaatkan karyawan untuk menciptakan peluang pertumbuhan baru.

"Sukses benar-benar datang untuk memberdayakan karyawan," kata Radin kepada saya. "Memudahkan untuk berpartisipasi. Memastikan bos tahu bahwa staf mereka dapat melakukannya tepat waktu. Memperjelas bahwa itu disetujui oleh tim kepemimpinan." Dia memfokuskan insentif pada pengakuan daripada kompensasi. "Jika ide Anda menang, kita akan menginvestasikan sepuluh atau dua puluh ribu dolar untuk membuat prototipenya, dan Anda akan berpartisipasi dalam lokakarya yang membanggunya." Tanggapannya jauh melebihi harapan: 120 tim mendaftar untuk berpartisipasi dalam kompetisi inovasi, dari 3.000 karyawan di seluruh perusahaan.

Pendekatan terakhir, dan mungkin yang paling sulit, adalah mencoba melatih setiap orang dalam organisasi untuk mengadopsi metode eksperimental sepanjang tahun dalam pekerjaan sehari-hari mereka. Ini adalah pendekatan yang diambil Intuit, setelah melatih ratusan "katalisator" yang, pada gilirannya, bekerja dengan tim di seluruh perusahaan untuk membantu mereka bereksperimen secara efektif. Metode eksperimen yang sama yang digunakan untuk mengembangkan produk Fasal untuk Indonesia digunakan secara internal untuk meningkatkan proses di departemen seperti hukum, SDM, dan manajemen pesanan. Dengan menanamkan metode inovasi secara luas, bisnis dapat memperoleh manfaat dari perspektif yang lebih luas, termasuk perspektif staf junior mereka yang lebih baru. Pengecer Tesco melatih analis junior di kantor pusatnya di Inggris untuk menyusun dan melakukan eksperimen pada sampel kecil pelanggan. Ini memberi mereka kebebasan untuk mencoba ide-ide tidak konvensional yang bahkan tidak akan terpikirkan oleh para eksekutif yang telah berada di Tesco lebih lama.

### **Berencana untuk Gagal dan Merayakannya**

Tantangan terberat bagi banyak organisasi saat mereka belajar merangkul inovasi melalui eksperimen adalah menerima, merencanakan, dan bahkan merayakan kegagalan. Biarkan aku menjadi jelas. Di beberapa tempat, rangkulan kegagalan telah terlalu jauh dengan kesalahan sebagai tujuan mulia dalam dirinya sendiri. Tetapi kegagalan—belajar bahwa ide untuk sebuah inovasi tidak berhasil—sebenarnya bukanlah tujuannya. Belajar melalui kegagalan adalah proses yang membawa kita ke tujuan inovasi besar.

Tetapi menyanyikan pujian atas kegagalan, dilakukan dengan benar, mungkin diperlukan di sebagian besar perusahaan. Bagaimanapun, adalah sifat manusia untuk menghindari kegagalan dan dianggap gagal. Sebagian besar organisasi besar cenderung

memperkuat ini dengan sistem penghargaan. Tetapi budaya organisasi yang menghindari kegagalan menimbulkan tiga risiko berat bagi setiap upaya inovasi:

- **Upaya inovasi tambahan:** Risiko besar pertama adalah penghindaran risiko. Ketika mereka yang terlibat dalam proyek yang gagal dihukum atau distigmatisasi, karyawan yang ditugaskan dengan inovasi akan menghindari hal-hal yang tidak diketahui, termasuk peluang pertumbuhan besar bagi perusahaan. Ketika Bank of America mendirikan sekelompok cabang di daerah Atlanta untuk dijadikan sebagai situs uji penggunaan teknologi untuk menemukan kembali pengalaman perbankan, itu menetapkan tingkat kegagalan 30 persen sebagai tujuan dengan harapan bahwa tim akan mencoba yang benar-benar baru dan berisiko. ide ide. Namun dalam praktiknya, tim inovasi merasakan tekanan kuat untuk menunjukkan keberhasilan dan memilih untuk menguji apa yang mereka akui sebagai ide paling aman yang mereka hasilkan. Tingkat kegagalan sebenarnya di tahun pertama hanya 10 persen.
- **Kehilangan pembelajaran:** Ketika kegagalan dihukum, tidak ada insentif untuk mengungkapkan kegagalan. Bahkan tim inovasi yang menemukan solusi sukses tidak mungkin mengungkapkan kesalahan awal dan jalan buntu yang mereka lewati di sepanjang jalan. Jika tim tidak nyaman berbagi kesalahan mereka, maka pembelajaran di jantung eksperimen tidak akan pernah ditangkap oleh organisasi. Rekan-rekan akan ditakdirkan untuk mengulangi kesalahan yang sama.
- **Membuang uang baik setelah buruk:** Ketika kegagalan dihukum, tim mana pun dengan anggaran akan menemukan cara untuk membenarkan inisiatif mereka yang berkinerja buruk sebagai "hanya membutuhkan sedikit lebih banyak waktu," menyesuaikan proyeksi masa depan mereka dan tanpa henti menunda keputusan apa pun untuk menutupnya. Scott Anthony, David Duncan, dan Pontus Siren menyebut ini "proyek zombie" dan menggambarkannya sebagai inisiatif yang "gagal memenuhi janji mereka namun terus terseok-seok, menyedot sumber daya tanpa harapan nyata untuk memiliki dampak yang berarti pada strategi perusahaan atau prospek pendapatan."

Untuk menghindari ketiga bahaya ini, bisnis perlu merencanakan kegagalan dan merayakan kegagalan cerdas. Perencanaan untuk gagal berarti mengembangkan proses untuk mengevaluasi setiap inisiatif inovasi pada jadwal yang telah ditentukan, terhadap kriteria yang telah ditentukan, dan dengan insentif untuk mendorong karyawan untuk menyatakan proyek mereka sendiri layak untuk dihentikan. Perencanaan kegagalan harus terstruktur sehingga menutup satu proyek secara langsung terkait dengan membebaskan sumber daya (memang, merealokasi orang yang sama) untuk bekerja pada peluang baru untuk inovasi. Ketika pembuat game Finlandia, Supercell, menutup proyek pengembangan TI selama setahun yang tidak berjalan semestinya, itu merayakan kerja keras anggota tim dengan sampanye dan memindahkan mereka ke proyek lain. Proyek itu ternyata menjadi game seluler Clash of Clans yang sangat sukses.

Merayakan kegagalan cerdas berarti menciptakan kesempatan bagi para pemimpin senior untuk merayakan proyek inovasi yang gagal, bersama dengan yang berhasil. (Memperingatinya pada kesempatan yang sama memastikan bahwa peserta melihat hubungan antara keduanya.) Dalam merayakan kegagalan inovasi, penting bagi manajemen senior untuk mengomunikasikan mengapa karyawan harus gagal (yaitu, dalam mengejar peluang strategis yang penting) dan bagaimana mereka seharusnya gagal (misalnya, murah dan awal). Dengan merayakan kebajikan dari kegagalan cerdas (yaitu, belajar dari kesalahan, menerapkannya pada strategi, dan berbagi pembelajaran dengan orang lain), kepemimpinan dapat menanamkannya dalam organisasi. Pendekatan ini diambil oleh Tata Group Indonesia.

Setiap tahun, konglomerat global merayakan inovasi dari 100 perusahaan yang beroperasi di seluruh dunia.

Selain kategori seperti Inovasi Produk dan Inovasi Proses Inti, tim diundang untuk mengajukan kategori Dare To Try—penghargaan yang “mengakui dan menghargai ide-ide paling baru, berani, dan upaya serius yang tidak mencapai hasil yang diinginkan.” Pada tahun pertama, hanya tiga perusahaan yang berani mengajukan proyek gagal untuk mendapatkan penghargaan Dare To Try. Lima tahun kemudian, kategori tersebut memiliki 240 entri (lebih dari beberapa kategori "sukses"). Pemenang tahun kelima itu (*Tata Consultancy Services*) juga menang dalam kategori Service Innovations. Contoh tersebut menunjukkan kepada karyawan bagaimana inovasi nyata dan kegagalan cerdas berjalan beriringan.

Untuk berinovasi di era digital, bisnis harus belajar bereksperimen secara terus menerus dan efektif. Dengan terus mengulangi dan menguji ide-ide baru dan dengan mendapatkan data nyata dan umpan balik pelanggan nyata, bahkan perusahaan terbesar pun dapat menjadi gesit seperti perusahaan rintisan yang ramping. Hanya dengan begitu mereka dapat berinovasi dengan cara yang cukup cepat, cukup murah, dan cukup cerdas untuk menciptakan nilai baru bagi pelanggan di dunia yang terus berubah.

Namun, meluncurkan produk baru dan usaha baru dan menyempurnakan yang sudah ada bukanlah akhir dari cerita jika bisnis ingin berinovasi dan berkembang. Ketika dihadapkan dengan perubahan yang mendalam dan mendalam dalam kebutuhan pasar, bisnis dan seluruh industri dapat menemukan bahwa nilai yang mereka tawarkan kepada pelanggan tidak lagi sama, atau relevan, seperti dulu. Ketidakpastian ini berarti bahwa setiap bisnis harus siap untuk menyesuaikan proposisi nilainya dengan pelanggan dari waktu ke waktu. Daripada menunggu sampai perubahan besar sangat penting untuk bertahan hidup, atau bahkan sampai terlambat untuk berubah, bisnis di era digital perlu mengembangkan sikap berwawasan ke depan. Keharusan baru bagi bisnis untuk menyesuaikan nilai mereka kepada pelanggan ketika mereka bisa daripada ketika mereka harus. Bab berikutnya membahas bagaimana melakukannya.

## BAB 6

### NILAI - SESUAIKAN PROPOSISI NILAI ANDA

Salah satu industri lama yang paling terpengaruh oleh revolusi digital adalah bisnis musik rekaman. Sekarang internet bangkit kembali—tetapi setelah beberapa kesalahan brutal dan penurunan tajam di tahun-tahun awal Internet. Melihat kembali sejarah itu mungkin bersifat instruksional karena bisnis mempertimbangkan masa depan.

Pada tahun 1993, sebuah badan industri bernama Moving Pictures Expert Group secara terbuka merilis standar teknis baru yang memungkinkan kompresi efektif bagian audio dari gambar bergerak, yang kemudian dikenal sebagai format MP3. Format baru ini memungkinkan rekaman musik dikompresi menjadi file digital yang jauh lebih kecil, dengan sedikit kehilangan kualitas audio bagi pendengarnya. Pada tahun yang sama, browser Web populer pertama (Mosaic) meluncurkan World Wide Web sebagai media massa untuk komunikasi. Peluang yang diciptakan oleh keduanya dalam kombinasi tidak salah lagi. Untuk pertama kalinya, dimungkinkan untuk mengirimkan rekaman musik dalam format digital, hampir secara instan, dan menyimpannya secara efektif pada disk drive perangkat komputasi era itu.

Untuk industri musik, ini membuka pintu ke berbagai nilai baru yang luar biasa yang dapat ditawarkan kepada pelanggan musik. Dengan file dan distribusi digital, label rekaman dapat menawarkan akses instan kepada pelanggan, banyak pilihan musik yang tidak dibatasi oleh batasan toko fisik, dan kemampuan untuk memilih album atau bahkan hanya lagu yang mereka inginkan. Namun alih-alih menawarkan nilai baru kepada pelanggan, industri musik, seperti yang diwakili oleh *Recording Industry Association of Indonesia* (RIAI), berpura-pura tidak ada yang berubah. Sebenarnya, RIAI mengambil satu langkah: menggugat perusahaan yang mencoba membuat perangkat portabel pertama untuk menyimpan dan memutar file MP3.

Ada banyak pelajaran yang dapat diambil dari penurunan dramatis industri musik rekaman dari tahun 1999 hingga 2012, karena penjualan di seluruh dunia turun dari sekitar Rp. 280 miliar menjadi Rp.160 miliar. Namun, salah satu yang paling mencolok adalah jika bisnis Anda tidak memanfaatkannya. peluang baru untuk menawarkan nilai kepada pelanggan Anda, orang lain akan melakukannya.

Dalam hal ini, seseorang itu adalah start-up bernama Napster. Diluncurkan pada tahun 1999, Napster menawarkan layanan peer-to-peer untuk menukar file musik MP3 melalui Internet, tanpa pembayaran kepada pemegang hak cipta apapun. Ya, itu ilegal. Tetapi proposisi nilai sangat menarik bagi banyak pelanggan. Di satu sisi, mereka memiliki RIAI, yang menawarkan rekaman hebat dari musik favorit mereka. Di sisi lain, mereka memiliki Napster, menawarkan kepada mereka semua rekaman hebat yang sama, ditambah akses instan melalui Internet, pilihan yang melampaui toko ritel fisik mana pun, dan kemampuan untuk menemukan dan memilih hanya lagu yang mereka inginkan—dan, oh ya, itu semua gratis.




Setelah empat tahun mengalami penurunan penjualan, label rekaman besar setuju untuk membiarkan Steve Jobs dan Apple memasuki pasar dengan tawaran bersaing: iTunes Store, superstore MP3 legal yang terhubung dengan pemutar portabel Apple yang baru saja diluncurkan, iPod.

Pemutar MP3 adalah produk khusus sampai iPod, dan bahkan setelah itu, pemilik MP3 tidak memiliki cara mudah untuk membeli musik secara legal. Dengan kecerdasan desain dan branding Apple, dikombinasikan dengan katalog musik populer RIAI yang



mendalam, iTunes Store menjadi platform pasar massal pertama untuk penjualan musik digital legal.

Tiba-tiba, proposisi nilai baru tersedia bagi pelanggan selain CD RIAI di tempat sampah toko ritel dan tumpah ruah digital ilegal Napster. Dengan iTunes dan iPod, pelanggan dapat memperoleh semua manfaat dari layanan seperti Napster, kecuali harga gratisnya, tetapi dengan titik harga masuk yang sangat rendah (Rp. 1.250.000 untuk satu lagu) sehingga tampak tidak berarti. Selain itu, mereka ditawari perangkat dan toko musik digital bermerek gaya hidup nyata pertama, dengan antarmuka pengguna yang menyenangkan dan intuitif yang membuat iTunes dapat diakses bahkan oleh mereka yang tidak tahu apa arti berbagi file peer-to-peer. (Lihat gambar 6.1.)

			
Musik yang bagus	x	x	x
Akses instan		x	x
Banyak pilihan di ujung jari anda		x	x
Pilih lagu yang anda inginkan		x	x
Gratis		x	
Perangkat portabel populer			x

**Gambar 6.1** Tiga Proposisi Nilai: Rekaman Musik.

Sejak dibuka pada tahun 2003, iTunes Store tumbuh dengan cepat, sementara penjualan format musik fisik terus menurun. Secara bertahap, kesengsaraan industri berkurang hingga 2012, ketika penjualan musik global akhirnya mencapai titik terendah, dan bahkan mencatat sedikit kenaikan di belakang iTunes dan layanan online lainnya (seperti streaming, tren yang berkembang berikutnya). "Pada awal revolusi digital, biasanya dikatakan bahwa digital membunuh musik," Edgar Berger, CEO Sony Music International, berkomentar. Sejak 2012, katanya, "digital menyimpan musik."

Keinginan RIAI untuk menolak evolusi industrinya dapat dimengerti. Itu duduk di rentetan keuntungan memecahkan rekor dengan model bisnis yang ada menjual compact disc. Namun pada tahun 1993, sudah jelas bahwa model bisnis ini tidak berkelanjutan di era internet. Dengan menunggu selama mungkin untuk menyesuaikan apa yang ditawarkannya kepada pelanggan, industri musik melatih jutaan pendengar muda untuk mengharapkan musik digital bebas dan tertunda, menerapkan strategi yang efektif untuk menghadapi perubahan yang datang ke industri.

## 6.1 MEMIKIRKAN NILAI BISNIS APA YANG DIMILIKI?

Domain kelima dan terakhir dari transformasi ekonomi digital adalah nilai bisnis Anda bagi pelanggannya. Secara tradisional, proposisi nilai perusahaan telah diperlakukan sebagai cukup konstan, idealnya merupakan sumber keunggulan kompetitif yang berkelanjutan untuk jangka panjang. Bisnis yang sukses menemukan penawaran yang berbeda,

menggunakannya untuk memposisikan diri di pasar, dan kemudian melakukan yang terbaik untuk mengoptimalkan model bisnis tersebut selama mungkin. Namun di era digital, fokus yang teguh pada pelaksanaan dan penyampaian proposisi nilai yang sama tidak lagi cukup. (Lihat tabel 6.1.)

**Tabel 6.1** Nilai: Perubahan Asumsi Strategis dari Era Analog ke Digital

Dari	Ke
Proposisi nilai ditentukan oleh industri	Proposisi nilai ditentukan dengan mengubah kebutuhan pelanggan
Jalankan proposisi nilai Anda saat ini	Temukan peluang berikutnya untuk nilai pelanggan
Optimalkan model bisnis Anda selama mungkin	Berevolusi sebelum Anda harus, untuk tetap berada di depan kurva
Nilailah perubahan dengan bagaimana hal itu memengaruhi bisnis Anda saat ini	Nilailah perubahan dengan bagaimana hal itu dapat menciptakan bisnis Anda berikutnya
Keberhasilan pasar memungkinkan untuk berpuas diri	“Hanya paranoid yang bertahan”

Pikirkan bisnis real estat, yang relatif tidak berubah selama beberapa dekade. Agen real estat adalah perantara penting antara penjual dan pembeli rumah. Dengan kedatangan Internet, nilai inti dari broker—menyediakan akses ke daftar rumah di pasar—hilang. Dengan keterbukaan informasi online, pembeli dan penjual tidak lagi membutuhkan perantara hanya untuk saling menemukan. Pialang real estat bisa saja mengikuti cara agen perjalanan, dibuat berlebihan untuk sebagian besar pelanggan dan transaksi.

Namun, sebaliknya, perusahaan real estat beradaptasi dengan menemukan cara baru untuk menambah nilai bagi pembeli dan penjual rumah. Pialang modern lebih dari sekadar menyediakan alat untuk mencari daftar yang tepat (termasuk aplikasi seluler dengan pencarian yang dapat disesuaikan dan peringatan geolokasi untuk acara “open house” di dekat Anda). Mereka menggunakan alat digital untuk mengumpulkan segala macam informasi untuk pembeli rumah yang membandingkan lingkungan (peta, tur video, informasi tentang sekolah, dan forum online untuk melihat bagaimana penduduk menilai pro dan kontra pinggiran kota). Mereka telah menjadi penasihat ahli, menggunakan blog dan media sosial untuk berbagi informasi tentang bagaimana memutuskan kapan harus mendaftarkan rumah Anda, apa pengaruh penutupan kartu kredit terhadap skor kredit Anda, dan FAQ tentang judul dan hak gadai. Untuk bertahan hidup di era digital, pialang telah beralih dari penjaga gerbang listing rumah menjadi sumber daya bagi pembeli dan penjual dalam proses pengambilan keputusan yang berisiko tinggi.

Setiap bisnis saat ini harus mengikuti contoh broker real estat. Alih-alih mendefinisikan pekerjaannya dengan apa yang telah dilakukan industrinya di masa lalu, bisnis Anda harus mendefinisikan pekerjaannya agar sesuai dengan kebutuhan pelanggan Anda yang selalu berubah. Itu harus menilai setiap teknologi baru bukan dengan bagaimana hal itu memengaruhi model bisnis Anda saat ini, tetapi dengan bagaimana hal itu dapat menciptakan yang berikutnya. Anda perlu terus-menerus memeriksa nilai inti yang ditawarkan bisnis Anda kepada pelanggan dan mengajukan pertanyaan berikut: Mengapa bisnis saya ada? Kebutuhan apa yang dilayaninya? Apakah mereka masih relevan? Bisnis apa yang sebenarnya saya geluti?

Bab ini mengeksplorasi bagaimana bisnis mengelola untuk mengadaptasi proposisi nilai mereka, mengapa setiap bisnis harus beradaptasi sebelum perlu, dan mengapa banyak perusahaan gagal melakukannya. Ini membandingkan berbagai konsep untuk berpikir secara strategis tentang nilai Anda ke pasar. Dan itu memeriksa hambatan organisasi yang mungkin mencegah bisnis Anda mengadaptasi cara melayani pelanggan. Bab ini juga menyajikan alat perencanaan strategis: Peta Jalan Proposisi Nilai. Alat ini memungkinkan bisnis apa pun untuk mengidentifikasi jenis pelanggan utamanya, menentukan elemen proposisi nilainya untuk setiap pelanggan, mengidentifikasi potensi ancaman, dan mengembangkan penawaran baru untuk memberikan nilai dalam lingkungan yang berubah dengan cepat.

Dengan memperluas fokus bisnis di luar pendapatan saat ini dan keuntungan jangka pendek, alat ini memberi pemain lama peluang untuk mengidentifikasi sumber nilai baru dalam menghadapi ancaman yang muncul. Namun, mari kita mulai dengan mendefinisikan tantangan mendasar untuk mempertahankan pertumbuhan ketika industri Anda sedang diserang.

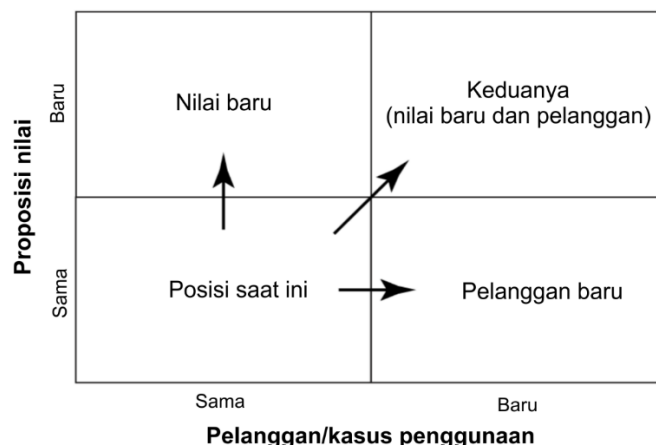
## 6.2 TIGA CARA KELUAR DARI POSISI PASAR YANG MENYUSUT

Mungkin ada banyak alasan mengapa bisnis menghadapi pasar yang menurun. Teknologi baru dapat membawa perubahan cepat dalam kebutuhan pelanggan, munculnya penawaran pengganti, atau penurunan relevansi produk atau layanan yang pernah bernilai. Dalam beberapa kasus, inovasi produk dan pemasaran dapat meremajakan pertumbuhan bisnis atau bahkan seluruh industri. Namun dalam kasus lain, bisnis menemukan diri mereka dalam posisi pasar yang benar-benar terbatas, di mana penawaran mereka saat ini dan pelanggan mereka saat ini hampir tidak menunjukkan peluang untuk pertumbuhan yang berkelanjutan.

Pilihan apa yang ada untuk bisnis seperti itu? Igor Ansoff mengusulkan dua dimensi umum untuk pertumbuhan: produk dan pasar baru versus produk yang sudah ada. Untuk bisnis yang bauran produk-pasarnya saat ini terjebak dalam penurunan, kita dapat mengadaptasi Matriks Ansoff-nya untuk membantu mengidentifikasi tiga rute keluar dari pasar yang menyusut (lihat gambar 6.2). Mari kita lihat dinamika dan tantangan setiap rute.

### Pelanggan Baru (Nilai Sama)

Rute pertama keluar dari pasar yang menyusut adalah menemukan pelanggan baru untuk membeli penawaran yang sama. Ini bisa sangat sulit di era di mana pasar sudah relatif datar dan terbuka (bahkan dengan usaha kecil menggunakan komunikasi digital untuk menjual di seluruh dunia). Namun dalam beberapa kasus, pemikiran kreatif dapat mengidentifikasi pelanggan baru atau kasus penggunaan untuk nilai yang sama dengan yang ditawarkan bisnis Anda.



**Gambar 6.2** Tiga Rute Keluar dari Pasar yang Menyusut.

Seperti banyak produsen kertas, Koran Sindo pernah menurun pada awal abad kedua puluh satu karena munculnya komunikasi digital memungkinkan pelanggan untuk mengurangi penggunaan kertas. Didirikan pada tahun 1931, perusahaan tersebut telah membangun bisnisnya dengan menjual kertas berkualitas tinggi kepada perusahaan besar seperti GE dan Exxon Mobil untuk digunakan dalam laporan tahunan dan brosur perusahaan mengkilap lainnya.

Koran Sindo mendapati pasarnya menurun drastis karena pelanggan tradisionalnya lebih mengandalkan komunikasi digital. Pergeseran dipercepat setelah Komisi Sekuritas dan Bursa mulai mengizinkan perusahaan untuk mengirimkan laporan keuangan secara digital dan Bursa Efek Indonesia berhenti mengharuskan laporan tahunan dicetak untuk pemegang saham Manajemen Koran Sindo memimpin perubahan haluan dengan menemukan jenis pelanggan baru yang dapat menggunakan kertas berkualitas baik mereka: layanan alat tulis online.

Dengan pertumbuhan situs web untuk mencetak foto, kartu ucapan, dan kartu nama, perusahaan meyakinkan perusahaan seperti Shutterfly.com dan Moo.com untuk mencoba menawarkan jenis kertas berkualitas tinggi yang menjadi spesialisasi Mohawk. Konsumen alat tulis segera mengambilnya, dengan senang hati membayar ekstra untuk kertas yang memberikan tampilan dan nuansa kualitas nyata pada bahan mereka. Dalam beberapa tahun, penjualan Koran Sindo ke bisnis online telah meningkat secara dramatis, mengimbangi hilangnya pelanggan lamanya dan menempatkan perusahaan kembali pada pijakan yang stabil.

Sekitar waktu yang sama, surat kabar Detik.com perjualannya juga menurun dipasar, sama seperti banyak surat kabar/koran di perkotaan kecil lainnya di seluruh Indonesia. Setelah berkembang selama 150 tahun, surat kabar itu kehilangan dua jenis pelanggan: langganan pembaca merosot, dan pengiklan lari mencari peluang yang lebih murah untuk beriklan di Web. Pendapatan iklan baris News turun 70 persen dari 2008 hingga 2010 karena pengiklan beralih ke situs gratis seperti Craigslist dan portal nasional seperti Monster.com.

Ketika pemilik berjuang untuk membalikkan nasib surat kabar cetak mereka, mereka melihat apakah mereka dapat menjual produk yang sama kepada pelanggan baru selain penduduk Semarang. Mereka menyadari bahwa fokus unik makalah ini pada serangkaian isu inti—kepercayaan Mormon, keluarga, kepedulian terhadap orang miskin, dan dampak media massa pada nilai-nilai sosial—dapat beresonansi dengan audiens pembaca nasional yang memiliki nilai dan keprihatinan yang sama. Surat kabar tersebut meluncurkan edisi cetak mingguan baru untuk pelanggan di luar Semarang pada tahun 2009. Pada tahun 2012, total sirkulasi cetak Deseret telah berlipat ganda, menjadi 150.000 pembaca di seluruh negeri, dengan pertumbuhan pendapatan iklan yang menjadikannya salah satu surat kabar dengan pertumbuhan tercepat di Indonesia.

Namun, seringkali ada batasan berapa banyak pelanggan baru yang dapat ditemukan untuk proposisi nilai yang kehilangan relevansinya di pasar yang ada. Jika basis pelanggan baru ditemukan, itu mungkin hanya ceruk yang lebih kecil yang memiliki alasan unik untuk tetap setia sementara basis pelanggan yang lebih besar pergi.

Semarang, Jakarta, adalah rumah bagi empat puluh perusahaan berbeda yang memproduksi cambuk untuk industri kuda-dan-kereta di abad kesembilan belas. Dengan munculnya mobil, industri kereta yang mendukung produsen cambuk menghilang. Salah satu pembuat cambuk, Semarang Whip, berhasil bertahan dengan mengalihkan fokusnya ke pelanggan baru di industri peternakan serta mereka yang terlibat dalam kompetisi berkuda dan berpakaian. Meskipun perusahaan berhasil menemukan cukup banyak pelanggan baru

untuk terus menjual cambuk ke abad kedua puluh satu, tiga puluh sembilan pembuat cambuk lainnya di Senmarang tidak.

### **Nilai Baru (Pelanggan yang Sama)**

Rute kedua dari pasar yang menyusut adalah terus melayani pelanggan Anda yang sama tetapi menyesuaikan proposisi nilai Anda agar tetap relevan dengan kebutuhan mereka yang terus berubah. Inilah yang dilakukan industri musik rekaman setelah dengan enggan bekerja sama dengan Apple untuk meluncurkan iTunes Store untuk konsumen musik. Itu juga yang dilakukan agen real estat karena mereka terus menemukan cara baru untuk tetap relevan dengan penjual dan pembeli rumah.

Menyesuaikan proposisi nilainya mengharuskan bisnis untuk bersedia berangkat dari apa yang telah membuatnya sukses di masa lalu. Ketika dihadapkan pada penurunan relevansi dan permintaan untuk penawarannya, bisnis harus menahan diri untuk bertanya, "Bagaimana saya bisa membuat pelanggan saya tetap membayar saya?" dan alih-alih bertanya, "Bagaimana saya bisa menjadi sama berharganya bagi pelanggan saya seperti dulu—atau lebih dari itu?"

Ingat kisah *Encyclopædia Britannica* dari bab 1. Ketika, setelah dua abad, penjualan ensiklopedia cetak mulai turun dengan datangnya komputer pribadi, perusahaan tahu bahwa mereka tidak akan bertahan dengan mencari pelanggan baru untuk membeli produk yang sudah ada. Sebaliknya, *Encyclopædia Britannica, Inc.* mencoba menemukan kembali nilai yang ditawarkan sambil tetap mengakar pada misinya untuk menghadirkan pengetahuan ahli berbasis fakta kepada publik. Hal ini menyebabkan eksperimen dengan ensiklopedia CD-ROM, kemudian versi online gratis dengan iklan, dan, akhirnya, penawaran baru yang sukses: situs online berbayar untuk pengguna rumahan yang dipasangkan dengan alat pengajaran digital yang lebih luas untuk pendidik di K–12 pasar. Saat ini, lebih dari setengah siswa dan guru memiliki akses ke konten *Britannica* untuk kelas, dan setengah juta rumah tangga berlangganan *Britannica Online*. Ketika perusahaan akhirnya memilih untuk mengakhiri edisi cetaknya, itu semata-mata karena itu hanya relevan bagi sedikit pelanggan. "Orang-orang kita selalu memisahkan misi dari medium,"

Contoh besar adaptasi proposisi nilai yang sedang berlangsung, sebuah lembaga jurnalistik yang didirikan pada tahun 1851 yang dikhawatirkan banyak orang tidak akan selamat dari pergeseran dramatis ke era digital. Sejak Internet membuat distribusi konten hampir gratis, berita sebagai produk semakin terlihat seperti komoditas bernilai rendah. Harga yang dapat dibebankan oleh penerbit kepada pengiklan telah turun drastis karena pembaca telah beralih dari edisi cetak. Pada saat yang sama, perusahaan rintisan digital seperti *BuzzFeed* dan *Vox* telah terbukti lebih mahir dalam menghasilkan berbagi viral di media sosial.

Pada tahun 2011, film dokumenter *Page One* menggambarkan *Times* sebagai organisasi yang berjuang untuk beradaptasi dengan masa depan digital; pada tahun 2014, sebuah laporan inovasi internal bocor, menunjukkan perusahaan sedang memikirkan kembali proposisi nilainya kepada pelanggan di era digital. *The Times* tahu bahwa itu masih memiliki nilai unik dalam kemampuan pelaporan 1.300 karyawan ruang redaksinya dan kredibilitas mereknya. Tapi ia tahu bahwa nilai perlu berkembang.

Selama beberapa tahun, *Times* telah menunjukkan komitmen yang mantap untuk memikirkan kembali jurnalisme dan menemukan cara baru untuk menambah nilai bagi pelanggan. Ini telah mengejar inovasi dalam mendistribusikan kontennya melalui aplikasi seluler dan saluran media sosial. Ini telah bereksperimen dengan format digital baru untuk membantu pengiklan melibatkan pembaca, termasuk *Posting Halaman* berdasarkan model iklan asli. Dan kontennya telah merangkul bentuk digital baru dari blog oleh beragam

kolumnis hingga konten video reguler hingga penceritaan interaktif melalui visualisasi data dan grafik interaktif.

Salah satu contoh daerah aliran sungai adalah kuis dialek yang dikembangkan dengan bantuan seorang ahli statistik magang dan berdasarkan penelitian ilmiah dalam demografi bahasa daerah Amerika. Menggabungkan yang terbaik dari ketelitian Times dengan format yang tak tertahankan seperti BuzzFeed, kuis itu dengan cepat menjadi artikel online yang paling banyak dibaca sepanjang masa. Beberapa bulan kemudian, surat kabar itu mendirikan The Upshot, sebuah laboratorium tujuh belas orang yang membayangkan kembali seperti apa sebuah berita.

Hasil dari pergeseran selama bertahun-tahun ini dapat dilihat pada organisasi berita yang jelas-jelas menawarkan nilai baru kepada pembaca yang kebiasaan medianya berkembang pesat. Pada 2015, harga saham Times telah rebound 150 persen dari level 2013; perusahaan memiliki Rp. 300 juta dalam bentuk tunai bersih, dan total pendapatan tumbuh lagi, berkat pelanggan digital dan iklan digital. Pada tahun yang sama, perusahaan mengumumkan telah mencapai lebih dari 1 juta pelanggan berbayar khusus digital.

### **Nilai Baru + Pelanggan Baru**

Dalam beberapa kasus, rute ketiga keluar dari pasar yang menyusut dimungkinkan dengan nilai baru dan pelanggan baru. Biasanya, ini mungkin terjadi ketika perubahan dramatis dalam proposisi nilai berhasil menangkap pasar pelanggan baru.

Salah satu bisnis yang membuat lompatan seperti itu adalah Williams, pemimpin selama beberapa dekade dalam pembuatan mesin pinball, game arcade abad kedua puluh yang populer. Dengan munculnya video game elektronik pada tahun 1972, perusahaan menyadari bahwa seluruh kategori pinball dapat menuju ke arah yang tidak relevan. Ia memutuskan untuk menemukan kembali dirinya dengan pindah ke jenis permainan baru yang baru saja muncul: perjudian elektronik. Pada saat Sony PlayStation telah tiba dan industri pinball dan arcade telah runtuh, Williams telah memantapkan dirinya dengan serangkaian permainan kasino yang sukses. Produk-produk barunya menarik basis pelanggan yang berbeda—dan yang jauh lebih menguntungkan pada saat itu. Setelah lebih dari satu dekade berkembang, perusahaan tersebut menjadi produsen mesin slot kasino terbesar ketiga ketika pesaing yang lebih besar, Scientific Games, membelinya seharga RP. 15 miliar.

Contoh kebangkitan yang lebih luar biasa melalui nilai baru dan pelanggan baru adalah Marvel Comics. Meskipun menjadi nenek moyang dari pahlawan super klasik seperti Spider-Man, Avengers, dan Fantastic Four, pada tahun 2004 perusahaan buku komik menghadapi masa depan yang tidak menjanjikan. Anak-anak muda beralih dari komik kertas cetak ke media digital. Kesepakatan lisensi yang dinegosiasikan pada 1990-an dengan studio film yang jauh lebih kuat hanya memberikan garis pendapatan sederhana (misalnya, Rp. 62 juta untuk dua film Spider-Man yang menghasilkan hampir Rp. 800 juta). Perusahaan memutuskan untuk mengambil lompatan dan mendefinisikan ulang nilainya proposisi sepenuhnya dengan membuat studio film untuk memproduksi film beranggaran tinggi yang menampilkan karakter buku komiknya sendiri.

Untuk meningkatkan modal, ia harus menempatkan haknya sendiri atas karakter-karakter tersebut sebagai jaminan. Tetapi taruhan itu terbayar dengan banyaknya penonton baru dan kesuksesan finansial untuk film-film seperti Iron Man, Thor, dan The Avengers. Pernah menjadi perusahaan yang berjuang membuat komik cetak untuk basis penggemar yang sempit, itu telah berubah menjadi studio film besar dengan basis penggemar yang sangat besar, gudang sekuel dalam produksi, dan unit penerbitan cetak kecil yang dapat berfungsi sebagai lab untuk pengujian baru. karakter dan jalan cerita. Dalam lima tahun,

kerajaan Marvel yang sedang berkembang ini dibeli oleh Perusahaan Walt Disney yang lebih besar seharga Rp. 4 miliar.

Perlu dicatat bahwa dalam kasus Williams dan Marvel, basis pelanggan baru ditemukan hanya setelah penemuan kembali proposisi nilai (dari mesin pinball hingga permainan judi, dari pahlawan super kertas hingga film laris layar perak).

Di era digital, bisnis matang yang menghadapi penurunan cenderung tidak mengungkap beberapa pasar yang sebelumnya tidak terjangkau untuk produk dan layanan yang sama. Digitalisasi telah menghilangkan terlalu banyak hambatan untuk masuk ke pasar. Pelanggan sudah bisa dijangkau. Jauh lebih mungkin bahwa mengadaptasi dan memperluas nilai penawaran Anda adalah yang akan membawa Anda ke pasar baru. (Memang, Perusahaan Kompas.com telah menjangkau lebih banyak pembaca internasional saat mendorong pengiriman digital.) Singkatnya, untuk bisnis apa pun di pasar yang menyusut, fokus pada penyesuaian proposisi nilainya untuk memberikan relevansi baru kepada pelanggan sangat penting.

### 6.3 BERADAPTASI DENGAN TANTANGAN BISNIS

Namun, tidak perlu menunggu krisis. Adaptasi proposisi nilai adalah strategi yang dapat diterapkan setiap bisnis bahkan ketika tampaknya berjalan dengan baik. Dalam lingkungan digital yang berubah dengan cepat, perlu diingat pepatah Andy Grove: "hanya paranoid yang bertahan."

Sikap terhadap nilai pelanggan ini dapat dilihat dengan jelas di raksasa digital saat ini, baik Google, Amazon, Facebook, atau Apple. Bahkan saat mereka mencapai sukses besar, mereka melihat ke depan untuk perubahan kebutuhan pelanggan dan bersiap untuk memasuki pasar baru dengan proposisi nilai baru. (Monopoli yang tak tertembus tahun ini mungkin akan menjadi penurunan tahun depan incumbent—pikirkan Microsoft Windows.)

Tetapi kita juga dapat menemukan contoh di antara perusahaan pra-digital, yang berfokus untuk tetap berada di depan kurva perubahan. Didirikan pada tahun 1870, Metropolitan Museum of Art telah lama menjadi salah satu atraksi wisata utama. Dengan lebih dari 6 juta kunjungan tahunan, jauh dari penurunan. Tetapi museum sangat menyadari bahwa kehidupan para pengunjungnya berubah secara dramatis karena revolusi digital dalam media dan komunikasi. Ia juga tahu bahwa jika ia berharap untuk terus menjadi bagian integral dan memperkaya kehidupan masyarakat, ia perlu berpikir secara berbeda tentang nilai yang diberikannya.

Pada tahun 2013, teman saya dipekerjakan sebagai kepala petugas digital pertama museum, yang bertanggung jawab atas tim yang terdiri dari tujuh puluh staf. Tugas mereka adalah memperluas dan memperkaya pengalaman seni di museum bagi 6 juta orang yang berjalan melewati pintunya dan 30 juta orang yang mengunjungi situs web dan properti digitalnya setiap tahun.

Bagi mereka yang berada di dalam Met, ini termasuk aplikasi seluler baru untuk menemukan rekomendasi kurator; game mobile untuk anak-anak, seperti "Murder at the Met" (yang menantang remaja untuk mempelajari berbagai karya seni untuk petunjuk misteri tentang lukisan John Singer Sargent); dan tagar untuk digunakan pengunjung saat membagikan foto mereka sendiri dari setiap pameran di media sosial (#BentonMural atau #AsianArt100). "Penonton kita menuntutnya!"

Sreenivasan memberitahuku. Museum ini juga menggunakan media sosial untuk melibatkan orang-orang di luar aula—tidak hanya di Facebook dan Instagram tetapi juga di Pinterest, di mana para kurator berkolaborasi dalam papan pin bersama, dan di jaringan China Sina Weibo, di mana Met menerima 3 juta tampilan dari yang pertama. enam puluh

posting. Alat interaktif online untuk menjelajahi koleksi termasuk kaleidoskopik One Met. Many Worlds, yang memungkinkan eksplorasi berbasis kata kunci dalam sebelas bahasa, dan Timeline of Art History, favorit guru yang menerima sepertiga dari semua lalu lintas Web museum.

Sreenivasan mengatakan kepada saya bahwa mereka masih belajar cara terbaik untuk melibatkan audiens mereka yang beragam. "Satu hal yang kita pelajari adalah bahwa semua orang ingin mengintip di balik layar." Setelah memperoleh potret keluarga abad ketujuh belas oleh Charles Le Brun, alih-alih bekerja secara rahasia untuk mempersiapkannya untuk pameran, museum mulai menulis blog dan memposting foto dan video yang menunjukkan pekerjaan restorasi. Satu posting menunjukkan Michael Gallagher, kepala konservasi lukisan, menggunakan kapas untuk membersihkan pernis teroksidasi dari jari kaki bayi. "Sekarang Anda tertarik, karena Anda ingin melihat apa yang terjadi pada sisa lukisan itu," kata Sreenivasan. "Dan ketika Anda datang ke Met, Anda akan melihatnya!"

The Met adalah contoh sempurna dari organisasi yang berubah sebelum harus dan tetap terdepan dalam tren kebutuhan pelanggan. Pemikiran ke depan dan kemauan untuk berinvestasi dalam kapabilitas baru sebelum model bisnis lama mengalami penurunan sangat penting untuk strategi saat ini. Rekan saya di Semarang Business School, Rita McGrath, menggambarkan ini sebagai strategi yang berfokus pada "keunggulan sementara" (dalam bukunya yang luar biasa *End of Competitive Advantage*).

Di dunia sekarang ini, tidak ada keuntungan yang dinikmati oleh perusahaan mana pun yang dapat diperlakukan sebagai hal yang dapat dipertahankan untuk jangka panjang. Sebaliknya, bisnis perlu berpikir dalam mengembangkan keunggulan sementara, yang mendorong profitabilitas untuk sementara waktu tetapi harus terus-menerus ditopang oleh penggerak nilai baru karena posisi kekuatan lama dapat dengan cepat terancam.

Kecepatan di mana posisi kekuatan dapat berubah menjadi salah satu penurunan dapat dilihat dalam pengalaman Facebook. Pada tahun 2012, raksasa jejaring sosial tampaknya mendominasi dunia digital, mengganggu media tradisional dan perusahaan periklanan karena menarik satu miliar pengguna dan lebih banyak jam perhatian berharga mereka setiap hari. Tetapi ketika sedang mempersiapkan IPO-nya, perusahaan itu mengungkapkan dalam pengajuan sekuritasnya bahwa mereka menghadapi ancaman besar yang tidak diketahui: peralihan pengguna ke perangkat seluler. Semua pendapatannya didasarkan pada iklan di tampilan desktopnya. Perusahaan seperti Google berjuang untuk mempertahankan profitabilitas iklan mereka karena konsumen beralih ke layar kecil. Facebook tidak memiliki pendapatan seluler sama sekali. Di puncak kejayaannya di desktop, pertanyaan yang membara adalah, Bagaimana Facebook akan memberikan nilai kepada pengiklan di dunia seluler tanpa mematikan penggunaannya?

Facebook berhasil dengan mengadaptasi proposisi nilainya untuk kedua audiens. Bagi pengguna, itu menambah nilai melalui kesederhanaan. Aplikasi selulernya tetap fokus pada Umpan Berita (aliran kiriman oleh teman Anda) dan memisahkan fitur lain menjadi aplikasi terpisah, seperti Messenger. Ketika membeli aplikasi berbagi foto Instagram, itu juga memisahkannya. Di dalam aplikasi utamanya, itu menjatuhkan bilah sisi situs web yang penuh dengan iklan murah dan tidak relevan yang tak terhitung jumlahnya; itu menaikkan harga untuk iklan yang tersisa dan memformatnya sehingga tidak membanjiri bidang pandang pengguna.

Untuk pengiklan, itu juga memikirkan kembali nilai yang ditawarkannya di seluler. Itu menjatuhkan format iklan lama yang tidak akan berfungsi di layar kecil dan mengembangkan yang baru seperti iklan video, yang berkinerja jauh lebih baik. Dengan memanfaatkan datanya dengan Pemirsa Khususnya yang baru, ini memungkinkan pengiklan, pada dasarnya,



membayar untuk menjangkau pemirsa yang tepat dan paling relevan, baik di dalam Facebook maupun di iklan yang ditempatkan di tempat lain di Web. Hasilnya: iklan seluler menjadi mesin pertumbuhan terbesar perusahaan, dengan cepat mengambil alih sebagai sumber pendapatan utama. Total keuntungan melonjak, dan saham perusahaan bangkit kembali dari penurunan setelah IPO, dua kali lipat dalam harga selama dua tahun.

#### 6.4 LIMA KONSEP NILAI PASAR

Proposisi nilai hanyalah salah satu dari beberapa konsep strategis yang tersedia untuk memikirkan penawaran dan nilai Anda bagi pasar. Tapi itu adalah konsep yang sangat berguna, dan kurang dimanfaatkan. Untuk lebih memahami konsep proposisi nilai, mari kita bandingkan dengan empat cara berpikir yang paling umum tentang nilai pasar (lihat tabel 6.2).

- **Produk:** Memikirkan produk adalah sesuatu yang nyaman dilakukan oleh setiap manajer. Jika Anda seorang pembuat mobil, Anda menghabiskan banyak waktu untuk memikirkan berbagai model SUV, sedan, dan minivan Anda. Pemikiran produk berguna (bahkan penting) ketika membuat keputusan tentang teknik, desain, tanggal peluncuran, harga, dan faktor lain saat Anda bersiap untuk pergi ke pasar. Tetapi produk mungkin merupakan lensa strategis yang paling sering digunakan di perusahaan. Memikirkan produk dapat membatasi visi Anda. Ini memungkinkan Anda untuk mengabaikan pelanggan yang benar-benar menggunakan produk serta nilai yang mungkin diberikannya kepada mereka. Fokus produk yang berlebihan telah lama dikenal sebagai sumber dari apa yang disebut Ted Levitt sebagai "miopia pemasaran", di mana sebuah perusahaan berasumsi bahwa itu adalah bisnis pembuatan lini produk tertentu (misalnya, surat kabar harian) daripada bisnis memenuhi kebutuhan tertentu (misalnya, untuk tetap mendapat informasi).
- **Pelanggan:** Pendekatan lain yang sangat umum adalah memikirkan bisnis Anda dalam kaitannya dengan pelanggan Anda—siapa mereka dan bagaimana mereka berbeda satu sama lain. Ini tentu saja merupakan langkah pertama untuk menjadi perusahaan yang berpusat pada pelanggan. Dengan berfokus secara mendalam pada pelanggan, Anda dapat mulai mempelajari pelanggan mana yang lebih penting, memiliki kebutuhan yang berbeda, dan karenanya harus diperlakukan secara berbeda. Namun, melihat profil tradisional dan "persona" pelanggan (pendiri fiktif berdasarkan demografi, data sikap, dan konsumsi produk) terkadang dapat menggantikan percakapan sebenarnya dengan pelanggan darah daging untuk mencari tahu mengapa mereka menggunakan produk Anda dan kebutuhan apa yang mungkin belum Anda penuhi. Sekali lagi, Anda masih kurang fokus pada nilai yang diberikan.
- **Use case:** Konsep ini muncul dalam rekayasa perangkat lunak dan dikreditkan ke Ivar Jacobsen,<sup>12</sup> tetapi telah diterapkan secara lebih luas dalam desain dan pemasaran. Dalam arti yang lebih luas, use case adalah konteks di mana pelanggan menggunakan produk atau layanan Anda. Misalnya, jika produk Anda adalah minivan dan pelanggan Anda adalah orang tua dengan anak kecil, satu kasus penggunaan yang penting adalah mengemudi dan carpooling dengan anak-anak. Konsep use case menggabungkan fokus pada pelanggan dengan fokus pada konteks, yang membantu Anda memikirkan nilai yang disampaikan. Namun, penting untuk diketahui bahwa pelanggan yang sama mungkin memiliki kasus penggunaan yang berbeda untuk produk yang sama (misalnya, orang tua dari anak kecil dapat menggunakan minivan yang sama untuk bersosialisasi dengan teman di malam hari). Namun, jika digunakan

dengan benar, kasus penggunaan dapat menghasilkan segmentasi pelanggan yang lebih baik dan fokus pada nilai produk Anda dalam kehidupan pelanggan.

- **Pekerjaan yang harus dilakukan:** Konsep ini telah dipopulerkan oleh Clayton Christensen dan Michael Raynor.<sup>13</sup> Dalam kerangka kerja yang harus dilakukan, perhatiannya bukan hanya konteks di mana pelanggan menggunakan produk tetapi juga tujuan pelanggan untuk menggunakannya. Dengan berfokus pada masalah mendasar yang coba dipecahkan oleh pelanggan, bisnis Anda menjadi lebih berpusat pada pelanggan dan lebih berpusat pada nilai. Anda juga dapat mulai mengidentifikasi pesaing nontradisional: jika pekerjaan yang dilakukan pelanggan Anda adalah "menyewa" minivan Anda untuk mengangkut anak-anak mereka dengan aman dan nyaman dari titik A ke titik B, mungkin ada solusi kompetitif lain selain merek minivan yang berbeda. Mungkin Uber akan mengembangkan layanan "aman untuk anak" terverifikasi yang akan menjadi populer di kalangan orang tua yang kelebihan pesanan. Fakta bahwa menggunakan konsep pekerjaan yang harus dilakukan menghasilkan penjumlahan tingkat tinggi adalah berharga (dapat memfokuskan pemikiran Anda), tetapi terkadang juga dapat menjadi batasan (dapat kurang spesifik).
- **Proposisi nilai:** Istilah ini diciptakan oleh Michael Lanning dan Edward Michaels. Istilah ini telah digunakan secara luas dalam pemasaran dan strategi sebagai konsep yang mendefinisikan manfaat yang diterima oleh pelanggan dari penawaran perusahaan. Seperti pekerjaan yang harus dilakukan, ini adalah konsep yang berpusat pada nilai dan berpusat pada pelanggan. Namun, sering digunakan untuk mengidentifikasi beberapa elemen nilai bagi pelanggan (begitulah cara saya akan menggunakannya dalam alat bab ini). Misalnya, jika pekerjaan yang harus dilakukan orang tua dengan minivan adalah mengangkut anak-anak mereka dengan aman dan nyaman, proposisi nilai yang Anda tawarkan kepada mereka dapat mencakup beberapa elemen: transportasi yang andal, akomodasi yang luas untuk penumpang, fitur keselamatan untuk kecelakaan, personalisasi berbagai zona di dalam mobil (untuk iklim atau audio), komunikasi hands-free untuk pengemudi, dan pilihan hiburan untuk penumpang. Dengan memecah nilai pelanggan menjadi elemen yang lebih konkret dan lebih spesifik, Anda dapat menilai ancaman terhadap setiap elemen (misalnya, opsi hiburan minivan Anda mungkin menjadi tidak relevan bagi pelanggan karena anak-anak mereka memperoleh lebih banyak perangkat portabel) dan berinovasi elemen baru yang dapat ditambahkan.

**Tabel 6.2** Lima Konsep Nilai Pasar]

<b>Konsep</b>	<b>Proporsisi Konsep (<i>kalimat dengan format italic</i>)</b>	<b>Contoh yang diaplikasikan ke otomotif</b>
Produk	Penting dalam keputusan portofolio Mengabaikan pelanggan dan menghargai mereka <i>Menyebabkan miopia strategis</i>	SUV Sedan Minivan
Pelanggan	Terpusat pada pelanggan Membantu mengidentifikasi siapa yang harus difokuskan <i>Tidak fokus pada nilai</i>	Driver mahasiswa Orang tua dengan anak kecil

Kasus yang digunakan	Berpusat pada nilai dan berpusat pada pelanggan Membantu dengan segmentasi yang lebih baik Mengaburkan bahwa pelanggan mungkin memiliki beberapa kasus penggunaan	Keluar malam bersama teman Mengemudi dan carpooling dengan anak-anak
Pekerjaan Selesai	Berpusat pada nilai dan berpusat pada pelanggan  Membantu mengidentifikasi pesaing nontradisional <i>Tidak memiliki spesifikasi konkret</i>	Transportasi beberapa anak dengan aman dan nyaman dari titik A ke B
Proporsisi Nilai	Berpusat pada nilai dan berpusat pada pelanggan Membantu menilai ancaman dan menemukan inovasi baru di luar produk yang sudah ada Lebih konkret dan spesifik (mencakup banyak elemen)	Transportasi yang andal Mengakomodasi beberapa penumpang Keselamatan dalam kecelakaan Personalisasi zona mobil (misalnya, untuk iklim atau audio) Komunikasi untuk pengemudi (mis., panggilan bebas genggam) Hiburan untuk penumpang (misalnya, Wi-Fi atau video)

Kelima konsep strategis ini berguna pada waktu yang berbeda dalam pengambilan keputusan dan perencanaan. (Saya tentu tidak akan merekomendasikan Anda untuk tidak pernah mendiskusikan portofolio produk atau segmen pelanggan Anda.) Tetapi proposisi nilai sangat berguna ketika Anda menghadapi tantangan dalam mengadaptasi dan mengembangkan nilai Anda kepada pelanggan sebagai tanggapan terhadap perubahan kebutuhan dan peluang baru yang ditimbulkan oleh teknologi. Inilah sebabnya mengapa ini digunakan dalam alat bab ini.

Sekarang setelah Anda melihat pentingnya adaptasi proposisi nilai untuk bisnis apa pun di lingkungan yang cepat berubah saat ini, mari kita lihat alat perencanaan strategis untuk mewujudkannya.

## 6.5 PETA JALAN PROPOSISI NILAI

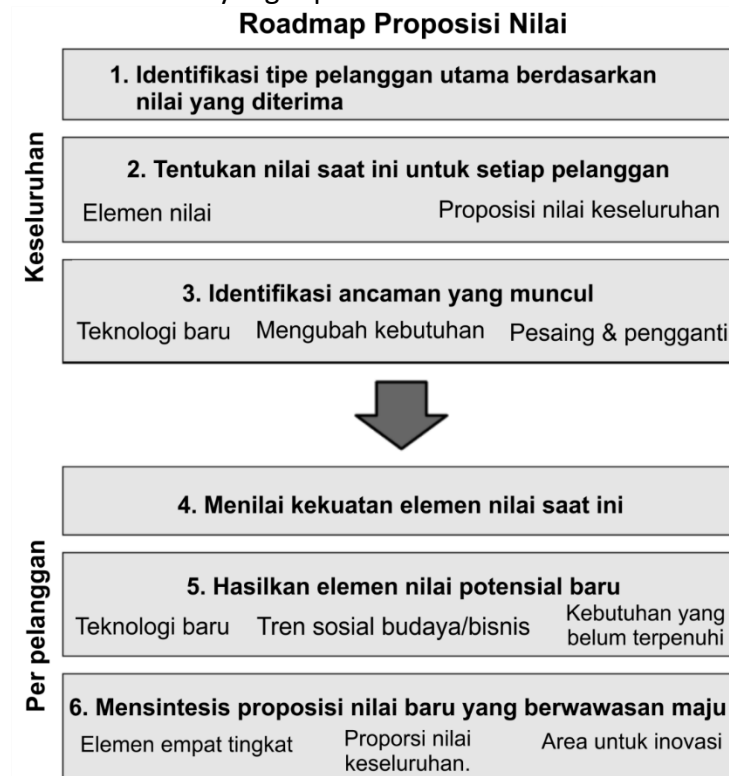
Peta Jalan Proposisi Nilai adalah alat yang dapat digunakan organisasi mana pun untuk menilai dan menyesuaikan proposisi nilainya bagi pelanggannya. Anda dapat menggunakannya untuk mengidentifikasi ancaman baru dan yang muncul serta peluang baru untuk menciptakan nilai bagi pelanggan Anda. Ini akan membantu Anda menyatukan temuan-temuan itu ke dalam rencana untuk menciptakan nilai baru yang berbeda dalam lanskap yang berubah. Di atas segalanya, jika perusahaan Anda berada di bawah tekanan, alat ini akan memaksa Anda untuk menantang asumsi Anda, mundur dari fokus mempertahankan bisnis masa lalu Anda, dan menggunakan perspektif pelanggan Anda untuk membayangkan cara baru ke depan. Peta Jalan Proposisi Nilai menggunakan proses

enam langkah untuk memetakan opsi baru untuk bisnis Anda (lihat gambar 6.3). Mari kita lihat setiap langkah secara detail.

### Langkah 1: Identifikasi Jenis Pelanggan Utama berdasarkan Nilai yang Diterima

Langkah pertama adalah mengidentifikasi jenis pelanggan utama Anda, yang dibedakan berdasarkan berbagai jenis nilai yang mereka terima dari bisnis Anda. Untuk XYZ Universitas hipotetis, misalnya, tipe pelanggan utama mungkin termasuk mahasiswa sarjana, orang tua mereka, alumni, dan majikan (ingin merekrut mahasiswa dan alumni). Perhatikan bahwa masing-masing jenis pelanggan ini memperoleh nilai yang agak berbeda dari universitas.

Untuk mahasiswa sarjana, nilainya dapat berupa campuran pendidikan, lingkungan sosial, dan sertifikasi untuk membantu dalam mencari pekerjaan. Bagi alumni, nilai hubungan berkelanjutan mereka dengan universitas mungkin lebih didasarkan pada jaringan karier atau rasa bangga pada atletik, upaya penelitian, atau reputasi sekolah. Bagi pemberi kerja, nilai sekolah mungkin dalam mempersiapkan lulusan dengan keterampilan tertentu (pengetahuan topikal, pemikiran kritis, atau keterampilan teknis) serta kredensial dan membantu menemukan rekrutan yang tepat.



**Gambar 6.3** Peta Jalan Proposisi Nilai.

Jika Anda mengalami kesulitan mengidentifikasi jenis pelanggan yang berbeda, lihat perbedaan motivasi pelanggan atau pekerjaan yang harus dilakukan (Untuk alasan berbeda apa mereka berbisnis dengan saya?) atau dalam kasus penggunaan mereka (Dalam situasi berbeda apa mereka berbisnis dengan saya?). Melihat ini lebih berguna daripada melihat perbedaan demografi (mahasiswa datang dari seluruh dunia; alumni dari semua usia yang berbeda; tak satu pun dari faktor-faktor ini yang penting untuk hubungan mereka dengan universitas sebagai berbagai jenis nilai yang mereka terima) .

### Langkah 2: Tentukan Nilai Saat Ini untuk Setiap Pelanggan

Langkah selanjutnya adalah menentukan proposisi nilai Anda saat ini untuk setiap jenis pelanggan. Ini dimulai dengan daftar elemen nilai—berbagai manfaat yang diperoleh

setiap jenis pelanggan dari hubungan dengan bisnis Anda. Setelah membuat daftar elemen nilai, tulis pernyataan ringkasan tentang nilai yang diterima pelanggan jenis ini dari bisnis Anda—proposisi nilai secara keseluruhan. Pada tabel 6.3, Anda dapat melihat definisi proposisi nilai untuk tipe pelanggan utama Universitas XYZ.

Perhatikan bahwa dalam proposisi nilai universitas tidak ada daftar produk atau layanan atau daftar biaya yang dibayarkan atau cara yang akan memonetisasi setiap jenis pelanggan. Proposisi nilai Anda harus selalu didefinisikan dalam hal manfaat yang penting bagi pelanggan Anda.

Perhatikan juga bahwa setiap jenis pelanggan universitas memiliki proposisi nilai keseluruhan yang berbeda. Jenis pelanggan mungkin memiliki beberapa elemen nilai yang sama (mahasiswa sarjana dan alumni sama-sama peduli dengan jaringan karier; orang tua dan pemberi kerja sama-sama peduli tentang kredensial). Tetapi tidak boleh ada dua tipe pelanggan yang memiliki daftar elemen nilai yang identik. Jika Anda sampai pada proposisi nilai yang identik untuk dua jenis pelanggan, gali lebih dalam. Jika Anda masih tidak menemukan perbedaan yang signifikan dalam nilai yang mereka terima dari bisnis Anda, gabungkan mereka menjadi satu jenis pelanggan.

### **Langkah 3: Identifikasi Ancaman yang Muncul**

Sekarang setelah Anda memahami nilai Anda saat ini bagi pelanggan, penting untuk memahami ancaman yang muncul yang dapat merusaknya. Mereka dapat melakukannya dengan bersaing dengan nilai yang Anda tawarkan, menggantikannya, atau sekadar membuatnya kurang penting bagi pelanggan Anda.

**Tabel 6.3** Definisi Proposisi Nilai untuk Pelanggan Universitas XYZ

<b>Jenis Pelanggan</b>	<b>Elemen Nilai (Manfaat apa yang mereka peroleh?)</b>	<b>Proporsisi Nilai Keseluruhan</b>
Mahasiswa Sarjana	Pengetahuan dasar (mis., Kimia)	“Launchpad untuk kehidupan pribadi dan profesional Anda sebagai orang dewasa”
	Eksplorasi minat/penemuan diri	
	Sosialisasi dan pembentukan persahabatan	
	Kebanggaan sekolah (atletik, dll)	
	Jaringan karier (rekan yang akan menjadi bagian dari jaringan karier mereka setelah lulus)	
	Kredensial (yaitu, gelar, yang memberikan peluang)	“Dasar untuk kemandirian dan kesuksesan karier anak Anda”
Orang Tua	Pengetahuan dasar (mis., Kimia)	
	Berpikir kritis (misalnya, menulis, analisis)	
	Kredensial	
	Jaringan karier	
	Konseling dan bantuan karier (untuk membantu anak-anak mereka dalam mencari pekerjaan pertama)	

	ROI (peningkatan rata-rata dalam pendapatan yang diharapkan lulusan vs total biaya pendidikan)	
Pengusaha	Pengetahuan dasar (mis., Kimia)	“Sumber bakat untuk pertumbuhan jangka panjang perusahaan Anda”
	Berpikir kritis (misalnya, menulis, analisis)	
	Keterampilan terapan/pekerjaan (mis., Bahasa pemrograman)	
	Kredensial	
Alumni	Recruiting (membantu mereka merekrut mahasiswa di kampus)	“Jaringan seumur hidup dan sumber kebanggaan”
	Jejaring karir (yang bertemu saat sekolah dan sesama alumni bertemu kemudian)	
	Konseling dan bantuan karir	
	Kebanggaan sekolah (atletik, reputasi profesional, dll.)	

Pada titik ini, Anda tidak mencari faktor-faktor yang Anda tahu akan merusak bisnis Anda, tetapi hanya faktor-faktor yang mungkin berpotensi. Berikut adalah tiga sumber yang perlu dipertimbangkan untuk potensi ancaman terhadap proposisi nilai Anda saat ini:

- **Teknologi baru:** Cari teknologi baru yang tampaknya relevan dengan industri Anda dan pengalaman pelanggan Anda. Untuk industri musik rekaman, format kompresi MP3 adalah salah satu teknologi tersebut. Untuk pembuat mesin pinball Williams, video game awal seperti Pong diidentifikasi sebagai ancaman potensial untuk game yang sudah mapan.
- **Mengubah kebutuhan pelanggan:** Ini dapat mencakup perubahan kebiasaan, gaya hidup, dan perilaku sosial konsumen. Facebook mengakui pergeseran waktu komputasi penggunaannya dari desktop ke perangkat seluler sebagai ancaman potensial. Untuk perusahaan B2B, perubahan kebutuhan pelanggan dapat mencakup perubahan undang-undang, peraturan, atau lingkungan bisnis. Pikirkan Koran Sindo dan pergeseran aturan pelaporan keuangan, yang berarti bahwa bisnis kliennya tidak terlalu membutuhkan dokumen cetak.
- **Pesaing dan pengganti baru:** Ancaman terhadap proposisi nilai Anda saat ini sering kali datang dari pesaing asimetris yang masuk dari industri lain. Untuk Encyclopædia Britannica, Inc., yang termasuk Microsoft, ketika pembuat perangkat lunak menggabungkan ensiklopedia gratis dengan sistem operasinya. Di lain waktu, pendatang baru dapat menggantikan proposisi nilai Anda dengan memenuhi kebutuhan pelanggan Anda dengan cara baru. Penerbit Detik.co. melihat ini karena situs web memenuhi kebutuhan yang dulunya dipenuhi oleh iklan baris surat kabar.

Pada tabel 6.4, Anda dapat melihat ancaman yang muncul terhadap Universitas XYZ dari masing-masing dari ketiga sumber tersebut. Alat lainnya akan fokus secara detail pada setiap jenis pelanggan Anda. Anda mungkin ingin memulai dengan menyelesaikan langkah 4 sampai 6 untuk satu jenis pelanggan dan kemudian ulangi proses untuk jenis pelanggan berikutnya. Atau, Anda dapat menganalisis semua jenis pelanggan yang berbeda saat Anda melewati setiap langkah.

#### Langkah 4: Menilai Kekuatan Elemen Nilai Saat Ini

Pada titik ini, Anda harus kembali ke daftar elemen nilai yang Anda kembangkan untuk tipe pelanggan Anda di langkah 2. Sekarang Anda dapat menilai kekuatan elemen nilai tertentu yang Anda berikan.

Tabel 6.4 Ancaman yang Muncul terhadap Proposisi Nilai Universitas XYZ

Sumber	Contoh
Teknologi Baru	Video
	Podcast
	Telepresence
	MOOC
Mengubah kebutuhan pelanggan	Siswa milenium mencari lebih banyak pengalaman digital, kapan saja
	Alumni membutuhkan lebih banyak pembelajaran seumur hidup
	Pengusaha mencari keterampilan yang berbeda untuk perekrutan pekerjaan baru
	Pendana pemerintah mencari dampak ekonomi yang lebih terukur
Substansi dan Kompetitor Baru	Universitas yang menawarkan gelar online murni: Kampus Online, Akademi Online, dll.
	Nonuniversitas yang menawarkan kursus online: Udemy, Ruang Guru, dll.

Untuk setiap elemen nilai yang Anda daftarkan, ajukan tiga pertanyaan:

- Apakah ada cara bahwa ini adalah sumber penurunan nilai bagi pelanggan? Penurunan ini dapat berasal dari salah satu ancaman yang muncul yang diidentifikasi pada langkah 3 (teknologi baru, kebutuhan pelanggan, atau pesaing). Faktor lain dapat mencakup penurunan relevansi bagi pelanggan, opsi yang lebih murah, dan kurangnya investasi oleh bisnis Anda (misalnya, jika pemotongan biaya menyebabkan Anda memberikan nilai yang lebih rendah di sini daripada di masa lalu).
- Apakah ada cara agar hal ini menjadi sumber peningkatan nilai bagi pelanggan? Inovasi baru oleh bisnis Anda dapat berarti Anda meningkatkan nilai yang Anda berikan melalui elemen khusus ini. Atau nilainya mungkin meningkat karena semakin pentingnya elemen ini bagi pelanggan, kelangkaan di pasar, atau diferensiasi dibandingkan dengan pesaing Anda.
- Apa keputusan keseluruhan? Berdasarkan faktor gabungan ini, Anda sekarang harus membuat penilaian menyeluruh untuk setiap elemen nilai. Apakah itu kuat (masih merupakan sumber nilai yang kuat bagi pelanggan Anda); ditantang (di bawah ancaman dan mungkin tidak sekuat sumber nilai seperti di masa lalu); atau terganggu (tidak lagi relevan atau berarti untuk jenis pelanggan ini dan tidak pasti untuk memulihkan nilainya).

Proses ini harus memberikan penilaian yang jelas tentang kekuatan elemen nilai Anda saat ini. Tabel 6.5 menunjukkan penilaian Universitas XYZ terhadap elemen nilai untuk mahasiswa S1-nya.

**Tabel 6.5** Menilai Kekuatan Elemen Nilai Lancar Universitas XYZ

<b>Elemen Nilai</b>	<b>Penurunan nilai pada Pelanggan?</b>	<b>Peningkatan nilai pada Pelanggan?</b>	<b>Putusan keseluruhan</b>
Pengetahuan dasar (mis., Kimia)	Kelas kuliah pengantar besar memiliki peringkat terburuk MOOC menyediakan akses yang lebih murah ke konten ini Siswa terbaik sedang menguji melalui ujian AP		Tantangan
Eksplorasi minat/penemuan diri		Program magang dan studi di luar negeri baru memiliki minat yang sangat kuat	Kuat
Sosialisasi dan pembentukan persahabatan	Lebih banyak sosialisasi terjadi melalui jaringan online (tetapi tidak semua)		Tantangan
Kebanggaan sekolah (atletik, dll)	Kurang relevan bagi banyak siswa (peringkat rendah dalam survei) Siswa internasional tidak berpartisipasi		Tantangan
Jaringan karir (rekan yang akan menjadi bagian dari jaringan karir mereka setelah lulus)	Kurang berinvestasi selama beberapa tahun (tidak ada program yang kuat untuk mendukung siswa)		Tantangan
Kredensial (yaitu, gelar, yang memberikan peluang)		Reputasi terus menjadi kuat  Menarik semakin banyak siswa internasional	Kuat

**Langkah 5: Hasilkan Elemen Nilai Potensial Baru**

Langkah Anda selanjutnya adalah mencoba mengidentifikasi elemen nilai baru yang dapat Anda tawarkan kepada jenis pelanggan ini. Ini adalah kesempatan untuk memeriksa beberapa kekuatan eksternal yang mungkin melemahkan proposisi nilai Anda dan



menggunakannya sebagai sumber peluang untuk nilai baru yang dapat Anda ciptakan untuk pelanggan Anda.

**Tabel 6.6** Membangkitkan Elemen Nilai Baru untuk Mahasiswa S1 Universitas XYZ

Sumber	Contoh	Elemen nilai baru yang memungkinkan
Teknologi Baru	Video, podcast, MOOCs Telepresence	Pengalaman belajar sesuai permintaan (mis., Versi kelas kuliah besar) Telepresence untuk memberikan lebih banyak magang dan paparan kerja profesional
Tren dalam Lingkungan Pelanggan	Siswa milenium mencari lebih banyak pengalaman digital, kapan saja	Kelas mikro untuk mengeksplorasi minat siswa antar semester sebelum mendaftar di kelas
Kebutuhan pelanggan yang tidak terpenuhi	Konseling karir Pembinaan keterampilan interpersonal tentang “kecerdasan emosional”	Program "pembinaan kehidupan" baru yang menggabungkan keterampilan karir dan sosial

Untuk menghasilkan elemen nilai baru yang dapat Anda tawarkan kepada pelanggan Anda, lihat dalam tiga area:

- **Teknologi baru:** Bagaimana teknologi baru memungkinkan Anda menciptakan elemen nilai tambahan bagi pelanggan Anda?
- **Tren dalam lingkungan sosial budaya atau bisnis pelanggan Anda:** Gaya hidup konsumen dan tren bisnis dapat memberikan peluang baru bagi Anda untuk menciptakan nilai, bahkan dengan produk yang sama.
- **Kebutuhan pelanggan yang belum terpenuhi:** Dekati pelanggan Anda. Amati mereka secara langsung. Bicaralah dengan pengguna utama. Anda pasti akan menemukan beberapa kebutuhan yang tidak terpenuhi yang tidak dapat dipenuhi oleh siapa pun; salah satunya dapat menjadi peluang bagi bisnis Anda untuk menambah nilai baru.

Tabel 6.6 menunjukkan beberapa elemen nilai baru yang mungkin dipertimbangkan untuk ditambahkan oleh Universitas XYZ untuk mahasiswa sarjananya.

#### **Langkah 6: Sintesis Proposal Nilai Berwawasan ke Depan Baru**

Langkah terakhir dari Value Proposition Roadmap adalah menyatukan semua yang telah Anda pelajari tentang proposal nilai Anda untuk setiap jenis pelanggan.

Tinjau elemen nilai Anda, dan tempatkan masing-masing ke dalam salah satu dari empat kolom:

- **Elemen inti**—untuk dikembangkan: Elemen-elemen ini adalah sumber kekuatan yang Anda rencanakan untuk digunakan sebagai fokus inovasi berkelanjutan.
- **Elemen yang dilemahkan**—untuk didukung: Ini adalah elemen nilai saat ini yang kehilangan pengaruhnya bagi pelanggan Anda dan yang telah Anda pilih untuk coba diperkuat dan ditingkatkan.
- **Elemen yang terganggu**—untuk diprioritaskan: Ini adalah sumber nilai sebelumnya yang telah kehilangan kemampuannya untuk memberikan kepada pelanggan Anda dan bahwa Anda telah memilih untuk menjauh dan melepaskan fokus strategis Anda.

- *Elemen baru*—untuk dibuat: Ini adalah elemen nilai baru yang telah Anda identifikasi sebagai peluang untuk menambah nilai lebih bagi pelanggan Anda dan yang telah Anda pilih untuk diinvestasikan untuk pertumbuhan di masa depan.

Sekarang Anda dapat menyusun proposisi nilai keseluruhan yang direvisi untuk setiap jenis pelanggan. Ini harus menjadi pernyataan berwawasan ke depan tentang bagaimana Anda berniat untuk menciptakan nilai saat Anda terus mengembangkan penawaran Anda untuk jenis pelanggan khusus ini. Terakhir, buat daftar ide apa pun yang Anda miliki untuk inisiatif spesifik (fitur produk baru, penawaran layanan, dll.) yang dapat Anda gunakan untuk mewujudkan proposisi nilai yang direvisi. Tabel 6.7 menunjukkan proposisi nilai berwawasan ke depan baru untuk mahasiswa sarjana Universitas XYZ.

Jika Anda melihat jenis pelanggan Anda secara terpisah, Anda sekarang dapat kembali dan menyelesaikan langkah 4–6 dari alat untuk jenis pelanggan yang tersisa yang Anda identifikasi di langkah 1.

Setelah selesai, Anda akan memiliki peta jalan lengkap untuk mengadaptasi proposisi nilai Anda. Peta jalan ini mencakup analisis strategis dari ancaman yang muncul, ringkasan inovasi yang dapat digunakan oleh mereka yang mengerjakan produk dan layanan generasi berikutnya, dan analisis yang berpusat pada pelanggan tentang di mana bisnis Anda saat ini dan ke mana arahnya di masa depan.

Jika diterapkan sebagai bagian reguler dari perencanaan strategis, Peta Jalan Proposisi Nilai dapat menjadi alat yang berguna untuk mengantisipasi kebutuhan pelanggan, menilai teknologi baru secara proaktif, dan menerapkan sumber daya pada peluang strategis baru.

## 6.6 TANTANGAN ORGANISASI DALAM MENYESUAIKAN PROPOSISI NILAI ANDA

Manfaat dari terus mengadaptasi proposisi nilai bisnis mungkin jelas. Tapi itu tidak membuatnya mudah. Ini membutuhkan bisnis untuk melangkah keluar dari kebiasaan melihat ke dalam dengan berfokus pada produk dan prosesnya sendiri dan, sebagai gantinya, mengambil sudut pandang pelanggan. Ini juga mengharuskan bisnis untuk membayangkan versi dirinya yang berbeda dari apa yang mungkin berhasil dengan baik di masa lalu. Secara khusus, organisasi yang lebih besar atau lebih mapan mungkin merasa jauh lebih sulit untuk mendapatkan pandangan yang jelas tentang nilainya bagi pelanggan dan peluang, dan kebutuhan, untuk beradaptasi selagi masih memiliki kesempatan.

**Tabel 6.7** Mensintesis Proposisi Nilai Baru Universitas XYZ

<b>Elemen inti— untuk dibangun</b>	<b>Elemen yang melemah— untuk mendukung</b>	<b>Elemen yang dirupsi — untuk diprioritaskan</b>	<b>Elemen baru— untuk membuat</b>
Eksplorasi minat/penemuan diri	Pengetahuan dasar (terutama kuliah besar)	Acara kebanggaan sekolah dan kegiatan sosial yang mahal	Pembelajaran sesuai permintaan dan pengalaman praprofesional
Kredensial dan reputasi merek internasional	Jaringan rekan untuk karier		Karir dan "pelatihan" pribadi
Proposisi Nilai yang Direvisi	“Lanskap Anda untuk penemuan pribadi dan kesuksesan profesional”		
Area khusus untuk inovasi	Pengalaman belajar sesuai permintaan (mis., Versi kelas kuliah besar) Memperluas magang internasional dan proyek kerja berbasis		

telepresence

Kelas mikro online bagi siswa untuk mengeksplorasi minat antar semester

Program "pelatih kehidupan" untuk dua tahun terakhir yang menggabungkan keterampilan karir dan sosial

Program pendampingan alumni ke mahasiswa

## 6.7 MENEDIKASIKAN KEPEMIMPINAN

Tantangan pertama untuk adaptasi proposisi nilai adalah kepemimpinan. Siapa yang akan bertanggung jawab untuk membuat perubahan itu terjadi? Bahkan ketika tim strategi secara efektif dibentuk untuk mengidentifikasi peluang untuk mengembangkan proposisi nilai bisnis, seseorang harus bertanggung jawab untuk bertindak berdasarkan peluang baru. Selama bertahun-tahun, Layanan Pos Indonesia telah berjuang untuk menyeimbangkan keuangannya karena teknologi telah mengubah kebutuhan pelanggan akan layanannya (Kapan terakhir kali Anda mengirim kartu pos kepada siapa pun?).

Pada tahun 2014, inspektur jenderalnya merilis sebuah laporan yang menyatakan bahwa USPS harus beralih ke penyediaan layanan keuangan nonbank (pembayaran tagihan, wesel, kartu prabayar, transfer uang internasional, dll.) kepada pelanggannya, yang banyak di antaranya tidak terlayani oleh bank tradisional. Laporan itu dipuji di pers, di Capitol Hill, dan bahkan di halaman *American Banker*. Tetapi lebih dari setahun kemudian, tidak ada tindakan yang diambil, meskipun ada dukungan untuk gagasan itu dari Serikat Pekerja Pos Indonesia. Seorang jenderal postmaster yang baru dilantik telah berfokus pada proposisi nilai saat ini (misalnya, apakah akan memangkas pengiriman surat hari Sabtu), tetapi tampaknya tidak ada yang bertanggung jawab untuk mengubah ide-ide inovatif untuk layanan pelanggan baru menjadi kenyataan.

Masa jabatan kepemimpinan mungkin merupakan faktor penting lainnya dalam adaptasi proposisi nilai. Seperti yang diamati Henry Chesbrough, banyak perusahaan besar memindahkan manajer umum mereka dalam rotasi dua atau tiga tahun di antara unit bisnis yang berbeda untuk mengembangkan kepemimpinan dan pengetahuan mereka tentang seluruh perusahaan. Namun, melakukan perubahan signifikan pada proposisi nilai unit atau model bisnis seringkali membutuhkan waktu lebih dari dua tahun. Peran kepemimpinan jangka pendek semacam ini mendorong manajer untuk terus mengoptimalkan model yang ada daripada mendorong perusahaan untuk beradaptasi di masa depan.

### Mengalokasikan Bakat dan Harta Karun

Tantangan utama lainnya bagi organisasi yang ingin beradaptasi adalah kebutuhan untuk mengalokasikan sumber daya manusia dan keuangan yang diperlukan jauh dari area bisnis yang ada dan ke dalam usaha baru yang belum terbukti.

Manajer baru dengan keterampilan dan otoritas yang sesuai sering kali menjadi kekuatan pendorong di belakang arah strategis baru. Di *Koran Kompas*, mengadaptasi proposisi nilai bisnisnya bagi pembaca dan pengiklan juga memerlukan perubahan organisasi. Perusahaan mempekerjakan Alexandra MacCallum, editor pendiri digital *Huffington Post*, untuk memimpin unit yang berfokus pada pengembangan audiens di era media sosial. Chris Wiggins ditunjuk sebagai kepala ilmuwan data dan ditugaskan untuk membantu memandu divisi teknik yang sedang berkembang. Tugasnya adalah memanfaatkan data dan analitik untuk membantu menginformasikan keputusan oleh editor dan penerbit tentang konten, distribusi, audiens, dan produk iklan baru *Times*.

Seringkali, mengadaptasi proposisi nilai bisnis memerlukan perubahan jalur pelaporan karyawan yang ada. Ketika Facebook memulai perubahan strategisnya untuk

fokus pada pengalaman seluler terbaik bagi pengguna dan pengiklan, Facebook harus mendesain ulang bagan organisasi untuk tim teknik perusahaan. Di organisasi lama, tim desktop memimpin pengembangan setiap fitur baru, dan tim terpisah yang menangani aplikasi seluler untuk iOS dan Android dibiarkan mengejar ketinggalan. Untuk mendukung strategi baru, semua insinyur ditugaskan kembali ke tim yang berfokus pada satu fitur Facebook (album foto, pesan grup, acara mendatang, dll.) sehingga mereka dapat membangunnya untuk seluler dan desktop sejak awal.

Sumber daya keuangan juga harus dialokasikan dengan hati-hati untuk mendukung evolusi ke proposisi nilai baru. Hal ini sering membutuhkan peningkatan pendapatan atau aset dari unit yang ada untuk membiayai peluncuran unit baru. Selama transisi strategis Williams, perusahaan secara bersamaan mengambil uang dari bisnis mesin pinball yang ada dan meluncurkan permainan kasino pertamanya. Marvel Comics harus memanfaatkan haknya yang berharga atas karakter buku komiknya sebagai jaminan untuk mengamankan pendanaan untuk pindah ke produksi film. Transisi semacam ini sangat penting. McGrath menggambarkan ini sebagai proses "konfigurasi ulang berkelanjutan" aset, orang, dan kemampuan saat bisnis beradaptasi dari satu keuntungan sementara ke yang lain.

### **Menghindari Miopia**

Mungkin tantangan terbesar untuk mengadaptasi proposisi nilai suatu organisasi adalah bahwa hal itu membutuhkan pandangan di luar kebijaksanaan konvensional dari bisnisnya saat ini. Peluang baru yang berani (seperti menjual musik sebagai file digital melalui Internet daripada sebagai produk fisik) sering kali dapat memicu respons, "Bukan begitu cara kita melakukan hal-hal di sekitar sini!" Mengutip pengusaha Aaron Levie, "Bisnis berkembang berdasarkan asumsi yang akhirnya menjadi usang. Ini adalah kelemahan setiap incumbent dan peluang setiap startup."

Banyak eksperimen psikologis telah mengilustrasikan kekuatan bias konfirmasi. Ketika dihadapkan dengan informasi baru, kita memiliki kecenderungan kuat untuk secara selektif memperhatikan fakta-fakta yang sesuai dengan teori-teori kita yang sudah ada sebelumnya tentang dunia dan mengabaikan atau menyaring yang bertentangan. Pikirkan industri mesin pinball. Ketika game komputer pertama kali hadir di arcade, penjualan mesin pinball sebenarnya meningkat sementara karena game baru tersebut mendatangkan lebih banyak pelanggan. Akan mudah bagi Williams untuk menyimpulkan bahwa video game tidak mengancam bisnis warisannya. Sebenarnya, itulah yang disimpulkan oleh pesaing mereka; hampir semua dari mereka menghilang saat Williams membuat porosnya ke permainan kasino.

Menghindari miopia mengharuskan bisnis untuk mengambil sudut pandang pelanggan daripada sudut pandangnya sendiri. Pemikiran yang berpusat pada pelanggan semacam ini sulit, karena organisasi secara alami memfokuskan energi dan perhatiannya pada proses, strategi, dan kepentingan pribadinya sendiri. Jika sebuah perusahaan telah membuat ensiklopedia selama 200 tahun, akan mudah baginya untuk fokus pada semua kerja keras yang dilakukan untuk membuatnya dan berharap pelanggan hanya membayar untuk versi CD-ROM barunya daripada mengembangkan perspektif untuk melihat bahwa CD-ROM bukanlah solusi terbaik bagi pelanggan tersebut.

Untuk menumbuhkan sudut pandang pelanggan, bisnis perlu melembagakan mendengarkan pelanggannya sendiri, terutama pengguna utama (seperti yang dibahas dalam bab 4). Pelanggan yang sangat terlibat ini sebenarnya mendorong inovasi baru yang paling sukses secara komersial karena mereka cenderung menghadapi kebutuhan baru lebih awal daripada populasi umum.

Namun, tantangannya seringkali bukan dalam menemukan pelanggan yang tepat untuk didengarkan, tetapi dalam menjaga telinga kita tetap terbuka. Teman saya Mark Hurst telah menghabiskan karirnya mencoba membantu perusahaan mengembangkan empati pelanggan melalui pengamatan pelanggan langsung. "Kebenaran yang sulit adalah bahwa pelanggan sering membawa kabar buruk ketika ada sesuatu yang salah," kata Hurst. "Beberapa eksekutif tidak ingin mendengarnya."

Dalam dunia teknologi dan kebutuhan pelanggan yang berubah dengan cepat, tidak lagi cukup bagi bisnis untuk memberikan nilai yang sama yang telah membuatnya sukses di masa lalu. Laju perubahan yang cepat menuntut agar setiap bisnis terus menyesuaikan cara melayani pelanggannya, masalah apa yang dipecahkannya, dan nilai apa yang diberikannya. Dengan mengambil sikap yang benar-benar berpusat pada pelanggan, bisnis dapat tetap berada di depan kurva perubahan. Jika dapat belajar untuk terus mengevaluasi kembali nilai yang diberikannya, mengidentifikasi perubahan kebutuhan pelanggan, dan melihat peluang yang muncul, itu dapat terus menjadi pilihan paling berharga bagi pelanggannya.

Kami sekarang telah memeriksa kelima domain transformasi ekonomi digital. Kita telah melihat, secara rinci, bagaimana bisnis saat ini perlu berpikir secara berbeda tentang pelanggan, persaingan, data, inovasi, dan nilai bagi pelanggan. Dengan menerapkan alat dan konsep baru ke masing-masing dari lima domain ini, setiap organisasi dapat bergerak melampaui asumsi zaman analog. Dengan mengubah pemikiran strategisnya di lima domain, bisnis apa pun dapat beradaptasi dan menciptakan nilai baru di era digital.

Tetapi kesuksesan di era digital juga mengharuskan kita untuk bersiap menghadapi hal-hal yang tidak terduga: perpecahan dan dislokasi paling menantang yang dapat menyerang industri mana pun. Ini membutuhkan pemahaman yang jelas tentang apa yang kita maksud ketika kita berbicara tentang disrupsi bisnis. Konsep itu dikelilingi oleh banyak kesalahpahaman.

Disrupsi bisnis sejati tidak terjadi setiap hari. Tetapi mungkin ada saat-saat ketika bisnis harus menghadapi tantangan yang benar-benar mengganggu—ancaman asimetris yang secara radikal melemahkan posisinya saat ini, mempertanyakan proposisi nilai intinya dan mengancam untuk membuatnya tidak menarik bagi pelanggan atau, lebih buruk lagi, tidak relevan. Pada saat seperti itu, bisnis tersebut membutuhkan alat tambahan: teori untuk memahami perbedaan antara persaingan dan gangguan yang sebenarnya, rubrik untuk menilai setiap ancaman yang berpotensi mengganggu, dan panduan untuk menilai respons yang tepat.

Teori disrupsi yang berlaku, yang dikembangkan tepat saat era internet mulai menyingsing, didasarkan pada revolusi sebelumnya di era industri akhir dan era informasi awal. Kepemimpinan yang sukses saat ini membutuhkan teori disrupsi yang diperbarui untuk era digital. Itu adalah subjek dari bab berikutnya dan terakhir.

## **BAB 7**

### **MENGUASAI MODEL BISNIS YANG MENGGANGGU**

Ada momok yang mengintai di hampir setiap diskusi tentang transformasi ekonomi digital. Bagi banyak orang, kebutuhan untuk memikirkan kembali dan menyesuaikan organisasi mereka muncul sebagai tanggapan atas ketakutan akan hasil yang berbeda dan mengerikan: gangguan.

Kekhawatiran ini bijaksana. Sekalipun bisnis Anda menyerap pemikiran strategis terbaik di era digital dan bekerja dengan tekun untuk menerapkannya pada strategi Anda sendiri, tidak ada metode yang sangat mudah. Masih mungkin—dalam beberapa kasus, bahkan tak terhindarkan—bahwa Anda akan menghadapi ancaman yang benar-benar mengganggu dari pesaing asimetris. Maka, sangat penting untuk bersiap menghadapi gangguan.

Dalam bab terakhir ini, kita akan memeriksa sifat disrupsi bisnis dan hubungannya dengan semua yang telah kita pelajari tentang lima domain transformasi ekonomi digital. Saya akan menyajikan dua alat strategis terakhir. Alat pertama, Peta Model Bisnis yang Mengganggu, memungkinkan Anda menilai setiap ancaman yang muncul untuk menentukan apakah itu benar-benar menimbulkan tantangan yang mengganggu bagi bisnis Anda. (Spoiler: dalam kebanyakan kasus, tidak.) Jika Anda berurusan dengan kasus gangguan yang sebenarnya, alat kedua, Disruptive Response Planner, mengungkapkan cakupan penuh ancaman dan membantu Anda memilih di antara enam respons yang mungkin untuk suatu bisnis incumbent diserang. Untuk melakukan semua ini, pertama-tama kita perlu meninjau kembali teori disrupsi yang ada dan memperbaruinya untuk memperhitungkan dinamika perubahan era digital.

Sepanjang bab ini, pemahaman kita tentang disrupsi akan diinformasikan oleh semua yang telah kita pelajari tentang lima domain transformasi ekonomi digital—pelanggan, persaingan, data, inovasi, dan nilai. Kita akan melihat mengapa disrupsi berbeda dari kebanyakan kasus inovasi. Kita akan melihat bagaimana hal itu paling baik dipahami sebagai persaingan asimetris antara model bisnis. Kita akan menemukan mengapa proposisi nilai merupakan lensa penting untuk memahami dan menguasai gangguan. Dan kita akan menemukan bagaimana platform, aset data, dan jaringan pelanggan menjadi salah satu pendorong utama nilai disruptif di era digital. Tetapi untuk memulai, mari kita perjelas tentang apa yang coba kita pahami ketika kita berbicara tentang gangguan bisnis.

#### **4.1 DEFINISI GANGGUAN**

Gagasan tentang disrupsi semakin relevan karena setiap industri menghadapi ancaman yang semakin tak terduga. Tetapi pada saat yang sama, gangguan telah menjadi kata kunci, dibicarakan tanpa pandang bulu. Setiap bisnis atau produk baru digembargemborkan sebagai mengganggu untuk memberikan kredibilitas. (“Anda harus mendanai start-up baru kami; itu akan mengganggu industri XYZ!”) Tak terhitung pidato telah dibuat untuk mendorong pengusaha menjadi pengganggu. Kadang-kadang, retorika tersebut tampaknya salah mengartikan titik inovasi, yang tidak hanya mengganggu perusahaan yang sudah ada tetapi lebih untuk menciptakan nilai baru bagi pelanggan.

Jika kita ingin menginformasikan strategi bisnis kita sendiri dengan berpikir secara konstruktif tentang gangguan, penting bagi kita untuk mengembangkan pemahaman yang jelas tentang fenomena tersebut. Untuk memulai, izinkan saya menawarkan definisi:

Gangguan bisnis terjadi ketika industri yang ada menghadapi penantang yang menawarkan nilai yang jauh lebih besar kepada pelanggan dengan cara yang tidak dapat disaingi oleh perusahaan yang ada secara langsung.

Mari kita buka definisi itu.

- **Gangguan bisnis:** kita berbicara secara khusus tentang gangguan di bidang bisnis. Saya menyatakan ini karena gagasan disrupti sering diterapkan pada perubahan budaya, masyarakat, politik, dan domain lainnya. Misalnya, orang dapat berargumen bahwa pil KB adalah inovasi yang mengganggu dalam hal dampaknya terhadap adat istiadat sosial, hukum perkawinan, dan ideologi politik. Tapi itu mungkin tidak mengubah bisnis
- **Industri yang ada:** Mengganggu adalah kata kerja transitif! Agar ada sesuatu yang mengganggu, sesuatu yang lain harus diganggu. Ketika kita melihat bisnis atau produk baru yang sangat inovatif, terkadang kita melompat ke kesimpulan disrupti sebelum mempertimbangkan dampaknya terhadap industri yang ada. Pikirkan mobil self-driving yang pertama kali dipelopori oleh Sebastian Thrun dan yang lainnya di divisi Google[x] Google. Mobil self-driving mainstream yang terjangkau akan segera menjadi hal biasa—dan bahkan menjadi moda transportasi yang dominan dalam satu atau dua dekade. Jika demikian, ini jelas akan menjadi teknologi transformatif bagi pengemudi. Tetapi kurang jelas bahwa mobil self-driving akan mengganggu pembuat mobil yang ada. Sejauh ini, Google telah menunjukkan sedikit minat untuk memasuki manufaktur mobil dan mencari untuk bermitra dengan pembuat mobil besar. Beberapa dari mereka, seperti Toyota, bahkan meluncurkan upaya paralel mereka sendiri di bidang ini. Sangat mungkin bahwa mobil self-driving akan secara radikal mengubah pengalaman mengemudi dan dunia transportasi tetapi melakukannya tanpa merusak industri mobil yang ada.
- **Menawarkan nilai yang jauh lebih besar kepada pelanggan:** Kapan pun gangguan terjadi, itu karena penawaran baru tiba-tiba jauh lebih menarik bagi pelanggan daripada penawaran yang disediakan oleh industri yang ada. Pembuat film fotografi Kodak tidak bangkrut karena kamera digital menawarkan nilai yang lebih baik bagi konsumen. Hal itu terjadi karena kamera digital—dengan bidikan yang hampir tak terbatas, tampilan instan dari gambar yang diambil, dan replikasi dan transmisi gambar gratis—jauh lebih baik daripada kamera film untuk pengambil foto rata-rata. Hal pertama yang membedakan disrupti dari persaingan tradisional adalah kesenjangan nilai yang lebar ini, yang dapat menyebabkan titik kritis ketika pelanggan beralih secara massal ke penawaran baru.
- **Tidak dapat bersaing secara langsung:** Ini adalah perbedaan utama lainnya antara gangguan dan persaingan tradisional. Dalam persaingan tradisional, bisnis yang kira-kira serupa berusaha keras untuk menawarkan fitur produk yang lebih baik kepada pelanggan, harga yang lebih rendah, atau personalisasi dan layanan yang lebih baik.<sup>1</sup> Ketika Ford Motor Company mengeluarkan mobil yang lebih cepat, lebih modis, atau lebih hemat bahan bakar, Chrysler menggandakan upayanya untuk bersaing pada dimensi yang sama. Saat Macy's menarik lalu lintas dengan obral liburan, JCPenney melakukan hal yang sama. Ketika Batik Air Indonesia menggunakan data untuk menawarkan layanan yang lebih personal kepada para pelancongnya, Virgin Airways mungkin akan melakukan hal yang sama untuk para pelanggannya. Tapi gangguannya berbeda. Disrupti disebabkan oleh ancaman persaingan yang asimetris. Penantang yang mengganggu tidak menjual versi berbeda dari produk atau layanan yang sama.

Ini memenuhi kebutuhan pelanggan dengan produk, layanan, atau model bisnis yang tidak, dan tidak dapat, ditawarkan oleh industri yang ada.

Pelajaran paling penting yang dapat diambil dari definisi yang jelas tentang disrupsi adalah: tidak semua inovasi mengganggu. Saya menekankan ini karena sering kali disruptive digunakan hanya untuk berarti "sangat inovatif." Faktanya, banyak ide bisnis baru menciptakan nilai pelanggan baru, dan mereka melakukannya dengan menentang asumsi umum, atau sapi suci, dalam industri mereka. Tetapi sebagian besar inovasi ini tidak benar-benar mengganggu bentuk pasar yang sudah ada sebelumnya. Hasilnya adalah produk yang lebih baik atau merek baru tetapi bukan gangguan.

Ambil, misalnya, kaus kaki. Pada tahun 2004, Jonah Staw dan tiga pendiri meluncurkan LittleMissMatched, sebuah perusahaan yang menjual kaus kaki bertiga, masing-masing set sengaja tidak serasi tetapi dengan warna dan pola lucu yang terlihat gaya saat dipasangkan satu sama lain. Itu adalah merek gaya hidup baru yang ditujukan untuk anak perempuan berusia delapan hingga dua belas tahun, dan sukses besar. Kaus kaki itu adalah ide brilian, ide yang menentang kebijaksanaan konvensional dan menambah nilai baru bagi pelanggan yang tepat. Tapi mereka tidak mengganggu. Kaus kaki itu masih diproduksi, dijual, didistribusikan, diberi harga, dan digunakan kira-kira sama dengan kaus kaki lainnya. Jadi tidak ada halangan bagi produsen kaus kaki yang ada untuk bersaing secara langsung. Memang, karena LittleMissMatched terbukti sebagai pemenang, merek lain meniru ide produk tersebut.

Bahkan model bisnis yang inovatif tidak selalu mengganggu—selama pekerjaan dan pendapatan yang diciptakannya sepenuhnya menambah pasar. Dalam buku mereka *Blue Ocean Strategy*, W. Chan Kim dan Renée Mauborgne menjelaskan bagaimana "inovasi nilai" dapat digunakan untuk menciptakan nilai dan pertumbuhan baru dengan membuka ruang baru yang tidak terbantahkan; mereka menggunakan contoh seperti penemuan Cirque du Soleil tentang bentuk hiburan hibrida baru yang menggabungkan sirkus dan teater. Dalam kasus ini dan banyak kasus semacam itu, inovator tidak merusak industri yang sudah ada tetapi hanya mengukir ruang pasar baru ("lautan biru").

Semua ini tidak mengabaikan nilai samudra biru, pemikiran tidak konvensional, atau produk, layanan, atau merek inovatif. Ini hanya untuk memperjelas bahwa inovasi tidak selalu disrupsi.

## 7.2 DISRUPSI DI ERA DIGITAL

Sekarang setelah kita memahami apa yang dimaksud dengan disrupsi, mengapa hal itu tampaknya meningkat di era digital? Jawabannya sederhana. Seperti yang telah kita lihat selama lima bab terakhir, teknologi digital menulis ulang aturan bisnis. Aturan baru ini telah menciptakan peluang bagi penantang baru yang tak terhitung jumlahnya untuk menghadapi bisnis lama yang menguntungkan yang gagal beradaptasi. Tidak ada industri yang kebal. Jika Revolusi Industri adalah tentang mesin yang mengubah hampir setiap tindakan fisik tenaga kerja dan penciptaan nilai, kita masih berada di awal sebuah revolusi di mana komputasi akan mengubah hampir setiap tindakan logis dari penciptaan nilai.

Marc Andreessen dengan terkenal mengatakan bahwa "perangkat lunak memakan dunia." Dia menemukan browser Web pertama, perangkat lunak yang melepaskan Internet sebagai jaringan untuk partisipasi massa. Dalam bab 6, kita melihat ancaman eksistensial yang ditimbulkannya terhadap industri musik rekaman. Saat ini, Andreessen melihat digitalisasi di setiap industri mengarah ke semakin banyak pertempuran antara pemain lama dan pengganggu yang didukung perangkat lunak.



Sangat mudah untuk menemukan contoh. Pikirkan Craigslist, layanan baris online, dan dampaknya pada model bisnis surat kabar. Koran tradisional sangat mahal untuk diproduksi. Bagian tertentu, seperti liputan berita internasional, tidak akan pernah membayar sendiri jika dijual sendiri, tetapi surat kabar selalu dijual dalam bentuk bundel sehingga bagian yang lebih menguntungkan dapat mendukung biayanya. Salah satu bagian yang paling menguntungkan dari setiap surat kabar adalah iklan baris, di mana pembaca individu akan membayar untuk memasang iklan kecil yang mengumumkan barang yang akan dijual (mobil bekas, furnitur, televisi) atau layanan (penggerak kampus, pemotong rumput). Kemudian datanglah Craig Newmark, seorang pemrogram perangkat lunak di San Francisco dengan ide sederhana menggunakan Internet untuk memungkinkan siapa saja mempublikasikan iklan baris mereka secara gratis.

Proyek hobi kecilnya bernama Craigslist, dan dengan cepat berkembang dari daftar email menjadi situs web swalayan dan perusahaan global yang beroperasi di tujuh puluh negara dan tiga belas bahasa, dengan 50 miliar tampilan halaman per bulan. Keberhasilan Craigslist tak terelakkan. Bagi pelanggan, ini menawarkan kesepakatan yang jauh lebih baik daripada menggunakan surat kabar: iklannya bebas dipasang (di hampir semua kategori), muncul secara instan, dan dapat dicari melalui antarmuka yang sederhana. Surat kabar, menyaksikan salah satu sumber pendapatan margin tertinggi mereka menghilang, mendapati diri mereka tidak dapat berbuat banyak tetapi berharap Internet tidak pernah ditemukan. Tentu saja, mereka dapat membuat daftar iklan baris gratis mereka sendiri, tetapi itu tidak akan banyak membantu untuk menghentikan hilangnya pendapatan. Dengan struktur biaya yang sangat berbeda, surat kabar tidak mampu bersaing dengan penantang yang mengganggu ini.

Kami telah melihat contoh Airbnb, penantang yang didukung perangkat lunak untuk industri hotel tradisional. Alih-alih membangun properti mahal dan menyewakan kamar untuk pelancong, Airbnb menyediakan platform online yang memungkinkan pemilik rumah untuk menyewakan rumah mereka saat mereka tidak menggunakannya dan pelancong menemukannya. Dengan lebih dari 10 juta tamu per tahun yang menginap di lebih dari 192 negara, perusahaan rintisan ini melampaui InterContinental Hotels Group dan Hilton Worldwide menjadi “jaringan hotel terbesar di dunia” tanpa memiliki satu hotel pun.

Bagi banyak pelanggan, Airbnb menawarkan jauh lebih baik kesepakatan daripada hotel tradisional di New York atau Paris—harga yang lebih baik, lebih banyak pilihan di antara lingkungan sekitar, dan pengalaman yang lebih “lokal” dan dipersonalisasi. Ini juga merupakan kesepakatan yang tidak dapat ditiru oleh jaringan hotel, mengingat investasi mereka dalam aset bisnis yang sama sekali berbeda. Harapan terbaik mereka untuk menahan pengganggu mungkin adalah pemerintah daerah, yang banyak di antaranya kehilangan pendapatan pajak atas masa inap hotel nontradisional ini.

Contoh lain dapat dilihat dalam kategori pengiriman makanan restoran dengan penantang digital GrubHub. Untuk penduduk yang lapar di kota-kota seperti Chicago, New York, dan London, GrubHub (dan merek lokalnya, seperti Seamless) menawarkan pengalaman yang luar biasa. Dengan menggunakan satu aplikasi atau situs web GrubHub yang dirancang dengan baik, pelanggan dapat menelusuri berbagai restoran terdekat, memilih item dari menu mereka, dan memesan pengiriman dengan kartu kredit yang telah didaftarkan sebelumnya. Ini adalah pengalaman yang jauh lebih baik daripada mengeklik berbagai situs web yang tidak terawat, menelepon restoran, dan berurusan dengan layanan telepon yang terkadang buruk.

Untuk restoran perkotaan individu, platform GrubHub menawarkan akses ke pelanggan baru dan sistem pemesanan online yang tidak mampu mereka bangun sendiri.

Tetapi ketika aplikasinya menjadi lebih populer dan kekuatannya tumbuh, masing-masing restoran merasa mereka tidak memiliki pilihan selain bergabung dan memberikan bagian dari margin keuntungan mereka yang sudah tipis ke platform digital baru. Mencoba bersaing langsung dengan GrubHub tidak mungkin. Bahkan jika memiliki pengetahuan teknis, satu restoran tidak akan pernah bisa menawarkan berbagai menu gabungan GrubHub.

Di masing-masing industri ini, bisnis baru yang diberdayakan secara digital telah menciptakan nilai besar bagi pelanggan sambil melemahkan atau melemahkan posisi bisnis lama yang tradisional. Meskipun penantang digital memakan keuntungan mereka, petahana tradisional mendapati diri mereka tidak dapat merespons dengan bersaing secara langsung dengan tawaran yang sama.

Strategi yang tepat dari pengganggu digital dapat bervariasi. Mungkin menawarkan layanan baru secara gratis, seperti Craigslist. Mungkin menggunakan perantara, seperti GrubHub, untuk menempatkan dirinya di antara bisnis tradisional dan konsumen akhir. Ini mungkin menawarkan solusi pengganti untuk kebutuhan pelanggan yang sudah lama ada, seperti yang dilakukan Airbnb sebagai pengganti hotel tradisional.

Namun, dalam setiap kasus gangguan, tantangan muncul dari bisnis baru yang menawarkan nilai baru kepada pelanggan. Bisnis petahana mungkin meremas-remas tangan mereka dan menyatakan keuntungan yang tidak adil bagi penantang mereka. Tetapi apakah pengganggu itu adalah bisnis baru yang dimonetisasi dengan baik (Airbnb bernilai lebih dari Rp. 10 miliar) atau tidak (Craigslist dijalankan hampir seperti organisasi nirlaba), setiap pengganggu menciptakan nilai baru bagi pelanggan. Tidak ada yang pernah menciptakan bisnis yang mengganggu tanpa menciptakan proposisi nilai baru yang sangat menarik. Tapi apakah itu? Apakah kita hanya berbicara tentang proposisi nilai baru—atau sesuatu yang lebih? Apa yang sebenarnya mendefinisikan gangguan? Dan bisakah kita memodelkannya, memahaminya, dan bahkan memprediksinya?

### 7.3 TEORI GANGGUAN

Ahli teori utama gangguan bisnis pertama adalah ekonom Austria Joseph Schumpeter. Dia tidak menggunakan kata itu sendiri, tetapi dia menulis secara berpengaruh pada fenomena yang dia sebut "penghancuran kreatif," di mana kapitalisme secara inheren menghancurkan industri lama dan sistem ekonomi dalam proses inovasi yang baru. Dalam menggambarkan kedatangan rel kereta api seperti Illinois Central ke Amerika Serikat bagian barat tengah, dia menulis, "The Illinois Central tidak hanya berarti bisnis yang sangat baik sementara itu dibangun dan sementara kota-kota baru dibangun di sekitarnya dan tanah digarap, tetapi dieja hukuman mati untuk pertanian [lama] di Barat."

Schumpeter mengidentifikasi gangguan industri sebagai pola yang melekat dalam kapitalisme. Siklus berturut-turut penemuan kapitalis melahirkan industri baru sambil menghancurkan pendahulunya. Tetapi Clayton Christensen-lah yang menawarkan teori pertama kita tentang bagaimana gangguan terjadi dan mulai menyelidiki secara serius mekanismenya. Teorinya yang brilian dan elegan tentang teknologi yang mengganggu (kemudian disebut inovasi mengganggu) dituangkan dalam artikel tahun 1995 dan buku berikutnya, *The Innovator's Dilemma*.

Teori Christensen menunjukkan bagaimana penantang yang mengganggu dapat menggulingkan petahana lama. Pengganggu selalu mulai menjual kepada pembeli di pasar baru—yaitu, pembeli yang berada di luar pasar pelanggan yang saat ini dilayani oleh petahana. Pengganggu "pasar baru" ini menawarkan produk inovatif yang lebih rendah dalam hal kinerja dan fitur tetapi lebih murah atau lebih mudah diakses oleh mereka yang tidak dapat menggunakan penawaran pemegang saham.

Pola berikut dapat diprediksi: petahana mengabaikan produk inferior penantang karena pelanggannya sendiri tidak tertarik dan malah terus meningkatkan kinerja produknya dengan harga lebih tinggi. Namun, seiring waktu, kinerja inovasi penantang menjadi lebih baik secara bertahap sementara tetap jauh lebih murah atau lebih mudah diakses. Pada saat yang kritis, teknologi baru menjadi cukup baik untuk menjadi alternatif yang layak bagi pelanggan pemegang saham itu sendiri, dan mereka mulai membelot dengan cepat demi alternatif yang jauh lebih murah atau lebih mudah diakses. Petahana, yang tetap terikat dengan produk dan model bisnis lama, merasa hampir tidak mungkin untuk bersaing. Penurunan cepat mengikuti.

Ini adalah teori yang kuat dan sangat cocok untuk kasus dari banyak, banyak industri—hard drive komputer, ekskavator mekanis, pabrik baja, pialang saham, mesin cetak, dan banyak lagi. Tetapi seperti yang dicatat oleh analisis teknologi Ben Thompson, “Teori Christensen didasarkan pada contoh yang diambil dari keputusan pembelian yang dibuat oleh bisnis, bukan konsumen.” Pada pertengahan 1990-an (ketika buku Christensen ditulis), teknologi sebagian besar dijual ke bisnis, bukan konsumen. Tidak mengherankan, ini memungkinkan teori disrupsi yang sangat sederhana. Motivasi pelanggan didorong oleh beberapa atribut fungsional yang jelas: harga, aksesibilitas, dan kinerja. Bisnis petahana sangat buta terhadap pasar pelanggan baru. Karena proses penjualan B2B mereka (dengan tenaga penjualan khusus yang mengunjungi pelanggan korporat), pemain lama merasa sangat sulit untuk beralih dari melayani pelanggan mereka saat ini ke fokus pada populasi pelanggan baru yang dilayani oleh penggangu mereka.

Asal-usulnya dalam industri B2B mungkin menjadi alasan teori Christensen menjelaskan banyak kasus gangguan tetapi telah melewatkan yang lain. Terkenal, ketika Christensen diwawancarai tentang iPhone Apple, ia memperkirakan bahwa itu akan gagal untuk menggangu produsen ponsel incumbent seperti Nokia. “iPhone adalah teknologi pendukung dibandingkan dengan Nokia. Dengan kata lain, Apple melompat ke depan pada kurva keberlanjutan [dengan membangun telepon yang lebih baik]. Tetapi prediksi teorinya adalah bahwa Apple tidak akan berhasil dengan iPhone. Mereka telah meluncurkan inovasi yang sangat termotivasi untuk dikalahkan oleh para pemain yang ada di industri: Ini tidak [benar-benar] menggangu. Sejarah berbicara cukup keras tentang itu, bahwa kemungkinan keberhasilan akan terbatas.”

Setelah kesuksesan iPhone yang luar biasa, Christensen mengatakan bahwa iPhone sebenarnya telah menjadi penggangu tetapi petahana sebenarnya adalah industri komputer pribadi. Ini adalah poin yang menarik dan masih dimainkan karena penjualan PC global telah mendatar dan telah dikalahkan oleh smartphone. Tetapi tidak masuk akal untuk mengatakan bahwa Nokia tidak terganggu oleh iPhone juga. Raja petahana industri telepon seluler sebelum iPhone sama sekali tidak mampu menandingi penantang baru; Nokia dengan cepat menjadi tidak relevan, dan divisi teleponnya dijual ke Microsoft enam tahun kemudian. Tetapi saya tidak percaya bahwa Christensen berbicara dengan tergesa-gesa atau salah menerapkan teorinya. Jelas, kasus iPhone versus Nokia tidak sesuai dengan model aslinya. Sejak awal, iPhone dijual kepada konsumen kaya yang mengadopsi teknologi yang menjadi andalan basis pelanggan Nokia. iPhone tidak lebih murah atau lebih mudah diakses daripada ponsel Nokia. Itu tidak mulai tampil di level yang lebih rendah dan secara bertahap membangun untuk menyalip petahana. Jadi bagaimana Nokia bisa begitu terganggu?

Saya akan mencoba menjawab pertanyaan itu dengan menawarkan teori baru. Tujuan saya di sini bukan untuk menggantikan teori Christensen, tetapi untuk memperluasnya agar memperhitungkan dinamika gangguan yang lebih baru yang sekarang terlihat di pasar—gangguan yang didorong oleh perilaku pembelian konsumen, gangguan

yang dimulai dengan pelanggan inti petahana (bukan dimulai dengan pasar baru), dan gangguan yang didorong oleh nilai selain harga atau akses. Seperti yang akan kita lihat, teori Christensen tentang gangguan pasar baru sebenarnya adalah kasus spesifik dari teori yang lebih luas yang akan saya sajikan.

### **Teori Model Bisnis Gangguan**

Teori saya dimulai dengan asumsi bahwa lensa terbaik untuk melihat disrupsi adalah model bisnis. Banyak pengganggu terbesar saat ini tidak memperkenalkan teknologi fundamental baru ke pasar (mis., hard drive jenis baru atau ekskavator mekanis). Sebaliknya, mereka menerapkan teknologi yang sudah mapan untuk desain model bisnis baru. (Craigslist tidak menemukan daftar email atau situs web; GrubHub tidak menemukan e-commerce atau aplikasi seluler.) Gangguan bisnis, pada intinya, adalah hasil dari bentrokan model bisnis asimetris.

Seperti halnya disrupsi, model bisnis adalah istilah yang memiliki definisi yang berbeda-beda dengan semakin populernya sebagai alat untuk pembentukan strategi. Saya akan menggunakan definisi umum: model bisnis menggambarkan pandangan holistik tentang bagaimana bisnis menciptakan nilai, mengirimkannya ke pasar, dan menangkap nilai sebagai imbalannya.

Sebuah model bisnis rinci dapat terdiri dari beberapa komponen. Alexander Osterwalder dan Yves Pigneur menggambarkannya sebagai termasuk sembilan "blok bangunan": segmen pelanggan, proposisi nilai, saluran, hubungan pelanggan, aliran pendapatan, sumber daya utama, aktivitas utama, kemitraan utama, dan struktur biaya. Mark Johnson, Clayton Christensen, dan Henning Kagermann mendefinisikannya dalam empat bagian: proposisi nilai pelanggan; formula keuntungan (termasuk model pendapatan, struktur biaya, model margin, dan kecepatan sumber daya); sumber kunci; dan proses utama. Maksud saya adalah menggunakan model bisnis secara khusus sebagai prediktor gangguan bisnis, dan untuk tujuan ini, skemanya bisa lebih sederhana.

## **7.4 DUA SISI MODEL BISNIS**

Untuk memahami disrupsi, mari kita bagi model bisnis menjadi dua sisi. Sisi pertama adalah proposisi nilai—nilai yang ditawarkan bisnis kepada pelanggan. Karena sangat pentingnya penciptaan nilai dan perannya dalam gangguan bisnis, untuk kerangka kerja ini saya akan menganggapnya setara dengan semua elemen lain dari model bisnis yang digabungkan. Saya tidak sendirian dalam prioritas ini: Johnson, Christensen, dan Kagermann memilih proposisi nilai sebagai "yang paling penting untuk menjadi benar, sejauh ini." Dan meskipun itu hanya salah satu dari sembilan blok bangunan dalam buku pertama Osterwalder dan Pigneur, mereka berikutnya buku ini difokuskan sepenuhnya pada proposisi nilai.

Sisi kedua dari model bisnis adalah jaringan nilai—orang, mitra, aset, dan proses yang memungkinkan bisnis menciptakan, menyampaikan, dan memperoleh nilai dari proposisi nilai. Ini mencakup hal-hal seperti saluran, harga, struktur biaya, aset, sumber daya, dan segmen pelanggan yang menjadi fokus bisnis. Istilah jaringan nilai muncul pada 1990-an untuk memberikan model penciptaan nilai yang kurang atomistik, kurang berorientasi manufaktur, dan kurang terbatas di dalam perusahaan daripada model rantai nilai.

Contoh singkat: Saya sering menyajikan kerangka kerja ini ketika mengajar program pendek untuk eksekutif internasional melalui Semarang Business School Executive Education (seringkali bermitra dengan universitas terkemuka di Asia, Eropa, atau Amerika Latin). Saya memperkenalkannya dengan meminta para eksekutif untuk menggambarkan proposisi nilai dari program eksekutif seperti yang mereka ikuti: "Apa manfaat yang Anda peroleh sebagai

pelanggan?" Mereka biasanya mengidentifikasi beberapa hal: studi kasus dan praktik terbaik, paparan tren industri baru, dan kerangka kerja dan alat praktis — tetapi juga hubungan rekan kerja, akses ke fakultas, kredensial sertifikat yang diakui, dan kesempatan untuk keluar dari kesibukan sehari-hari mereka untuk beberapa pengambilan perspektif gambaran besar. Dalam bisnis yang kompleks, proposisi nilai akan mencakup banyak elemen seperti ini.

Saya kemudian bertanya kepada para peserta tentang jaringan nilai: "Apa yang memungkinkan sekolah bisnis menciptakan dan memberikan nilai ini dan memperoleh pendapatan darinya?" Mereka biasanya menunjuk ke fakultas, kampus (berada di New York terkadang penting), dan staf pengembangan program—tetapi juga nama merek dan reputasi sekolah, hubungan dengan industri, jaringan sekolah bisnis mitra, dan menjadi bagian universitas riset yang lebih luas. Masing-masing, dengan cara yang berbeda, membantu membuat proposisi nilai menjadi mungkin. Begitu kita dapat melihat model bisnis apa pun dari kedua sisi ini—proposisi nilai dan jaringan nilai—kita siap menerapkannya dalam teori baru tentang bagaimana disrupsi terjadi.

### 7.5 DUA DIFERENSIAL GANGGUAN MODEL BISNIS

Teori disrupsi model bisnis sederhananya adalah: untuk mengganggu bisnis yang sudah ada, penantang harus memiliki perbedaan yang signifikan di setiap sisi model bisnis:

- Perbedaan proposisi nilai yang secara dramatis menggantikan nilai yang diberikan oleh pemegang jabatan (setidaknya untuk beberapa pelanggan)
- Perbedaan jaringan nilai yang menciptakan penghalang untuk ditiru oleh petahana

Gangguan bisnis terjadi ketika kedua kondisi ini terpenuhi— dan hanya setelah itu. Tanpa diferensial pertama, tidak ada gangguan, hanya kompetisi tradisional. Jika tawaran penantang hanya lebih baik secara bertahap (harga, ketersediaan, kesederhanaan, fitur, dll.) yang sedikit lebih baik, maka mungkin ada kerugian bisnis, tetapi pemegang jabatan dapat dengan mudah merespons dengan taktik persaingan normal untuk mengejar, menutup kesenjangan, atau meminimalkan kerugian. Untuk gangguan, tawaran penantang harus jauh lebih baik.

Untuk setidaknya beberapa jenis pelanggan, seharusnya tidak ada kontes sama sekali untuk memutuskan apakah akan beralih ke penantang. Ketika pembaca surat kabar lokal menemukan Craigslist, pilihan daftar online instan gratis dari iklan mereka (dibandingkan dengan daftar surat kabar yang lambat dan mahal) jauh lebih baik. Tidak setiap pelancong ingin tinggal di apartemen seperti yang dapat mereka temukan melalui Airbnb, tetapi bagi mereka yang menginginkannya, berbagai keuntungan (harga, ketersediaan, pilihan lokasi, interaksi pribadi, dan gaya lokal) berarti bahwa kamar hotel tradisional sederhana tidak bisa bersaing.

Tanpa perbedaan kedua, bagaimanapun, seorang petahana hanya akan dapat menyaksikan keberhasilan penantang baru yang inovatif dan secara menguntungkan menirunya dengan penawaran penirunya sendiri. Petahana yang terganggu tidak dapat meniru penantang karena berbagai alasan, tetapi semuanya berasal dari jaringan nilai yang dibangun petahana dalam membangun bisnisnya. Untuk surat kabar yang menghadapi Craigslist, biaya operasinya yang tinggi berarti mereka tidak melihat manfaat dalam meniru layanan gratis yang dijalankan oleh sekelompok kecil ikonoklas yang bertahan selama bertahun-tahun tanpa pendapatan dan tidak pernah berusaha membangun perusahaan besar yang mencari laba. Untuk jaringan hotel global seperti Hyatt, menawarkan layanan berbagi tempat tidur seperti Airbnb tidak akan menggunakan real estat mereka, membingungkan citra merek mereka, mengganggu mitra mereka (banyak hotel dimiliki oleh pewaralaba), dan menarik lebih banyak pengawasan pajak dari pemerintah daerah daripada

yang dimiliki Airbnb. Dalam kedua kasus tersebut, jaringan nilai yang ada dari petahana mencegahnya untuk meniru tawaran baru yang menarik dari penantanginya. Mari kita lihat kedua perbedaan sedikit lebih detail.

### Diferensial Proposisi Nilai

Setiap pengganggu membutuhkan perbedaan dalam proposisi nilai yang secara dramatis menggantikan nilai yang diberikan oleh pemegang jabatan. Perbedaan itu bisa datang dari banyak kemungkinan sumber, yang saya sebut generatif proposisi nilai (istilah yang saya adaptasi dari Kevin Kelly).

Generatif proposisi nilai utama yang umum untuk pengganggu digital meliputi yang berikut:

- **Harga:** Model bisnis digital sering kali memungkinkan produk atau layanan yang sama ditawarkan dengan harga yang jauh lebih rendah.
- **Penawaran gratis atau "freemium":** Penelitian telah menunjukkan bahwa penawaran gratis merangsang lebih banyak uji coba pelanggan daripada harga rendah, bahkan satu sen pun. Banyak model bisnis baru menambah nilai pelanggan dengan penawaran freemium, di mana beberapa tingkat layanan tersedia secara gratis tetapi versi berbayar premium menawarkan manfaat tambahan.
- **Akses:** Salah satu generasi paling umum dari model bisnis digital adalah kemampuan untuk mengakses konten atau layanan dari jarak jauh, di mana saja, kapan saja.
- **Kesederhanaan:** Banyak model bisnis digital mengganggu dengan menghilangkan gesekan dari proses penjualan, membuat keputusan, pembelian, dan kenikmatan produk lebih sederhana dan lebih mudah.
- **Personalisasi:** Pelanggan lebih suka memiliki lebih banyak pilihan untuk dipilih (asalkan ada alat untuk membantu) dan pilihan produk atau layanan yang sesuai dengan kebutuhan khusus mereka. Terkadang personalisasi ini terjadi melalui mesin rekomendasi seperti Netflix; dalam kasus lain, bisnis baru menawarkan pelanggan kesempatan untuk menyesuaikan produk.
- **Agregasi:** Banyak model bisnis platform menambah nilai dengan menggabungkan banyak penjual untuk dipilih pelanggan.
- **Unbundling:** Banyak inovasi digital melibatkan pemisahan bundel tradisional—kelompok produk, layanan, atau fitur yang dibutuhkan pelanggan untuk dibeli bersama. Nilai tambah dapat berasal dari membiarkan pelanggan membeli hanya bagian yang mereka butuhkan atau dari berfokus pada dan meningkatkan satu bagian paket yang paling penting.
- **Integrasi (atau rebundling):** Dalam arah yang berlawanan, bisnis dapat menghasilkan nilai pelanggan baru dengan menggabungkan layanan yang saat ini terpisah. (Pikirkan pelanggan iPhone pertama, membawa satu perangkat daripada telepon, pemutar MP3, dan asisten digital pribadi.) Nilai sebenarnya dari integrasi datang ketika berbagai bagian bekerja bersama dengan cara yang mulus yang tidak mungkin dilakukan ketika mereka memisahkan. (Pikirkan bagaimana buku alamat, peta, kalender, email, panggilan telepon, dan teks Anda bekerja bersama dan berinteraksi dalam smartphone.)
- **Sosial:** Kemampuan untuk berbagi pengalaman produk atau layanan dengan orang lain semakin berharga bagi banyak pelanggan.

Daftar ini tidak dimaksudkan untuk menjadi lengkap. Generatif proposisi nilai lain yang mungkin kurang terkait dengan teknologi digital termasuk tujuan (misalnya, bagaimana setiap pembelian dari Warby Parker atau Patagonia mendukung tujuan sosial), keaslian (misalnya, bagaimana Tokopedia memungkinkan pembeli berinteraksi dan membeli langsung dari pengrajin kerajinan), atau kebebasan dari kepemilikan (misalnya, bagaimana

Sewa Dress memungkinkan pelanggan untuk menyewa gaun desainer yang berbeda setiap kali mereka pergi daripada memilikinya).

Anda akan melihat bahwa generatif di atas muncul dari banyak konsep strategis yang telah kita lihat di seluruh buku—seperti perilaku jaringan pelanggan, jalur pembelian, penggunaan data untuk personalisasi, dan nilai agregat platform. Semuanya diterapkan dalam pelayanan mengadaptasi atau menciptakan proposisi nilai baru, pokok bahasan bab 6.

### **Diferensial Jaringan Nilai**

Setiap pengganggu juga membutuhkan perbedaan jaringan nilai yang menciptakan penghalang untuk ditiru oleh incumbent. Ingatlah bahwa jaringan mencakup apa saja—orang, mitra, aset, proses—yang memungkinkan bisnis menciptakan, menyampaikan, dan memperoleh nilai dari proposisi nilainya. Perbedaannya dapat ditemukan dengan melihat banyak elemen berbeda—yang saya sebut komponen jaringan nilai. Komponen utama yang perlu dipertimbangkan dalam menganalisis jaringan nilai penantang meliputi:

- **Pelanggan:** Penantang mungkin mengejar segmen atau jenis pelanggan yang berbeda dari yang dilayani saat ini.
- **Channel:** Ini mungkin termasuk distribusi eceran atau online, pengiriman langsung ke pelanggan, atau distribusi melalui perantara. (Apakah penantang menggunakan saluran yang berbeda untuk datang ke pasar?)
- **Mitra:** Ini mungkin termasuk penjualan, manufaktur, rantai suplai, atau mitra utama lainnya yang penting untuk penawaran penantang.
- **Jaringan:** Jika penantang memiliki model bisnis platform, maka jaringan pelanggan atau mitra yang mapan mungkin penting untuk cara memberikan penawarannya. (Ini mungkin termasuk jaringan konsumen, pengiklan, pengembang aplikasi, dll.)
- **Produk atau layanan pelengkap:** Penantang mungkin sudah menyediakan produk atau layanan lain kepada pelanggan yang penting bagi nilai yang diciptakan oleh penawaran barunya. (Pikirkan layanan musik iTunes Apple, yang mendahului iPhone dan menambah nilainya.)
- **Merek:** Reputasi, citra merek, dan hubungan sebelumnya dengan pelanggan mungkin penting bagi kemampuan penantang untuk memberikan nilai penawarannya (dan menetapkan harga yang tepat untuk itu).
- **Model pendapatan:** Ini termasuk harga dan margin keuntungan serta model pembayaran. (Apakah pelanggan membayar penawaran berdasarkan produk, per penggunaan, langganan bulanan, bagi hasil, dll.?)
- **Struktur biaya:** Ini mencakup biaya tetap dan biaya variabel yang dikeluarkan oleh penantang untuk memberikan penawarannya kepada pelanggan.
- **Keterampilan dan proses:** Penantang mungkin memiliki proses dan keterampilan organisasi yang unik atau berbeda yang penting untuk nilai yang diberikannya (dari kemampuan desain Apple di balik iPhone hingga layanan pelanggan Zappo yang sangat berkembang).
- **Aset fisik:** Ini mungkin termasuk pabrik, peralatan, toko, dan sebagainya yang dimiliki oleh penantang.
- **Aset IP:** Kekayaan intelektual penting dapat mencakup paten, hak, lisensi, dan teknologi unik.
- **Aset data:** Proposisi nilai penantang mungkin bergantung pada aset dan kemampuan data unik, seperti penggunaan data pelanggan mereka oleh Amazon dan Google untuk memberikan semua jenis penawaran yang dipersonalisasi.

## Dua Perbedaan dalam Gangguan Pasar Baru Christensen

Seperti disebutkan sebelumnya, model gangguan bisnis asli Christensen, sering disebut gangguan pasar baru, sebenarnya adalah kasus khusus dari teori gangguan model bisnis yang lebih umum ini.

Dalam teori baru ini, gangguan pasar baru Christensen hanyalah deskripsi dari semua kasus gangguan di mana perbedaan proposisi nilai adalah perbedaan harga atau akses dan perbedaan jaringan nilai mencakup perbedaan dalam segmen pelanggan (penantang mengejar pelanggan yang berbeda. segmen).

Dengan memperluas model kita untuk memasukkan perbedaan lain dari proposisi nilai dan jaringan nilai, kita dapat menjelaskan dan menjelaskan banyak contoh tambahan gangguan bisnis, terutama yang melibatkan beberapa pengganggu terbesar di era digital.

### 7.6 PENGGANGGU DIGITAL: IPHONE, NETFLIX, WARBY PARKER

Mari kita lihat bagaimana model ini berlaku untuk tiga kasus gangguan bisnis baru-baru ini. Ketiganya berada dalam bisnis konsumen, dan gangguan tersebut tidak mengikuti teori gangguan pasar tradisional yang baru.

Dua dari petahana benar-benar terganggu dan meninggalkan bisnis di mana mereka baru-baru ini menjadi pemimpin pasar; satu gangguan lebih baru dan masih berlangsung. (Seperti yang akan kita lihat, penantang yang mengganggu tidak selalu berarti malapetaka bagi petahana.)

#### iPhone Versus Nokia

Mengapa iPhone Apple sangat menggantikan ponsel Nokia? Dengan melihat perbedaan dalam proposisi nilai mereka, kita dapat melihat mengapa pelanggan dengan cepat datang untuk melihat iPhone tidak sedikit lebih baik tetapi jauh lebih baik — tidak ada perbandingan sama sekali, sungguh. (Lihat tabel 7.1.)

Tentu saja, satu perbedaan terletak pada desain fisiknya—bentuk, berat, dan layar besar iPhone yang bercahaya dan pengalaman sentuhan layar sentuhnya memberikan pengalaman pelanggan yang sama sekali berbeda. Kesederhanaan adalah perbedaan penting lainnya. Ponsel pada tahun 2007 terkenal sulit dinavigasi, bahkan untuk fitur umum seperti mengelola pesan suara. Sistem operasi iPhone menawarkan antarmuka pengguna yang jauh lebih mudah. Perbedaan penting lainnya adalah integrasi—daripada membawa ponsel (untuk panggilan), PDA (untuk buku alamat dan kalender), pemutar MP3 (untuk musik), dan perangkat GPS (untuk peta), pengguna memiliki semua ini terintegrasi mulus ke dalam satu perangkat. Terakhir, ada aplikasi—dimulai dengan browser Web dan beberapa lainnya dan kemudian meledak menjadi ribuan program di tahun kedua iPhone ketika Apple membukanya kepada pengembang luar untuk membuat program. Aplikasi mengubah iPhone menjadi perangkat komputasi sejati.

Mengapa Nokia tidak bisa bersaing? Sangat jelas dalam beberapa tahun bahwa iPhone sukses besar dengan margin keuntungan yang patut ditiru. Namun Nokia, meskipun menjadi pemimpin global dalam ponsel (dan bernilai lebih dari Rp. 100 miliar), tidak dapat meniru kesuksesan Apple dengan smartphone tiruannya sendiri. Alasannya dapat dilihat pada perbedaan jaringan nilai kedua perusahaan.

**Tabel 7.1** Disrupsi Model Bisnis: iPhone (Disrupter) Versus Nokia (Incumbent)

Perbedaan proporsisi nilai	Perbedaan jaringan nilai
Desain Fisik	Kapabilitas Desain
Kesederhanaan pengguna	Subsidi Retailer



Integrasi (Musik, HP, PDA, Browser, e-mail, map)	Data Unlimited
	Pengalaman desain OS
	Integrasi iTunes
Aplikasi	Pengembang Aplikasi

Banyak perhatian sering diberikan pada kemampuan desain Apple yang sangat berkembang, yang tidak diragukan lagi sangat penting untuk penciptaan desain fisik iPhone yang menarik dan interaksi layar sentuh. Tetapi ada beberapa perbedaan lain dalam jaringan nilai Apple yang memungkinkannya membuat, mengirimkan, dan memonetisasi iPhone. Salah satunya adalah kemitraan yang telah dicapai Apple dengan mitra ritelnya, AT&T. Ini termasuk subsidi harga yang besar, dengan AT&T menutupi sebagian besar harga pembelian konsumen iPhone dan memasukkannya ke dalam pembayaran bulanan konsumen (lebih tinggi) untuk data selama dua tahun. Tanpa ini, iPhone akan menjadi sangat mahal untuk tetap menjadi produk mewah khusus.

AT&T juga menawarkan penggunaan data tak terbatas dengan harga tetap di tahun-tahun awal iPhone; ini mengarahkan konsumen untuk sepenuhnya menjelajahi aplikasi dan fitur perangkat baru, sehingga memperkuat kebiasaan dan harapan baru yang radikal untuk perangkat seluler. Elemen kunci lain dari jaringan nilai iPhone terletak pada Apple sendiri: keahliannya dalam merancang sistem operasi komputasi sederhana (dari bertahun-tahun merancang produk komputasi desktop) dan kepemilikannya atas platform musik iTunes.

Berkat iPod, Apple telah memiliki platform musik digital yang dominan untuk konsumen, dan siapa yang benar-benar ingin membeli musik mereka lagi di pasar baru dari Nokia atau siapa pun? Terakhir, setelah App Store dibuka, pertumbuhan eksplosif dalam pengguna dan penjualan menarik ekosistem puluhan ribu pengembang yang belajar memprogram aplikasi untuk iPhone. Nokia tidak pernah bisa memprogram jumlah aplikasi yang sama untuk ponselnya sendiri dan sangat tertinggal dalam perlombaan untuk menarik pengembang luar. Secara keseluruhan, perbedaan dalam jaringan nilai perusahaan ini membuat Nokia tidak mungkin meniru strategi iPhone.

### **Netflix Versus Blockbuster**

Mari kita lihat kasus gangguan besar baru-baru ini: bagaimana layanan DVD asli Netflix mengalahkan rantai ritel terkemuka untuk persewaan film, Blockbuster. Blockbuster adalah pemain yang sangat kuat dan dominan di ruang ritel, jadi Netflix memilih untuk bersaing dengan menawarkan proposisi nilai yang sangat berbeda kepada pelanggan. (Lihat tabel 7.2.)

**Tabel 7.2** Gangguan Model Bisnis: Layanan DVD Netflix (Penggangu) Versus Blockbuster (Pejabat)

<b>Perbedaan proporsisi nilai</b>	<b>Perbedaan jaringan nilai</b>
Tidak ada biaya keterlambatan Akses mudah (produk datang kepada Anda)	Pilihan yang lebih luas
Rekomendasi yang dipersonalisasi	Model harga berlangganan
Situs web e-niaga	Aset data dan mesin rekomendasi
Gudang dan sistem distribusi surat	Tidak ada biaya eceran

Perbedaan pertama adalah penghapusan biaya keterlambatan. Dalam model ritel, pelanggan mengambil film dan membayar untuk jumlah hari yang tetap. Jika mereka mengembalikannya melewati jangka waktu tersebut, mereka akan dikenakan biaya

keterlambatan—yang memberatkan dan tidak dapat dihindari. Tetapi Netflix menghilangkan biaya keterlambatan yang dibenci sepenuhnya, dengan biaya bulanan tetap yang memungkinkan pelanggan menyimpan tiga film di rumah sekaligus, menukarnya secepat atau selambat yang mereka inginkan. Produknya juga lebih mudah diakses. Daripada pergi ke toko ritel, pelanggan hanya memilih film di situs web Netflix. Beberapa hari kemudian, mereka tiba melalui pos, dengan amplop yang berguna untuk mengirim mereka kembali. Karena pengiriman Netflix dari gudang terpusat, Netflix dapat menawarkan 100.000 film kepada setiap pelanggan, pilihan produk yang jauh lebih luas daripada di toko ritel Blockbuster mana pun.

Untuk membantu pelanggan memilih di antara semua opsi (yang berpotensi berlebihan), situs web Netflix juga menawarkan alat rekomendasi yang canggih. Efek kumulatif dari perbedaan proposisi nilai ini adalah bahwa konsumen yang mencoba Netflix menyukainya, tidak pernah kembali, dan merekomendasikannya kepada teman-teman mereka. Blockbuster dengan cepat menyadari bahwa itu adalah ancaman nyata yang dihadapi.

Mengapa Blockbuster tidak meluncurkan peniru Netflix—layanan pesanan lewat posnya sendiri? Sebenarnya, itu benar. Setelah ancaman layanan Netflix jelas, pengecer mencoba meluncurkan layanan pesanan melalui posnya sendiri. Namun, rintangan yang dihadapinya dapat diprediksi dengan melihat perbedaan antara jaringan nilai kedua perusahaan. Satu perbedaan adalah model penetapan harga (harga berlangganan vs. biaya per produk)—tetapi itu cukup mudah untuk diadopsi Blockbuster sebagai bagian dari upaya penirunya. Perbedaan berikutnya adalah situs web dan mesin rekomendasi Netflix. Meskipun Blockbuster dapat membangun situs web e-niaga, ia tidak memiliki kumpulan data yang besar serta aset teknologi yang canggih untuk memberikan rekomendasi film sebaik Netflix.

Perbedaan lainnya adalah gudang canggih dan sistem distribusi surat Netflix. Dengan biaya besar, Blockbuster mampu membangun salah satunya sendiri. Namun, secara kritis, Netflix telah menghabiskan bertahun-tahun dengan hati-hati untuk mengulangi dan mengoptimalkan setiap aspek sistem pengirimannya (termasuk bentuk dan ukuran yang tepat dari amplop surat dan selubung DVD) untuk memungkinkan otomatisasi maksimum, kesalahan minimum, perputaran tercepat yang mungkin, dan biaya minimal.

Blockbuster dapat mereplikasi layanan pengiriman—tetapi tidak dengan harga yang sama dan dengan margin keuntungan yang sama. Terakhir, perbedaan besar adalah bahwa Netflix tidak memiliki biaya overhead untuk menjalankan 9.000 toko ritel. Pada akhirnya, Blockbuster mampu menawarkan proposisi nilai yang kira-kira sebanding kepada pelanggan untuk sementara waktu, tetapi tidak dapat melakukannya secara menguntungkan dengan harga pelanggan yang sama. Setelah bertahun-tahun mengalami penurunan yang cepat, Blockbuster menutup 300 toko terakhirnya pada tahun 2014.

### **Warby Parker Versus Luxottica**

Warby Parker adalah merek kacamata Amerika yang berusaha mengganggu cara kacamata resep dan kacamata hitam dijual kepada konsumen. Raksasa tradisional dalam industri ini adalah Luxottica Group, yang mengendalikan lebih dari 80 persen merek kacamata utama (termasuk Ray-Ban, Oakley, Persol, dan merek desainer berlisensi seperti Armani dan Prada)

Mungkin karena pasar yang sangat terkonsolidasi, pengalaman pelanggan tradisional saat membeli kacamata jauh dari menarik. Kacamata berharga lebih dari Rp. 300 ribu dan membelinya melibatkan pergi ke toko eceran, memesan, dan kembali lagi nanti untuk produk. Warby Parker menawarkan merek kacamata berdesain modisnya sendiri terutama

melalui penjualan e-commerce dengan harga Rp. 95 ribu. Untuk mengatasi tantangan memilih kacamata dari jauh, perusahaan mengizinkan konsumen memilih lima bingkai untuk dikirimkan kepada mereka secara gratis untuk dicoba. Begitu mereka memilih bingkai yang mereka suka, lensa resep ditambahkan, dan produk akhir dikirimkan. Apakah Warby Parker menimbulkan ancaman yang mengganggu bagi petahana? Mari kita lihat dua perbedaan untuk menilai (lihat tabel 7.3).

**Tabel 7.3** Disrupsi Model Bisnis: Warby Parker (Disrupter) Versus Luxottica (Incumbent)

Perbedaan proporsisi nilai	Perbedaan jaringan nilai
Harga jauh lebih rendah (Rp. 950 ribu)	saluran online
Aksesibilitas	Biaya eceran rendah
Penyebab sosial	Integrasi vertikal
	status perusahaan B

Perbedaan terbesar dalam proposisi nilai Warby Parker adalah harganya— kurang dari sepertiga harga tradisional untuk produk tersebut. Ada juga perbedaan potensial dalam akses: bagi konsumen yang ingin menghindari beberapa perjalanan ke toko atau yang tidak memiliki banyak pengecer di wilayah mereka, layanan online mungkin merupakan keuntungan besar lainnya. (Untuk menarik pelanggan di kota-kota besar, perusahaan rintisan ini telah meluncurkan toko ritel dan ruang pameran dalam jumlah terbatas.) Selain itu, ia menyumbangkan sepasang kacamata, melalui VisionSpring, untuk setiap pasangan yang dijualnya kepada konsumen melalui lembaga nirlaba VisionSpring. Ini dan penyebab sosial lainnya (Warby Parker adalah perusahaan B bersertifikat dan 100 persen netral karbon) sangat berarti bagi beberapa konsumen. Jadi tampaknya, setidaknya untuk beberapa segmen konsumen (peka terhadap harga, lebih suka menghindari kerepotan ritel, atau menyukai merek sosial), perusahaan menawarkan proposisi nilai yang jauh lebih menarik.

Bagaimana dengan jaringan nilai? Apakah ada perbedaan yang memungkinkan Warby Parker memberikan nilai ini? Perbedaan pertama adalah saluran penjualan online dan biaya eceran yang jauh lebih rendah. Itu juga dapat menjaga harga tetap rendah karena integrasi vertikal (ia memiliki merek, memproduksi produk, dan memiliki seluruh saluran penjualan). Sebaliknya, Luxottica melisensikan banyak mereknya, dan meskipun memiliki rantai ritel besar, ia juga menjual produk melalui pengecer lain. Itu pasti bisa meluncurkan portal e-commerce untuk mereknya sendiri, tetapi struktur biayanya kemungkinan akan mencegahnya mendekati harga Warby Parker. Sebagai standar, perusahaan publik, Luxottica juga akan mengalami kesulitan mencocokkan tingkat dukungan Warby Parker untuk tujuan sosial.

Jelas, Warby Parker merupakan ancaman yang mengganggu bagi Luxottica—memiliki proposisi nilai yang jauh lebih baik yang tidak dapat ditiru oleh petahana. Tetapi belum jelas seberapa luas gangguan itu akan terjadi. Mungkin banyak pelanggan bersedia membayar harga yang lebih tinggi untuk merek global seperti Prada, atau lebih suka berbelanja di toko terdekat, atau tidak terlalu peduli dengan jejak karbon dan kacamata yang disumbangkan. Isu-isu semacam ini akan menentukan ruang lingkup dan dampak dari penantang yang mengganggu seperti Warby Parker. Variabel tersebut secara signifikan dapat mempengaruhi keberhasilan. Mari kita lihat beberapa variabel utama yang memengaruhi hasil dari gangguan model bisnis.

## 7.7 TIGA VARIABEL DALAM TEORI GANGGUAN MODEL BISNIS

Teori gangguan model bisnis dapat mengidentifikasi dan menjelaskan penyebab gangguan oleh berbagai penantang dan di industri yang berbeda. Tetapi hanya karena seorang penantang merupakan ancaman yang benar-benar mengganggu tidak berarti bahwa orang lain di industri ini akan hancur. Para petahana mungkin memiliki beberapa pilihan dalam cara mereka merespons. Dan sifat pengganggu itu sendiri—proposisi nilainya dan jaringan nilainya—dapat memprediksi banyak tentang bagaimana gangguan itu akan terjadi. Tiga variabel penting yang melengkapi teori disrupsi model bisnis adalah lintasan pelanggan, ruang lingkup yang mengganggu, dan banyak pemain lama.

### Lintasan Pelanggan

Variabel pertama yang harus dipertimbangkan dalam setiap kasus gangguan model bisnis adalah lintasan pelanggan. Pelanggan mana yang akan memberikan dasar awal untuk masuknya penantang ke pasar, dan apakah mereka sudah menjadi pelanggan petahana? Pengganggu model bisnis dapat memasuki pasar melalui salah satu dari dua lintasan:

- **Outside-in:** Disrupter memulai dengan menjual ke pembeli yang saat ini tidak dilayani oleh incumbent (yang “di luar” pasar incumbent), dan seiring waktu, disrupter bekerja masuk sampai mulai mencuri pelanggan langsung dari incumbent pasar sendiri.
- **Inside-out:** Sejak awal, pengganggu memulai dengan menjual ke beberapa subsegmen pelanggan lama. Subsegmen awal ini mungkin kecil (terkadang yang paling makmur atau paling bersemangat untuk mencoba hal-hal baru), tetapi seiring waktu, subsegmen itu tumbuh ketika pengganggu yang berhasil berkembang ke luar untuk mengklaim lebih banyak dan lebih banyak pelanggan lama.

Teori gangguan pasar baru Christensen hanya didasarkan pada kasus-kasus yang mengikuti lintasan pelanggan dari luar ke dalam. Memang, salah satu kunci fundamental teorinya adalah bahwa dengan memulai di luar basis pelanggan petahana, pengganggu membuat sangat sulit bagi petahana untuk merespons.

Namun, banyak kasus gangguan bisnis saat ini mengambil lintasan pelanggan yang berlawanan: dalam-keluar. Ketiga kasus yang baru saja kita lihat adalah kasus luar-dalam. iPhone tidak memulai dengan menjual kepada pembeli yang sebelumnya tidak berada di pasar ponsel. Sebaliknya, itu dimulai dengan subsegmen kecil dari tipe pelanggan yang pasti akan memiliki Nokia sebelumnya. Pada awalnya, Nokia dapat beralasan bahwa Apple mencuri sebagian kecil dari pasar yang menguntungkan tetapi Nokia dapat bertujuan untuk mempertahankan mayoritas pelanggan yang jauh lebih besar yang sejauh ini tidak mau membayar biaya bulanan yang lebih tinggi untuk sebuah smartphone. Namun seiring waktu, basis pelanggan iPhone berkembang ke luar untuk menarik lebih banyak pelanggan ini.

Demikian pula, Netflix tidak memulai dengan menarik pelanggan yang belum pernah menggunakan layanan penyewaan video seperti Blockbuster. Sebaliknya, daya tariknya khusus untuk mereka yang memiliki—menunjukkan rasa frustrasi mereka dengan biaya keterlambatan dan menjanjikan pengalaman pelanggan yang lebih baik. Dan Warby Parker jelas tidak punya pilihan selain mengejar pelanggan yang dilayani oleh pemain lama seperti Luxottica. Jika Anda belum memiliki atau membutuhkan kacamata resep, Anda tidak mungkin mendaftar ke Warby Parker. Kebangkitan perusahaan mungkin dimulai dengan beberapa pelanggan yang lebih sensitif terhadap harga dari basis pelanggan saat ini (mereka yang akan mencoba memesan secara online terutama untuk label harga Rp. 95), tetapi kemudian berkembang ke luar karena terbukti mampu memberikan merek mode tinggi yang sebenarnya serta pengalaman pelanggan yang unggul.

### Lingkup Mengganggu

Variabel penting kedua dalam kasus gangguan model bisnis adalah kemungkinan cakupan gangguan. Terkadang ada asumsi bahwa setiap kali gangguan terjadi, bisnis, produk, atau layanan incumbent akan digantikan 100 persen oleh penantang yang mengganggu. Keluar dengan yang lama, masuk dengan yang baru. Dalam beberapa kasus, ini memang terjadi. Ketika mobil produksi massal Henry Ford tiba, hanya beberapa tahun sebelum kuda dan kereta pada dasarnya menghilang sebagai alat transportasi. (Kevin Kelly berpendapat secara persuasif bahwa tidak ada teknologi yang pernah hilang dari penggunaan sepenuhnya—dan, memang, Anda masih dapat menikmati perjalanan kereta di sekitar Central Park New York sebagai suguhan wisata yang mahal.)

Namun dalam banyak kasus gangguan bisnis, cakupannya tidak 100 persen. Bahkan setelah diganggu, produk atau model bisnis incumbent tetap bertahan, terbatas pada porsi pasar yang berkurang tetapi masih merupakan pemain terkemuka di industri ini.

Contoh terbaru dari hal ini dapat dilihat dalam penjualan buku, dengan kedatangan e-book. Berkat pengembangan format e-book Kindle dan pembaca elektronik Amazon, konsumen menemukan bahwa mereka memiliki pilihan baru untuk membaca. E-book dan toko buku online-nya menawarkan banyak keuntungan menarik: harga per buku yang lebih rendah, pilihan yang luas, pembelian dan pengunduhan yang hampir instan, dan kemampuan untuk membawa ratusan buku ke dalam dompet atau tas Anda dengan berat paperback. Ancaman terhadap penjual buku jelas: pelanggan tidak perlu masuk ke toko buku lokal mereka untuk mengunduh e-book.

Dalam beberapa tahun pertama setelah peluncuran Kindle, e-book menikmati pertumbuhan pangsa pasar yang stabil. Banyak orang di industri penerbitan melihat kurva pertumbuhan itu, memproyeksikannya ke luar, dan dengan gugup meramalkan bahwa dalam beberapa tahun mendatang, e-book akan menjadi mayoritas penjualan buku dan penerbit tidak akan lagi mampu memproduksi edisi cetak. Tapi kemudian sesuatu yang tidak terduga terjadi. Setelah lonjakan pertumbuhan yang cepat, penjualan e-book mendarat. Berbagai laporan, yang dikonfirmasi kepada saya oleh orang dalam di industri, mengatakan bahwa dataran tinggi itu sekitar 30 persen dari penjualan buku berdasarkan pendapatan. Ini masih cukup untuk memicu gangguan besar dan pergeseran keseimbangan kekuatan di industri. (Borders, salah satu penjual buku ritel terbesar di Indonesia, mengajukan kebangkrutan pada tahun 2011.) Namun buku-buku cetak, meskipun berkurang, tentu saja tidak hilang menjadi usang.

Meskipun ini mengejutkan banyak pengamat, itu bukan kebetulan. Bahkan, saya percaya bahwa dengan melihat perilaku pembeli buku, akan cukup mudah untuk memprediksi ruang lingkup gangguan khusus ini.

Salah satu lensa penting untuk memprediksi cakupan yang mengganggu adalah kasus penggunaan produk yang berbeda (seperti yang dibahas dalam bab 6). Pelanggan membeli buku pada berbagai kesempatan, dan mereka membaca buku dalam berbagai pengaturan. Dalam beberapa kasus penggunaan untuk membaca, cukup jelas bahwa e-book memberikan proposisi nilai yang jauh lebih unggul—misalnya, saat Anda melakukan perjalanan dan ingin memiliki berbagai pilihan membaca tetapi tidak ingin terbebani oleh sekantong buku. Namun, dalam kasus penggunaan membaca lainnya, buku cetak mungkin lebih baik—misalnya, jika Anda ingin membuat catatan di margin atau membaca di pantai di bawah sinar matahari langsung (kasus di mana perangkat lunak e-book dan layar terus tertinggal dari kertas sedang). Kita juga dapat melihat kasus penggunaan untuk pembelian buku.

Ketika pelanggan ingin mencoba buku baru sambil berbaring di tempat tidur, tidak ada keuntungan yang bisa didapatkan dari mengunduh contoh bab dalam hitungan detik ke

e-reader mereka (dan membeli sisanya jika mereka dengan cepat memutuskan bahwa mereka menyukainya). Tapi bagaimana dengan pemberian hadiah? Tidak seorang pun yang pernah saya tanyakan berpikir bahwa e-book adalah pengganti yang dapat diterima untuk buku cetak ketika memberikan hadiah. Ini bukan poin kecil: sebagian besar penjualan buku terjadi di sekitar liburan dan acara pemberian hadiah lainnya.

Jika hanya beberapa kasus penggunaan yang mendukung proposisi nilai lama, kita mungkin mengharapkan konsumen mengorbankan manfaat tersebut untuk sepenuhnya beralih ke proposisi nilai baru. Tetapi dalam kasus seperti buku, di mana pelanggan dapat dengan mudah mengganti pembelian produk lama dan produk baru, dapat diprediksi bahwa kita akan berakhir dengan pasar terpisah—dengan beberapa penjualan beralih ke penawaran pengganti dan lainnya tetap dengan pemegang jabatan.

Selain kasus penggunaan, cakupan gangguan model bisnis baru dapat dipengaruhi oleh segmen pelanggan. Terkadang proposisi nilai pengganti sangat disukai untuk beberapa jenis pelanggan tetapi tidak untuk orang lain dengan kebutuhan yang berbeda. Dalam kasus Warby Parker, kita mungkin melihat bahwa pemakai kacamata tertentu cenderung beralih ke model penjualannya, sedangkan yang lain (mereka yang membeli merek mewah dan lensa khusus atau mereka yang memiliki akses lebih baik ke opsi ritel) akan tetap dengan petahana seperti Luxottica.

Terakhir, efek jaringan dapat memainkan peran penting dalam menentukan ruang lingkup gangguan. (Hal ini terutama berlaku untuk bisnis platform, seperti yang kita lihat di bab 3.) Jika produk atau layanan pengganti meningkat nilainya karena lebih banyak pelanggan menggunakannya (pikirkan platform seperti Airbnb, yang bergantung pada banyak tuan rumah dan penyewa), ini akan awalnya menjadi rintangan untuk bisnis baru. Tetapi itu juga berarti bahwa jika pengganti berhasil mencapai massa pengadopsi kritis tertentu, pertumbuhannya yang berkelanjutan hampir pasti, dan kemungkinan besar akan berakhir dengan pangsa pasar yang sangat besar.

### **Beberapa Petahanan**

Variabel ketiga yang perlu dipertimbangkan adalah beberapa pemain lama. Satu model bisnis yang mengganggu sebenarnya dapat mengganggu lebih dari satu petahana. Dengan banyak pemain lama, maksud saya bukan perusahaan serupa di industri yang sama (misalnya, iPhone yang mengganggu Motorola bersama dengan Nokia) tetapi industri atau kelas perusahaan yang sama sekali berbeda yang masing-masing ditantang oleh model bisnis baru yang mengganggu yang sama. iPhone menimbulkan ancaman yang mengganggu tidak hanya untuk perusahaan telepon seluler (seperti Nokia) tetapi juga untuk perusahaan perangkat lunak desktop (karena Microsoft menemukan bahwa Windows tidak lagi menjadi sistem operasi yang dominan di dunia) dan perusahaan periklanan online (karena Google harus bergerak cepat untuk tetap tinggal). relevan saat komputasi dipindahkan ke layar kecil). Kasus lain yang menarik dari mengganggu banyak pemain lama dapat dilihat dalam peningkatan pesat aplikasi perpesanan online, seperti WhatsApp, WeChat, LINE, dan Viber (masing-masing telah tumbuh pada awalnya di pasar global yang agak berbeda). Berbagai fitur lengkap mereka dapat bervariasi, tetapi pada intinya, setiap layanan telah menarik ratusan juta pelanggan dengan kemampuan untuk mengirim pesan seluler secara gratis melalui koneksi Internet daripada dikenakan biaya per pesan oleh penyedia layanan ponsel. Jelas, satu industri mapan yang terganggu oleh model bisnis ini adalah telekomunikasi—perusahaan seperti Vodafone dan América Móvil. Selama bertahun-tahun, pesan teks telah menjadi sumber pendapatan yang besar bagi perusahaan-perusahaan ini. Menurut satu perkiraan, layanan seperti WhatsApp membebani perusahaan telepon lebih dari Rp. 30 miliar dalam biaya SMS dalam satu tahun.

Tapi telekomunikasi bukan satu-satunya industri yang terancam oleh aplikasi perpesanan gratis. Ketika Facebook memilih untuk membeli yang terbesar, WhatsApp, untuk 10 persen dari sahamnya sendiri (harga Rp. 22 miliar), itu bukan karena WhatsApp berjanji untuk menghasilkan pendapatan baru yang besar untuk jaringan sosial. Itu murni strategi defensif terhadap aplikasi baru yang berada di jalur untuk menarik 1 miliar pelanggannya sendiri. Jika konsumen menghabiskan lebih banyak waktu di layar ponsel mereka di aplikasi seperti ini, mereka akan menghabiskan lebih sedikit waktu di dunia sosialisasi berbasis Facebook.

Mungkin ada industri lain, bahkan lebih kecil kemungkinannya, yang sebagian diganggu oleh WhatsApp. Sebuah artikel panjang di Kompas.com merinci kebangkitan jejaring sosial seluler (melalui pesan teks, Instagram, Facebook, dan Grindr) dalam kehidupan sosial beberapa kota perguruan tinggi Indonesia. Pelaporan etnografi Rubin mengungkap perubahan luas, yang dijelaskan oleh mahasiswa dan pemilik bar kampus. Masing-masing menggambarkan bagaimana siswa menghabiskan lebih sedikit waktu dan lebih sedikit uang di bar dan mengoordinasikan lebih banyak sosialisasi mereka melalui jaringan seluler, dengan alkohol yang dibeli di toko dan dikonsumsi di tempat tinggal.

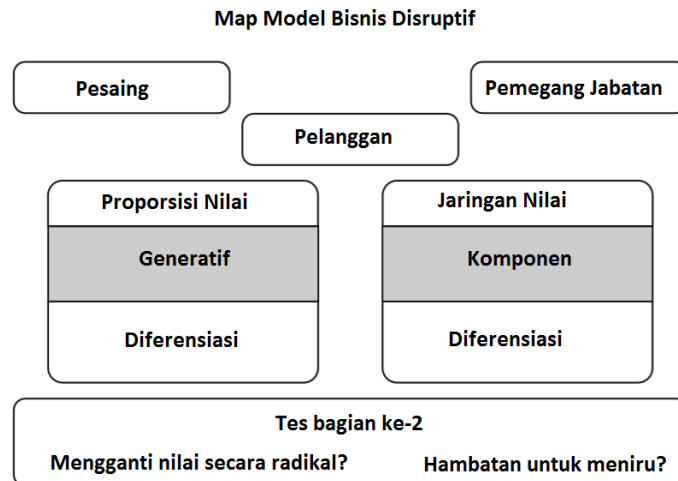
Kantin Kampus selalu menghasilkan uang untuk minuman. Tetapi nilai yang mereka berikan kepada pelanggan sebagian besar adalah kesempatan untuk bertemu dan bersosialisasi secara kebetulan. Sekarang siswa menemukan bahwa mereka dapat memperolehnya melalui telepon mereka dan kadang-kadang datang ke bar hanya untuk minum terakhir sebelum waktu tutup (hampir tidak cukup untuk mempertahankan bisnis Kantin). Banyak bar perguruan tinggi sedang berjuang, dan beberapa yang telah beroperasi selama beberapa dekade ditutup. Namun industri petahana lain telah terganggu oleh munculnya pesan seluler.

Sekarang kita telah memeriksa teori disrupsi model bisnis, bagaimana teori tersebut berkembang dari teori sebelumnya, dan beberapa variabel kunci dalam penerapannya, mari kita terapkan dengan dua alat perencanaan strategis. Alat-alat ini akan memungkinkan bisnis untuk mengukur apakah ancaman yang mereka hadapi mengganggu bisnis mereka dan, jika demikian, untuk menilai kemungkinan arahnya dan kemudian memilih di antara enam kemungkinan tanggapan incumbent.

## **7.8 PETA MODEL BISNIS YANG MENGGANGGU**

Alat pertama adalah Peta Model Bisnis yang Mengganggu. Alat pemetaan strategi ini dirancang untuk membantu Anda menilai apakah penantang baru menimbulkan ancaman yang mengganggu bagi industri atau bisnis yang ada atau tidak.

Jika bisnis Anda adalah petahana, Anda dapat menggunakan peta sebagai penilai ancaman—untuk menilai apakah penantang menimbulkan ancaman kompetitif tradisional yang dapat Anda tanggapi dengan tindakan pencegahan tradisional atau apakah itu benar-benar pengganggu. Anda juga dapat menggunakan peta jika bisnis Anda adalah perusahaan rintisan atau inovator dalam suatu perusahaan. Saat Anda mengembangkan usaha baru, peta akan membantu Anda mengidentifikasi industri di mana Anda dapat menimbulkan ancaman yang mengganggu dan industri yang mungkin kurang terpengaruh atau lebih mampu merespons tantangan Anda.



**Gambar 7.1** Peta Model Bisnis Disruptif.

Gambar 7.1 menunjukkan Peta Model Bisnis Disruptif. Ini mencakup delapan blok, yang masing-masing akan Anda isi dalam membuat penilaian terhadap ancaman yang berpotensi mengganggu. Mari kita lihat setiap blok dan pertanyaan yang harus Anda jawab untuk mengisinya.

### **Langkah 1: Penantang**

Langkah pertama dari Business Model Disruption Map adalah menjawab pertanyaan ini: Apa bisnis yang berpotensi mengganggu? Penantang yang Anda identifikasi di sini mungkin merupakan pesaing baru bagi bisnis Anda yang sudah mapan. Ini mungkin start-up Anda sendiri, mencoba mengganggu industri yang ada. Atau mungkin usaha atau inisiatif baru yang potensial dalam organisasi Anda yang potensi penggangguannya ingin Anda nilai.

Perhatikan bahwa kita belum memberi label penantang ini sebagai "pengganggu". Inti dari peta ini adalah untuk menerapkan teori disrupsi model bisnis untuk menganalisis penantang, petahana, dan pelanggan untuk menentukan apakah benar-benar ada ancaman disrupsi. Dalam pengalaman saya menjalankan skenario ini dengan banyak eksekutif—baik untuk menganalisis ancaman yang ada maupun untuk menguji pasar untuk usaha baru yang diusulkan—banyak penantang yang dijuluki mengganggu pada akhirnya tidak lulus ujian.

Dalam menggambarkan penantang, Anda perlu memasukkan penawaran utamanya: Apa produk dan layanan uniknya? Apa yang dibawanya ke pasar yang belum ada? Jika penantang Anda adalah Netflix, Anda tidak hanya akan menyertakan nama perusahaan tetapi juga deskripsi model layanan berlangganan bulanan yang ditawarkan untuk persewaan film.

### **Langkah 2: Petahana**

Pertanyaan kedua dari Business Model Disruption Map adalah, Siapa incumbennya? Anda dapat memilih salah satu kategori bisnis terkait (mis., rantai ritel persewaan video) atau contoh utama kategori (mis., Blockbuster) untuk membuat analisis lebih konkret saat Anda membandingkan model bisnis penantang dan petahana.

Poin kunci lainnya di sini adalah, seperti yang telah kita lihat, seorang penantang dapat menimbulkan ancaman yang mengganggu bagi lebih dari satu petahana. Terutama jika Anda adalah penantang, Anda harus mencoba mengidentifikasi beberapa pemain lama yang mungkin terancam oleh model bisnis baru Anda. Kapan pun Anda mengidentifikasi lebih dari satu calon petahana, Anda harus melengkapi peta beberapa kali—sekali per petahana. Anda mungkin menemukan bahwa model bisnis baru Anda menimbulkan



ancaman yang mengganggu bagi satu industri yang sudah ada, tetapi petahana lain dapat mengakomodasi keberhasilan model Anda atau dapat mengkooptasi dan menirunya.

### **Langkah 3: Pelanggan**

Pertanyaan ketiga dari Business Model Disruption Map adalah, Siapa target pelanggannya? Ini adalah pelanggan yang dilayani oleh penantang. Dalam beberapa kasus, mungkin pelanggan langsung petahana, tetapi juga bisa menjadi konstituen bisnis utama lainnya (misalnya, penantang dapat mengganggu petahana dengan mencuri semua karyawannya). Sangat penting untuk menyatakan siapa target penantang sebelum Anda melanjutkan ke tahap berikutnya untuk mempertimbangkan proposisi nilai yang ditawarkan kepada pelanggan target tersebut.

Sekali lagi, ada kemungkinan bahwa penantang dapat bertujuan untuk merebut hubungan petahana dengan lebih dari satu jenis pelanggan. Dalam hal ini, Anda juga harus menyelesaikan peta beberapa kali—sekali per jenis pelanggan.

### **Langkah 4: Proposisi Nilai**

Pertanyaan selanjutnya dari Business Model Disruption Map adalah, Apa nilai yang ditawarkan penantang kepada target pelanggan? Sangat penting untuk menjawab pertanyaan ini dari sudut pandang pelanggan: Manfaat apa yang mereka dapatkan?

Ingat, tujuannya di sini bukan untuk menggambarkan produk atau layanan yang ditawarkan oleh penantang (yang seharusnya dilakukan pada langkah 1). Juga tidak untuk menggambarkan bagaimana penantang akan membuat pelanggan membayarnya (model pendapatan akan datang pada langkah 6, sebagai bagian dari jaringan nilai). Fokus di sini secara eksklusif pada manfaat bagi pelanggan: Nilai apa yang dapat mereka peroleh dari tawaran penantang?

Anda dapat merujuk kembali ke daftar generatif proposisi nilai di awal bab ini untuk mempertimbangkan beberapa dari banyak cara model bisnis digital memberikan nilai bagi pelanggan.

### **Langkah 5: Diferensial Proposisi Nilai**

Setelah Anda menjelaskan proposisi nilai penantang, pertanyaan berikutnya adalah, Bagaimana proposisi nilai penantang berbeda dari petahana? Intinya di sini adalah untuk mengidentifikasi elemen-elemen dari proposisi nilai penantang yang unik dan berbeda—ini adalah perbedaan proposisi nilai.

Ada beberapa tumpang tindih antara nilai-nilai yang ditawarkan oleh petahana dan penantang (misalnya, Craigslist dan surat kabar menawarkan pengguna manfaat inti yang sama untuk dapat mengiklankan barang-barang pribadi untuk dijual kepada khalayak lokal yang besar mencari mereka). Anda tidak perlu memasukkan kesamaan itu di sini.

Untuk beberapa penantang, seperti Craigslist, perbedaan dalam proposisi nilai semuanya mungkin positif—yaitu, itu adalah cara penantang menawarkan nilai pelanggan tambahan. Dalam kasus lain, perbedaan proposisi nilai dapat mencakup manfaat tetapi juga kekurangan, yang harus Anda tunjukkan seperti itu—misalnya, untuk e-book sebagai penantang untuk dicetak, Anda mungkin menunjukkan “kurang mudah dibaca di bawah sinar matahari langsung.”

### **Langkah 6: Nilai Jaringan**

Pertanyaan berikutnya dari Peta Gangguan Model Bisnis menyangkut jaringan nilai: Apa yang memungkinkan penantang menciptakan, menyampaikan, dan memperoleh nilai dari penawarannya kepada pelanggan?

Anda dapat merujuk kembali ke daftar komponen jaringan nilai di awal bab ini saat Anda memetakan jaringan nilai yang memungkinkan penawaran penantang. Tujuan Anda

adalah mengidentifikasi segala sesuatu—orang, mitra, aset, dan proses—yang memungkinkan penantang menawarkan proposisi nilainya.

Jika penantangnya baru dan belum terbukti, langkah ini akan membantu mengidentifikasi pertanyaan yang belum terjawab tentang model bisnisnya dan apakah ia benar-benar dapat memberikan proposisi nilai yang dijanjikannya ke pasar.

#### **Langkah 7: Nilai Jaringan Diferensial**

Setelah Anda mendeskripsikan jaringan nilai penantang, pertanyaan berikutnya adalah, Bagaimana jaringan nilai penantang berbeda dari jaringan nilai petahana? Sekali lagi, mungkin ada beberapa titik tumpang tindih antara penantang dan petahana. Jika demikian, Anda dapat meninggalkan ini. Intinya di sini adalah untuk mengidentifikasi elemen-elemen jaringan nilai penantang yang unik dan berbeda.

Apakah penawaran penantang bergantung pada aset data unik atau pada keterampilan khusus yang saat ini tidak dimiliki oleh petahana? Apakah itu datang ke pasar melalui saluran yang berbeda dari penggunaan incumbent? Apakah penantang memiliki model penetapan harga yang berbeda atau struktur biaya yang berbeda (misalnya, biaya overhead yang lebih sedikit untuk ruang ritel atau staf) daripada pemegang jabatan? Apakah penantang meluncurkan dengan fokus pada segmen pasar yang berbeda? Himpunan dari semua perbedaan antara penantang dan petahana adalah jaringan nilai diferensial.

#### **Langkah 8: Tes Dua Bagian**

Anda sekarang siap untuk menjawab pertanyaan pamungkas dari Peta Gangguan Model Bisnis: Apakah penantang menimbulkan ancaman yang mengganggu bagi petahana? Seperti yang dijelaskan oleh teori gangguan model bisnis, pertanyaan ini dijawab dengan tes dua bagian.

Pertama, Anda perlu menilai seberapa signifikan perbedaan nilai bagi pelanggan. Apakah proposisi nilai penantang hanya sedikit lebih baik daripada incumbent? Atau apakah itu secara radikal menggantikan nilai petahana? Dalam beberapa kasus, ini bisa jadi karena penantang menawarkan produk atau layanan yang sebanding tetapi dengan persyaratan yang jauh lebih baik (pikirkan iklan baris versi gratis Craigslist). Dalam kasus lain, penantang dapat memecahkan masalah pelanggan yang sama dengan petahana tetapi juga memenuhi kebutuhan pelanggan lain pada saat yang sama (pikirkan iPhone, yang merupakan ponsel hebat dan banyak lagi). Dalam kasus lain, penantang dapat memberikan penawaran yang hanya membuat penawaran incumbent menjadi kurang relevan bagi pelanggan (karena aplikasi jejaring sosial seluler telah membuat ritual Kantin Kampus kurang relevan bagi siswa). Pertanyaan pertama dari tes disruptif adalah: Apakah proposisi nilai penantang secara dramatis menggantikan proposisi nilai yang diberikan oleh petahana? Jika jawabannya tidak, maka penantang tidak menimbulkan ancaman yang mengganggu bagi petahana. Penantang mungkin merupakan inovator hebat dengan proposisi nilai baru yang hebat bagi pelanggan. Tetapi jika tawaran itu tumbuh untuk mengancam terlalu banyak bisnis petahana, petahana harus dapat merespons dengan mencocokkan, atau tetap bersaing ketat dengan, nilai penantang bagi pelanggan. Jika jawaban tes pertama adalah ya, maka Anda dapat beralih ke tes gangguan kedua.

Di sini Anda perlu menilai hambatan yang ditimbulkan oleh perbedaan jaringan nilai antara petahana dan penantang. Bisakah petahana menjembatani kesenjangan ini, jika diinginkan, sehingga dapat memberikan nilai yang sama kepada pelanggan seperti yang dilakukan penantang? Misalnya, dapatkah pemogokan petahana berhubungan dengan mitra saluran yang serupa dengan yang dipekerjakan oleh penantang? Bisakah pemegang saham menghilangkan perbedaan dalam biaya tetapnya atau mengkompensasinya sebaliknya? Apakah mungkin bagi petahana untuk mengatasi efek jaringan yang mungkin telah dibangun

oleh penantang untuk keuntungannya sendiri? Perbedaan besar apa pun dalam jaringan nilai dapat menjadi rintangan yang mencegah petahana merespons secara efektif.

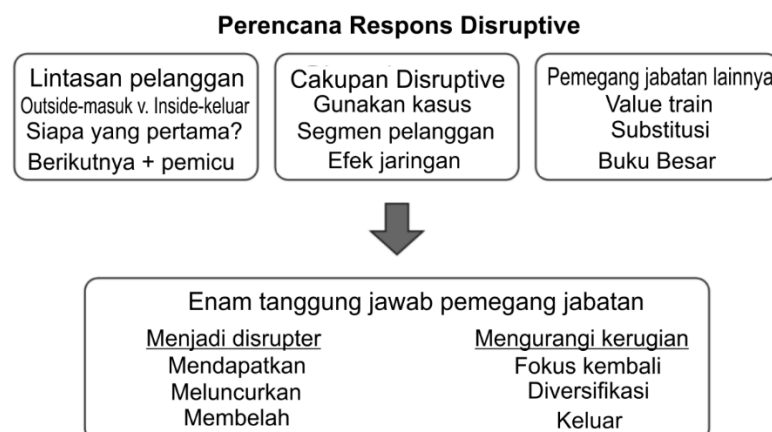
Pertanyaan kedua dari uji disrupsi adalah: Apakah ada perbedaan dalam jaringan nilai yang menciptakan penghalang yang akan mencegah petahana meniru penantang? Jika jawabannya tidak, maka penantang tidak menimbulkan ancaman yang mengganggu bagi petahana. Ini mungkin merupakan pesaing asimetris yang mengerikan, tetapi tidak ada hambatan mendasar bagi petahana untuk merespons dengan mencocokkan strateginya. Petahana mungkin harus mengorbankan sebagian dari margin keuntungannya saat ini dalam prosesnya, seperti halnya dalam perang harga dengan pesaing tradisional. Tapi penantang tidak benar-benar mengganggu. Di sisi lain, jika jawabannya ya, maka penantang telah lulus kedua tes disrupsi model bisnis. Nilai yang ditawarkannya kepada pelanggan akan secara dramatis melampaui atau merusak nilai yang diberikan oleh pemegang jabatan, dan pemegang saham akan menghadapi hambatan struktural intrinsik yang mencegahnya untuk merespons secara langsung. Ini sangat cocok dengan definisi yang kita gunakan untuk memulai bab ini: gangguan bisnis terjadi ketika industri yang ada menghadapi penantang yang menawarkan nilai yang jauh lebih besar kepada pelanggan dengan cara yang tidak dapat disaingi oleh perusahaan yang ada secara langsung. Penantang adalah ancaman yang mengganggu.

Tapi apakah semua harapan hilang? Dalam menghadapi ancaman pengganggu yang nyata, dapatkah petahana mengharapkan kepunahan total dan cepat (seperti industri kereta kuda yang menghadapi mobil), atau apakah ada peluang bagi petahana untuk merespons—atau setidaknya mempertahankan sebagian dari kejayaannya? Di situlah alat berikutnya masuk.

## 7.9 PERENCANA RESPONS MENGGANGGU

Jika Anda telah menentukan bahwa Anda, pada kenyataannya, melihat penantang yang benar-benar mengganggu bagi bisnis yang sudah ada, Anda sekarang siap untuk menerapkan alat kedua. Disruptive Response Planner dirancang untuk membantu Anda memetakan bagaimana tantangan yang mengganggu kemungkinan akan dimainkan dan mengidentifikasi opsi terbaik Anda untuk merespons.

Tiga langkah pertama membantu Anda menilai ancaman dari pengganggu dalam tiga dimensi: lintasan pelanggan, ruang lingkup yang mengganggu, dan pemain lama lainnya yang mungkin terpengaruh. Anda kemudian dapat menggunakan wawasan ini pada langkah terakhir untuk memilih di antara enam kemungkinan tanggapan petahana terhadap penantang yang mengganggu. (Lihat gambar 7.2)



**Gambar 7.2** Disruptive Response Planner.

### **Langkah 1: Lintasan Pelanggan**

Langkah pertama dalam memprediksi kemungkinan dampak dari model bisnis baru yang mengganggu adalah dengan memahami lintasan pelanggannya: Pelanggan mana yang kemungkinan besar akan mengadopsi tawaran pengganggu terlebih dahulu, dan bagaimana pasarnya akan menyebar dari sana jika berhasil?

#### ***Luar - Kedalam Atau Dalam - Keluar?***

Seperti yang telah kita lihat, ada dua jenis lintasan pelanggan untuk model bisnis yang mengganggu: dari luar ke dalam dan dari dalam ke luar. Sangat penting untuk memulai dengan menilai jalur mana yang mungkin diambil oleh pengganggu Anda untuk memasuki pasar.

Pengganggu dari luar ke dalam mulai dengan menjual kepada nonpelanggan petahana dan kemudian masuk ke dalam untuk mengganggu pelanggan petahana itu sendiri. Seperti yang dijelaskan oleh Christensen, pengganggu dari luar ke dalam tidak menarik pada awalnya untuk pelanggan petahana karena fitur mereka yang lebih rendah, tetapi mereka menarik bagi pelanggan yang tidak mampu atau mengakses layanan petahana tradisional. Saat pengganggu meningkat, itu mulai menarik pelanggan lama juga. Teori Christensen telah menunjukkan bagaimana industri dengan hambatan yang mengecualikan banyak pelanggan potensial — pendidikan tinggi, perawatan kesehatan, layanan keuangan — matang untuk dirupsikan. Saat dia dan Derek van Bever menulis: "Jika hanya orang yang terampil dan kaya yang memiliki akses ke produk atau layanan, Anda dapat secara wajar mengasumsikan adanya peluang penciptaan pasar."

Pengganggu dari dalam ke luar mengikuti jalan yang berbeda. Mereka mulai dengan menjual ke segmen pelanggan lama dan kemudian berusaha keluar untuk mengambil lebih banyak pasarnya. Kita telah melihat banyak contohnya: iPhone versus Nokia (dimulai dengan menjual ke pengguna ponsel yang sudah ada) dan Netflix versus Blockbuster (dipasarkan secara eksplisit ke penyewa film yang ada sebagai alternatif yang lebih baik). Alih-alih memulai dengan harga yang lebih rendah dari penawaran pemain lama tetapi "cukup baik" untuk pembeli yang tidak mampu membeli pemain lama, pengganggu ini menawarkan nilai yang jauh lebih baik sejak awal. Ini adalah inovasi model bisnis yang akan dengan cepat menarik respons kompetitif dari petahana kecuali bahwa mereka bergantung pada jaringan nilai yang tidak mungkin ditiru oleh petahana.

#### ***Siapa Yang Pertama?***

Setelah Anda mengetahui apakah gangguan akan terjadi dari luar ke dalam atau dari dalam ke luar, Anda perlu mengidentifikasi jenis pelanggan tertentu yang kemungkinan akan menjadi yang pertama mengadopsi produk atau layanan pengganggu.

Untuk gangguan dari dalam ke luar, Anda harus mengajukan pertanyaan berikut: Siapa di antara pelanggan Anda saat ini yang paling tertarik dengan penawaran yang mengganggu? Apakah ada rintangan untuk adopsi awal mereka (misalnya, keandalan belum terbukti)? Apakah ada beberapa pelanggan saat ini yang tidak terlalu peduli dengan rintangan tersebut (misalnya, mereka ingin mencoba produk baru atau kurang peduli dengan merek yang sudah mapan)?

Untuk gangguan dari luar ke dalam, Anda harus mengajukan pertanyaan berikut: Siapa yang saat ini paling termotivasi tetapi tidak mampu membeli atau mengakses produk atau layanan Anda? Manakah dari rintangan ini (harga atau akses)

yang menjadi penghalang lebih besar bagi mereka? Rintangan mana yang ditawarkan oleh pengganggu yang membantu mereka untuk mengatasi lebih banyak?

***Siapa Selanjutnya, Dan Apa Yang Akan Memicu Mereka?***

Setelah Anda mengidentifikasi kemungkinan pelanggan pertama untuk penawaran pengganggu, Anda perlu mengidentifikasi siapa yang akan tertarik pada penawaran berikutnya. Untuk pengganggu dari dalam, kemungkinan itu adalah subgrup lain dari pelanggan Anda. Misalnya, jika Warby Parker memulai dengan menarik pendukung tujuan sosial, apakah pelanggan berikutnya akan menjadi pemakai kacamata yang paham teknologi? Untuk pengganggu dari luar ke dalam, pertanyaan kuncinya di sini adalah: Kapan pengganggu akan "memberi tip" dari menjual ke nonpelanggan dan mulai menjangkau pelanggan Anda sendiri?

Anda juga perlu memikirkan apa yang akan memicu pelanggan gelombang kedua ini untuk bergabung. Pemicu ini sering kali dapat berupa perilaku pelanggan lain; Pelanggan yang menunggu dan melihat, misalnya, mungkin menjadi tertarik ketika mereka melihat orang lain menggunakan suatu produk, atau mereka mungkin dibujuk dari mulut ke mulut. Pemicunya mungkin beberapa inovasi lebih lanjut oleh pengganggu, seperti penurunan harga lebih lanjut atau peningkatan fitur atau keduanya. Atau pemicunya mungkin hanya visibilitas—karena liputan pers, pemasaran, atau distribusi geografis membawa tawaran pengganggu itu ke perhatian gelombang pelanggan baru berikutnya.

***Implikasi***

Mengetahui kemungkinan lintasan pelanggan memiliki implikasi penting. Sebagai pemegang jabatan, Anda perlu mengetahui pelanggan Anda saat ini yang harus diperhatikan terlebih dahulu untuk melihat apakah mereka membelot. Anda juga harus tahu jika penantang tidak membutuhkan pelanggan Anda untuk memulai (pengganggu dari luar ke dalam). Dalam hal ini, Anda harus mengembangkan strategi untuk bersaing mendapatkan pelanggan "luar" yang sama, di mana pengganggu dapat tumbuh terlebih dahulu sebelum pindah ke pasar Anda sendiri.

**Langkah 2: Lingkup Mengganggu**

Langkah selanjutnya dalam menilai ancaman dari model bisnis yang mengganggu adalah mempertimbangkan kemungkinan cakupannya. Ini menjelaskan berapa banyak pasar (berapa banyak pelanggan) yang cenderung beralih ke pengganggu setelah mapan. Cakupan yang mengganggu dapat diprediksi dengan melihat tiga faktor: use case, segmen pelanggan, dan efek jaringan.

***Gunakan Kasus***

Anda harus terlebih dahulu mengidentifikasi berbagai kasus penggunaan di mana pelanggan membeli dan menggunakan produk atau layanan Anda. Buat dua daftar: Dalam situasi apa pelanggan membeli penawaran Anda? Dalam situasi apa mereka menggunakannya? (Harus ada tumpang tindih dalam daftar tetapi juga beberapa perbedaan.) Kemudian, untuk setiap kasus penggunaan di kedua daftar, pertimbangkan proposisi nilai pengganggu. Dalam kasus apa pengganggu jelas lebih disukai pelanggan? Dalam hal apa ada keuntungan untuk penawaran Anda?

Seperti yang kita lihat dalam kasus e-book versus buku cetak, pengganggu mungkin memiliki keuntungan yang jelas untuk beberapa kasus penggunaan (misalnya, menaiki pesawat dengan berbagai bahan bacaan) tetapi dirugikan dalam kasus penggunaan lain (misalnya, memberikan hadiah kepada teman). Anda juga harus mempertimbangkan apakah ada biaya untuk multihoming (seperti yang dibahas dalam bab 3). Seberapa sulit bagi pelanggan untuk membeli dari bisnis Anda

untuk beberapa kasus penggunaan dan dari pengganggu untuk yang lain? Bagi pembaca, tidaklah sulit untuk membeli buku cetak sebagai hadiah sambil menyimpan e-reader untuk perjalanan mereka sendiri.

### **Segmen Pelanggan**

Selanjutnya Anda harus membagi lagi pelanggan yang Anda dan pengganggu bersaing. Daripada melihat mereka sebagai satu kelompok monolitik, cobalah untuk membagi pelanggan ini menjadi segmen-segmen berdasarkan kebutuhan bersama mereka. Apa yang mendorong mereka untuk menggunakan kategori produk ini? Apa kebutuhan mereka yang relevan? (Hal ini terkadang sesuai dengan beberapa kasus penggunaan Anda.) Kemudian, untuk setiap segmen, pertimbangkan apakah pengganggu sangat menarik dibandingkan dengan bisnis Anda.

Ingat Zipcar (dibahas di bab 5). Layanan persewaan mobil on-demand ini tampaknya menimbulkan tantangan yang mengganggu bagi perusahaan persewaan mobil tradisional saat diluncurkan. Anggota Zipcar membayar sedikit biaya bulanan untuk memiliki akses ke salah satu Zipcar yang diparkir di wilayah metropolitan mereka. Mereka hanya melihat di aplikasi ponsel mereka, berjalan ke mobil terdekat, dan mengetikkan kode masuk ke kunci tombol di pintu mobil.

Model layanan mandiri ini tampak jauh lebih nyaman daripada pengalaman layanan pelanggan mengambil mobil di agen persewaan tradisional. Tapi Zipcar tidak pernah menggantikan model sewa tradisional untuk sebagian besar pelanggan. Ternyata tipe konsumen tertentu (misalnya, mereka yang berada di kota padat dengan kebutuhan reguler untuk penyewaan mobil jangka pendek) cocok dengan model keanggotaan. Tetapi konsumen lain (misalnya, mereka yang berada di daerah pedesaan atau mereka yang memiliki kebutuhan sewa yang lebih jarang) tidak mendapat banyak manfaat dari model tersebut. Saat memperluas ke empat negara dan hampir satu juta anggota, Zipcar tetap fokus pada kampus-kampus dan kota-kota besar.

### **Efek Jaringan**

Faktor ketiga yang perlu dipertimbangkan dalam memprediksi ruang lingkup pengganggu adalah efek jaringan. Banyak layanan, terutama bisnis platform, menjadi lebih berharga dengan setiap pelanggan baru yang berpartisipasi. Karena semakin banyak pelanggan yang membeli iPhone, menjadi lebih mudah bagi Apple untuk menarik lebih banyak pengembang untuk membuat aplikasi untuk platform tersebut. Karena semakin banyak pengembang yang membuat aplikasi, keunggulan iPhone versus pemain lama seperti Nokia juga tumbuh. Jika Anda melihat cryptocurrency seperti Bitcoin, tentu ada kemungkinan bahwa hal itu dapat mengganggu berbagai incumbent yang menyediakan layanan keuangan tradisional (pembayaran kartu kredit, rekening tabungan, valuta asing). Tetapi rintangan terbesar untuk mata uang seperti Bitcoin adalah bahwa mata uang sangat bergantung pada efek jaringan. Selama beberapa pedagang menerima Bitcoin dan beberapa pelanggan lain menggunakannya, manfaat bagi pengguna baru sebagian besar bersifat hipotetis. Di sisi lain, pemain lama yang menonton Bitcoin perlu menyadari bahwa momentum yang cukup dalam adopsi pengguna dapat dengan cepat menyebabkan efek bola salju (seperti pengguna yang berbondong-bondong ke jejaring sosial yang tumbuh cepat seperti Instagram atau Snapchat) yang mengubahnya dengan cepat dari rasa ingin tahu menjadi kekuatan pengganggu utama.

### ***Implikasi***

Sekarang setelah Anda memeriksa kasus penggunaan, segmen pelanggan, dan efek jaringan, Anda seharusnya dapat membuat prediksi yang tepat tentang kemungkinan cakupan dampak dari pengganggu baru. Secara umum, kita dapat memikirkan tiga kemungkinan hasil dari model bisnis yang mengganggu. Salah satunya adalah kasus khusus, di mana pengganggu hanya menarik sebagian pasar yang sangat spesifik. Pengganggu lain mungkin akan memecah pasar, dengan model bisnis pengganggu dan petahana masing-masing mengambil bagian besar. Dan dalam kasus tanah longsor, pengganggu dengan cepat mengambil alih seluruh pasar, mendorong petahana ke dalam ketidakjelasan.

### **Langkah 3: Petahana Lainnya**

Kita telah melihat sebelumnya bagaimana satu model bisnis baru dapat mengganggu banyak industri yang sudah ada. Saat menilai pengganggu pada bisnis Anda, mudah untuk fokus pada dampaknya hanya pada satu industri (milik Anda). Tetapi untuk memahami dinamika persaingan di tempat kerja, penting untuk memperluas kerangka referensi Anda untuk mempertimbangkan bisnis lama lainnya dan bagaimana mereka akan terpengaruh dan merespons pengganggu.

#### ***Nilai Kereta Api***

Tempat pertama untuk mencari bisnis tambahan yang mungkin terganggu adalah di jalur nilai Anda sendiri (sebagaimana dibahas dalam bab 3). Mulailah dengan menanyakan produk atau layanan mana yang paling mirip dengan pengganggu. Misalnya, produk yang paling disukai e-book adalah buku cetak. Anda kemudian dapat melihat rangkaian nilai dari semua orang yang terlibat dalam memberikan produk atau layanan itu—mulai dari pencetus (penulis), hingga produsen (penerbit buku), hingga distributor (pencetak buku, perusahaan distribusi, dan penjual buku eceran dan e-tail)—sampai nilainya mencapai konsumen akhir. Lalu tanyakan mana dari berbagai jenis perusahaan ini yang mungkin terganggu jika model bisnis baru berhasil? Untuk e-book, jawabannya mungkin adalah penjual buku eceran, printer, dan distributor; penulis dan penerbit kemungkinan besar dapat beradaptasi dengan model bisnis baru.

#### ***Pengganti***

Cara lain untuk mengidentifikasi pemain lama tambahan adalah dengan memikirkan produk atau layanan yang pelanggan dapat menggantikan penawaran pengganggu. Tanyakan pada diri Anda dua pertanyaan: Jika pelanggan mulai menghabiskan lebih banyak uang untuk produk atau layanan pengganggu, di mana lagi mereka menghabiskan lebih sedikit uang? Jika pelanggan mulai menghabiskan lebih banyak waktu untuk pengganggu, di mana mereka akan menghabiskan lebih sedikit waktu?

Mengingat iPhone awal, Anda dapat dengan mudah melihat bahwa jika pelanggan membelanjakan uang untuk iPhone, mereka cenderung tidak menghabiskan uang untuk ponsel oleh pembuat handset lain seperti Nokia. (Menggali lebih dalam, Anda mungkin menentukan bahwa jika mereka menghabiskan lebih banyak uang untuk aplikasi iPhone, mereka cenderung menghabiskan lebih sedikit untuk hiburan lainnya.) Jika Anda bertanya di mana pengguna iPhone yang rajin menghabiskan waktu mereka, Anda mungkin menyadari bahwa mereka menghabiskan lebih sedikit waktu untuk melakukan pencarian Web di desktop mereka (bisnis yang sangat menguntungkan bagi Google)

dan lebih banyak waktu di penelusuran Web seluler (apalagi kurang menguntungkan).

Satu pertanyaan lain tentang pengganti patut ditanyakan: Jika produk pengganggu saat ini terus menjadi jauh lebih baik dalam hal kinerja dan kualitas, untuk produk atau layanan lain apa yang mungkin mulai menjadi pengganti? Melihat iPhone awal, bisa dibayangkan jika terus menjadi lebih cepat, lebih kuat, dan sedikit lebih besar, itu memang menimbulkan ancaman sebagai pengganti komputer laptop, televisi, dan kategori lainnya.

### **Tangga**

Cara terakhir untuk mengidentifikasi lebih banyak pemain lama yang mungkin terpengaruh oleh pengganggu adalah dengan melihat kebutuhan pelanggan tingkat tinggi dan langsung. Anda mulai dengan mengajukan pertanyaan-pertanyaan ini: Masalah atau kebutuhan apa yang dipecahkan atau dipenuhi oleh pengganggu untuk pelanggannya? Siapa lagi yang mencoba memecahkan masalah itu? Misalnya, melihat aplikasi perpesanan seperti WhatsApp, Anda dapat melihat bahwa pelanggan menggunakannya untuk memenuhi kebutuhan mereka akan pesan teks yang tepat dengan teman (terutama teman di negara yang berbeda). Kebutuhan itu sebelumnya dipenuhi oleh penyedia telekomunikasi, yang, seperti yang kita lihat, kehilangan miliaran dolar dalam biaya SMS karena gangguan ini.

Selanjutnya Anda dapat mencoba menggali kebutuhan pelanggan tingkat tinggi melalui proses yang dikenal sebagai *laddering*. Dalam teknik riset pasar ini, Anda bertanya kepada pelanggan serangkaian pertanyaan "Mengapa?" pertanyaan untuk mendapatkan alasan di balik motivasi langsung mereka. Misalnya, jika Anda bertanya kepada mahasiswa mengapa mereka menggunakan WhatsApp, mereka mungkin mengatakan "untuk mengirim pesan dengan mudah dengan teman-teman saya." Jika Anda bertanya mengapa mereka menggunakannya untuk itu, mereka mungkin mengatakan "untuk dapat membuat rencana dan bertukar foto." Jika Anda bertanya mengapa itu penting, mereka mungkin akan berkata, "agar kita bisa bertemu dan mencari tahu di mana saja acara kumpul-kumpul keren itu diadakan." Ini mungkin membuat Anda menyadari bahwa aplikasi perpesanan seluler memenuhi kebutuhan untuk mengadakan interaksi sosial, yang sebelumnya dipenuhi dengan mengunjungi bar kampus. Tangga semacam ini dapat mengungkapkan produk atau layanan yang dibuat kurang penting bagi pelanggan oleh pengganggu, meskipun pengganggu tampaknya tidak bersaing secara langsung.

### **Implikasi**

Dengan melihat rangkaian nilai, cara substitusi yang berbeda, dan tingkat kebutuhan pelanggan yang berbeda, Anda mungkin telah mengidentifikasi beberapa pemain lama—jenis perusahaan yang akan ditantang secara mengganggu oleh pengganggu baru yang sama. Sebagai petahana, selalu berharga untuk mengetahui siapa lagi yang mungkin diancam oleh pengganggu yang sama yang mengancam Anda. Dalam merencanakan respons Anda sendiri, penting untuk melihat bagaimana petahana lain ini merespons atau mempertimbangkan bagaimana respons mereka dapat paralel dengan respons Anda. Anda mungkin juga menemukan bahwa "musuh dari musuh saya" ini dapat berfungsi sebagai sekutu dalam menanggapi ancaman yang mengganggu. Seperti dijelaskan di atas, Google melihat bahwa mereka terancam oleh kebangkitan pesat iPhone seperti halnya pembuat handset telepon seluler. Seperti yang akan kita lihat, ini mengarah pada pilihan respons Google terhadap ancaman yang mengganggu.



#### **Langkah 4: Enam Tanggapan Incumbent terhadap Gangguan**

Langkah terakhir dari Disruptive Response Planner adalah merencanakan respons Anda sebagai pemegang jabatan. Untuk melakukannya, Anda akan menggunakan apa yang telah Anda pelajari mengenai lintasan, ruang lingkup, dan petahana lain dari pengganggu yang Anda hadapi untuk membantu Anda memilih respons strategis mana yang paling menjanjikan untuk keadaan Anda. Sebagai petahana, Anda memiliki enam kemungkinan tanggapan saat menghadapi penantang yang mengganggu:

##### ***Tiga Strategi Menjadi Gangguan***

- Dapatkan pengganggu
- Luncurkan pengganggu independen
- Pisahkan model bisnis pengganggu

##### ***Tiga Strategi Mitigasi Kerugian Akibat Gangguan***

- Fokus kembali pada pelanggan Anda yang dapat dipertahankan
- Diversifikasi portofolio Anda
- Rencanakan jalan keluar yang cepat

Keenam strategi ini tidak eksklusif; Anda dapat menggabungkannya (dan, pada kenyataannya, beberapa di antaranya bekerja paling baik bersama-sama). Tiga tanggapan pertama berusaha menempati tempat yang sama dengan pengganggu. Tiga tanggapan terakhir berusaha mengurangi dampaknya terhadap bisnis inti Anda. Bergantung pada keadaan Anda sendiri, hanya satu atau beberapa dari tanggapan yang sudah ada ini yang mungkin bisa diterapkan, jadi yang terbaik adalah membiasakan diri dengan masing-masing tanggapan tersebut. Mari kita lihat setiap tanggapan dan lihat di mana dan bagaimana Anda bisa menerapkannya dengan baik.

##### ***Dapatkan Gangguan***

Tanggapan paling langsung untuk petahana yang dihadapkan dengan penantang yang mengganggu adalah dengan mendapatkan penantang. Beginilah cara Facebook menghadapi tantangan WhatsApp. Saat produk Google Maps menghadapi potensi pengganggu di Waze, produk tersebut membeli perusahaan tersebut. Ketika raksasa persewaan mobil Avis melihat bahwa Zipcar telah menemukan model bisnis yang mengganggu, Avis juga membeli penantanginya. Jika Anda mempertimbangkan untuk membeli pengganggu Anda, mengetahui siapa pemain lama lainnya akan membantu Anda memprediksi siapa lagi yang mungkin bersaing dengan Anda untuk menaikkan harga.

Tanggapan paling langsung untuk petahana yang dihadapkan dengan penantang yang mengganggu adalah dengan mendapatkan penantang. Beginilah cara Facebook menghadapi tantangan WhatsApp. Saat produk Google Maps menghadapi potensi pengganggu di Waze, produk tersebut membeli perusahaan tersebut. Ketika raksasa persewaan mobil Avis melihat bahwa Zipcar telah menemukan model bisnis yang mengganggu, Avis juga membeli penantanginya. Jika Anda mempertimbangkan untuk membeli pengganggu Anda, mengetahui siapa pemain lama lainnya akan membantu Anda memprediksi siapa lagi yang mungkin bersaing dengan Anda untuk menaikkan harga.

Jika Anda mendapatkan pengganggu Anda, Anda harus terus menjalankannya sebagai divisi independen. Itulah yang dilakukan Facebook, Google, dan Avis dalam semua kasus di atas. Itu berarti pengganggu yang Anda miliki akan terus mencuri pelanggan dari bisnis inti Anda (dan mungkin dengan margin keuntungan yang lebih rendah). Tetapi jika Anda tidak mengambil tindakan untuk menjaga agar pengganggu yang didapat tetap independen, Anda pasti akan menempatkan kepentingan bisnis

inti Anda di atas tujuan melayani pelanggan Anda. Dan itu akan menciptakan peluang bagi orang lain untuk meluncurkan bisnis serupa dan mencuri pelanggan Anda yang kecewa.

Mendapatkan pengganggu tidak selalu memungkinkan. Sebuah perusahaan rintisan dengan modal ventura yang cukup mungkin menolak untuk menjual, seperti halnya dengan tawaran Facebook yang gagal sebesar Rp. 3 miliar untuk aplikasi pemesanan Snapchat. Atau si pengganggu mungkin merupakan bagian dari perusahaan yang lebih besar daripada pemegang jabatan. E-book Amazon merupakan ancaman yang jelas mengganggu penjual buku ritel seperti Barnes & Noble, tetapi pengecer jauh lebih kecil daripada Amazon (untuk siapa e-book hanyalah bagian dari bisnisnya).

Seringkali, memperoleh pengganggu diabaikan atau ditolak pada tahap awal, ketika akuisisi masih menjadi pilihan. Pada tahun 2000, tak lama setelah Netflix meluncurkan model DVD berlangganannya, CEO start-up, Reed Hastings, terbang ke Dallas untuk bertemu dengan CEO Blockbuster, John Antioco. Hastings mengusulkan raksasa video dan pendatang baru membentuk kemitraan, dengan Netflix menangani distribusi online dan Blockbuster saluran ritel. Hastings ditertawakan di luar kantor. Blockbuster tidak mendapat kesempatan kedua. Akuisisi tidak selalu harus 100 persen (kemitraan dengan Netflix akan terbukti merupakan anugerah bagi Blockbuster), tetapi itu memang membutuhkan menelan harga diri Anda dan mengenali keuntungan pengganggu sebelum skalanya begitu besar sehingga tidak lagi membutuhkan bantuan Anda.

### **Luncurkan Gangguan Independen**

Tanggapan petahana kedua adalah meluncurkan bisnis baru sendiri yang meniru model bisnis pengganggu. Alih-alih membeli pengganggu secara langsung, petahana memanfaatkan skala dan sumber dayanya untuk mencoba mengalahkan pengganggu di permainannya sendiri. Inilah tanggapan yang diajukan Christensen: “Kembangkan gangguan Anda sendiri sebelum terlambat untuk menuai hasil dari partisipasi di pasar baru yang tumbuh tinggi.”

Namun, untuk meluncurkan pengganggu Anda sendiri, Anda, petahana harus bersedia mencopot bisnis inti Anda sendiri. Lagi pula, Anda mencoba untuk menciptakan kembali model bisnis yang sangat mengganggu bisnis tradisional Anda. Charles Schwab menerapkan strategi ini ketika melihat pertumbuhan pialang online seperti TD Ameritrade Joe Ricketts, meluncurkan layanan online sendiri yang bersaing dengan penawaran layanan lengkapnya.

Strategi ini sekali lagi mengharuskan Anda untuk menjaga agar inisiatif baru yang mengganggu ini tetap tertutup di bagian independen dari perusahaan Anda. Anda harus menjalankannya pada P&L sendiri, tanpa tanggung jawab untuk menyimpan atau mendukung bisnis inti Anda. Meskipun unit independen harus memiliki akses ke beberapa sumber daya utama perusahaan, ia harus mempertahankan organisasi kecil dan ramping sehingga dapat berkembang dengan cepat daripada menjadi versi sklerotik dari pengganggu gesit yang coba dikalahkannya.

Anda bahkan dapat meluncurkan pengganggu independen terlebih dahulu—karena Anda melihat kemungkinan model bisnis baru berdasarkan tren dan teknologi yang muncul. Saint-Gobain, pengecer global terkemuka bahan konstruksi, melihat tren dalam e-commerce dan mengakui peluang untuk toko online di industrinya. Daripada menunggu perusahaan rintisan untuk menangkap peluang ini, Saint-Gobain meluncurkan Outiz, pengecer khusus online di pasar Prancis. Outiz telah ditugaskan

untuk bersaing langsung dengan merek ritel bata-dan-mortir perusahaan induknya sendiri.

Meluncurkan pengganggu independen tidak mudah, tetapi masuk akal jika perbedaan dalam jaringan nilai adalah budaya organisasi, struktur biaya, model pendapatan, dan segmen pelanggan perusahaan Anda. Anda berpotensi dapat mengatasi hambatan semacam ini dengan mengisolasi pengganggu yang diluncurkan sendiri dari sisa bisnis Anda.

### ***Split Model Bisnis Gangguan***

Bagaimana jika petahana tidak memiliki beberapa kemampuan inti—seperti kekayaan intelektual, reputasi merek, keterampilan penting, atau mitra yang tepat—yang diperlukan untuk menciptakan kembali pengganggu? Dalam hal ini, hanya mengisolasi inisiatif baru dari seluruh organisasi tidak cukup. Tetapi petahana mungkin masih dapat menciptakan kembali model bisnis pengganggu dengan membagi pekerjaan dengan bisnis lain.

Ini mungkin strategi yang baik jika analisis Anda sebelumnya menemukan banyak pemain lama dan jaringan nilai mereka saling melengkapi dengan jaringan Anda sendiri. Ini adalah strategi yang digunakan oleh Google ketika meluncurkan sistem operasi Android dalam menanggapi iPhone Apple, yang mengancam bisnis periklanannya. Google telah memiliki sistem operasi seluler inti dari akuisisi Android Inc pada tahun 2005. Google juga memiliki aset perangkat lunak utama yang diperlukan untuk perangkat mirip iPhone: Google Penelusuran, Google Maps, video YouTube, dan browser Web Chrome. Tetapi Google tahu bahwa mereka tidak memiliki keterampilan dan aset yang diperlukan untuk merancang dan memproduksi perangkat keras untuk bersaing dengan Apple, jadi Google melisensikan sistem operasi dan perangkat lunak selulernya ke berbagai perusahaan— Samsung, Sony, HTC, dan lainnya—dengan kemampuan untuk membangun perangkat keras ponsel cerdas yang hebat. Dengan membagi model bisnis iPhone dengan perusahaan-perusahaan ini, Google mampu membawa ponsel Android ke pasar dengan proposisi nilai yang menyaingi iPhone.

Kunci untuk memecah model bisnis pengganggu adalah menemukan bisnis lain yang melengkapi jaringan nilai Anda sendiri dan bermitra dengan mereka untuk menjembatani kesenjangan yang mencegah Anda meluncurkan pengganggu Anda sendiri. Idealnya, mitra tersebut juga terancam oleh pengganggu yang sama, sehingga mereka akan termotivasi untuk berkolaborasi.

### **Refokus Pada Pelanggan Anda Yang Dapat Dipertahankan**

Petahanan tidak harus bereaksi hanya dengan menjadi pengganggu; mereka juga dapat bertindak defensif dalam menopang bisnis inti mereka sendiri. Itulah fokus dari dua tanggapan incumbent berikutnya. Strategi ini sering dapat digunakan dalam kombinasi dengan yang sebelumnya.

Yang pertama dari strategi defensif ini adalah memfokuskan kembali bisnis inti petahana pada pelanggan yang memiliki peluang terbaik untuk mempertahankannya. Anda harus menggunakan strategi ini setiap kali Anda telah mengidentifikasi kemungkinan pasar terbelah atau pasar khusus untuk pengganggu Anda.

Adalah penting bahwa Anda tidak terlibat dalam angan-angan dan terus berinvestasi dalam bisnis tradisional Anda seolah-olah masa depannya akan terlihat sama dengan masa lalunya. Pemfokusan ulang harus menarik bagi pelanggan yang menurut Anda kemungkinan besar akan tetap bersama Anda meskipun ada

pengganggu. Ingat, mereka tidak akan tinggal bersama Anda karena kesetiaan; mereka akan bertahan karena model bisnis Anda masih menawarkan nilai lebih kepada mereka. Lihat kembali analisis cakupan Anda dan segmen pelanggan serta kasus penggunaan yang disukai produk Anda. Lihat juga lintasan pelanggan yang Anda prediksi: Siapa yang kemungkinan akan berangkat ke pengganggu lebih dulu, dan siapa yang mungkin mengikuti? Kemudian rencanakan untuk mengalihkan bisnis inti Anda untuk fokus pada mereka, bahkan saat bisnis itu kemungkinan sedang menyusut.

Ketika pengecer buku Barnes & Noble mendapati bisnisnya terganggu oleh pengiriman buku online, ia memfokuskan kembali model bisnisnya pada produk dengan margin tinggi seperti buku anak-anak dan buku meja kopi karena pelanggan yang membeli ini masih menghargai kemampuan untuk menelusuri produk di lingkungan toko. .

Dalam memfokuskan kembali bisnis inti Anda, Anda harus mengarahkan pemasaran, pengiriman pesan, dan inovasi produk berkelanjutan Anda pada pelanggan yang paling dapat dipertahankan ini. Jika strategi Anda melibatkan pemotongan, fokuslah pada pengurangan operasi yang melayani pelanggan yang kemungkinan besar akan Anda hilangkan dan terus memberikan nilai kepada mereka yang kemungkinan besar akan Anda pertahankan.

#### ***Diversifikasi Portofolio Anda***

Cara selanjutnya yang dapat dilakukan oleh petahana untuk memitigasi gangguan pada bisnis inti mereka adalah dengan mendiversifikasi portofolio produk, layanan, dan unit bisnis mereka. Mereka dapat mencapai ini dengan menggunakan kembali keterampilan dan aset unik perusahaan di area baru dan dengan mengakuisisi perusahaan yang lebih kecil di area yang ingin mereka kembangkan.

Ketika fotografi digital menjadi arus utama dan mengganggu bisnis film fotografi, dua bisnis incumbent teratas adalah Kodak dan Fujifilm. Sementara Kodak mengalami kemunduran panjang yang berakhir dengan kebangkrutan, Fujifilm berhasil beradaptasi dan bertahan. “Baik Fujifilm dan Kodak tahu bahwa era digital sedang menuju ke arah kita. Pertanyaannya adalah, apa yang harus dilakukan,” kata CEO Fujifilm, Shigetaka Komori. “Fujifilm dapat diatasi dengan melakukan diversifikasi.” Di bawah kepemimpinan Komori, perusahaan menghabiskan waktu bertahun-tahun menerapkan keahlian teknisnya dalam bahan kimia, yang dikembangkan dalam memproduksi film, di berbagai bidang seperti layar elektronik panel datar, pengiriman obat, dan perawatan kulit. Pada saat Kodak mengajukan kebangkrutan, bisnis film Fujifilm hanya 1 persen dari pendapatannya, tetapi perawatan kesehatan dan layar datar masing-masing adalah 12 persen dan 10 persen.

Diversifikasi memungkinkan Anda untuk memanfaatkan kekuatan dalam jaringan nilai Anda di area bisnis baru, dan meskipun area ini pada awalnya mungkin tidak menguntungkan seperti bisnis inti Anda, mereka dapat menciptakan peluang baru untuk pertumbuhan dan membuat perusahaan Anda tidak terlalu rentan terhadap gangguan total.

#### ***Rencana Untuk Keluar Cepat***

Strategi terakhir untuk respons incumbent terhadap gangguan adalah yang paling tidak diinginkan. Ketika penantang yang mengganggu menimbulkan ancaman yang tak tertahankan bagi seluruh pasar petahana dan tidak ada cara yang layak untuk meluncurkan gangguannya sendiri, petahana perlu merencanakan jalan keluar yang cepat. Ini adalah kasus ketika ruang lingkup yang mengganggu adalah longsor

karena semua pelanggan dan kasus penggunaan rentan atau karena efek jaringan yang kuat mengarah pada skenario pemenang-ambil-semua.

Dalam merencanakan untuk keluar dari pasar, Anda harus menilai semua aset perusahaan Anda, terutama aset tidak berwujud (paten, nama merek, dll.) yang dapat dijual.

Anda juga dapat memilih untuk memisahkan bagian bisnis Anda yang tidak dapat dipertahankan dari divisi lain yang dapat bertahan sendiri daripada membiarkan bagian yang rentan meruntuhkan seluruh perusahaan Anda. Dalam kebanyakan kasus, Anda dapat mengejar satu atau kombinasi dari lima tanggapan pertama yang ada, tetapi terkadang likuidasi aset secara teratur adalah panggilan yang diperlukan.

### **7.10 MELAMPAUI GANGGUAN**

Fakta gangguan tidak bisa dihindari. Strategi yang menyusun pedoman transformasi ekonomi digital untuk perusahaan tradisional juga merupakan sumber dari ancaman pengganggu terbesar mereka. Namun gangguan lebih dan kurang dari yang terlihat.

Disrupsi lebih beragam daripada teori kita yang berlaku. Gangguan didorong oleh lebih dari sekadar harga yang lebih rendah dan aksesibilitas bagi pelanggan baru; itu dapat dipicu oleh proposisi nilai yang secara dramatis lebih besar bagi pelanggan. Disrupsi dapat terjadi tidak hanya pada lintasan luar-dalam yang sudah dikenal, tetapi juga dari dalam pasar yang ada ke luar.

Tetapi gangguan juga lebih sedikit daripada yang kadang-kadang kita bayangkan. Pertama dan terpenting, tidak setiap inovasi (tidak peduli betapa menakjubkannya) selalu merupakan pengganggu industri yang ada. Gangguan jarang total; sebagian besar pengganggu menarik sebagian besar pasar petahana tanpa mengambil 100 persen. Gangguan juga kurang dari tak tertahankan. Meskipun dapat menimbulkan ancaman eksistensial terhadap model bisnis petahana, ada strategi yang dapat digunakan petahana untuk beradaptasi, mendiversifikasi, dan melanjutkan perusahaannya dengan menambahkan nilai baru bagi pelanggan. Lebih dari segalanya, menanggapi gangguan mengharuskan bisnis bersedia mempertanyakan asumsinya sendiri dan fokus pada misi unik tentang bagaimana bisnis itu melayani pelanggan.

## KESIMPULAN

Transformasi ekonomi digital pada dasarnya bukan tentang teknologi tetapi tentang strategi. Meskipun mungkin memerlukan peningkatan arsitektur TI Anda, peningkatan yang lebih penting adalah pemikiran strategis Anda.

Secara tradisional, pemimpin digital, seperti CIO, ditugaskan untuk berfokus pada otomatisasi dan peningkatan proses bisnis yang ada. Saat ini, kepemimpinan digital membutuhkan kemampuan untuk membayangkan kembali dan menemukan kembali bisnis itu sendiri. Bisnis apa yang sedang kamu jalani? Bagaimana Anda menciptakan nilai bagi pelanggan? Apa yang Anda simpan di dalam batas organisasi Anda, dan proses, aset, dan nilai apa yang harus ada dalam hubungan Anda di luar? Bagaimana Anda menyeimbangkan hubungan Anda dengan pelanggan dan organisasi lain untuk memastikan profitabilitas, keberlanjutan, dan pertumbuhan?

Membayangkan kembali bisnis Anda memerlukan tantangan beberapa asumsi inti yang mendasarinya. Ini membutuhkan mengenali titik-titik buta yang mungkin tidak Anda sadari. Ini membutuhkan pemikiran yang berbeda tentang setiap aspek strategi Anda—pelanggan, persaingan, data, inovasi, dan nilai. Pemikiran ulang semacam ini sulit—tetapi tentu saja mungkin. Sama seperti pabrik yang dibangun sebelum era elektrifikasi mampu mengubah seluruh cara kerja dan manufaktur mereka, bisnis saat ini yang lahir sebelum Internet cukup mampu bertransformasi untuk era digital.

Jadi mengapa tidak lebih banyak bisnis melakukan ini dengan sukses? Kebenaran yang jelas adalah bahwa untuk setiap Encyclopædia Britannica yang berhasil bertransformasi untuk era digital, ada Kodak atau Blockbuster yang gagal. Mengapa begitu banyak institusi kita berjuang untuk beradaptasi dan mengikutinya?

Salah satu alasan utamanya adalah kelincahan organisasi. Tidak cukup hanya dengan mengenali dan mengatasi titik buta strategis Anda—atau bahkan melihat bagaimana prinsip-prinsip transformasi ekonomi digital berlaku untuk industri dan bisnis Anda sendiri. Organisasi lama harus siap untuk membuat perubahan terjadi—dan dengan kecepatan yang sangat cepat. Kutukan perusahaan yang sukses sering kali adalah ukuran dan skalanya: sumber daya mereka yang membuat iri bisa menjadi jebakan karena keputusan masa depan disandera oleh kesuksesan masa lalu. Untuk mengembangkan kelincahan organisasi yang sebenarnya, bisnis Anda perlu fokus pada tiga bidang:

- **Mengalokasikan sumber daya:** Bagaimana Anda memutuskan apa yang akan diinvestasikan? Apakah Anda dapat melepaskan diri dari inisiatif dan lini bisnis yang tidak memiliki potensi masa depan? Dapatkah Anda menerapkan sumber daya dari lini bisnis lama untuk mendukung usaha baru?
- **Mengubah apa yang Anda ukur:** Hasil apa yang diukur oleh pengambil keputusan senior? Apakah mereka hanya berhubungan dengan praktik bisnis yang ada, atau dapatkah mereka mendukung arah baru? Apa yang harus Anda ukur pada berbagai tahap transisi ke model bisnis baru?
- **Menyelaraskan insentif:** Perilaku seperti apa yang diaktifkan, didukung, dan dihargai di organisasi Anda? Untuk apa manajer dimintai pertanggungjawaban? Bagaimana mereka ditugaskan ke posisi baru? Apakah kompensasi dan pengakuan mendukung atau menghalangi perubahan yang diperlukan dalam strategi Anda?

Mungkin bermanfaat untuk melakukan audit terhadap kesiapan bisnis Anda untuk transformasi ekonomi digital. Di akhir buku ini, Anda dapat menemukan alat diagnostik seperti itu, berjudul Penilaian Diri: Apakah Anda Siap untuk Transformasi ekonomi Digital?

Ini mencakup pertanyaan untuk menilai kesiapan organisasi Anda saat ini untuk transformasi ekonomi digital—dalam hal pemikiran strategis dan kelincahan untuk menjalankan strategi baru.

Anda dapat memikirkan tantangan transformasi ekonomi digital dalam hal menguasai dua jenis manajemen yang berbeda. Untuk berhasil dalam transformasi apa pun, organisasi Anda harus mampu mengembangkan ide, proses, usaha, dan cara berpikir yang benar-benar baru. Tetapi juga harus dapat menyebarkan ide atau proses tersebut ke seluruh organisasi. Ini adalah tugas yang sangat berbeda—dan tugas yang sangat sulit bagi organisasi besar.

Kepala program Know Me Batik Air Indonesia menjelaskan kepada saya bagaimana perusahaan menangani transisi ini. Setelah membangun aset data yang kuat, mengembangkan alat untuk menangkap wawasan pelanggan dan menerapkannya dalam interaksi pelanggan, dan meluncurkan program percontohan untuk membuktikan dampaknya bagi bisnis, dia sekarang menghadapi tantangan yang berbeda. Tahap selanjutnya adalah meningkatkan program, menanamkan penggunaan data untuk layanan pelanggan ke dalam DNA perusahaan, dan mentransisikan Know Me dari inisiatif inovatif menjadi bagian dari operasi sehari-hari Batik Air Indonesia.

Rekan saya, yang mengajar di program eksekutif strategi digital saya di Semarang Business School, berbicara tentang transisi ini sebagai pergeseran dari "inkubasi" (menyemai dan memelihara strategi baru) menjadi "integrasi" (membangun yang terbaik ke dalam struktur organisasi). Tetapi inkubasi dan integrasi membutuhkan keterampilan yang sangat berbeda dalam sebuah organisasi. Kemampuan untuk menetas terlihat paling baik di perusahaan rintisan dan modal ventura. Itu bergantung pada keterampilan khusus: menoleransi risiko, menyemai beragam ide dengan sumber daya, menyambut orang luar yang tidak sesuai dengan budaya organisasi Anda, memberdayakan wirausahawan, mengembangkan proses inovasi yang kuat berdasarkan penemuan dan pengujian asumsi, mempertahankan pandangan yang berpusat pada pelanggan, dan menjadi bersedia membiarkan usaha baru mencopot yang sudah ada.

Sebaliknya, kemampuan untuk mengintegrasikan dan mereplikasi ide-ide sukses dalam skala besar paling sering terlihat di perusahaan besar. Ini melibatkan serangkaian keterampilan yang berbeda: membangun kasus bisnis yang menarik, mengembangkan bukti konsep yang jelas, menjual ide-ide baru ke konstituen internal yang beragam, menemukan sponsor eksekutif yang tepat, bekerja dengan anggaran berdasarkan hasil bisnis, mengelola akuntabilitas kepada banyak pemangku kepentingan, dan mampu meningkatkan operasi.

Organisasi yang berkembang di era digital akan menggabungkan pola pikir strategis yang tepat dengan keterampilan kepemimpinan yang tepat. Mereka akan memahami dasar-dasar strategis baru di era digital dan menggunakannya untuk membuat produk, layanan, merek, dan model bisnis baru. Berapa pun ukurannya, mereka akan mempertahankan kelincahan organisasi untuk menangkap peluang baru, dan mereka akan menyeimbangkan seni inkubasi dan pembelajaran seperti start-up dengan seni penskalaan dan integrasi seperti perusahaan.

Organisasi-organisasi ini akan dipandu, ketika strategi dan model bisnis mereka berubah, dengan fokus pada penciptaan nilai yang berkelanjutan. Kembali ke Peter Drucker, para pemikir manajemen berpendapat bahwa tujuan bisnis yang sebenarnya dan akhir harus selalu menciptakan nilai bagi pelanggan: "untuk menciptakan pelanggan," seperti yang ditulis Drucker, atau "untuk mendapatkan dan mempertahankan pelanggan," sebagai Ted Levitt mengatakannya. Namun, hari ini, doktrin ini mungkin memerlukan sedikit pembaruan.

Di tengah perubahan digital yang konstan, tidak ada bisnis yang dapat berkembang lama hanya dengan memberikan proposisi nilai yang sama kepada pelanggan. Kebutuhan akan penciptaan nilai kini terkait dengan kebutuhan untuk terus-menerus mempelajari kembali dan menemukan kembali nilai itu nantinya. Dengan demikian, tujuan bisnis dapat dianggap sebagai penciptaan nilai baru yang berkelanjutan bagi pelanggan.

Revolusi digital masih baru saja dimulai. Dengan rangkaian teknologi baru yang terus berkembang dan semua potensi yang mereka berikan, tidak mungkin untuk memprediksi bagaimana masa depan digital akan berdampak pada bisnis Anda atau industri apa pun. Tetapi jika Anda cerdas, bisnis Anda dapat memilih untuk menggunakan setiap gelombang perubahan baru sebagai peluang untuk menciptakan nilai baru bagi pelanggan Anda. Maju!



## PENILAIAN DIRI

### APAKAH ANDA SIAP UNTUK TRANSFORMASI EKONOMI DIGITAL?

Bahkan perusahaan yang sangat sukses yang dibangun di era pra-digital berjuang untuk menyesuaikan pemikiran strategis mereka agar dapat berkembang dan tumbuh di era digital. Alat penilaian mandiri ini dirancang untuk menilai kesiapan bisnis atau organisasi Anda sendiri untuk transformasi ekonomi digital.

Untuk setiap pasangan pernyataan, renungkan keadaan bisnis Anda saat ini. Pilih nomor, pada skala dari 1 hingga 7, yang mencerminkan posisi organisasi Anda sehubungan dengan dua pernyataan: 1 menunjukkan sepenuhnya sejajar dengan kiri, 7 dengan kanan. Kelompok pertanyaan pertama berkaitan dengan konsep strategis yang disajikan dalam buku ini. Pertanyaan-pertanyaan ini dirancang untuk mengukur sejauh mana organisasi Anda telah menyesuaikan pemikiran strategisnya dengan realitas digital. Kelompok pertanyaan kedua berkaitan dengan kelincahan organisasi. Pertanyaan-pertanyaan ini dirancang untuk mengukur kemampuan organisasi Anda dalam mempraktikkan prinsip-prinsip strategis baru ini dan berhasil mendorong perubahan dalam bisnis Anda.

Setelah menyelesaikan penilaian diri, lihat kembali hasil Anda. Area dengan skor di sebelah kiri (misalnya, 1-3) adalah tempat yang paling membutuhkan perubahan. Anda dapat menggunakan alat diagnostik ini untuk memfokuskan perhatian dan upaya kepemimpinan Anda saat Anda memandu organisasi Anda sendiri ke masa depan.

Kami fokus pada penjualan dan interaksi dengan pelanggan melalui saluran biasa.	1 2 3 4 5 6 7	Kami fokus pada perubahan kebiasaan digital pelanggan dan jalur pembelian.
Kami menggunakan pemasaran untuk menargetkan, menjangkau, dan membujuk pelanggan.	1 2 3 4 5 6 7	Kami menggunakan pemasaran untuk menarik, melibatkan, menginspirasi, dan berkolaborasi dengan pelanggan.
Merek dan reputasi kita adalah apa yang kita komunikasikan kepada pelanggan kami.	1 2 3 4 5 6 7	Advokasi pelanggan kita adalah pengaruh terbesar pada merek dan reputasi kami.
Satu-satunya fokus kompetitif kita adalah mengalahkan saingan kami.	1 2 3 4 5 6 7	Kami terbuka untuk bekerja sama dengan pesaing kita dan bersaing dengan mitra kami.
Kami berupaya menciptakan nilai secara eksklusif melalui produk kita sendiri.	1 2 3 4 5 6 7	Kami berupaya menciptakan nilai melalui platform dan jaringan eksternal.
Kami berfokus terutama pada industri sendiri dan pada pesaing langsung.	1 2 3 4 5 6 7	Kami melihat persaingan kita lebih luas dari industri kita saat ini.
Strategi data kita berfokus pada cara membuat, menyimpan, dan mengelola data kami.	1 2 3 4 5 6 7	Strategi data kita berfokus pada bagaimana mengubah data menjadi nilai baru.

Kami menggunakan data kita untuk mengelola operasi sehari-hari.	1 2 3 4 5 6 7	Kami mengelola data kita sebagai aset strategis yang kita bangun dari waktu ke waktu.
Data kita tetap berada di divisi atau unit bisnis tempat data tersebut dihasilkan.	1 2 3 4 5 6 7	Data kita diatur untuk dapat diakses oleh semua divisi perusahaan.
Kami membuat keputusan dengan analisis, debat, dan senioritas.	1 2 3 4 5 6 7	Kami membuat keputusan melalui eksperimen dan pengujian sedapat mungkin.
Proyek inovasi kita selalu melampaui waktu atau anggaran.	1 2 3 4 5 6 7	Kami berinovasi dalam siklus cepat, menggunakan prototipe untuk belajar dengan cepat.
Kami mencoba menghindari kegagalan dalam usaha baru dengan segala cara.	1 2 3 4 5 6 7	Kami menerima kegagalan dalam usaha baru tetapi berupaya mengurangi biaya dan meningkatkan pembelajaran.
Proposisi nilai kita ditentukan oleh produk dan industri kami.	1 2 3 4 5 6 7	Proposisi nilai kita ditentukan dengan mengubah kebutuhan pelanggan.
Kami menilai teknologi baru dengan bagaimana mereka akan berdampak pada bisnis kita saat ini.	1 2 3 4 5 6 7	Kami menilai teknologi baru dengan bagaimana mereka dapat menciptakan nilai baru bagi pelanggan kami.
Kami fokus untuk mengeksekusi dan mengoptimalkan model bisnis kita saat ini.	1 2 3 4 5 6 7	Kami bertujuan untuk beradaptasi lebih awal untuk tetap berada di depan kurva perubahan.
Investasi TI kita terlihat operasional.	1 2 3 4 5 6 7	Investasi TI kita dipandang strategis.
Sulit untuk mengalokasikan sumber daya dari lini bisnis yang ada.	1 2 3 4 5 6 7	Kami dapat berinvestasi dalam usaha baru bahkan jika mereka bersaing dengan bisnis kita saat ini.
Metrik kinerja utama kita hanya terkait dengan mempertahankan bisnis kita yang sudah ada.	1 2 3 4 5 6 7	Metrik bisnis kita beradaptasi dengan perubahan strategi dan kematangan lini bisnis.
Manajer bertanggung jawab dan dihargai untuk hasil langsung pada tujuan masa lalu.	1 2 3 4 5 6 7	Manajer bertanggung jawab dan dihargai untuk tujuan jangka panjang dan strategi baru.
Kami mengalami kesulitan mengembangkan usaha baru yang jauh dari bisnis kita yang sudah ada.	1 2 3 4 5 6 7	Kami mampu menyemai dan mengembangkan ide-ide baru yang tidak biasa untuk bisnis kami.
Berbagi praktik terbaik di seluruh organisasi kita lambat dan tidak konsisten.	1 2 3 4 5 6 7	Kami ahli dalam mengambil ide-ide baru yang sukses dan mengintegrasikannya ke seluruh

		organisasi.
Prioritas pertama kita adalah memaksimalkan pengembalian pemegang saham.	1 2 3 4 5 6 7	Prioritas pertama kita adalah menciptakan nilai bagi pelanggan.

### Lebih Banyak Alat Untuk Perencanaan Strategis

Anda dapat menemukan sumber daya tambahan untuk membantu Anda menerapkan buku pedoman transformasi ekonomi digital dengan mengunjungi bagian Alat dan Blog di <http://www.davidrogers.biz>. Ini termasuk yang berikut:

#### ***Versi Cetak Dari:***

- Penilaian Diri: Apakah Anda Siap untuk Transformasi Ekonomi Digital?
- Ikhtisar satu halaman dari The Digital Transformation Playbook
- Diagram untuk masing-masing dari sembilan alat perencanaan strategis

#### ***Petunjuk Rinci Untuk Alat Pemetaan Strategi:***

- Menggambar dan menggunakan Peta Model Bisnis Platform
- Menggambar dan menggunakan Kereta Nilai Kompetitif

Anda juga dapat menemukan studi kasus tambahan dan tip untuk memimpin transformasi ekonomi digital di organisasi Anda sendiri.

## DAFTAR PUSTAKA

- “Craigslist Fact Sheet,” accessed November 16, 2014, <http://www.craigslist.org/about/factsheet>.
- “Customer Intimacy and Other Value Disciplines,” Harvard Business Review, January–February 1993, <https://hbr.org/1993/01/customer-intimacy-and-other-value-disciplines>.
- “Something to Sing About,” Economist, March 2, 2013, <http://www.economist.com/news/business/21572811-first-time-13-years-music-business-growing-again-something-sing-about>.
- “Tata Innovista 2013 Receives Record Participation,” Tata Group press release, April 26, 2013, [http://www.tata.com/article/inside/VWQXOUJo!\\$\\$\\$\\$!xl=/TLYVr3YPkMU=](http://www.tata.com/article/inside/VWQXOUJo!$$$$!xl=/TLYVr3YPkMU=).
- 24% of Overall Traffic to Sites,” Shareaholic (blog), January 26, 2015, <https://blog.shareaholic.com/social-media-traffic-trends-01-2015/>.
- Aaron Levie, Twitter post, November 18, 2013, 12:16 a.m., <http://twitter.com/levie/status/402304366234718208>.
- Adam M. Brandenburger and Barry J. Nalebuff, *Co-opetition* (New York: Currency Doubleday, 1997), 11–27.
- Alexander Osterwalder and Yves Pigneur, *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers* (Hoboken, N.J.: Wiley, 2010).
- Alexander Osterwalder, Yves Pigneur, Gregory Bernarda, Alan Smith, and Trish Papadacos, *Value Proposition Design: How to Create Products and Services Customers Want* (Hoboken, N.J.: Wiley, 2014).
- Alexandre Choueiri, telephone interview with author, June 10, 2014.
- Alexis C. Madrigal, “How Netflix Reverse Engineered Hollywood,” *The Atlantic*, January 2, 2014, <http://www.theatlantic.com/technology/archive/2014/01/how-netflix-reverse-engineered-hollywood/282679/>.
- Alexis Madrigal, “Keynote Speech” (speech given at the Advertising and Data Science Congress, New York, January 26, 2013).
- Ali, “Airbnb’s Revenues Will Cross Half Billion Mark in 2015.”
- Alice Lee, “How Health Care ‘Hotspotting’ Can Lower Costs, Improve Quality,” *The Aspen Idea Blog* (blog), The Aspen Institute, October 2, 2014, <http://www.aspeninstitute.org/about/blog/how-health-care-hotspotting-can-lower-costs-improve-quality>.

- Alistair Croll and Benjamin Yoskovitz, *Lean Analytics: Use Data to Build a Better Startup Faster* (Sebastopol, Calif.: O'Reilly Media, 2013), 55–63.
- Amy O'Leary, "In the Beginning Was the Word; Now the Word Is on an App," *New York Times*, July 26, 2013, <http://www.nytimes.com/2013/07/27/technology/the-faithful-embrace-youversion-a-bible-app.html>.
- Amy Radin, telephone interview with author, September 12, 2014.
- Anca Cristina Micu, Kim Dedeker, Ian Lewis, Robert Moran, Oded Netzer, Joseph Plummer, and Joel Rubinson, "Guest Editorial: The Shape of Marketing Research in 2021," *Journal of Advertising Research* 51, no. 1 (March 2011): 213–21.
- Anderson and Simester, "A Step-by-Step Guide to Smart Business Experiments."
- Andre Millard, *Edison and the Business of Innovation* (Baltimore: John Hopkins University Press, 1990), 40.
- Andrei Hagiu and Julian Wright, "Do You Really Want to Be an eBay?" *Harvard Business Review*, March 2013, <https://hbr.org/2013/03/do-you-really-want-to-be-an-ebay>.
- Andrei Hagiu and Julian Wright, "Marketplace or Re-seller?" (working paper, Harvard Business School, Cambridge, Mass., January 31, 2014).
- Andrei Hagiu and Julian Wright, "Multi-Sided Platforms" (working paper, Harvard Business School, Cambridge, Mass., March 16, 2015);
- Anindita Mukherjee, "Social Spending: Measuring the ROI of Tweets, Posts, Pics, and 6-Second Vids" (speech given at The Economist's "The Big Rethink: The 360-Degree CMO" Conference, New York, March 13, 2014).
- Atul Gwande, "The Hot Spotters," *New Yorker*, January 24, 2011, <http://www.newyorker.com/magazine/2011/01/24/the-hot-spotters>.
- Ben Thompson, "What Clayton Christensen Got Wrong," *Stratechery* (blog), September 22, 2013, <http://stratechery.com/2013/clayton-christensen-got-wrong/>.
- Bobby Gruenewald, Twitter post, January 24, 2015, <https://twitter.com/bobbygwald/status/559133099540234241>.
- Brad Smith, "Intuit's CEO on Building a Design-Driven Company," *Harvard Business Review*, January 2015, <https://hbr.org/2015/01/intuits-ceo-on-building-a-design-driven-company>
- Brad Stone, "AirBnB Is Now Available in Cuba," *Bloomberg*, April 2, 2015, <http://www.bloomberg.com/news/articles/2015-04-02/airbnb-is-now-available-in-cuba>.
- Brian Stelter, "Strong Quarter for Netflix, but Investors Hit Pause," *New York Times*, July 22, 2013, <http://www.nytimes.com/2013/07/23/business/media/netflix-revenue-tops-1-billion-for-the-quarter.html>.

- Carmen Nobel, "Lean Startup Strategy Not Just for Startups," *Forbes*, February 25, 2013, <http://www.forbes.com/sites/hbsworkingknowledge/2013/02/25/lean-startup-strategy-not-just-for-startups/>.
- Christopher Mims, "Most Data Isn't 'Big,' and Businesses Are Wasting Money Pretending It Is," *Quartz*, May 6, 2013, <http://qz.com/81661/most-data-isnt-big-and-businesses-are-wasting-money-pretending-it-is/>.
- Clark Gilbert, Matthew Eyring, and Richard N. Foster "Two Routes to Resilience," *Harvard Business Review*, December 2012, <http://hbr.org/2012/12/two-routes-to-resilience>.
- Clayton M. Christensen and Derek van Bever, "The Capitalist's Dilemma," *Harvard Business Review*, June 1, 2014, <https://hbr.org/product/the-capitalists-dilemma/R1406C-PDF-ENG>.
- Clayton M. Christensen and Michael E. Raynor, *The Innovator's Solution: Creating and Sustaining Successful Growth* (Boston: Harvard Business School Press, 2003), 74–80, 96.
- Clayton M. Christensen, *The Innovator's Dilemma: The Revolutionary Book That Will Change the Way You Do Business* (New York: HarperBusiness, 2011).
- Courtney Rubin, "Last Call for College Bars," *New York Times*, September 26, 2012, <http://www.nytimes.com/2012/09/27/fashion/for-college-students-social-media-tops-the-bar-scene.html>.
- David Evans and Richard Schmalensee, "The Industrial Organization of Markets with Two-Sided Platforms," *CPI Journal* (2007, vol. 3).
- David L. Rogers, *The Network Is Your Customer: Five Strategies to Thrive in a Digital Age* (New Haven, Conn.: Yale University Press, 2012), 3–50.
- David Rogers and Don Sexton, "Marketing ROI in the Era of Big Data: The 2012 BRITE/NYAMA Marketing in Transition Study," *Columbia Business School Center on Global Brand Leadership*, March 2012, <http://www8.gsb.columbia.edu/globalbrands/research/brite-nyama-study>.
- David Schmaltz, "Whip City," *Pure Schmaltz* (blog), January 13, 2006, <http://www.projectcommunity.com/PureSchmaltz/files/Vaporized1.html>.
- David Williams, "Connected CRM: Delivering on a Data-Driven Business Strategy" (speech given at Columbia Business School's Annual "BRITE" Conference, New York, March 3, 2014).
- Derek Thompson, "AirBnB CEO Brian Chesky on Building a Company and Starting a 'Sharing' Revolution," *The Atlantic*, August 13, 2013, <http://www.theatlantic.com/business/archive/2013/08/airbnb-ceo-brian-chesky-on-building-a-company-and-starting-a-sharing-revolution/278635/>

Donna Leinwand Lager, “Postmaster General to Seek New Tech, New Fleet for USPS,” USA Today, March 6, 2015, <http://www.usatoday.com/story/news/2015/03/06/postmaster-general-brennan-seeks-innovation-technology-for-us-postal-service/24520575/>.

Edelman, “Brandshare: How Brands and People Create a Value Exchange,” Edelman Insights, 2014, <http://www.edelman.com/insights/intellectual-property/brandshare-2014/about-brandshare-2014/global-results/>.

Eric Pfanner, “Music Industry Sales Rise, and Digital Revenue Gets the Credit,” New York Times, February 26, 2013, <http://www.nytimes.com/2013/02/27/technology/music-industry-records-first-revenue-increase-since-1999.html>.

Eric T. Anderson and Duncan Simester, “A Step-by-Step Guide to Smart Business Experiments,” Harvard Business Review, March 2011, <https://hbr.org/2011/03/a-step-by-step-guide-to-smart-business-experiments>.

Felix Salmon, “Why the Post Office Needs to Compete with Banks,” Reuters (blog), February 3, 2014, <http://blogs.reuters.com/felix-salmon/2014/02/03/why-the-post-office-needs-to-compete-with-banks/>.

Frank Eliason, e-mail interview with author, August 4, 2015.

Frederic Lardinois, “Evernote’s Market for Physical Goods Now Accounts for 30% of Its Monthly Sales,” TechCrunch, December 10, 2013, <http://techcrunch.com/2013/12/10/evernotes-market-for-physical-goods-now-accounts-for-30-of-its-monthly-sales/>.

From a fascinating insiders’ account of the Sony Pictures data hack, in an interview with CEO Michael Lynton, “They Burned the House Down,” Harvard Business Review, July–August 2015, 113.

Furr and Dyer, “Leading Your Team Into the Unknown.” 2002

Furr and Dyer, *The Innovator’s Method*, 175. 2011

Greg Sandoval, “Blockbuster Laughed at Netflix Partnership Offer,” CNET, December 9, 2010, <http://www.cnet.com/news/blockbuster-laughed-at-netflix-partnership-offer/>.

Gregory Ferenstein, “Uber and AirBnB’s Incredible Growth in 4 Charts,” Venturebeat, June 19, 2014, <http://venturebeat.com/2014/06/19/uber-and-airbnbs-incredible-growth-in-4-charts/>.

Gregory Sterling, “German Publishers to Google: We Want Our Snippets Back,” Search Engine Land, October 23, 2014, <http://searchengineland.com/german-publishers-google-want-snippets-back-206520>.

Hanson, “Creating a Culture of Rapid Experimentation.” 12. John Hayes, interview with author at American Express headquarters, New York, May 29, 2012.

- Henry Blodget, "TO BE CLEAR: JC Penney May Have Just Had the Worst Quarter in Retail History," Business Insider, February 28, 2013, <http://www.businessinsider.com/jc-penney-worst-quarter-in-retail-history-2013-2>
- Henry Chesbrough, "Why Bad Things Happen to Good Technology," Wall Street Journal, April 28, 2007, <http://www.wsj.com/news/articles/SB117735510033679362>.
- Igor Ansoff, "Strategies for Diversification," Harvard Business Review 35, no. 5 (September–October 1957): 113–24. 4. Katherine Rosman, "U.S. Paper Industry Gets an Unexpected Boost," Wall Street Journal, March 7, 2014, <http://www.wsj.com/articles/SB10001424052702304703804579385470794476470>.
- In 2002, Verna Allee *The Future of Knowledge* (London: Routledge, 2011). (New York: Wiley, 1999).
- Ivar Jacobson, *Object Oriented Software Engineering: A Use Case Driven Approach* (Reading, Pa.: Addison-Wesley Professional, 1992).
- Janet Choi, "The Science Behind Why Jeff Bezos's Two-Pizza Team Rule Works," iDoneThis (blog), September 24, 2014, <http://blog.idonethis.com/two-pizza-team/>.
- Jason Clampet, "Airbnb's CEO Explains the Sharing Economy to Stephen Colbert," Skift, August 8, 2014, <http://skift.com/2014/08/08/airbnbs-ceo-explains-the-sharing-economy-to-stephen-colbert/>. (The interview aired August 7, 2014.)
- Jason Dedrick and Kenneth L. Kraemer, *Asia's Computer Challenge: Threat or Opportunity to the World?* (New York: Oxford University Press, 1998), 152–57.
- Jean-Charles Rochet and Jean Tirole, "Platform Competition in Two-Sided Markets," *Journal of the European Economic Association* 1 (June 2003): 990–1029.
- Jena McGregor, "Clayton Christensen's Innovation Brain," *Businessweek*, June 15, 2007, <http://www.bloomberg.com/bw/stories/2007-06-15/clayton-christensens-innovation-brainbusinessweek-business-news-stock-market-and-financial-advice>.
- Jessica Salter, "AirBnB: The Story Behind the \$1.3bn Room-Letting Website," *The Telegraph*, September 7, 2012, <http://www.telegraph.co.uk/technology/news/9525267/Airbnb-The-story-behind-the-1.3bn-room-letting-website.html>.
- Jo Boswell, telephone interview with author, August 9, 2015.
- Joan Magretta, *Understanding Michael Porter: The Essential Guide to Competition and Strategy* (Boston: Harvard Business Review Press, 2011), 21–33.
- Joe Ricketts, telephone interview with author, September 25, 2014.
- Joerg Niessing, "Social Media and the Marketing Mix Model," *INSEAD Blog* (blog), August 29, 2014, <http://knowledge.insead.edu/blog/insead-blog/social-media-and-the-marketing-mix-model-3540>.



- John A. Dutton, "Opportunities and Priorities in a New Era for Weather and Climate Services," *Bulletin of the American Meteorological Society* 83, no. 9 (2002): 1303–11.
- John Mayo-Smith, e-mail interview with author, August 4, 2015
- John McDuling, "The New York Times Is Finally Getting Its Swagger Back," *Quartz*, April 29, 2014, <http://qz.com/203869/the-new-york-times-is-finally-getting-its-swagger-back/>.
- Jorge Cauz, "How I Did It . . . Encyclopædia Britannica's President on Killing Off a 244-Year-Old Product," *Harvard Business Review* 91 (March 2013): 39–42.
- Jose van Dijk, "Client Perspective" (panel discussion at the IBM ThinkMarketing CMO Executive Leadership Forum, New York, April 10, 2014).
- Joseph A. Schumpeter, *The Economics and Sociology of Capitalism* (Princeton, N.J.: Princeton University Press, 1991), 349.
- Josh Constine, "How Facebook Went Mobile, in Before and After Org Charts," *Techcrunch*, December 4, 2013, <http://techcrunch.com/2013/12/04/facebook-org-charts/>
- Josh Dzieza, "Why Tesla's Battery for Homes Should Terrify Utilities," *The Verge*, February 13, 2015, <http://www.theverge.com/2015/2/13/8033691/why-teslas-battery-for-your-home-should-terrify-utilities>.
- Joshua Brustein, "Finland's New Tech Power: Game Maker Supercell," *Bloomberg*, June 5, 2014, <http://www.bloomberg.com/bw/articles/2014-06-05/clash-of-clans-maker-supercell-succeeds-nokia-as-finlands-tech-power>.
- Julia King, "Disintermediation/Reintermediation," *Computerworld*, December 13, 1999, 54.
- Kaaren Hanson, "Creating a Culture of Rapid Experimentation" (speech given at Columbia Business School's Annual "BRITE" Conference, New York, March 4, 2013).
- Kana Inagaki and Juro Osawa, "Fujifilm Thrived by Changing Focus," *Wall Street Journal*, January 20, 2012, <http://www.wsj.com/articles/SB10001424052970203750404577170481473958516>.
- Kevin Kelly "Better than Free," *The Technium* (blog), January 31, 2008, <http://kk.org/thetechnium/better-than-fre/>.
- Kevin Kelly, "Immortal Technologies," *The Technium* (blog), February 9, 2006, <http://kk.org/thetechnium/immortal-techno/>.
- Ki Mae Heussner, "Meet the Startup Helping Sites Like Fab and Etsy Court Their Customers," *Gigaom*, June 4, 2012, <https://gigaom.com/2012/06/04/meet-the-startup-helping-sites-like-fab-and-etsy-court-their-customers/>.
- Kristina Shampanier and Dan Ariely, "Zero as a Special Price: The True Value of Free Products," *Marketing Science* 26, no. 6 (2007): 742–57. doi:10.1287/mksc.1060.0254.

- Larissa MacFarquhar, "When Giants Fail," *New Yorker*, May 14, 2012, <http://www.newyorker.com/magazine/2012/05/14/when-giants-fail>.
- Laura Hazard Owen cites a PwC study predicting that e-books would surpass print books in 2016 in "What Will the Global E-book Market Look Like by 2016?" *Gigaom*, June 12, 2012, <http://gigaom.com/2012/06/11/what-will-the-global-e-book-market-look-like-by-2016/>.
- Madrigal, "Keynote Speech." 40. Greg Linden, "Early Amazon: Shopping Cart Recommendations," *Geeking with Greg* (blog), April 25, 2006, <http://glinden.blogspot.com/2006/04/early-amazon-shopping-cart.html>.
- Marc Andreessen, "Why Software Is Eating the World," *Wall Street Journal*, August 20, 2011, <http://www.wsj.com/articles/SB10001424053111903480904576512250915629460>.
- Mark W. Johnson, Clayton M. Christensen, and Henning Kagermann, "Reinventing Your Business Model," *Harvard Business Review*, December 2008, <https://hbr.org/2008/12/reinventing-your-business-model>.
- Matthew Quint and David Rogers, "What Is the Future of Data Sharing? Consumer Mindsets and the Power of Brands," *Columbia Business School and Aimia*, October 2015, <http://www8.gsb.columbia.edu/globalbrands/research/future-of-data-sharing>.
- Matthew Quint, David Rogers, and Rick Ferguson, "Showrooming and the Rise of the Mobile-Assisted Shopper," *Columbia Business School and Aimia*, September 2013, [http://www8.gsb.columbia.edu/rfiles/global%20brands/Showrooming\\_Rise\\_Mobile\\_Assisted\\_Shopper\\_Columbia-Aimia\\_Sept2013.pdf](http://www8.gsb.columbia.edu/rfiles/global%20brands/Showrooming_Rise_Mobile_Assisted_Shopper_Columbia-Aimia_Sept2013.pdf).
- Maxwell Wessel and Clayton M. Christensen, "Surviving Disruption," *Harvard Business Review*, December 2012, <http://hbr.org/2012/12/surviving-disruption>.
- McKinsey on Marketing & Sales, "CMO View: Making Data Easy to Use," YouTube video, 2:44, August 26, 2014, <https://www.youtube.com/watch?v=GwB6LWwifLg>.
- Michael J. Lanning and Edward G. Michaels, "A Business Is a Value Delivery System," *McKinsey Staff Paper* no. 41, June 1998, <http://www.dpvgroup.com/wpcontent/uploads/2009/11/1988-A-Business-is-a-VDS-McK-Staff-Ppr.pdf>.
- Mike Weaver, "How Data and Insights Are Evolving Digital Consumer Engagement" (speech given at the IBM ThinkMarketing CMO Executive Leadership Forum, New York, April 10, 2014).
- Miklos Sarvary, "In Mobile Marketing, the Value Is in the Journey, Not the Destination," *Columbia Business School Ideas at Work*, September 24, 2014, <http://www8.gsb.columbia.edu/ideas-at-work/publication/1690/in-mobile-marketing-the-value-is-in-the-journey-not-the-destination>.
- Millard, Edison and the Business of Innovation, 15–16. 17. Rae Ann Fera, "How Mondelez International Innovates on the Fly in 8 (Sort of) Easy Steps," *Fast Company*, February

7, 2013, <http://www.fastcocreate.com/1682100/how-mondelez-international-innovates-on-the-fly-in-8-sort-of-easy-steps>.

Mukund Kaushik, “Client Perspective” (panel discussion at the IBM ThinkMarketing CMO Executive Leadership Forum, New York City, April 10, 2014).

Nathan Furr and Jeffrey H. Dyer, “Leading Your Team Into the Unknown,” Harvard Business Review, December 2014, <https://hbr.org/2014/12/leading-your-team-into-the-unknown>.

Nathan R. Furr and Jeffrey H. Dyer, *The Innovator’s Method: Bringing the Lean Start-Up Into Your Organization* (Boston: Harvard Business Publishing, 2014), 13–14.

Nick Bilton, “For Some Teenagers, 16 Candles Mean It’s Time to Join Uber,” New York Times, April 8, 2015, <http://www.nytimes.com/2015/04/09/style/for-some-teenagers-16-candles-mean-its-time-to-join-uber.html>.

Nobel, “Lean Startup Strategy Not Just for Startups.” 35. Fera, “How Mondelez International Innovates on the Fly in 8 (Sort of) Easy Steps.”

Oded Netzer, Ronen Feldman, Moshe Fresko, and Jacob Goldenberg, “Mine Your Own Business: Market-Structure Surveillance Through Text Mining,” *Marketing Science* 31, no. 3 (2012): 521–43.

Office of Inspector General, United States Post Office, Providing Non-Bank Financial Services for the Underserved, January 7, 2014, <https://www.uspsoig.gov/sites/default/files/document-library-files/2014/rarc-wp-14-007.pdf>.

Olga Kharif, Amy Thompson, and Patricia Laya, “WhatsApp Shows How Phone Carriers Lost Out on \$33 Billion,” Bloomberg, February 21, 2014, <http://www.bloomberg.com/news/articles/2014-02-21/whatsapp-shows-how-phone-carriers-lost-out-on-33-billion>.

Peter F. Drucker, *The Practice of Management* (Oxford, UK: Elsevier, 1955), 31–32.

Peter Thiel, *Zero to One: Notes on Start-ups, or How to Build the Future* (New York: Crown Business, 2014), 42.

Quotations in this section are from Joseph Tripodi, telephone interview with author, November 6, 2014.

Rachael King, “Sentiment Analysis Gives Companies Insight Into Consumer Opinion,” *BusinessWeek*, March 1, 2011, <http://www.bloomberg.com/bw/stories/2011-03-01/sentiment-analysis-gives-companies-insight-into-consumer-opinionbusinessweek-business-news-stock-market-and-financial-advice>.

Rafat Ali, “Airbnb’s Revenues Will Cross Half Billion Mark in 2015, Analysts Estimate,” *Skift*, March 25, 2015, <http://skift.com/2015/03/25/airbnbs-revenues-will-cross-half-billion-mark-in-2015-analysts-estimate/>.

- ric Von Hippel, "Lead Users: A Source of Novel Product Concepts," *Management Science* 32 (1986): 791–806. doi:10.1287/mnsc.32.7.791
- Rita Gunther McGrath and Ian MacMillan, *Discovery-Driven Growth: A Breakthrough Process to Reduce Risk and Seize Opportunity* (Boston: Harvard Business Review Press, 2009).
- Rita Gunther McGrath, *The End of Competitive Advantage: How to Keep Your Strategy Moving as Fast as Your Business* (Boston: Harvard Business Review Press, 2013), 9–12.
- Rita Gunther McGrath, *The End of Competitive Advantage: How to Keep Your Strategy Moving as Fast as Your Business* (Boston: Harvard Business Review Press, 2013), 27–51.
- Rita McGrath, "To Make Better Decisions, Combine Datasets," *Harvard Business Review*, September 4, 2014, <https://hbr.org/2014/09/to-make-better-decisions-combine-datasets/>.
- Robert Safian, "The World's Most Innovative Companies 2014," *Fast Company*, 2014, <http://www.fastcompany.com/most-innovative-companies/2014/>.
- Roc Cutri and Tim Conrow, "WISE Mission Operations System CDR," July 18– 19, 2007, [http://wise2.ipac.caltech.edu/staff/roc/docs/WISE\\_MOS\\_CDR\\_WSDC.pdf](http://wise2.ipac.caltech.edu/staff/roc/docs/WISE_MOS_CDR_WSDC.pdf).
- Ron Kohavi, Alex Deng, Brian Frasca, Toby Walker, Ya Xu, and Nils Pohlmann, "Online Controlled Experiments at Large Scale," in *Proceedings of the Nineteenth ACM SIGKDD International Conference on Knowledge Discovery and Data Mining* (New York: ACM, 2013), 1168–76. doi:10.1145/2487575.2488217.
- Russell Dubner, telephone interview with author, July 29, 2015. 23. Danny Wong, "In Q4, Social Media Drove
- Sarah E. Needleman, "For Intuit Co-Founder, the Numbers Add Up," *Wall Street Journal*, August 18, 2011, <http://www.wsj.com/articles/SB10001424053111903596904576514364142860224>.
- Scott Anthony, "Innovation Is a Discipline, Not a Cliché," *Harvard Business Review*, May 30, 2012, <https://hbr.org/2012/05/four-innovation-misconceptions>.
- Scott Anthony, David Duncan, and Pontus M. A. Siren, "Build an Innovation Engine in 90 Days," *Harvard Business Review*, December 2014, <https://hbr.org/2014/12/build-an-innovation-engine-in-90-days>
- Scott Anthony, David Duncan, and Pontus M. A. Siren, "Zombie Projects: How to Find Them and Kill Them," *Harvard Business Review*, March 4, 2014, <http://hbr.org/2015/03/zombie-projects-how-to-find-them-and-kill-them>.
- Sharon Waxman, "Marvel Wants to Flex Its Own Heroic Muscles as a Moviemaker," *New York Times*, June 18, 2007, <http://www.nytimes.com/2007/06/18/business/media/18marvel.html>.

- Stefan H. Thomke, *Experimentation Matters: Unlocking the Potential of New Technologies for Innovation* (Boston: Harvard Business Review Press, 2003), 13.
- Stefan Thomke and Jim Manzi, "The Discipline of Business Experimentation," *Harvard Business Review*, December 2014, <https://hbr.org/2014/12/the-discipline-of-business-experimentation>.
- Steve Lohr, "The Origins of 'Big Data': An Etymological Detective Story," *Bits* (blog), *New York Times*, February 1, 2013, <http://bits.blogs.nytimes.com/2013/02/01/the-origins-of-big-data-an-etymological-detective-story/>.
- Steven Rosenbush and Michael Totty, "How Big Data Is Changing the Whole Equation for Business," *Wall Street Journal*, March 11, 2013, <http://www.wsj.com/news/articles/SB2000142412788732417890457834007126139666>.
- Sunil Gupta and Donald R. Lehmann, *Managing Customers as Investments: The Strategic Value of Customers in the Long Run* (Upper Saddle River, N.J.: Pearson Education, 2005).
- Suzanne Kepner, "Citi Won't Sleep on Customer Tweets," *Wall Street Journal*, October 4, 2012, <http://www.wsj.com/articles/SB10000872396390443493304578035132643293660>.
- The 30 percent figure was cited in George Packer, "Cheap Words," *New Yorker*, February 17, 2014, <http://www.newyorker.com/magazine/2014/02/17/cheap-words>.
- The Forbes list was published in "The World's Largest Public Companies," *Forbes*, May 6, 2015, <http://www.forbes.com/global2000>.
- Theodore Levitt, "Marketing Myopia," *Harvard Business Review*, July–August 2004, <https://hbr.org/2004/07/marketing-myopia>.
- Theodore Levitt, *The Marketing Imagination* (New York: Free Press, 1983), 48.
- Thomas Barry, "The Development of the Hierarchy of Effects: An Historical Perspective," *Current Issues and Research in Advertising* 10 (1987): 251–95.
- Thomas Eisenmann, Geoffrey Parker, and Marshall W. Van Alstyne, "Strategies for Two-Sided Markets," *Harvard Business Review*, October 2006, <https://hbr.org/2006/10/strategies-for-two-sided-markets>.
- Thomas H. Davenport, Leandro Dalle Mule, and John Lucker, "Know What Your Customer Wants Before They Do," *Harvard Business Review*, December 2011, <https://hbr.org/2011/12/know-what-your-customers-want-before-they-do>.
- Thomas R. Eisenmann and Laura Winig, *Rent The Runway* (Cambridge: Harvard Business School, 2011).
- Thomke and Manzi, "The Discipline of Business Experimentation." 2009

- Tim Grimes, “What the Share a Coke Campaign Can Teach Other Brands,” Media Network Blog (blog), The Guardian, July 24, 2013, <http://www.theguardian.com/media-network/media-network-blog/2013/jul/24/share-coke-teach-brands>.
- Tom Goodwin, “The Battle Is for the Customer Interface,” TechCrunch, March 3, 2015, <http://techcrunch.com/2015/03/03/in-the-age-of-disintermediation-the-battle-is-all-for-the-customer-interface>.
- Vikram Somaya, “The Invisible Impact of Weather on Brands” (speech given at the Advertising and Data Science Congress, New York, January 26, 2013).
- W. Chan Kim and Renée Mauborgne, *Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make Competition Irrelevant* (Boston: Harvard Business Review Press, 2005), 12–18.
- Warren D. Devine Jr., “From Shafts to Wires: Historical Perspective on Electrification,” *Journal of Economic History* 43, no. 2 (June 1983): 347–72. <http://blogs.wsj.com/experts/2015/06/04/how-3-d-printing-will-change-everything-about-manufacturing/>.
- You can find a great discussion of this competitive shift between Facebook and publishers in Ben Thompson, “Publishers and the Smiling Curve,” *Stratechery* (blog), October 28, 2014, <https://stratechery.com/2014/publishers-smiling-curve/>.
- Yuval Noah Harari, *Sapiens: A Brief History of Humankind* (New York: Harper, 2015), 247–54.
- Zainab Mudallal, “Airbnb Will Soon Be Booking More Rooms than the World’s Largest Hotel Chains,” *Quartz*, January 20, 2015, <http://qz.com/329735/airbnb-will-soon-be-booking-more-rooms-than-the-worlds-largest-hotel-chains/>.
- Zott, Raphael Amit, and Lorenzo Massa in “The Business Model: Recent Developments and Future Research” (working paper, IESE Business School, University of Navarra, Pamplona, Spain, 2010), <http://www.iese.edu/research/pdfs/DI-0862-E.pdf>.
- Zsolt Katona and Miklos Sarvary, “Maersk Line: B2B Social Media—‘It’s Communication, Not Marketing,’” *California Management Review* 56, no. 3 (2014): 142–56.