



YAYASAN PRIMA AGUS TEKNIK



STRATEGI BISNIS berdasar PERMINTAAN

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



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



STRATEGI BISNIS **berdasar** **PERMINTAAN**



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 978-634-7695-10-9 (PDF)



9

786347

695109

STRATEGI BISNIS berdasar PERMINTAAN

Penulis :

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

ISBN : 978-634-7695-10-9 (PDF)

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 Yuniato, S.Ds., M.Kom

Penebit :

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

Anggota IKAPI No: 279 / ALB / JTE / 2023

Redaksi :

Jl. Majapahit no 605 Semarang

Telp. 08122925000

Fax. 024-6710144

Email : penerbit_ypat@stekom.ac.id

Distributor Tunggal :

Universitas STEKOM

Jl. Majapahit no 605 Semarang

Telp. 08122925000

Fax. 024-6710144

Email : 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 ke hadirat Tuhan Yang Maha Esa atas limpahan rahmat-Nya sehingga buku ajar Strategi Bisnis Berdasarkan Permintaan ini dapat diselesaikan dan diterbitkan. Di era digital saat ini, transformasi bisnis dari model berbasis penawaran menuju ekonomi permintaan menjadi keharusan strategis bagi organisasi yang ingin bertahan dan unggul di pasar global yang dinamis.

Buku ini dirancang sebagai panduan komprehensif bagi mahasiswa, praktisi bisnis, dan pemimpin organisasi yang ingin memahami pergeseran paradigma ekonomi berbasis permintaan. Melalui 14 bab yang terstruktur rapi, kami membahas evolusi model bisnis digital, peran AI dan machine learning dalam prediksi perilaku pelanggan, platform berbasis komunitas, hingga studi kasus transformasi perusahaan seperti Volvo, Nike, dan UberEats.

Setiap bab difokuskan pada aspek transformasi bisnis dari model supply-driven ke demand-driven di era digital. Bab 1 Membahas dasar pergeseran dari bisnis konvensional ke ekonomi berbasis permintaan, termasuk pendahuluan, perubahan pola pikir eksekutif, evolusi model bisnis digital, dan penciptaan nilai melalui platform interaktif. Bab 2 Menjelaskan perbedaan model supply-driven vs demand-driven, intelijen pemasaran digital, transformasi ekosistem nilai via platform, dengan kesimpulan perbandingan kedua pendekatan.

Bab 3 dengan tema Digitalisasi Paradigma, menguraikan strategi digitalisasi komprehensif, dimensi strategi digital, model kepemimpinan digital, serta evolusi historis ekonomi permintaan hingga kesimpulan implementasi. Bab 4 Fokus pada transisi ke bisnis komunitas-oriented, proposisi jaringan, kekuatan kompetitif jaringan, penciptaan nilai platform, disrupsi B2B, diakhiri kesimpulan.

Bab 5 Membedah peran AI dalam prediksi perilaku pelanggan, keterbatasan etika AI, pengelompokan data pelanggan, penyaringan kolaboratif, serta kesimpulan aplikasinya. Bab 6 Membahas konflik saluran digital, kanvas model bisnis, pergeseran fokus ke nilai pelanggan, pemetaan aliran nilai, jaringan penyedia, sintesis teknologi-rantai nilai.

Bab 7 Menjelaskan alat model bisnis, mekanisme nilai rantai permintaan, model pendapatan fleksibel, tantangan langganan, algoritma asisten belanja, penerimaan pengguna. Bab 8 Paling panjang, mencakup kesenjangan pelanggan, ML untuk supply gap, kluster algoritma, perjalanan keputusan, optimasi media sosial, sinergi omnichannel, AI efisiensi, loyalitas perilaku, data first-party, keunggulan kompetitif. Bab 9 akan membahas tentang Evolusi organisasi demand-driven, disrupsi data, digitalisasi, cloud computing, service computing, transformasi data-based, sistem TI demand-driven, kolaborasi jaringan.

Bab 10 Perkembangan masa depan, dari saluran pipa ke platform, efek jaringan, transformasi distribusi, pergeseran kendali konsumen, dengan kesimpulan prospek. Bab 11 menjelaskan tentang Konsekuensi teknologi, relevansi Porter saat ini, dampak ekonomi permintaan pada persaingan, pergeseran ke ekosistem data, evolusi platform kompetitif.

Bab 12 Dinamika perilaku global, nilai kolaborasi digital, teknologi visual pembelian, infrastruktur data disrupti, adaptasi organisasi dan evolusi pengalaman. Bab 13 membedah tentang Kasus otomotif: model langganan mobilitas Volvo, proposisi nilai Care by Volvo, dampak global, tantangan, ambisi kepemimpinan mobilitas.

Bab 14 sekaligus menjadi penutup bab dalam buku ini akan menjelaskan tentang Kanvas optimal, kasus UberEats vs Just Eats, transformasi Nike+, ekosistem Booking.com, pelajaran adaptasi platform.

Penulisan buku ini tidak lepas dari kontribusi berbagai pihak, termasuk rekan akademisi, praktisi industri, dan mahasiswa yang memberikan masukan berharga. Kritik dan saran konstruktif dari pembaca sangat kami harapkan untuk perbaikan edisi mendatang. Semoga buku ini menjadi sumber inspirasi dan alat praktis dalam merancang strategi bisnis yang customer-sentris dan inovatif.

Semangat dan Selamat Belajar...!!!

Semarang, April 2026

Penulis

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

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR.....	ii
DAFTAR ISI.....	iv
BAB 1 TRANSFORMASI BISNIS MENUJU EKONOMI BERBASIS PERMINTAAN.....	1
1.1 Pendahuluan.....	1
1.2 Pergeseran Pola Pikir	2
1.3 Evolusi Model Bisnis Di Era Digital.....	3
1.4 Menciptakan Nilai Melalui Interaksi Platform	4
BAB 2 EKONOMI BERBASIS PERMINTAAN DAN PENAWARAN	9
2.1 Pendahuluan.....	9
2.2 Model Bisnis Yang Didorong Oleh Pasokan	10
2.3 Pendekatan Berbasis Permintaan.....	12
2.4 Intelijen Pemasaran Dalam Ekosistem Digital	14
2.5 Model Platform Dan Transformasi Ekosistem Nilai	15
2.6 Kesimpulan	16
BAB 3 DIGITALISASI DAN PERGESERAN PARADIGMA EKONOMI	17
3.1 Pendahuluan.....	17
3.2 Strategi Komprehensif Dan Kerangka Kerja Digitalisasi.....	18
3.3 Dimensi Strategi Digital	20
3.4 Model Kepemimpinan Digital.....	22
3.5 Evolusi Historis Dan Strategi Ekonomi Berbasis Permintaan.....	26
3.6 Kesimpulan	29
BAB 4 PLATFORM MODEL BISNIS DIGITAL BERBASIS KOMUNITAS	30
4.1 Pendahuluan.....	30
4.2 Transisi Menuju Bisnis Berorientasi Komunitas.....	31
4.3 Membangun Dan Mengimplementasikan Proposisi Jaringan.....	32
4.4 Membangun Kekuatan Kompetitif Melalui Jaringan	34
4.5 Penciptaan Nilai Dengan Platform.....	36
4.6 B2B, Dari Efisiensi Menuju Disrupsi.....	38
4.7 Kesimpulan	38
BAB 5 AI DAN MACHINE LEARNING DALAM BISNIS BERBASIS PERMINTAAN	40
5.1 Pendahuluan.....	40
5.2 Peran Kecerdasan Buatan Dalam Prediksi Perilaku	41
5.3 Keterbatasan Dan Etika Kecerdasan Buatan.....	44
5.4 Strategi Pengelompokan Berbasis Data Pelanggan	47
5.5 Penyaringan Kolaboratif Dalam Segmentasi Pelanggan	48
5.6 Kesimpulan	54
BAB 6 STRATEGI TRANSFORMASI MENUJU EKONOMI PERMINTAAN.....	55
6.1 Pendahuluan.....	55
6.2 Konflik Saluran Dan Strategi Penjualan Digital	55
6.3 Konsep Model Bisnis Dan Implementasi Kanvas Nilai	56

6.4	Pergeseran Fokus Dari Proses Ke Nilai Pelanggan	57
6.5	Pemetaan Aliran Nilai Dan Strategi Transformasi Digital	58
6.6	Menyediakan Jaringan.....	60
6.7	Sintesis Teknologi Dan Nilai Dalam Rantai Nilai Baru	63
6.8	Kesimpulan	65
BAB 7	MEMBANGUN MODEL BISNIS BERBASIS PERMINTAAN	66
7.1	Pendahuluan.....	66
7.2	Alat Untuk Menciptakan Model Bisnis	67
7.3	Mekanisme Penciptaan Nilai Dalam Rantai Permintaan	68
7.4	Model Pendapatan Dan Konsumsi Fleksibelproduk	70
7.5	Manfaat, Keterbatasan, Dan Tantangan Model Berbasis Langganan.....	72
7.6	Algoritma Sebagai Asisten Belanja Pribadi Digital.....	74
7.7	Penerimaan Pengguna Terhadap Algoritma.....	75
7.8	Kesimpulan	76
BAB 8	PEMASARAN BERBASIS DATA DALAM DEMAND-DRIVEN ECONOMY	78
8.1	Pendahuluan.....	78
8.2	Menutup Kesenjangan Pelanggan Dengan Strategi Berbasis Data	79
8.3	Pembelajaran Mesin Untuk Mengatasi Kesenjangan Pasokan.....	83
8.4	Strategi Klaster Dan Algoritma	83
8.5	Perjalanan Pengambilan Keputusan Pelanggan	86
8.6	Optimasi Pemasaran Melalui Data Media Sosial.....	87
8.7	Optimalisasi Pemilihan Platform Media Sosial	88
8.8	Sinergi Saluran Online Dan Fisik	89
8.9	Peran Kecerdasan Buatan Dalam Efisiensi Pemasaran.....	90
8.10	Mekanisme Machine Learning Untuk Pengetahuan Pelanggan.....	91
8.11	Integrasi Strategi Ai Pertama Dalam Pengumpulan Data Konsumen	93
8.12	Otomatisasi Kampanye Melalui Penilaian Cerdas Dan Klaster	94
8.13	Manfaat Penggunaan Pembelajaran Mesin Dalam Pemasaran Digital	95
8.14	Loyalitas Pelanggan Berbasis Desain Perilaku Dan Platform Data	96
8.15	Perspektif Konsumen Dalam Pemasaran Berbasis Permintaan	97
8.16	Pemanfaatan Data Pihak Pertama Untuk Pengembangan Produk.....	97
8.17	Keunggulan Kompetitif	100
8.18	Kesimpulan	101
BAB 9	TRANSFORMASI ORGANISASI BERBASIS PERMINTAAN.....	102
9.1	Pendahuluan.....	102
9.2	Evolusi Organisasi Berbasis Permintaan	102
9.3	Disrupsi Dan Akselerasi Transformasi Organisasi Berbasis Data	103
9.4	Perkembangan Menuju Digitalisasi	104
9.5	Komputasi Awan.....	105
9.6	Komputasi Layanan.....	107
9.7	Transformasi Organisasi Berdasarkan Data	108
9.8	Sistem Ti Untuk Organisasi Yang Didorong Permintaan	112
9.9	Kolaborasi Jaringan Bisnis Dan Integrasi Sistem Terhubung	114
9.10	Kesimpulan	116

BAB 10	ARENA BARU UNTUK ORGANISASI PERUBAHAN DI PASAR	118
10.1	Pendahuluan.....	118
10.2	Perkembangan Masa Depan.....	118
10.3	Dari Interaksi Saluran Pipa Ke Interaksi Platform	119
10.4	Efek Jaringan.....	120
10.5	Transformasi Saluran Distribusi Menjadi Platform Jaringan.....	121
10.6	Pergeseran Kendali Ke Konsumen	121
10.7	Kesimpulan	124
BAB 11	PERSAINGAN DAN TEKNOLOGI	125
11.1	Pendahuluan.....	125
11.2	Konsekuensi Perkembangan Teknologi	126
11.3	Relevansi Pandangan Michael Porter Saat Ini	126
11.4	Pergeseran Ekonomi Permintaan Dan Dampak Persaingannya	129
11.5	Pergeseran Keunggulan Kompetitif Ke Ekosistem Berbasis Data	130
11.6	Perbedaan Evolusi Platform Terhadap Persaingan Bisnis.....	134
BAB 12	PERJALANAN DINAMIKA PERINDUSTRIAN	137
12.1	Pendahuluan.....	137
12.2	Dinamika Perilaku Dan Jaringan Global.....	137
12.3	Nilai Tambah Kolaborasi Dan Transformasi Organisasi Digital	139
12.4	Teknologi Visual Dan Evolusi Proses Pembelian Digital.....	140
12.5	Infrastruktur Data Dan Disrupsi Strategi Pengguna Akhir	141
12.6	Adaptasi Struktur Organisasi Dan Evolusi Pengalaman Penelusuran.....	142
12.7	Kesimpulan	145
BAB 13	PRODUK SEBAGAI LAYANAN DALAM PRAKTIK.....	146
13.1	Pendahuluan.....	146
13.2	Model Konsumsi Alternatif Di Industri Otomotif	146
13.3	Proposisi Nilai Dan Model Berlangganan Solusi Mobilitas.....	147
13.4	Sifat Pelayanan Berbasis Permintaan Oleh Volvo.....	148
13.5	Dampak Nyata Dan Daya Tarik Care By Volvo Di Pasar Global	149
13.6	Tantangan Dan Hambatan Dalam Evolusi Bisnis Volvo	150
13.7	Ambisi Strategis Menuju Kepemimpinan Mobilitas Global.....	152
13.8	Kesimpulan	153
BAB 14	MODEL BISNIS DAN PERBANDINGANNYA.....	154
14.1	Pendahuluan.....	154
14.2	Membayangkan Kanvas Model Bisnis Yang Optimal	154
14.3	Ubereats Dan Just Eats	154
14.4	Transformasi Nike Menuju Ekosistem Digital Nike+	163
14.5	Strategi Ekosistem Dan Proposisi Nilai Global Booking.Com	163
14.6	Pelajaran Strategis Dan Adaptasi Model Bisnis Platform	166
14.7	Kesimpulan	167
DAFTAR PUSTAKA		168



BAB 1

TRANSFORMASI BISNIS MENUJU EKONOMI BERBASIS PERMINTAAN

1.1 PENDAHULUAN

Perkembangan pesat dari ekonomi berbasis penawaran menuju ekonomi berbasis permintaan mengarah pada implikasi bahwa untuk tetap kompetitif di dunia saat ini, bisnis perlu membangun berdasarkan apa yang diinginkan pelanggan, bukan apa yang sudah dimiliki pemasok. Alat-alat baru seperti penggabungan keuntungan permintaan dan model rantai permintaan dapat digunakan untuk menciptakan bisnis berbasis permintaan.

Secara khusus, bagaimana perusahaan dapat menciptakan nilai dalam ekonomi berbasis permintaan dengan menerapkan model bisnis produk sebagai layanan. Namun, perlu dipertimbangkan bahwa pergeseran pola pikir dan strategi tidak boleh diremehkan dan membutuhkan waktu lama untuk diterima dan diimplementasikan secara mendalam. Bab ini akan menguraikan perubahan sikap dan konsekuensi dari strategi berbasis permintaan.

Bagaimana McDonald's tahu bahwa sudah waktunya untuk memperkenalkan salad dan menjaga toko mereka tetap buka 24 jam sehari? Bagaimana Apple tahu bahwa konsumen ingin menggabungkan ponsel dan PC terbaik ke dalam perangkat yang pada akhirnya dapat mengubah kedua industri tersebut?

Dan bagaimana Amazon dapat memprediksi penjualan empat minggu ke depan? Jawaban atas pertanyaan-pertanyaan ini adalah bahwa masing-masing perusahaan ini memiliki pemahaman yang lebih dalam tentang konsumen mereka dan menggunakan informasi ini untuk mengubah cara mereka menjalankan bisnis. Selain itu, perusahaan-perusahaan ini tidak hanya bertanya apa yang sebenarnya diinginkan pelanggan mereka, tetapi mereka mengenali pola dan melihat tren untuk mengembangkan hipotesis tentang apa yang akan diinginkan pelanggan mereka di masa depan.

Airbnb, Uber, Google, Alibaba, Facebook dipandang sebagai pemimpin pasar baru, disruptif karena mereka mengubah proses dari analog ke digital, dari menjual barang menjadi menghubungkan orang dan bisnis. Inilah dasar dari proses dan pasar yang disruptif yang akan membentuk kehidupan dan bisnis kita di tahun-tahun mendatang. Perubahan dalam pengeluaran anggaran, model bisnis yang berbeda, dan bentuk kolaborasi baru antara orang, orang dan perusahaan, dan antar lembaga.

Jaringan interaktif. Terutama perusahaan-perusahaan di mana informasi dan layanan merupakan bisnis inti atau di mana akses informasi merupakan bagian dari proses penjualan, kebutuhan dan preferensi pelanggan akan menjadi fokus utama. Kolaborasi dalam platform atau jaringan untuk memenuhi permintaan pelanggan akan menjadi dasar bisnis dalam waktu dekat. Dari penawaran hingga permintaan, didukung oleh data, pembelajaran mesin, dan algoritma. Platform dan jaringan nilai adalah interaksi penciptaan nilai, yang didorong oleh



permintaan antara produsen eksternal dan pelanggan, serta menyediakan infrastruktur yang terbuka dan partisipatif.

1.2 PERGESERAN POLA PIKIR

Karena dunia yang semakin digital, dorongan untuk "menjadi digital" dan menjadi bagian dari dunia platform baru menjadi lebih relevan dari sebelumnya. Diperlukan pergeseran pola pikir untuk mengelola dunia baru ini. Pergeseran ini menyangkut pergeseran prinsip bisnis dan model bisnis sambil mengakui bahwa penciptaan nilai tidak didasarkan pada pasokan barang dan jasa tetapi pada kebutuhan pelanggan. Pergeseran pola pikir, dari penawaran ke permintaan. Pelanggan menentukan kebutuhan mereka dan akan mencari produk atau layanan yang tepat. Ini adalah pergeseran pola pikir, karena nilai produk tidak lagi dominan, melainkan mereka membutuhkan kriteria, dan pencocokan nilai akan menawarkan produk atau layanan yang tepat.

Sebagian besar media tradisional, televisi, radio, dan surat kabar bertindak seperti saluran, mendorong konten ke konsumen. YouTube, podcast, mesin pencari seperti Google, dan media sosial menggunakan model platform interaktif. Platform-platform ini terus mendorong produsen dan konsumen konten untuk berkomunikasi satu sama lain. Demokratisasi produksi konten dan transformasi kemampuan media dari jurnalis menjadi produsen pengguna telah menyebabkan pergeseran dari media tradisional ke media sosial. Seperti pergeseran skala platform lainnya, platform media yang sedang berkembang kurang bergantung pada kepemilikan sumber daya (konten) dan lebih bergantung pada kemampuan mereka untuk mengoordinasikan interaksi antara produsen konten dan konsumen. Interaksi dan spesifikasi kebutuhan akan mengarah pada penawaran yang didorong oleh permintaan.

Pengetahuan tentang kebutuhan pembeli akan menjadi nilai terpenting organisasi di dunia digital. Karena dunia yang lebih terhubung, hal ini memberi perusahaan kesempatan untuk memanfaatkan sumber skala baru. Ini adalah ekosistem eksternal pengguna dan mitra yang terhubung melalui internet ke bisnis. Pandangan penciptaan nilai berbasis ekosistem sama sekali berbeda dari pandangan penciptaan nilai berbasis sumber daya tradisional. Kontrol atas sumber daya bukan lagi sumber keunggulan kompetitif yang penting. Bahkan, komunitas ini menciptakan nilai untuk dirinya sendiri.

Apa yang Diinginkan Pelanggan?

Perkembangan ini menggarisbawahi pergeseran mendasar dalam hubungan antara penawaran dan permintaan dalam ekonomi global. Pergeseran ini terjadi dari ekonomi berbasis penawaran (perusahaan mendorong barang ke pasar) ke ekonomi berbasis permintaan (pelanggan menarik barang dari pasar), yang membutuhkan seperangkat alat, keterampilan, dan strategi baru.

Pergeseran ini telah terjadi dengan cepat sejak awal abad ke-21, karena kelebihan pasokan dan perkembangan teknologi, yang mengubah cara konsumen berinteraksi dengan bisnis dan sebaliknya. Untuk tetap kompetitif di dunia saat ini, bisnis perlu membangun berdasarkan apa yang diinginkan pelanggan, bukan apa yang sudah dimiliki pemasok, dan ini membutuhkan pemanfaatan teknologi untuk menganalisis, memprediksi, dan



mengembangkan pemahaman yang mendalam tentang permintaan. Namun, meskipun terdengar sangat sederhana untuk menjadi berbasis permintaan, konsep ini bisa sulit untuk dieksekusi. Untuk bertahan hidup, diperlukan pergeseran total dalam model bisnis. Pertanyaan utama bagi setiap dewan direksi yang melihat kesuksesan di masa depan seharusnya adalah: Bagaimana sebuah perusahaan harus membayangkan kembali model bisnis mereka agar berhasil dalam ekonomi baru yang digerakkan oleh permintaan, dan alat apa yang dibutuhkan untuk memprediksi perilaku pelanggan? Pengenalan teknologi digital telah menghadirkan transparansi kepada pelanggan dan cara baru untuk mencari informasi tentang produk. Konsumen semakin bergantung pada ulasan online di internet atau "dari mulut ke mulut" dari teman. Perubahan perilaku konsumen juga menghadirkan cara baru bagi perusahaan untuk terhubung dengan basis pelanggannya. Perusahaan yang paling efektif dalam menghubungkan informasi mengenai jalur pembelian pelanggan (mendukung proses pembelian) mampu memposisikan diri mereka dengan kuat di pasar masa depan.

Organisasi besar seperti Amazon dan Uber menyadari bahwa keunggulan kompetitif tidak lagi berasal dari biaya rendah atau diferensiasi produk. Sebaliknya, keunggulan kompetitif diperoleh dan dipertahankan melalui platform yang menawarkan sistem produk yang terhubung dan saling melengkapi yang meningkatkan biaya peralihan konsumen melalui efek jaringan yang kuat, artinya nilai platform meningkat, semakin banyak orang yang menggunakannya. Efek jaringan dan pengetahuan tentang perilaku serta kebutuhan pelanggan, memberikan kekuatan pendorong di balik setiap organisasi dan platform yang sukses, bersama dengan pendekatan yang didorong oleh permintaan (apa yang diinginkan pelanggan dan mengapa?).

1.3 EVOLUSI MODEL BISNIS DI ERA DIGITAL

Selain itu, perusahaan tradisional (berorientasi pada penawaran) menghadapi tantangan baru karena semakin banyak pelanggan mereka yang semakin tidak sabar dan standar permintaan meningkat. Akibatnya, pelanggan secara bertahap beralih ke perusahaan digital, sehingga perusahaan yang tidak memiliki kemampuan digital serupa berisiko. Hal ini menghadirkan alasan kuat bagi perusahaan yang ingin tetap makmur untuk menjadi lebih berpusat pada konsumen.

Ilustrasi yang menunjukkan pergeseran di era digital bisnis adalah kesadaran bahwa saat ini, tujuh dari dua belas perusahaan terbesar di dunia adalah bisnis platform. Namun, terlepas dari angka-angka ini, hanya sebagian kecil (2%) perusahaan yang telah mengadopsi strategi platform yang berorientasi pada permintaan. Oleh karena itu, tampaknya sebagian besar manajer bisnis yang berorientasi pada pelanggan masih percaya bahwa produk mereka berharga dengan sendirinya dan bahwa pengguna akan berinteraksi dengannya karena hal ini.

Berorientasi pada pelanggan terdengar mirip dengan berorientasi pada permintaan; namun, itu tidak benar. Dalam kasus berpusat pada pelanggan, interaksi masih didasarkan pada pasokan produk. Komunikasi didasarkan pada satu pelanggan. Sentrisitas pelanggan ditetapkan dalam pemasaran langsung pada tahun 1980-an dan diadopsi oleh organisasi. Manajemen hubungan pelanggan (CRM) adalah semacam file pelanggan dengan riwayat



kontak. Berdasarkan riwayat kontak, komunikasi langsung dimungkinkan menggunakan alat digital baru. Loyalitas menjadi variabel kunci dan didasarkan pada penjualan berulang dan kemudian pada tingkat kontak dengan organisasi, seperti yang akan kita lihat nanti (lihat pembahasan RFM di Bab 5).

Terlepas dari jumlah organisasi yang menggunakan permintaan pelanggan sebagai kebijakan yang dinamis, ada cukup bukti yang menunjukkan bahwa lebih banyak organisasi pada akhirnya harus beradaptasi dengan model bisnis yang digerakkan oleh permintaan. Thomas Cook, sebuah agen perjalanan Inggris sebelumnya, baru-baru ini mengajukan permohonan pailit karena utang yang tak tertahankan dan pendapatan yang tidak mencukupi. Thomas Cook mengikuti struktur bisnis pipeline dan sukses selama lebih dari satu abad; namun, seiring munculnya era digital dan perubahan preferensi pelanggan, mereka gagal beradaptasi.

Dekade terakhir telah menyaksikan peningkatan pemesanan online karena pelanggan lebih suka memesan perjalanan mereka sendiri secara independen. Pergeseran preferensi konsumen secara langsung berdampak negatif terhadap penjualan Thomas Cook. Meskipun demikian, tindakan yang diam bil untuk mencegah kerugian berkelanjutan masih terbatas. Sementara Thomas Cook berjuang, platform online seperti agen perjalanan online Booking.com dan Expedia mampu memanfaatkan celah besar di pasar. Booking.com dan Expedia dapat menawarkan kenyamanan kepada pelanggan dan memfasilitasi platform berbasis permintaan yang berisi informasi tentang pelanggan, perilaku, dan preferensi pembelian, serta ketersediaan ribuan hotel, dan menawarkan layanan untuk memesan langsung.

Thomas Cook bukanlah satu-satunya perusahaan yang menderita akibat kurangnya kemampuan beradaptasi dan kelincahan. Di seluruh dunia, industri taksi telah mengalami gangguan besar dengan diperkenalkannya Uber dan Lyft. Uber dan Lyft merevolusi transportasi dengan menciptakan pasokan mobil dan pengemudi yang sepenuhnya baru dengan menghubungkan pengemudi dan mengurangi biaya transaksi untuk menemukan pengemudi atau penumpang. Akibatnya, perusahaan taksi kehilangan pangsa pasar mereka karena mengabaikan perubahan kebutuhan konsumen mereka.

1.4 MENCIPTAKAN NILAI MELALUI INTERAKSI PLATFORM

Seiring pergeseran minat konsumen dari produk ke pengalaman, perusahaan harus beradaptasi dengan cara yang sama dengan menciptakan pengalaman pelanggan yang unik yang melengkapi produk mereka, dan dengan menggunakan data tentang kebutuhan dan preferensi pelanggan. Perusahaan seperti Sephora memungkinkan konsumen untuk memindai kode QR di samping produk yang mengarahkan mereka ke situs web dengan informasi, ulasan, dan video tutorial.

Hal ini telah membuat Sephora meningkatkan penjualannya dengan menciptakan pengalaman unik, serta memberikan ide kepada perusahaan lain tentang bagaimana tetap kompetitif dalam bisnis yang terus berkembang. Selain itu, mereka mengumpulkan informasi pelanggan berdasarkan perilaku dan preferensi. Bisnis yang didorong oleh permintaan telah



menyebabkan adopsi strategi digital yang disruptif seperti platform dan ekosistem. Platform adalah model bisnis yang bertujuan untuk memfasilitasi interaksi penciptaan nilai antara produsen eksternal dan konsumen.

Platform mampu menciptakan nilai dengan menyediakan antarmuka terbuka untuk partisipasi aktif. Berbeda dengan bisnis pipeline, yang akan dibahas nanti, komunitas dan sumber daya anggota platform merupakan aset paling berharga dari platform tersebut. Akibatnya, fokus platform pencocokan bergeser ke arah memfasilitasi interaksi dan meningkatkan kepuasan pelanggan.

1.5 KEKUATAN DAN DISRUPSI EKOSISTEM PLATFORM

Platform memberikan nilai lebih besar kepada konsumen daripada pipeline dengan menawarkan kenyamanan dan variasi produk yang lebih besar, seperti yang ditunjukkan oleh Uber dan Airbnb. Lebih jauh lagi, platform memiliki kemampuan untuk membuka area permintaan dan penawaran baru yang sebelumnya belum pernah terdengar. Hambatan masuk sebelumnya, seperti geografi, yang tetap menjadi kendala yang mahal bagi bisnis pipeline, sangat berkurang oleh platform yang mampu memperluas jangkauannya ke pembeli dan pemasok di seluruh dunia. Ini adalah keuntungan utama terkait platform. Selain itu, platform tidak didasarkan pada transaksi tetapi pada pencocokan kebutuhan dan penawaran. Oleh karena itu, pelanggan akan lebih sering membeli, seperti yang akan kita lihat nanti. Proses-proses struktur yang digerakkan oleh permintaan (platform) ini perlu berjalan dari luar ke dalam, yang berarti bahwa proses yang berorientasi pasar akan berubah menjadi proses yang berorientasi pemasok.

Terakhir, perusahaan yang digerakkan oleh permintaan tetap fokus pada hasil/dampak. Karena implementasi jaringan nilai yang digerakkan oleh permintaan, fokus bergeser dari menjual ke saluran, menjadi menjual melalui saluran. Selain itu, fokus juga dapat bergeser dari fokus berbasis produk ke fokus berbasis nilai, di mana layanan lebih penting. Pergeseran ini dapat membuat perbedaan besar dalam organisasi. Dari permintaan pelanggan ke pasokan produk dan bukan sebaliknya. Platform interaktif memungkinkan pihak-pihak seperti konsumen dan pengembang atau pembeli dan penjual untuk terhubung. Misalnya, App Store Apple menghubungkan pengembang aplikasi dengan pengguna iPhone dan Alibaba menghubungkan pembeli dan penjual melalui pasar online mereka. Mengembangkan platform memberi perusahaan akses yang lebih besar ke pemasok dan penjual melalui penggabungan pasokan dan permintaan yang tersebar di dalam pasar.

Platform menggunakan teknologi untuk menghubungkan orang, organisasi, dan sumber daya dalam ekosistem interaktif di mana sejumlah besar nilai dapat diciptakan dan dipertukarkan. Akibatnya, platform mentransformasi strategi bisnis dan ekonomi. Platform dirancang dengan tujuan untuk memungkinkan interaksi penciptaan nilai antara produsen dan konsumen eksternal, berdasarkan kebutuhan dan preferensi. Platform mencapai hal ini dengan menyediakan infrastruktur interaktif terbuka untuk partisipasi, namun juga menyediakan tata kelola yang diperlukan.



Lebih lanjut, platform semacam ini dapat disebut sebagai makelar, karena tujuannya adalah untuk menciptakan nilai bagi para pesertanya dengan mencocokkan kebutuhan pengguna dan memfasilitasi pertukaran barang dan interaksi selanjutnya. Platform seringkali mampu membuka kapasitas cadangan dan memanfaatkan kontribusi dari komunitas yang lebih luas yang sebelumnya hanya digunakan sebagai sumber permintaan. Contoh yang bagus adalah Uber, yang mampu membuka pasokan pengemudi baru yang sebelumnya hanya dianggap sebagai pelanggan oleh perusahaan taksi tradisional hanya dengan menghubungkan mereka dengan pelanggan melalui aplikasi.

Disrupsi

Ini adalah disrupsi, karena pasar tradisional terganggu oleh perusahaan-perusahaan baru dengan pendekatan baru terhadap pasar, struktur jaringan baru, dan pendekatan permintaan alih-alih pendekatan penjualan. Nilai sebuah platform sering kali diciptakan oleh komunitas penggunanya, dan dengan demikian, untuk menjadi atau tetap sukses, platform tersebut perlu menggeser modelnya dari aktivitas internal ke aktivitas eksternal. Hal ini mencakup pergeseran fokus ke arah orang, informasi, dan sumber daya yang ada di luar platform.

Ada beberapa strategi berbeda yang dapat dipilih oleh bisnis platform pencocokan untuk diimplementasikan. Keputusan kunci di awal adalah apakah akan beroperasi dengan atau tanpa modal fisik. Beroperasi dengan modal fisik disebut sebagai model berbasis inventaris, yang sering ditemukan dalam bisnis pipeline. Model berbasis inventaris memiliki beberapa manfaat bagi perusahaan yang mampu mengendalikan proses produksi dan pengiriman dan oleh karena itu memiliki pengawasan yang lebih besar terhadap kualitas dan layanan pelanggan (berbasis pasokan). Hal ini memungkinkan perusahaan untuk melakukan kontrol yang lebih besar terhadap pengalaman pelanggan. Dalam pendekatan berbasis permintaan, data selalu dibutuhkan. Tidak hanya data historis, tetapi data perilaku juga menjadi dasar analisis prediktif.

1.6 EKOSISTEM DALAM EKONOMI YANG DIDORONG PERMINTAAN

Ekosistem memungkinkan pengguna untuk memenuhi berbagai kebutuhan dengan memanfaatkan jaringan layanan yang saling terhubung. Menurut laporan McKinsey tahun 2019, ekosistem memiliki tiga karakteristik utama:

- Pertama, ekosistem mengurangi gesekan atau biaya transaksi bagi pelanggan yang ingin beralih antar produk atau layanan. Amazon.com, salah satu ekosistem terbesar di dunia, memungkinkan penggunanya untuk membeli produk, menonton film, atau bahkan menerbitkan buku mereka sendiri.
- Kedua, ekosistem mampu memanfaatkan skala yang disediakan oleh efek jaringan. Karena ukuran platform yang besar, konsumen dapat dengan mudah membandingkan produk atau layanan, sehingga proses pembelian menjadi lebih ramah pelanggan. Keuntungan skala lainnya adalah keamanan bagi kedua belah pihak. Jika mengambil Alibaba sebagai contoh, pemasok tidak berisiko tidak dibayar, sementara pelanggan yakin akan pengembalian dana jika kualitasnya tidak sesuai dengan yang dijanjikan.



Namun, skala besar platform ini juga menghasilkan basis data besar dengan data perilaku dan pembelian pelanggan. Dengan pembelajaran mesin, kluster dapat dibuat berdasarkan perilaku serupa, seperti yang akan kita lihat nanti. Keuntungannya adalah peramalan yang lebih tepat pada tingkat individu.

- Terakhir, ekosistem memiliki kemampuan untuk memberikan pengalaman yang unggul bagi pelanggan, melalui pengumpulan data terintegrasi yang memfasilitasi produksi nilai bagi pelanggan. Menurut McKinsey & Company, ekosistem memungkinkan perusahaan untuk mengurangi biaya akuisisi pelanggan, memanfaatkan efek jaringan, dan meningkatkan hubungan serta retensi pelanggan. Akibatnya, mereka memperkirakan bahwa dalam enam tahun ke depan sekitar 30% aktivitas ekonomi global akan dimediasi melalui penggunaan platform digital yang digerakkan oleh permintaan.

Sama seperti platform, perusahaan ekosistem berfokus pada pengoptimalan pengalaman pelanggan dengan berfokus pada permintaan konsumen multidimensional, ekonomi yang digerakkan oleh permintaan mengikuti strategi yang meminimalkan stok dan manajemen inventaris tepat waktu. Ini berarti bahwa produk atau layanan hanya akan masuk ke rantai pasokan jika pelanggan membutuhkan produk atau layanan tertentu. Akibatnya, perusahaan dapat menghemat biaya besar yang seharusnya dikeluarkan untuk persediaan dan penyimpanan.

1.7 KESIMPULAN

Strategi bisnis berbasis permintaan dapat dibedakan melalui lima karakteristik utama:

- Pertama, bisnis berbasis permintaan perlu menjelaskan konsep penginderaan permintaan—proses mengantisipasi dan bereaksi dengan benar terhadap fluktuasi permintaan.
- Selain itu, untuk memaksimalkan profitabilitas, sangat penting untuk membentuk permintaan dengan menyelaraskan semua fungsi melalui orkestrasi permintaan. Proses pengaturan ini bersifat horizontal dan mencakup departemen fungsional dalam perusahaan, seperti pengiriman, produksi, dan penjualan, untuk memfasilitasi koreksi pasar ke pasar guna merangsang atau memperlambat permintaan. Hal ini dapat dilakukan dengan beberapa cara, seperti kampanye pemasaran, peluncuran produk baru, manajemen harga, dan penjualan produk lama dan usang.
- Karakteristik ketiga dari model bisnis berbasis permintaan adalah bahwa jaringan nilai dirancang, bukan diwariskan. Terdapat beberapa jaringan nilai, masing-masing memiliki ciri unik seperti waktu throughput dan aliran produksi.

Ciri-ciri yang berkaitan dengan aliran permintaan dikenali dan diintegrasikan ke dalam desain jaringan nilai. Variabilitas permintaan produk pada akhirnya memengaruhi tujuan rantai pasokan suatu perusahaan. Jaringan yang memiliki sedikit variabilitas permintaan mampu memiliki rantai pasokan berbasis dorongan yang berfokus pada meminimalkan biaya per unit melalui peningkatan efisiensi. Sebaliknya, jaringan yang memiliki banyak variabilitas atau bergantung pada musim (seperti toko es krim) harus dirancang agar fleksibel dan responsif.



Biaya terendah dikorbankan, agar jaringan nilai dapat bereaksi secepat mungkin. Jaringan dengan variabilitas tinggi perlu dirancang untuk kelincuhan, di mana kualitas, biaya, dan layanan akan tetap sama di setiap tingkat permintaan.

- Karakteristik keempat mencakup kelincuhan melalui translasi permintaan, sehingga fleksibilitas dalam memengaruhi permintaan. Pengaturan permintaan, yang terdiri dari bagaimana permintaan tersebut dirasakan, dibentuk, dan akhirnya diterjemahkan untuk memaksimalkan profitabilitas, harus dikoordinasikan melalui beberapa proses horizontal. Proses-proses ini perlu berjalan dari luar ke dalam, yang berarti dari proses yang berorientasi pasar ke proses yang berorientasi pemasok.
- Terakhir, perusahaan yang digerakkan oleh permintaan tetap fokus pada hasil. Karena implementasi jaringan nilai yang digerakkan oleh permintaan, fokus bergeser dari menjual ke saluran, menjadi menjual melalui saluran.

Selain itu, fokus juga dapat bergeser dari fokus berbasis produk ke fokus berbasis nilai, di mana layanan lebih penting. Pergeseran ini dapat membuat perbedaan besar dalam organisasi. Jelas bahwa data dan analitik pelanggan adalah inti dari organisasi yang digerakkan oleh permintaan. Ini bukan lagi fungsi tambahan, tetapi merupakan alasan keberadaan mereka.



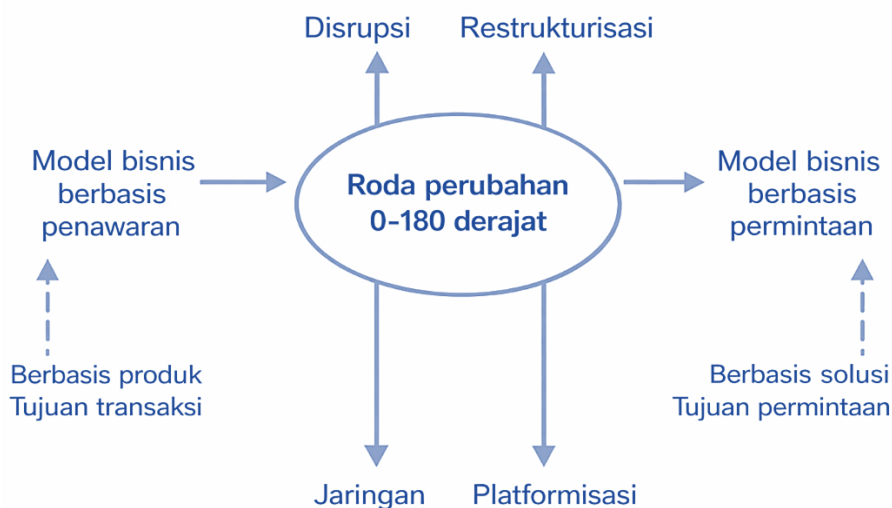
BAB 2

EKONOMI BERBASIS PERMINTAAN DAN PENAWARAN

2.1 PENDAHULUAN

Pergeseran dari ekonomi berbasis penawaran ke ekonomi berbasis permintaan hanya mungkin terjadi dengan penggunaan teknologi. Sejak awal abad ini, para ilmuwan telah memprediksi dampak teknologi pada kehidupan sehari-hari dan bisnis kita. Transparansi tidak hanya akan mengarah pada keterlibatan semua peserta dalam pengambilan keputusan, tetapi juga penggunaan teknologi komunikasi canggih akan mengarah pada proses yang lebih demokratis. Ini seharusnya menjadi awal dari kapitalisme sosial di mana setiap pemangku kepentingan akan menuntut tempat yang setara.

Selama beberapa tahun terakhir, pengetahuan tentang pelanggan dan proses pembelian telah mengganggu pasar dengan munculnya perusahaan rintisan baru dan model bisnis baru dari perusahaan rintisan tersebut. Konsep pipeline klasik dan pemasaran berbasis penawaran akan berubah menjadi konsep berbasis pengetahuan. Pergeseran ini merupakan perubahan besar dalam kehidupan sehari-hari kita dan bagi organisasi. Apa yang terjadi dan bagaimana hal itu akan mengubah organisasi dan pemasaran? Untuk memahami topik mengenai ekonomi berbasis permintaan versus ekonomi berbasis penawaran, kita harus mendefinisikan perbedaannya. Dalam buku ini kita akan membahas rantai pasokan ketika berbasis permintaan dan/atau penawaran. Pada prinsipnya, rantai pasokan adalah rantai yang terdiri dari serangkaian unit produksi atau distribusi yang terhubung secara berurutan, yang menimbulkan aliran informasi dan material antar anggotanya.



Gambar 2.1 Model perubahan interaktif dari penawaran ke permintaan.

Fungsi rantai pasokan tetap sama; namun, mata rantai, atau mitra, dalam rantai pasokan akan berbeda. Rantai pasokan dapat berupa serangkaian perusahaan independen dengan nilai masing-masing dalam proses dari pabrik (pemasok) ke pembeli, tetapi juga dapat



berupa platform yang menghubungkan semua pihak sebagai perantara, seperti yang terlihat pada sebagian besar organisasi yang berorientasi pada permintaan.

2.2 MODEL BISNIS YANG DIDORONG OLEH PASOKAN

Ekonomi yang didorong oleh pasokan umum terjadi dalam 70 tahun terakhir (setelah Perang Dunia Kedua). Dengan munculnya teknologi pada pertengahan abad ke-20, bisnis mulai mengintegrasikan unit hilir mereka. Hal ini bertujuan untuk memangkas biaya dan membuat aliran produk dan informasi lebih efisien. Pada akhir abad ke-20, proses ini disebut manajemen rantai pasokan. Rantai pasokan tradisional adalah rantai pasokan di mana pemasok mengaktifkan aliran; ini disebut didorong oleh pasokan. Ini berarti bahwa informasi mengalir searah dengan produk.

Hull menjelaskan empat tema yang umum dalam rantai pasokan yang didorong oleh pasokan:

- Yang pertama, seperti yang disebutkan di atas, pasokan mengaktifkan aliran. Aliran produksi tidak menunggu permintaan pelanggan. (Setiap pasokan akan menciptakan permintaannya sendiri.)
- Tema kedua adalah ketahanan. Biasanya ketika permintaan turun, pasokan juga bereaksi. Rantai pasokan yang digerakkan oleh penawaran bertanggung jawab untuk menjaga kapasitas
- pada aliran penuh. Rantai pasokan tersebut perlu tangguh ketika permintaan turun untuk menjaga pasokan pada tingkat yang sama.
- Ketiga adalah kebutuhan untuk menjual produk di pasar yang berbeda. Karena sebagian besar produk bersifat komoditas, penjualan yang terlalu banyak di satu pasar dapat menurunkan harga.
- Tema terakhir berkaitan dengan layanan pelanggan. Karena pelanggan dapat mengganggu pemasok dan dapat menyebabkan efek bullwhip terbalik (lihat di bawah), menjaga kepuasan pelanggan sangat diperlukan. Salah satu cara untuk mengatur permintaan dan menjaga agar pelanggan tetap puas adalah dengan menyesuaikan harga bila diperlukan. Fokus utama perusahaan yang digerakkan oleh penawaran adalah harga, sedangkan fokus perusahaan yang digerakkan oleh permintaan adalah kebutuhan pelanggan.

Efek bullwhip adalah fenomena rantai pasokan yang menggambarkan bagaimana fluktuasi kecil dalam permintaan di tingkat ritel dapat menyebabkan fluktuasi yang semakin besar dalam permintaan di tingkat grosir, distributor, produsen, dan pemasok bahan baku. Efek ini dinamai berdasarkan fisika yang terlibat dalam mencambuk. Ketika orang yang memegang cambuk menjentikkan pergelangan tangannya, gerakan yang relatif kecil menyebabkan pola gelombang cambuk semakin menguat dalam reaksi berantai.

Dalam manajemen rantai pasokan, pelanggan, pemasok, produsen, dan tenaga penjualan hanya memiliki pemahaman parsial tentang permintaan dan kendali langsung hanya atas sebagian dari rantai pasokan, tetapi masing-masing memengaruhi seluruh rantai dengan ketidakakuratan perkiraan mereka (memesan terlalu banyak atau terlalu sedikit). Perubahan



pada setiap mata rantai di sepanjang rantai pasokan dapat berdampak besar pada bagian rantai pasokan lainnya. Dengan demikian, ada banyak kontributor dan penyebab efek bullwhip dalam manajemen rantai pasokan.

Dalam pendekatan yang didorong oleh permintaan, efek ini tidak ada, karena hubungan dengan pemasok harus berupa kemitraan yang dapat menyebabkan kehancuran rantai pasokan. Seperti yang dinyatakan di atas, munculnya inovasi teknologi membuka jalan untuk mengintegrasikan semua unit individual ke dalam satu rantai besar. Tetapi inovasi teknologi tidak berhenti, sebaliknya malah semakin besar. Tidak hanya alur produksi yang meningkat, tetapi yang lebih penting, alur informasi juga meningkat, lebih detail, dan yang terpenting lebih mudah diakses. Dampak teknologi dapat dilihat dalam tiga fase: efisiensi, optimalisasi, dan disrupsi.

- Fase pertama didorong oleh biaya seperti yang telah kita lihat di atas;
- fase kedua adalah optimalisasi tetapi berdasarkan proses yang ada, didorong oleh penawaran; tetapi
- sebagai efek samping, informasi dan data dikumpulkan dan menjadi dasar untuk pendekatan yang didorong oleh permintaan (disrupsi).

Terutama peningkatan arus informasi dan transparansi memungkinkan perubahan cara kerja seluruh rantai pasokan, dari fokus pasokan menjadi fokus permintaan. Teknologi dalam rantai pasokan akan mengoptimalkan aliran data dan proses, meskipun prinsip rantai pasokan akan tetap sama. Konsep bisnis baru seperti penawaran online dan proses berbasis internet masih dibangun di atas rantai pasokan yang ada.

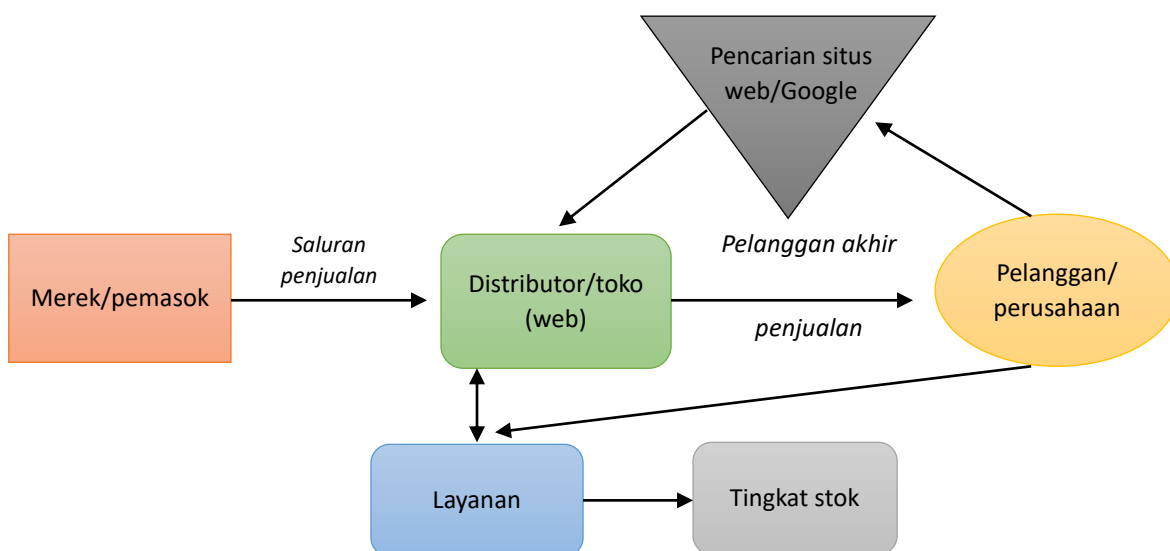
Transfer data merupakan masalah besar, karena hubungan antara berbagai mitra independen dalam rantai pasokan juga berarti pencocokan data dan infrastruktur. Teknologi digunakan di setiap perusahaan secara individual berdasarkan kriteria dan sistem TI mereka sendiri (perangkat keras dan perangkat lunak). Antarmuka ini merupakan hambatan utama untuk integrasi dalam rantai pasokan, dan pengembangan situs web berbasis internet juga didasarkan pada struktur bisnis klasik: pasokan dan pengiriman. Bahkan di zaman sekarang ini, infrastruktur TI tidak lagi didasarkan pada koneksi dan berbagi, tetapi pada pengoptimalan proses bisnis yang ada. Namun, hal ini akan menyebabkan hilangnya keunggulan kompetitif karena:

- Harga bukan lagi masalah utama penjualan karena perubahan preferensi pelanggan, layanan, keberlanjutan, ketersediaan di samping harga (pelanggan konsumen dan bisnis).
- Peningkatan persaingan berdasarkan akses internet, pengetahuan mendalam tentang penawaran pasar secara keseluruhan, persaingan internasional (seperti Amazon dan Alibaba di sebagian besar negara).
- Kolaborasi berbasis model bisnis baru (platform penjualan seperti Amazon dan eBay; platform pencocokan multi-sisi seperti Uber, Airbnb; platform komunikasi/media sosial seperti LinkedIn, TikTok, Facebook) sangat ampuh karena jumlah pengguna dan big data mereka.



- Teknologi yang tersedia berdasarkan kelincahan, seperti teknologi Scrum, low coding, antarmuka berbasis cloud, dan API untuk antarmuka.

Startup baru yang sukses tidak hanya akan berinovasi tetapi juga mengganggu pasar karena mereka mengubah aturan dan senjata kompetitif. Perubahan dalam model bisnis diperlukan karena pasar lebih fluktuatif dari sebelumnya, dan teknologi akan menawarkan kemungkinan baru.



Gambar 2.2 Model bisnis yang didorong oleh penawaran.

2.3 PENDEKATAN BERBASIS PERMINTAAN

Rantai pasokan di mana permintaan mengaktifkan aliran produksi alih-alih pemasok disebut rantai pasokan berbasis permintaan. Rantai pasokan berbasis permintaan adalah sistem teknologi dan proses terkoordinasi yang merasakan dan bereaksi terhadap sinyal permintaan waktu nyata di seluruh jaringan pelanggan, pemasok, dan karyawan. Dengan kata lain, ini berarti bahwa ketika permintaan (kebutuhan) berubah, pasokan harus disesuaikan melalui penyesuaian berbagai titik dalam rantai pasokan.

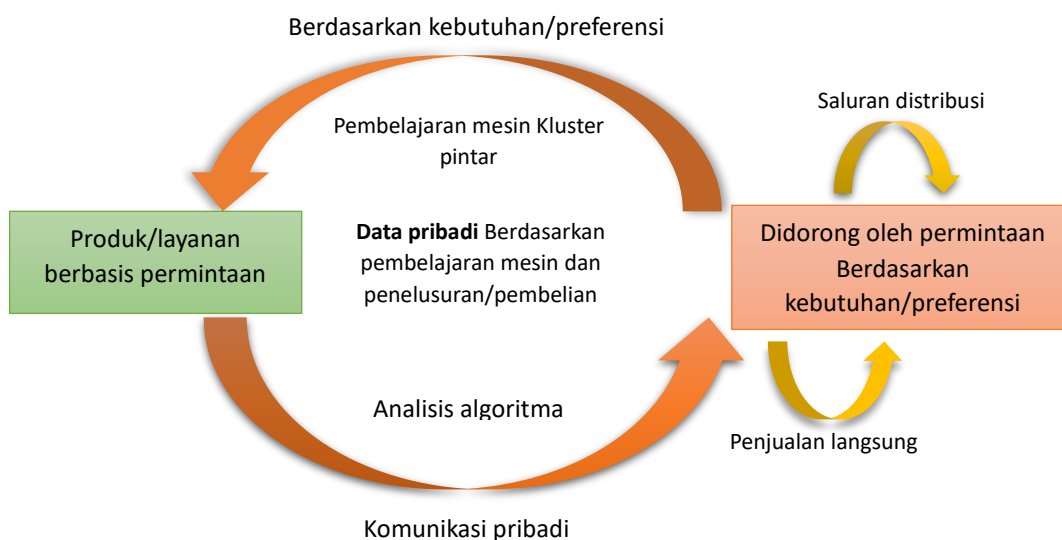
Seperti yang disebutkan Budd dan rekan-rekan: “Terlepas dari kemajuan teknologi dan meningkatnya kemauan di antara para pelaku rantai pasokan untuk berbagi informasi, menciptakan rantai permintaan jauh dari latihan pasang-dan-main.” Rantai pasokan tipikal tidak berubah menjadi rantai permintaan dalam semalam. Agar rantai pasokan menjadi berbasis permintaan, beberapa fitur kunci perlu diwujudkan.

- Pertama-tama, infrastruktur teknologi yang tepat sangat diperlukan. Bagian kunci dari rantai permintaan adalah kenyataan bahwa aliran informasi sangat besar, sehingga semua data perlu diproses dengan cara yang benar dan diubah menjadi informasi untuk unit yang tepat, agar pasokan tetap sesuai dengan permintaan. Jika tidak ada infrastruktur yang tepat, perubahan permintaan tidak dapat ditanggapi secara memadai untuk menyesuaikan pasokan.
- Kedua, pikirkan kembali rantai tersebut. Objek yang menghambat rantai pasokan untuk menjadi lincah harus dihilangkan, seperti transportasi yang lambat atau aturan dan



keputusan tertentu. Jika rantai pasokan tidak dapat bereaksi cepat terhadap perubahan dan karenanya menjadi lincah, rantai permintaan tidak dapat diwujudkan secara efisien.

- Selain itu, selaraskan seluruh rantai pasokan. Insentif dan target di seluruh rantai pasokan perlu jelas sehingga semua orang tahu ke mana harus pergi. Tidak hanya tujuan yang terukur tetapi juga perilaku rantai pasokan dan karyawannya perlu sama.
- Kemitraan dalam rantai permintaan diperlukan untuk memenuhi kebutuhan pembeli. Infrastruktur jaringan (dan ekosistem) akan memfasilitasi kemitraan tersebut. Sebuah platform akan menjadi fasilitator infrastruktur terbaik.
- Terakhir, untuk memantau perilaku dan menerapkan proses baru seperti algoritma dan teknik pembelajaran mesin (kecerdasan pemasaran) diperlukan.



Gambar 2.3 Aspek-aspek rantai permintaan.

Sekarang sudah jelas apa itu rantai pasokan yang digerakkan oleh penawaran dan rantai pasokan yang digerakkan oleh permintaan, akan dijelaskan apa perbedaan antara keduanya. Perbedaan yang paling mencolok antara keduanya adalah cara aliran pesanan melewati rantai pasokan. Aliran pesanan dalam rantai permintaan dimulai di mana permintaan terdeteksi dan dari sana ditentukan kepada pemasok. Sedangkan dalam rantai permintaan yang digerakkan oleh penawaran, aliran pesanan dimulai dari produk jadi pemasok dan dari sana berlanjut ke pelanggan (tidak ada pertukaran informasi). Ini adalah proses deteksi kebutuhan, profil permintaan, pengelompokan berdasarkan permintaan, dan akhirnya pasokan yang tepat.

Tidak hanya aliran pesanan yang mengikuti jalur ini, tetapi juga aliran informasi mengikuti jalur ini dalam rantai pasokan masing-masing. Baik untuk rantai permintaan yang digerakkan oleh penawaran maupun rantai permintaan, hal ini memiliki efek negatif. Untuk yang didorong oleh penawaran, hal ini disebut efek cambuk (bullwhip effect), seperti yang dijelaskan di atas. Efek cambuk menyebabkan ketidaksesuaian antara permintaan pasar dan produksi, karena variabilitas pesanan, yang mengakibatkan penurunan kinerja rantai pasokan,



seperti yang telah kita lihat sebelumnya. Kelebihan stok akan menyebabkan harga yang lebih rendah dan karenanya margin yang lebih rendah untuk semua pemain dalam rantai pasokan.

Untuk rantai pasokan berbasis permintaan, berbagi informasi dan kerja sama yang erat merupakan faktor kunci dalam meredam efek bullwhip. Karena dengan membuka infrastruktur sehingga informasi mengalir langsung ke pemasok dan berbagi informasi lebih cepat, akan memperpendek jeda antara sisi permintaan dan pemasok. Rantai pasokan akan runtuh karena interaksi langsung antara pemasok dan pembeli berdasarkan permintaan dan perilaku. Untuk rantai pasokan berbasis penawaran, kerahasiaan (tidak ada kemitraan nyata antara mata rantai), yang merupakan kebalikannya, sangat diperlukan. Karena ketika pemasok kesulitan menjual seluruh produksinya, pelanggan dapat menggunakan informasi ini untuk meminta konsesi harga lebih lanjut, dan seterusnya.

Hubungan yang lebih dekat antara penjual dan produsen diperlukan, terkadang bahkan hubungan langsung antara pembeli dan produsen. Efeknya akan berupa runtuhnya rantai pasokan. Beberapa mata rantai akan kehilangan nilainya. Ini mungkin terjadi pada pedagang grosir. Di sisi lain, pedagang grosir mungkin menjadi penyangga persediaan (stok), sebagai perantara antara volatilitas permintaan dan penawaran. Perancangan ulang rantai pasokan diperlukan dalam kasus model bisnis berbasis permintaan.

2.4 INTELIJEN PEMASARAN DALAM EKOSISTEM DIGITAL

Peningkatan dan perubahan di departemen TI sangat penting dalam mengembangkan rantai permintaan yang efektif, mengembangkan platform atau organisasi di mana informasi dapat mengalir secara real-time ke semua pemain rantai pasokan dan mampu memanfaatkan data yang dikumpulkan dengan benar adalah langkah pertama menuju rantai pasokan yang didorong oleh permintaan.

Dalam hal ini, fokus pada perilaku online, penelusuran, dan analisis pencarian diperlukan untuk menentukan kebutuhan dan preferensi pembelian. Selain itu, informasi harus akurat, terkini, dan relevan. Mengikuti infrastruktur digital baru dan struktur jaringan untuk secara efektif mempraktikkan rantai permintaan, perusahaan juga harus menyesuaikan operasi mereka agar sefleksibel mungkin. Elemen fleksibel manufaktur seperti akses ke tenaga kerja sementara dan kapasitas eksternal serta kemampuan untuk memproduksi secara hemat biaya sesuai permintaan, dalam jumlah kecil, merupakan kunci keberhasilan dalam menggunakan rantai permintaan. Teknologi harus memfasilitasi perubahan ini dari penawaran ke permintaan, dari aliran informasi internal dan pelaporan, analisis ke koneksi eksternal dan kontrol serta analitik untuk prediksi.

Seperti yang terlihat pada Gambar 2.1, langkah-langkah digitalisasi akan mengarah pada rantai permintaan berdasarkan rantai pasokan dan organisasi (efisiensi) yang ada. Dengan menggunakan peluang dan alat baru dalam model bisnis yang ada (berbasis pasokan) mengarah pada inovasi tetapi tidak cukup untuk keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Ini bukan soal menerapkan alat baru dalam model bisnis yang ada, tetapi mengadaptasi model bisnis baru berdasarkan teknik dan aplikasi digital. Inilah dasar dari rantai pasokan berbasis permintaan. Pemasaran memainkan peran penting karena permintaan menentukan target



rantai pasokan, sementara kemampuan sisi pasokan mendukung dan mempertahankan permintaan. Fokus rantai pasokan adalah pada pasokan material, sedangkan fokus rantai permintaan adalah pada permintaan pasar. Fungsi dalam rantai pasokan meliputi pengembangan produk, pemasaran, operasi, distribusi, keuangan, dan layanan pelanggan. Pemasaran didasarkan pada produk kelompok sasaran dan layanan generik. Fungsi dalam rantai permintaan adalah pengumpulan dan analisis data, prediksi permintaan pembelajaran mesin. Intelijen pemasaran akan menjadi penggerak pemasaran utama dari model bisnis berbasis permintaan.

2.5 MODEL PLATFORM DAN TRANSFORMASI EKOSISTEM NILAI

Namun, munculnya teknologi dan perangkat lunak tidak hanya mengubah pendekatan bisnis terhadap rantai pasokan tetapi juga membuat mereka mempertimbangkan kembali seluruh model bisnis inti mereka. Model bisnis platform semakin populer karena karakteristiknya dalam menciptakan nilai dengan memungkinkan interaksi (penawaran dan permintaan) di dalam ekosistem. Raksasa seperti Uber, Facebook, dan Amazon berhasil berkembang pesat; berkat pendekatan platform mereka, mereka berhasil menciptakan ekosistem di mana pengguna dapat berinteraksi dan menciptakan nilai sementara mereka mengurus penyediaan infrastruktur, membina komunitas, dan memanfaatkan data yang diperoleh.

Dalam ekonomi yang semakin didorong permintaan, platform memungkinkan bisnis untuk lebih memahami pelanggan dan lebih baik mencocokkan permintaan dan penawaran dengan memanfaatkan data. Data juga memainkan peran penting dalam pengembangan platform jangka panjang, sebagian besar data mempertahankan nilainya dan seiring waktu dapat digunakan untuk meningkatkan atau memperluas struktur dan lapisan komunitas platform.

Oleh karena itu, saat ini banyak perusahaan lebih fokus pada menciptakan ekosistem di mana nilai lebih dapat diciptakan daripada meningkatkan efektivitas rantai pasokan mereka. Bisnis saat ini tidak perlu memiliki sumber daya, mengubahnya, dan menyalurkan produk ke konsumen untuk sukses. Dengan menggunakan strategi platform, perusahaan menciptakan nilai melalui interaksi antara calon konsumen dan produsen, dengan cara ini keunggulan kompetitif tidak berasal dari kepemilikan sumber daya, tetapi dari koordinasi dan pengelolaan pertukaran nilai dalam ekosistem. Dasar dari strategi berbasis permintaan adalah jaringan yang kuat dan aplikasi pembelajaran mesin sebagai bagian dari intelijen pemasaran.

Pergeseran menuju model bisnis baru (platform) dan rantai pasokan berbasis permintaan yang gesit ini terus terjadi dalam 20 hingga 30 tahun terakhir dengan percepatan yang jelas dalam beberapa tahun terakhir karena ketersediaan teknologi baru. Namun, pandemi Covid-19 di awal tahun 2020 menciptakan guncangan yang memaksa banyak perusahaan untuk memikirkan kembali diri mereka sendiri, berdasarkan implikasi yang mungkin terjadi dari krisis saat ini terhadap model bisnis dan pergeseran rantai pasokan.



2.6 KESIMPULAN

Dampak dari pendekatan berbasis permintaan tidak dapat diabaikan. Pendekatan ini tidak hanya akan mengubah hubungan dengan pelanggan dan posisi di pasar, tetapi juga akan memiliki konsekuensi terhadap peran data. Data dibutuhkan untuk memfasilitasi perubahan, tetapi organisasi harus beradaptasi dalam setiap aspek, terutama dalam kecepatan perubahan (kelincahan). Perbedaan antara berbasis penawaran dan berbasis permintaan adalah perubahan fokus di mana produk bukan lagi fokus utama, tetapi kebutuhan pelanggan.



BAB 3

DIGITALISASI DAN PERGESERAN PARADIGMA EKONOMI

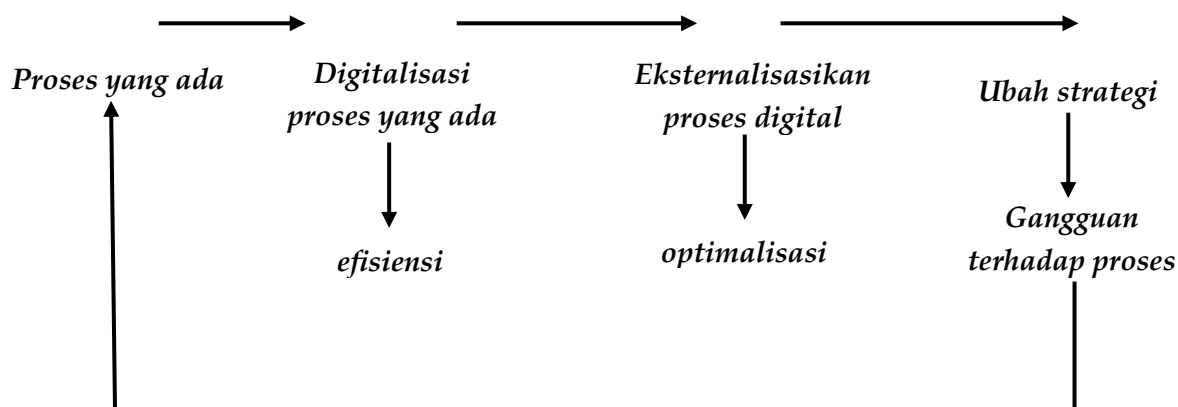
3.1 PENDAHULUAN

Perubahan ke pendekatan berbasis permintaan dimulai dengan fokus penawaran yang ada. Fokus penawaran ini akan berubah dalam berbagai tahapan. Dari optimalisasi (biaya lebih rendah) hingga inovasi, menerapkan teknologi dalam proses yang ada hingga mengubah proses dan akibatnya organisasi. Ini adalah masalah penggunaan kemungkinan digital. Perubahan dari sekadar digital, menggunakan kemungkinan digital dalam proses dan struktur yang ada menjadi melakukan digital di mana teknologi menjadi dasar bagi suatu organisasi. Perubahan proses ini merupakan gangguan besar bagi setiap organisasi, tetapi juga bagi persaingan dan pasar.

Sekadar Digital atau Melakukan Digital?

Dunia berada di tengah Revolusi Industri Keempat dan katalis utama pergeseran ke ekonomi berbasis permintaan ini adalah perkembangan teknologi yang berkelanjutan.

Di sisi penawaran, perkembangan teknologi telah menyebabkan peningkatan produktivitas dan output yang belum pernah terjadi sebelumnya. Manfaat penggunaan teknologi di sisi penawaran bisnis untuk mengurangi biaya, meningkatkan efisiensi, dan output sangat jelas. Namun, karena perubahan lanskap ekonomi akibat kelebihan pasokan, di mana permintaan tidak cukup untuk memenuhi pasokan, teknologi perlu dimanfaatkan untuk menangkap dan meningkatkan sisi permintaan bisnis Anda.



Gambar 3.1 Tahapan transformasi, dari efisiensi ke optimalisasi hingga disrupti.

Selain itu, dalam beberapa tahun terakhir orang-orang menyadari kekuatan pemanfaatan teknologi di sisi permintaan bisnis. Peningkatan akses terhadap teknologi telah secara fundamental mengubah cara konsumen berinteraksi dengan bisnis, karena mereka lebih terinformasi dan akibatnya lebih asertif. Konsumen sekarang mengharapkan lebih banyak. Jika sebuah perusahaan tidak memiliki apa yang kita cari atau menawarkan pengalaman yang kita inginkan, kita memiliki kekuatan untuk beralih ke bisnis lain hanya dengan sekali klik.



Akibatnya, untuk bertahan hidup, bisnis membutuhkan pemahaman yang lebih dalam tentang konsumen mereka dan perilaku pelanggan mereka. Teknologi dapat dimanfaatkan untuk menganalisis, memprediksi, dan mengembangkan pemahaman yang unggul secara kompetitif tentang permintaan dan menggunakan informasi ini untuk mengubah cara bisnis mereka berfungsi di semua area rantai nilai mereka sambil tetap gesit dalam lanskap baru yang serba cepat ini. Perusahaan dituntut untuk beralih dari membuat proses lebih efisien melalui teknologi (“melakukan digital”) menjadi “menjadi digital” dan menggunakan teknologi untuk menangkap informasi tentang permintaan dan menggunakannya untuk menciptakan nilai.

Selain itu, agar perusahaan dapat bertahan di dunia di mana konsumen menentukan siapa yang akan berhasil dan siapa yang akan gagal, sangat penting untuk membangun kerangka kerja di perusahaan Anda yang mencakup dan menyelaraskan semua orang untuk memenuhi, tidak hanya permintaan saat ini, tetapi juga permintaan laten dan yang muncul dari pelanggan dan konsumen Anda yang paling menguntungkan. Penting untuk diingat bahwa dibandingkan dengan ekonomi yang didorong oleh penawaran, “perusahaan yang didorong oleh permintaan tidak hanya memikirkan hari ini dan besok, tetapi juga tahun depan dan lima tahun ke depan”. Seringkali pergeseran dari perusahaan yang didorong oleh penawaran ke perusahaan yang didorong oleh permintaan ini membutuhkan pergeseran total dalam model bisnis untuk memperoleh, mengkonversi, dan mempertahankan konsumen. Pergeseran ini hanya dapat terjadi ketika data tersedia, terstruktur, dan dapat digunakan.

Kenyataannya, di banyak perusahaan saat ini sebagian besar data tidak sesuai standar, terorganisir, dan terstruktur. Pemeriksaan kualitas diperlukan dan terkadang bahkan pemformatan. Transformasi hampir pasti melibatkan pemahaman jenis data tidak terstruktur baru, seperti gambar, data telepon, data video, dan sejumlah besar data eksternal perusahaan Anda. Semua data ini harus ditentukan, diseragamkan, dianalisis, dan diintegrasikan secara bersamaan. Sebagian besar perusahaan tahu bahwa data itu penting dan mereka tahu bahwa kualitas data yang buruk itu tidak baik, namun mereka membuang sumber daya yang sangat besar karena gagal menetapkan peran dan tanggung jawab yang tepat. Mereka sering menyalahkan fungsi TI mereka atas semua kegagalan ini.

3.2 STRATEGI KOMPREHENSIF DAN KERANGKA KERJA DIGITALISASI

Teknologi, data, proses, dan kemampuan perubahan organisasi semuanya merupakan bagian dari proses digitalisasi. Seringkali domain-domain ini beroperasi seolah-olah ada secara terpisah, padahal tidak. Sebaliknya, mereka adalah bagian dari keseluruhan yang lebih besar; digitalisasi melibatkan seluruh organisasi mulai dari pemasaran hingga produksi, dari logistik hingga keuangan. Teknologi adalah mesin transformasi digital, data adalah bahan bakarnya, proses dan ekosistem adalah sistem panduannya, dan kemampuan perubahan organisasi adalah roda pendaratannya. Semua bagian bekerja sama untuk mencapai keberhasilan. Pendekatan individual akan kurang berhasil dalam optimalisasi, hal itu menyebabkan inefisiensi proses yang sangat besar dan oleh karena itu mengurangi motivasi untuk perubahan.



Pendekatan yang tidak terintegrasi ini berasal dari kurangnya arsitektur data yang solid, dan mungkin melibatkan struktur organisasi dan masalah politik yang sulit diubah. Solusi terbaik adalah bekerja sama dari sudut pandang integral terhadap perubahan. Optimalisasi proses dan fungsi yang ada menuju inovasi. Optimalisasi hanya membuat fungsi dan proses yang ada menjadi lebih efisien, bukan mengubah fungsi proses; itu akan menjadi langkah selanjutnya. Perubahan optimalisasi dapat diimplementasikan untuk meningkatkan proses dan fungsi, dan pada akhirnya mengganggu proses tersebut. Dalam semua kasus, data menjadi yang utama bersama dengan aplikasi baru seperti pembelajaran mesin, koneksi seperti API dan teknologi blockchain untuk kontak eksternal.

Langkah-langkah digitalisasi didasarkan pada fungsi dan proses yang ada serta data yang tersedia. Dalam banyak kasus, peningkatan atau rekayasa ulang proses harus dilakukan terlebih dahulu, untuk menciptakan perencanaan perubahan secara keseluruhan. Mulailah dengan tujuan akhir Anda, kemudian kembangkan urutan langkah-langkah yang paling sesuai untuk mencapainya. Transformasi digital dapat dan harus difokuskan pada masalah yang paling dibutuhkan oleh perusahaan. Jika fokusnya adalah pada transformasi hubungan pelanggan, misalnya, tim perubahan harus memiliki keahlian khusus dalam data pelanggan, dan talenta proses pada proses penjualan dan pemasaran. Namun, yang lebih penting adalah tim tersebut memiliki pengetahuan atau ahli di keempat titik fokus: teknologi, data, proses, dan perubahan organisasi.

Perusahaan perlu menetapkan praktik manajemen untuk mengatur transformasi kompleks ini. Pendekatan penting adalah merumuskan strategi transformasi digital, semacam cetak biru dari semua perubahan dan tujuan akhir untuk mengintegrasikan seluruh koordinasi, prioritas, dan implementasi transformasi digital di dalam perusahaan. Pemanfaatan dan integrasi teknologi digital seringkali memengaruhi sebagian besar perusahaan dan bahkan melampaui batas-batasnya (dalam kasus jaringan), dengan memengaruhi produk, proses bisnis, saluran penjualan, dan rantai pasokan. Potensi manfaat digitalisasi sangat beragam dan mencakup peningkatan penjualan atau produktivitas, inovasi dalam penciptaan nilai, serta bentuk interaksi baru dengan pelanggan, antara lain. Akibatnya, seluruh model bisnis dapat dibentuk ulang atau diganti. Karena cakupan yang luas dan konsekuensi yang jauh jangkauannya, strategi transformasi digital berupaya untuk mengoordinasikan dan memprioritaskan banyak alur transformasi digital yang independen.

Untuk mempertimbangkan karakteristik perusahaan, strategi transformasi digital melintasi strategi bisnis lainnya dan harus selaras dengan strategi tersebut. Oleh karena itu, strategi TI biasanya berfokus pada pengelolaan infrastruktur TI di dalam perusahaan, dengan dampak yang agak terbatas pada pendorong inovasi dalam pengembangan bisnis. Dengan demikian, fokus utamanya adalah pada optimalisasi, mentransformasikan fungsi dan proses bisnis yang ada menjadi fungsi dan proses digital. Sampai batas tertentu, hal ini membatasi peluang yang berpusat pada produk dan pelanggan yang muncul dari teknologi digital baru, yang seringkali melintasi batas perusahaan.

Optimalisasi bukanlah mengubah model bisnis tetapi akan membuatnya lebih efisien. Fokus ini tidak akan menghasilkan keunggulan kompetitif yang dapat dipertahankan, karena



mudah untuk ditiru. Persaingan harga akan sengit karena biaya yang lebih rendah; juga pesaing akan meniru perubahan setelah terbukti berhasil tetapi akan menggunakan wawasan dan teknologi terbaru. Dengan cara ini, semacam lompatan dalam persaingan akan menjadi hasilnya. Lompatan adalah gagasan bahwa area yang memiliki basis teknologi atau ekonomi yang kurang berkembang dapat bergerak maju dengan cepat melalui adopsi sistem modern tanpa melalui langkah-langkah perantara.

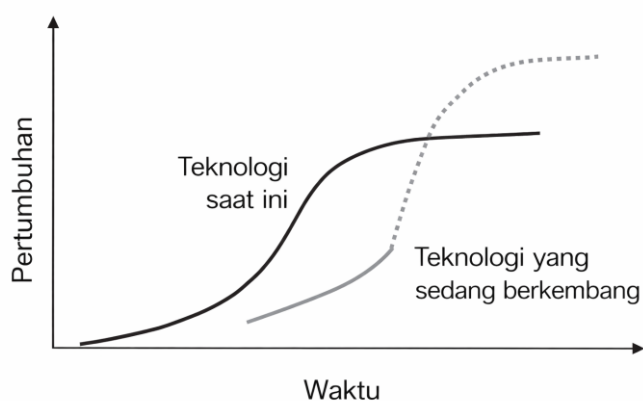
Strategi TI menyajikan peta jalan yang berpusat pada sistem untuk penggunaan teknologi di masa depan dalam suatu perusahaan, tetapi strategi tersebut tidak selalu memperhitungkan transformasi produk, proses, dan aspek struktural yang menyertai integrasi teknologi; ini akan menjadi langkah selanjutnya: inovasi. Di luar paradigma proses, strategi ini mencakup perubahan dan implikasi terhadap produk, layanan, dan model bisnis secara keseluruhan. Hal ini akan membuktikan bahwa model bisnis digital berbasis komunitas dapat menciptakan aliran pendapatan yang menguntungkan dengan model bisnis baru (seperti platform dan jaringan).

TI dapat berdampak pada strategi tingkat bisnis perusahaan dan kemampuannya. Oleh karena itu, meskipun strategi bisnis digital sering menggambarkan peluang bisnis masa depan yang diinginkan, dasarnya berbasis data dan harus menginterpretasikan data tersebut, seperti yang akan kita lihat di bab selanjutnya. Sebaliknya, strategi transformasi digital adalah cetak biru yang mendukung perusahaan dalam mengatur transformasi yang muncul karena integrasi teknologi digital, serta dalam operasi mereka setelah transformasi. Rancangan ini berfokus secara internal pada keempat aspek tersebut, tetapi juga berfokus secara eksternal pada rantai pasokan, jaringan, dan proposisi bisnis berbasis komunitas.

3.3 DIMENSI STRATEGI DIGITAL

Christian Matt dan rekan-rekan. menyebutkan empat dimensi strategi digital:

- penggunaan teknologi;
- perubahan dalam penciptaan nilai;
- perubahan struktural; dan
- aspek keuangan.



Gambar 3.2 Siklus hidup inovasi.



pelanggan individual. Semua perubahan ini didasarkan pada kemungkinan dan peluang baru dari pembelajaran mesin seperti yang akan kita lihat di bab berikutnya. Keempat dimensi dan perubahan ini harus menjadi bagian dari kerangka kerja digital, cetak biru, untuk kontrol dan panduan secara keseluruhan.

Siapa yang Mengendalikan Kerangka Kerja Digital dan Transformasi?

Seperti yang telah kita lihat, digitalisasi berdampak pada seluruh organisasi dan sebagian besar fungsi serta proses. Selama itu hanya transformasi digitalisasi proses yang ada, perubahan operasionalnya terbatas. Kontrol dari tim kecil, yang sebagian besar terkait bisnis, diperlukan. TI akan menjadi sumber utama karena semua proses dan fungsi akan tetap sama, hanya lebih efisien (dioptimalkan). Tetapi jika aplikasi baru digunakan seperti komputasi awan, produk sebagai layanan (PaaS) atau platform sebagai layanan, konsekuensinya bagi seluruh organisasi akan signifikan. Oleh karena itu, sangat penting bahwa kontrol tersebut tertanam dalam strategi total organisasi. Tanggung jawab akhir berada di tangan dewan direksi dan akhirnya CEO.

Tentu saja, ini adalah titik fokus baru dengan tuntutan, pengetahuan internal tentang dampak perubahan. Oleh karena itu, seorang manajer transformasi harus memimpin seluruh proses, tidak hanya mengimplementasikan sistem TI, tetapi juga memantau proses transformasi, pelatihan, dan tata kelola. Ia akan mendapat bantuan dari para pemimpin perubahan di setiap fungsi atau tingkatan dalam organisasi. Seluruh proses transformasi bersifat bertahap, langkah-langkah kecil dengan umpan balik tentang hasil dan kemajuan. Tim transformasi akan menggunakan cetak biru perubahan. Dalam hal ini, harus benar-benar jelas apa tujuan transformasi dan apa sasarannya. Bukan perjalanannya yang penting, tetapi tujuan akhir dari perjalanan itulah yang penting.

Strategi transformasi digital memiliki karakter lintas fungsi dan perlu diselaraskan dengan strategi fungsional dan operasional lainnya. Penyelarasan ini dapat dilakukan dalam praktik—tidak hanya terkait dengan strategi TI, tetapi juga dari perspektif organisasi seperti yang akan kita lihat nanti. Interaksi strategi transformasi digital dengan pengembangan bisnis dan model bisnis merupakan strategi transformasi digital dan melintasi berbagai strategi lainnya secara bersamaan.

3.4 MODEL KEPEMIMPINAN DIGITAL

Menurut model kepemimpinan digital Gupta, langkah pertama dalam mentransformasikan bisnis Anda menjadi bisnis yang digerakkan oleh permintaan adalah dengan membayangkan kembali bisnis Anda, membuat cetak biru seperti yang dijelaskan pada paragraf terakhir.

Hal ini dilakukan melalui pemikiran ulang ruang lingkup, model bisnis, dan organisasi Anda. Buku ini akan berfokus pada bagaimana membayangkan kembali model bisnis Anda untuk berhasil dalam ekonomi yang digerakkan oleh permintaan yang baru. Dengan memikirkan kembali model bisnis Anda, Anda pada akhirnya mengubah cara Anda menciptakan, menangkap, dan memberikan nilai. Teknologi digital dapat dimanfaatkan dalam proses ini untuk memahami perilaku konsumen, memperkirakan penjualan, mempersonalisasi



penawaran produk, dan memprediksi tren masa depan. Selain itu, pembelajaran mesin dapat diintegrasikan untuk terus memperbarui wawasan Anda dalam lingkungan yang serba cepat ini dan memberi Anda panduan yang Anda butuhkan untuk mengubah rantai nilai Anda.

Di masa lalu, selalu menjadi asumsi yang aman bahwa pasar yang berkembang akan mengonsumsi semua yang diproduksi. Akibatnya, tujuan utama sebuah perusahaan adalah memproduksi dengan cara yang paling efisien dan mendistribusikan produk ke pasar. Namun, pandangan lama bahwa bisnis membuat produk dan kemudian menjualnya dalam rantai pasokan tidak lagi relevan atau valid, karena bisnis telah menyadari bahwa mereka dapat membawa kuda ke air, tetapi mereka tidak dapat membuatnya minum. Di masa depan, perusahaan tidak dapat lagi menjual produk: orang akan membeli dari Anda. Ini berarti bahwa konsep lama yang berorientasi pada penawaran (perusahaan mendorong produk ke pasar) digantikan oleh konsep tarik (pasar menarik barang dari Anda) di mana perusahaan memahami apa yang dibutuhkan pelanggan mereka dan bekerja mundur, memutuskan bagaimana mereka dapat memenuhi permintaan tersebut dengan mengembangkan kemampuan baru.

Berpikir tentang bisnis dari perspektif luar-ke-dalam (dengan kata lain berorientasi pada permintaan) terutama merupakan pandangan yang berpusat pada pelanggan, di mana organisasi tidak lagi berfokus pada penjualan tetapi pada pembelian (pelanggan). Fokus pembelian ini membutuhkan strategi yang berbeda (berorientasi pelanggan), organisasi yang berbeda (gesit, fleksibel), dan proposisi pasokan serta pertukaran nilai yang berbeda (berdasarkan kebutuhan pelanggan). Sebagai respons terhadap masalah ini, semakin banyak organisasi dalam beberapa tahun terakhir beralih dari manajemen rantai pasokan konvensional (ekonomi berbasis penawaran) ke rantai pasokan yang lebih berbasis permintaan. Seiring pertumbuhan ekonomi digital dan munculnya pasar digital baru, semakin banyak data yang tersedia bagi perusahaan. Berkat ketersediaan data ini, perusahaan kini dapat lebih fokus pada permintaan, mencoba membentuknya sehingga mereka dapat sepenuhnya meraih keuntungan dan memiliki manajemen inventaris dan kontrak dengan pemasok yang jauh lebih baik.

Berkat peningkatan teknologi saat ini, perusahaan dapat bereaksi jauh lebih cepat terhadap perubahan permintaan, karena informasi mengalir hampir secara instan melalui rantai pasokan dan sebagai hasilnya rantai pasokan secara keseluruhan (pemasok bahan baku langsung, produsen, dan pengecer) dapat beradaptasi dalam jangka waktu yang jauh lebih singkat daripada sebelumnya, ini disebut visibilitas rantai pasokan. Pemasaran memainkan peran penting karena permintaan menentukan target rantai pasokan, sementara kemampuan sisi pasokan mendukung dan mempertahankan permintaan. Fokus rantai pasokan adalah pada pasokan barang dan material, sedangkan fokus rantai permintaan adalah pada permintaan pasar. Alat pemasaran digunakan dalam proses pembentukan permintaan, yang merupakan salah satu kunci dalam mencapai rantai permintaan yang efisien, karena melalui pembentukan permintaan, akurasi perkiraan penjualan meningkat, yang diterjemahkan menjadi pengelolaan inventaris dan seluruh rantai pasokan yang lebih mudah.

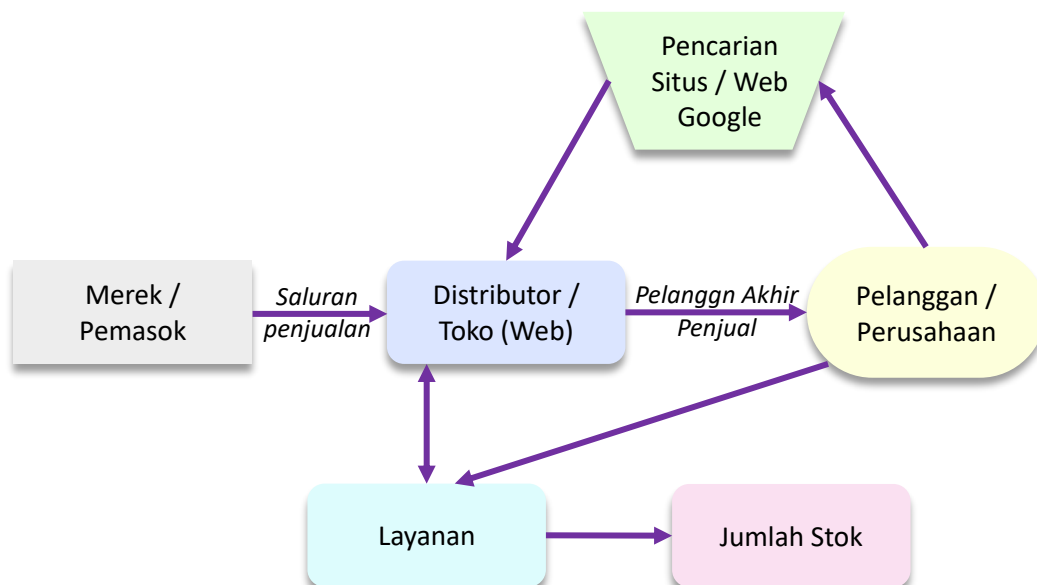


Namun, munculnya teknologi dan perangkat lunak tidak hanya mengubah pendekatan bisnis terhadap rantai pasokan tetapi juga membuat mereka mempertimbangkan kembali seluruh model bisnis inti mereka. Model bisnis platform menjadi semakin populer karena karakteristiknya dalam menciptakan nilai dengan memungkinkan interaksi di dalam ekosistem. Raksasa seperti Uber, Facebook, dan Amazon berhasil berkembang sangat sukses; berkat pendekatan platform mereka, mereka berhasil menciptakan ekosistem di mana pengguna dapat berinteraksi dan menciptakan nilai sementara mereka mengurus penyediaan infrastruktur, membina komunitas, dan memanfaatkan data yang diperoleh. Skala ini didasarkan pada data pelanggan. Semakin banyak produk yang ditawarkan perusahaan-perusahaan ini kepada pelanggan individu, semakin tinggi "nilai keranjang" dan semakin loyal pelanggan tersebut.

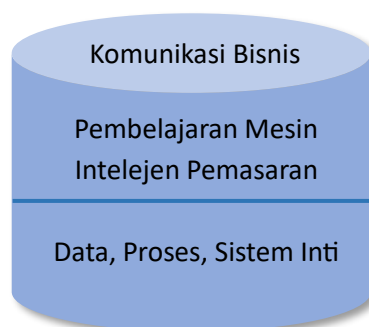
Dalam ekonomi yang semakin didorong oleh permintaan, platform dan organisasi berbasis permintaan memungkinkan bisnis untuk lebih memahami pelanggan dan meningkatkan kesesuaian antara permintaan dan penawaran dengan memanfaatkan data. Data juga memainkan peran penting dalam pengembangan jangka panjang perusahaan; sebagian besar data mempertahankan nilainya dan seiring waktu dapat digunakan untuk meningkatkan atau memperluas struktur dan lapisan komunitas organisasi. Karena itu, saat ini banyak perusahaan lebih fokus pada menciptakan ekosistem tempat nilai dapat diciptakan, daripada meningkatkan efektivitas rantai pasokan mereka.

Bisnis saat ini tidak perlu memiliki sumber daya, mengubahnya, dan menyalurkan produk ke konsumen untuk sukses. Dengan menggunakan strategi platform, perusahaan menciptakan nilai melalui interaksi antara calon konsumen dan produsen; dengan cara ini, keunggulan kompetitif tidak berasal dari kepemilikan sumber daya tetapi dari koordinasi dan pengelolaan pertukaran nilai dalam ekosistem. Pergeseran menuju model bisnis baru (platform) dan rantai pasokan yang lincah dan berbasis permintaan ini terus terjadi dalam 20 hingga 30 tahun terakhir dengan percepatan yang jelas dalam beberapa tahun terakhir karena ketersediaan teknologi baru.

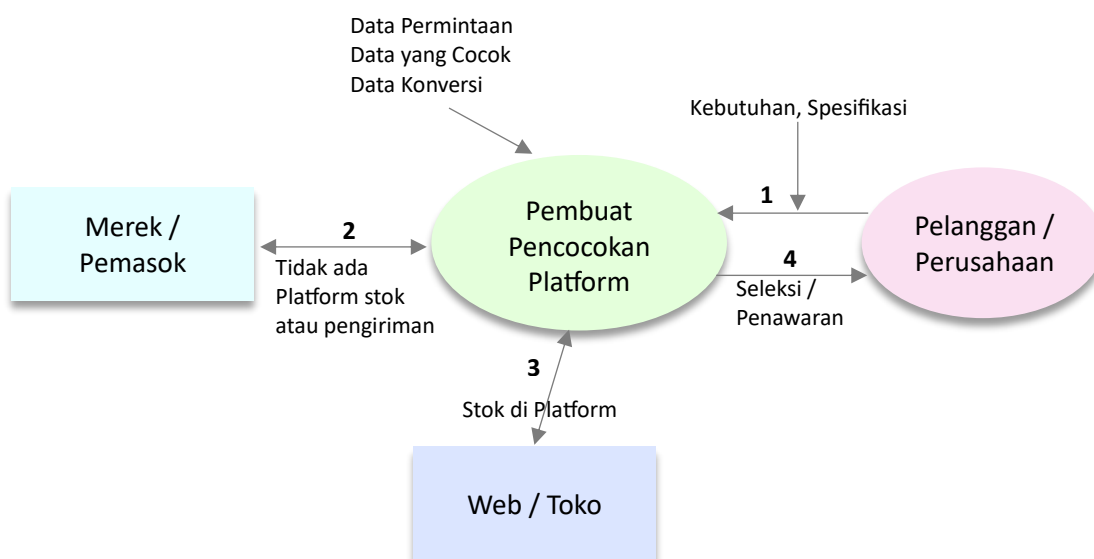
Namun, epidemi Covid-19 pada awal tahun 2020 menciptakan guncangan yang memaksa banyak perusahaan untuk memikirkan kembali model bisnis mereka; bisnis harus mendefinisikan ulang cara mereka menciptakan, menangkap, dan memonetisasi nilai untuk memperoleh, mengkonversi, dan mempertahankan konsumen. Seringkali, transformasi ini tidak dapat berasal dari "rekayasa ulang" dan mengadopsi alat-alat yang didorong oleh permintaan dalam model operasional Anda saat ini, tetapi membutuhkan "pemikiran ulang" rantai nilai Anda. Seseorang harus "membentuk kembali produsen, pengecer, dan media mereka menjadi jaringan kolaboratif yang akan bekerja untuk kepentingan semua yang berpartisipasi".



Gambar 3.4 Platform akan mengubah struktur bisnis. Fungsi kontrol distributor atau toko akan berubah.



Gambar 3.5 Konsep platform untuk model bisnis berbasis permintaan.



Gambar 3.6 Platform (pencocokan) akan mengarahkan penjualan.



3.5 EVOLUSI HISTORIS DAN STRATEGI EKONOMI BERBASIS PERMINTAAN

Pergeseran dari ekonomi berbasis penawaran ke ekonomi berbasis permintaan telah semakin mendekat sejak awal abad ke-21. Kita telah belajar dari krisis ekonomi tahun 2007/08 bahwa perubahan signifikan sedang terjadi dan dengan demikian implikasi besar terhadap bagaimana perusahaan berhasil dalam lingkungan ekonomi baru ini.

Menurut Kash dan Calhoun, ekonomi telah bergeser dari berbasis penawaran ke berbasis permintaan melalui empat tahap transisi dari tahun 1940-an hingga saat ini:

- Dari tahun 1940-an hingga 1990-an terdapat fase keseimbangan pasar di mana terjadi pertumbuhan permintaan yang terkendali secara berkelanjutan.
- Pada tahun 1991, pasokan melebihi permintaan karena banyak faktor seperti populasi yang menua di negara-negara maju, industrialisasi negara-negara berkembang, dan peningkatan produktivitas tenaga kerja karena meningkatnya akses ke teknologi digital. Meskipun terjadi kelebihan pasokan, pengeluaran konsumen terus meningkat, memungkinkan perusahaan untuk membangun infrastruktur teknologi dasar. Pada tahun 2000, gelembung ini pecah karena perusahaan menyadari bahwa permintaan tidak cukup untuk mendukung besarnya pasokan, yang akhirnya menyebabkan kehancuran pada tahun 2007. Karena itu, permintaan menyusut. Secara global, banyak pemerintah terpaksa memberlakukan program stimulus untuk meningkatkan pengeluaran konsumen.
- Pada tahun 2010, siklus bisnis akhirnya memulihkan keseimbangan sampai batas tertentu dengan meningkatkan permintaan sementara perusahaan mengurangi pasokan mereka dengan menurunkan biaya produksi dan mengurangi output.
- Meskipun siklus bisnis memulihkan keseimbangan sampai batas tertentu, masih ada masalah mendasar dari ekonomi yang cenderung ke arah penawaran. Hal ini kemungkinan akan diperburuk oleh negara-negara berkembang yang dicirikan oleh populasi besar dengan pendapatan rendah. Kumpulan permintaan yang belum dimanfaatkan ini melanggengkan siklus kelebihan pasokan karena sebagian besar individu di negara-negara berkembang ini tidak mampu membeli barang yang mereka produksi. Permintaan perlahan-lahan meningkat kembali tetapi tidak ada bukti bahwa itu akan stabil dan berkelanjutan dan akan selalu dikalahkan oleh peningkatan pasokan yang menyebabkan tekanan ke bawah pada harga, keuntungan yang lebih rendah, dan pertumbuhan yang lebih lambat. Selain itu, dampak dan adopsi internet akan menyebabkan lebih banyak transparansi, lebih banyak efek jaringan, dan data. Fokus akan bergeser dari efisiensi pasokan ke nilai tambah dan kontak pelanggan.

Transformasi digital telah menjadi keharusan bagi bisnis agar tidak hanya beradaptasi, tetapi juga berkembang dan sukses di pasar baru dan inovatif ini. Konsep digitalisasi adalah fenomena mendasar yang membentuk revolusi ini (dari inovasi model penawaran yang ada hingga dirupsi ke model berbasis permintaan). Munculnya teknologi baru dan model bisnis yang disruptif terus membentuk struktur pasar dan organisasi, yang mengarah pada digitalisasi model bisnis. Hal ini mengarah pada pertimbangan digitalisasi sebagai penggunaan teknologi digital untuk mengubah model bisnis dan menyediakan peluang baru untuk menghasilkan



pendapatan dan nilai. Digitalisasi merupakan pendorong penting dari "platformisasi" yang mewakili pergeseran yang tak terhindarkan dari pengambilan nilai dari produk dan layanan fisik ke pemanfaatan organisasi berbasis permintaan untuk menciptakan nilai dan mendukung proses pembelian pelanggan.



Gambar 3.7 Pergeseran dari ekonomi berbasis penawaran ke ekonomi berbasis permintaan.

Jelas bahwa data yang dikombinasikan dengan inovasi terbaru dalam kecerdasan buatan, pembelajaran mesin, dan visualisasi akan menghasilkan keputusan yang lebih cerdas dan tindakan otomatis. Hal ini jelas akan menghilangkan inefisiensi dalam proses dan rantai pasokan (seperti kelebihan stok, kekurangan stok, atau kerugian lainnya). Ini juga akan mengarah pada pemahaman yang lebih baik tentang pelanggan. Contoh yang bagus adalah Zara, pengecer pakaian. Zara mendukung model bisnis fast fashion-nya melalui kemampuan rantai pasokan yang unik dan digerakkan oleh pembeli. Desainer dan lainnya di kantor pusat perusahaan memantau informasi real-time tentang pembelian pelanggan untuk menciptakan desain dan titik harga baru.

Melalui informasi produk yang terstandarisasi, Zara dapat dengan cepat menyiapkan desain berbantuan komputer dengan instruksi manufaktur yang jelas. Kontrol penuh atas rantai nilainya membantu perusahaan untuk mendesain, memproduksi, dan mengirimkan pakaian baru ke toko dalam waktu sekitar empat belas hari, di mana pemain industri lain biasanya menghabiskan waktu sekitar sembilan bulan. Ukuran batch yang lebih kecil dari Zara menghasilkan akurasi perkiraan jangka pendek yang lebih tinggi dan biaya persediaan serta tingkat keusangan yang lebih rendah. Ini mengurangi potongan harga dan meningkatkan margin keuntungan. Barang yang tidak terjual di Zara mencapai 10% dari stok, dibandingkan dengan rata-rata industri sebesar 17–20%. Untuk memberikan gambaran umum tentang perubahan seperti yang dijelaskan dalam bab ini tentang digitalisasi, tabel David Rogers sangat membantu (Gambar 3.8).

Data adalah kunci perubahan. Tanpa data, strategi lama akan tetap berlaku. Ini juga berarti bahwa tanpa data dan penggunaan data yang efektif akan ada kerugian kompetitif. Untuk mengatasi hal ini, perusahaan mulai mendirikan unit atau cabang khusus untuk mendapatkan informasi tentang pasar dan lebih fokus pada penjualan dan komunikasi pribadi



langsung. Di era ini, di mana sangat penting untuk mengoptimalkan model bisnis, membatasi kelebihan stok, dan beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan pasar atau permintaan, sangat penting bahwa data harus menjadi aset strategis dan dasar strategi. Data akan memberikan wawasan lebih dalam tentang pasar, preferensi dan opini pelanggan, serta rekomendasi (data tidak terstruktur dari media sosial merupakan sumber penting). Berdasarkan profil data pelanggan ini, komunikasi dapat lebih terarah, lebih tepat, dan personal.

Kategori	Dulu	Menjadi
Pelanggan	Pasar massal. Komunikasi massa (media). Berbasis produk, fokus transaksi. Aliran nilai satu arah. Ekonomi skala (economics of scale).	Pelanggan bagian dari jaringan/kolaborasi dinamis. Berbasis komunitas. Pelanggan adalah pemberi pengaruh utama (key influencers). Penjualan didorong oleh permintaan (demand driven). Aliran nilai timbal balik. Ekonomi nilai pelanggan.
Persaingan	Kompetitor yang terdefinisi jelas. Perbedaan jelas antara mitra dan rival. Aset utama dimiliki oleh internal perusahaan. Kompetisi berbasis produk. Sedikit kompetitor dominan per kategori.	Batasan antara mitra dan rival menjadi samar. Kompetitor bekerja sama di area utama (seperti jaringan, platform, regulasi). Platform dengan mitra yang saling bertukar nilai. Pemenang menguasai pasar karena efek jaringan (network effects).
Data	Tantangan dalam penyimpanan dan penggunaan data. Dikendalikan oleh departemen TI. Hanya data terstruktur. Data berbasis transaksi dan produksi. Data adalah alat pengoptimalan proses.	Pembuatan data adalah proses berkelanjutan. Data berubah menjadi informasi berharga. Data tidak terstruktur menjadi berharga melalui teknik machine learning. Data adalah aset tak berwujud utama untuk penciptaan nilai.
Teknologi	Dukungan proses. Fokus internal. Berbasis ERP (mendukung fungsi dan departemen internal). Investasi berdasarkan ROI.	Tangkas (agile) dan dinamis berbasis objek dan dimensi. Menghubungkan sistem internal dan eksternal melalui antarmuka API. Low coding untuk tantangan ketangkasan. Informasi data sangat penting.
Nilai	Nilai berdasarkan fitur produk. Nilai berdasarkan pemasaran, 4P. Nilai berdasarkan model bisnis/saluran distribusi.	Proposisi nilai berdasarkan pemenuhan permintaan pelanggan (dinamis). Pemodelan prediktif untuk komunikasi dan proses personal.
Organisasi	Hierarkis. Kendali penuh atas semua aset. Pengambilan keputusan dari atas ke bawah (top-down).	Proses di luar (outside-in). Dikendalikan oleh machine learning. Optimalisasi fungsional. Tautan eksternal dan integrasi jaringan. KPI berbasis pelanggan.
Model Bisnis	Berbasis transaksi. Penjualan melalui saluran pasokan. Harga standar, ditentukan pasar.	Model berbasis seperti RFM atau profit pools. Pemodelan langganan (subscription). Hubungan, loyalitas, dan interaksi pelanggan yang kuat. Struktur seperti klaster.

Gambar 3.8 Model berdasarkan asumsi strategis transformasi analog ke digital

Dengan menganalisis pola data, kita akan menemukan pola baru berdasarkan analisis kontekstual. Namun, masih ada lagi seperti yang akan kita lihat di bab selanjutnya. Pola kontekstual ini dapat digunakan untuk mendefinisikan ulang "perjalanan pelanggan" dan

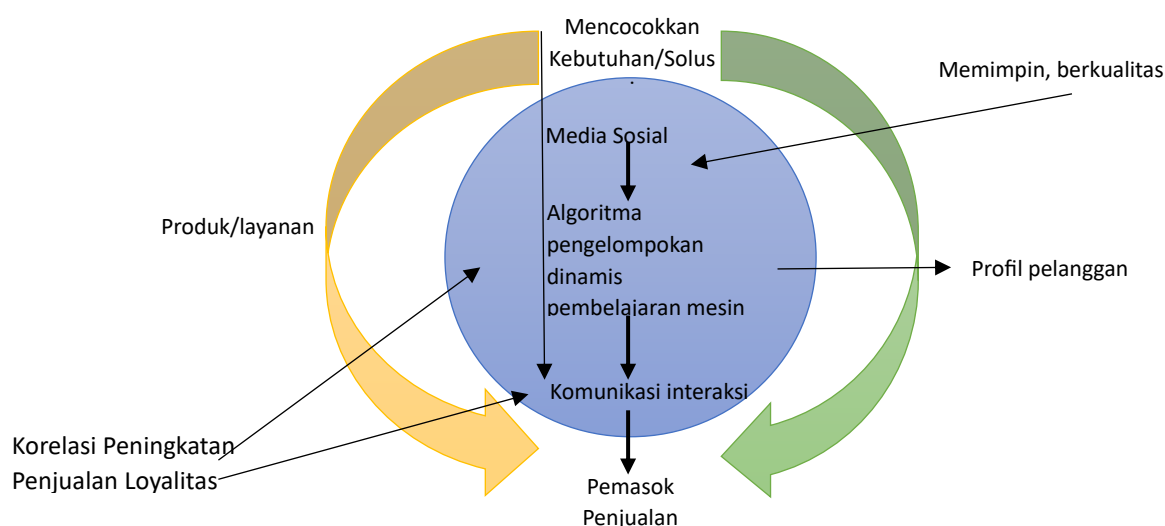


berkomunikasi berdasarkan proses orientasi individu. Nantinya, kita akan melihat pola kontekstual ini dengan menganalisis platform "penjelajahan" yang mereka cari sebelum penjualan.

Namun, hasil ini akan berubah seiring waktu. Perilaku pelanggan berubah karena keadaan eksternal seperti keuangan, alasan pribadi, media sosial, atau pengalaman. Sebuah perusahaan harus belajar bagaimana menyesuaikan strategi dan komunikasi berdasarkan perubahan ini. Sebagai permulaan, semua data relevan, tidak hanya data kontak dan penjualan masa lalu tetapi juga data tidak terstruktur dari berbagai sumber. Berdasarkan analisis, pemodelan prediktif dan klaster kontekstual relevan untuk memprediksi kontak dan penjualan selanjutnya. Hasil dari semua tindakan adalah umpan balik untuk tindakan di masa mendatang. Penggerak nilai bagi pelanggan didasarkan pada prediksi kebutuhan yang tepat. Inilah tepatnya transformasi yang terjadi dari pendekatan berbasis penawaran dengan fokus pada produk dan transaksi menjadi pendekatan berbasis permintaan dengan fokus pada kebutuhan dan perilaku pelanggan. Pada bab selanjutnya, kita akan memberikan beberapa contoh kelincuhan semacam ini pada tingkat pribadi.

3.6 KESIMPULAN

Pergeseran dari pendekatan berbasis penawaran ke pendekatan berbasis permintaan difasilitasi oleh data dan teknologi. Data produk dan penjualan merupakan sumber data tipikal dari pendekatan berbasis penawaran. Untuk pendekatan berbasis permintaan, dibutuhkan data tentang pelanggan dan preferensi mereka. Dengan menggunakan teknik klaster pembelajaran mesin, pola perilaku dapat dianalisis dan menjadi dasar untuk kolaborasi. Pendekatan berbasis permintaan didasarkan pada perilaku individu, kolaborasi, dan respons.



Gambar 3.9 Kerangka kontekstual pembelajaran mesin.



Sebuah perusahaan inti dapat mengendalikan jaringan atau memimpin dalam sebuah platform. Jika perusahaan inti yang ada dalam rantai pasokan bukanlah pemimpin dalam jaringan berbasis komunitas, mereka akan kehilangan posisi pasar mereka. Seringkali perusahaan rintisan baru dengan tingkat pertumbuhan yang cepat akan mengklaim posisi ini, seperti yang telah kita lihat pada Amazon, Uber, Airbnb, dan Facebook. Penggunaan data dan teknologi baru seperti jaringan telah mengubah keseimbangan tradisional antara pelanggan dan pemasok, dan dengan demikian mengubah cara-cara bisnis yang sudah mapan.

4.2 TRANSISI MENUJU BISNIS BERORIENTASI KOMUNITAS

Produsen barang modal beralih dari penawaran yang berpusat pada produk ke layanan dan solusi untuk meningkatkan dan memberikan pendapatan yang stabil/seimbang dari waktu ke waktu, dan untuk membangun keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Secara khusus, layanan merupakan salah satu elemen utama untuk merancang strategi baru tersebut di mana proposisi nilai perusahaan beralih dari menjual produk ke menyediakan sistem produk-layanan. Fenomena tersebut dikenal sebagai servitisasi, yang mencakup "proses transformasional di mana sebuah perusahaan beralih dari model dan logika bisnis yang berpusat pada produk ke model dan logika bisnis yang berpusat pada layanan."

Transformasi ini tidak hanya menyiratkan perancangan ulang proposisi nilai tetapi juga perusahaan perlu membentuk kembali model bisnis mereka. Namun, para produsen yang melakukan pergeseran tersebut menghadapi banyak tantangan yang dapat menyebabkan apa yang disebut paradoks layanan. Oleh karena itu, meskipun beberapa produsen mempertimbangkan jalur berbasis layanan, penerapan model bisnis berorientasi layanan (SOBM) masih terbatas, terutama di perusahaan manufaktur. Produsen harus memahami kebutuhan dan masalah pelanggan mereka terlebih dahulu, kemudian mengembangkan proposisi nilai baru yang lebih berorientasi pada pelanggan, dan akhirnya, membangun model bisnis baru yang memungkinkan untuk menghasilkan dan memberikan nilai yang diharapkan.

Data Pelanggan Penting untuk Proposisi Berbasis Komunitas

Seperti yang dinyatakan di atas, perusahaan harus mengembangkan proposisi nilai spesifik pelanggan yang terkait dengan kebutuhan pelanggan tertentu. Faktanya, segmentasi pelanggan dengan kriteria spesifik dapat memungkinkan pengembangan proposisi nilai baru yang lebih berorientasi pada komunitas. Oleh karena itu, pelanggan harus disegmentasi menggunakan berbagai kriteria yang canggih. Pembelajaran mesin harus menjadi bagian dari strategi ini, seperti yang akan kita lihat di bab selanjutnya.

Sistem komputer memfasilitasi berbagi informasi dan pengetahuan yang diekstrak dari data yang dikumpulkan di antara berbagai fungsi dan juga kepada pelanggan dan mitra (jaringan internal dan eksternal). Dengan demikian, sistem perangkat lunak tradisional, seperti perencanaan sumber daya perusahaan (ERP), manajemen hubungan pelanggan (CRM), manajemen siklus hidup produk (PLM), dan manajemen data produk, harus diintegrasikan sepenuhnya, dan aplikasi yang mendukung manajemen rantai pasokan dan aktivitas kolaborasi harus diimplementasikan.



4.3 MEMBANGUN DAN MENGMPLEMENTASIKAN PROPOSISI JARINGAN

Dalam perspektif jaringan strategis, perusahaan fokus secara strategis mengarahkan aktivitas sistem bisnis. Perubahan peran aktor dalam jaringan dapat dilihat sebagai sumber peluang dan risiko bagi aktor individu dan bagi stabilitas jaringan bisnis yang ada. Peran perusahaan fokus sangat penting untuk stabilitas. Pemain dominan dengan kontak langsung dengan pelanggan dapat mengendalikan jaringan ketika mereka benar-benar memimpin. Untuk melakukan ini, model bisnis yang berbasis pada komunikasi langsung dengan pengguna akhir, jaringan yang berbasis pada koneksi dengan pemasok (tautan langsung melalui API), data, dan teknik pembelajaran mesin sangat penting untuk memenuhi peran ini. Dinamika interaksi pembeli-pemasok dapat menyebabkan perubahan peran masing-masing aktor dalam jaringan bisnis.

Perusahaan yang hanya memindahkan proses manufaktur ke pemasok berisiko kehilangan peran sentralnya dalam jaringan bisnis dalam jangka panjang. Perubahan peran perusahaan sentral menjadi peran sentral dalam jaringan berbasis komunitas juga merupakan perubahan dari perspektif pemasok dalam rantai pasokan menjadi peran dalam rantai permintaan.

Pengetahuan tentang pelanggan dan kontak langsung dengan pelanggan akan menciptakan keunggulan kompetitif di pasar dan pengendalian ketergantungan pemasok. Selain itu, dalam hal ini, kontak dinamis dengan pelanggan juga diperlukan, serta penggunaan teknik pembelajaran mesin untuk memperkuat peran sentral. Perusahaan sentral dapat memilih pemasoknya sendiri dalam jaringan. Kekuatan total semua pemasok (jaringan) sangat menentukan kekuatan kompetitif jaringan secara keseluruhan. Akhirnya, jaringan akan bersaing dengan jaringan lain, perusahaan sentral harus mengambil peran sebagai pemimpin persaingan.

Dengan demikian, interaksi dapat menjadi cara bagi pemasok untuk bersama-sama menciptakan konteks fisik dan ekonomi. Untuk keuntungan maksimal, produsen perlu mengintegrasikan proses bisnis utama dari pemasok asli hingga pengguna akhir, memenuhi permintaan pelanggan melalui penggunaan sumber daya yang paling efisien, termasuk kapasitas distribusi, inventaris, dan tenaga kerja. Oleh karena itu, produsen yang sistem TI-nya dapat disesuaikan dengan merek yang dilayaninya, memastikan aliran informasi yang sinkron di seluruh rantai permintaan, termasuk bidang desain, produksi, peramalan, pemesanan, manufaktur, transportasi, penjualan, dan distribusi.

Dalam kondisi ini, setiap anggota jaringan berspesialisasi dan berpartisipasi dalam proses penciptaan nilai secara keseluruhan, tetapi perusahaan inti mempertahankan beberapa kompetensi penting yang membenarkan posisinya (termasuk data). Perkembangan kedua dalam perubahan menuju model bisnis berbasis komunitas adalah kolaborasi yang berbeda. Dalam perkembangan pertama, kita melihat terciptanya jaringan di mana perusahaan-perusahaan menjadi bagian dari jaringan total dan menciptakan nilai bagi jaringan tersebut. Setiap perusahaan akan kehilangan sebagian kemandiriannya dan oleh karena itu akan fokus pada aktivitas inti. Aktivitas non-inti akan dialihdayakan atau dibagi. Dalam perkembangan kedua, hal itu tidak terjadi. Beberapa fungsi dibagi, tetapi sebuah perusahaan masih dapat



tetap independen dan oleh karena itu juga beroperasi sebagai pemasok independen. Perkembangan platform saat ini adalah semacam kolaborasi antar perusahaan untuk berbagi aktivitas atau sumber daya.

Apa Sebenarnya Platform Itu?

Sebuah platform dapat dilihat sebagai model bisnis yang memanfaatkan teknologi untuk menghubungkan orang, merek, dan organisasi dalam ekosistem interaktif. Oleh karena itu, platform merupakan pencipta nilai yang mengatur kerja sama antara berbagai pelaku pasar. Ledakan platform berasal dari fakta bahwa “orang bertindak demi kepentingan diri mereka sendiri.” Saat ini platform memungkinkan pengurangan “biaya transaksi untuk menemukan dan menjual barang dan jasa” sehingga pelanggan dapat menentukan kebutuhan dan keinginan mereka dengan cara yang jauh lebih efisien. Google adalah contoh pertama dari platform berbasis kebutuhan dan mengklaim peran sebagai perusahaan utama.

Meskipun merupakan mesin layanan yang menghubungkan pemasok dengan pembeli, Google hanyalah perantara untuk membantu pelanggan menemukan produk yang tepat atau pemasok yang tepat. Pemasok memiliki kesempatan untuk memaparkan penawaran mereka dalam model berlangganan, paparan media. Pelanggan dapat langsung terhubung ke situs web pemasok yang relevan berdasarkan pencarian mereka. Oleh karena itu, meningkatnya popularitas platform merupakan dasar dari ekonomi yang didorong oleh permintaan. Asal mula platform berasal dari penciptaan manfaat bagi penggunanya.

Namun, berbagai keuntungan lain telah terungkap melalui implementasi platform digital dalam model bisnis merek. Memang, platform dan organisasi berbasis permintaan tidak hanya memberikan nilai lebih baik kepada konsumen dengan mengumpulkan berbagai macam produk dan layanan di satu tempat, tetapi juga memberikan akses yang lebih besar kepada para penjual (rantai pasokan terbalik sama dengan rantai permintaan). Lagipula, dengan mengumpulkan merek dan produk mereka, platform dan organisasi berbasis permintaan memfasilitasi penemuan merek-merek tertentu yang jika tidak, tidak akan banyak dikenal. Ini adalah situasi yang saling menguntungkan: pemasok mendapatkan visibilitas lebih tinggi dan konsumen mendapatkan lebih banyak variasi produk untuk dipilih berdasarkan kebutuhan dan preferensi mereka. Manfaat mendasar ini memiliki konsekuensi yang substansial. Beberapa yang paling terlihat adalah pertumbuhan pasar yang dimungkinkan oleh biaya transaksi yang lebih rendah, skalabilitas karena efek jaringan, dan, tentu saja, inovasi.

Meskipun platform tampak sebagai konsep yang cukup sederhana, platform memiliki banyak aspek dan membutuhkan pengetahuan yang substansial baik di bidang bisnis maupun ilmu komputer. Memang, dua konsep mendasar yang sangat penting untuk menciptakan organisasi berbasis permintaan yang sukses adalah memahami dan mengimplementasikan pembelajaran mesin dan antarmuka pemrograman aplikasi (API). Model bisnis dan struktur organisasi harus beradaptasi dengan proses berbasis permintaan dan bekerja sama dalam sebuah platform:

- Untuk pemasaran dan kontak pelanggan atau untuk berbagi sumber daya.
- Untuk tujuan kedua, platform dapat menjadi bagian dari jaringan di mana platform tersebut menyediakan kemungkinan untuk berbagi sumber daya. Hal ini dapat dilihat



di industri TI di mana aplikasi dapat digunakan sebagai "layanan" di mana sebelumnya diperlukan perjanjian lisensi. Selain itu, di industri hiburan, berbagi sumber daya ini dapat menghasilkan peluang baru seperti dalam game atau hiburan (Netflix, dan lain-lain.). "Cloud" penting untuk model bisnis semacam ini.



Gambar 4.1 Platform multi-sisi sebagai bagian dari jaringan.

4.4 MEMBANGUN KEKUATAN KOMPETITIF MELALUI JARINGAN

Dengan mentransformasikan bisnis Anda menjadi bisnis berbasis permintaan, Anda akan mampu bertahan di lanskap ekonomi baru ini dan mengoptimalkan rantai nilai Anda. Pertama-tama, jika perusahaan berorientasi pada pelanggan dan memulai dengan kebutuhan spesifik mereka, kepuasan pelanggan akan meningkat karena produk yang disesuaikan akan lebih banyak dan pelanggan akan menjadi lebih terlibat dan loyal. Selain itu, model bisnis baru ini:

- Di satu sisi memungkinkan perusahaan untuk membangun bisnis yang ringan aset di seluruh jaringan. Penghematan ini dapat diinvestasikan kembali ke ekspansi pasar dan inovasi produk baru.
- Di sisi lain, telah terbukti bahwa organisasi yang didorong oleh permintaan mengarah pada peningkatan akurasi perkiraan.

Dengan pendekatan yang lebih terfokus untuk mengevaluasi permintaan dan produk yang dibutuhkan untuk memenuhi permintaan tersebut, akurasi meningkat. Hal ini memiliki efek berantai di seluruh rantai pasokan—efek cambuk seperti yang disebutkan sebelumnya. Dengan prediktor permintaan yang lebih baik (beberapa perusahaan seperti Amazon mengklaim tingkat prediksi penjualan sebesar 80% berdasarkan data pribadi dan strategi kluster), Anda dapat lebih baik

menyelaraskan inventaris dan pasokan, memposisikan inventaris secara akurat, dan memanfaatkan aset produksi dan distribusi Anda secara lebih efektif. Dalam pandangan yang berpusat pada pelanggan ini, perusahaan diharuskan untuk memantau pergeseran kebutuhan pelanggan secara tepat dan ini mengarah pada layanan pelanggan yang lebih baik.



Perubahan pada Model Tradisional

Melalui platform, pemasok dapat memperoleh manfaat dari daya tarik jaringan, loyalitas pelanggan, dan pendekatan bersama ke pasar. Ini tidak hanya menghemat biaya; tetapi juga segera meningkatkan kekuatan kompetitif (efek jaringan).

Kolaborasi adalah dasar untuk masa depan.

Pergeseran 1: Kekuatan Kompetitif Digunakan dalam Model Bisnis Platform

Bisnis platform memfasilitasi interaksi antara konsumen/pembeli dan produsen/pemasok, di mana sebagian besar nilai diciptakan melalui jaringan pengguna eksternal platform ini. Fokus strategi kemudian bergeser dari optimasi internal ke memaksimalkan interaksi eksternal melalui kolaborasi.

Pergeseran 2: Dari Kepemilikan ke Koordinasi Sumber Daya

Pandangan berbasis sumber daya memfokuskan perhatian manajemen pada sumber daya internal perusahaan untuk mengidentifikasi aset, kapasitas, dan kompetensi yang berpotensi memperoleh keunggulan kompetitif. Ini adalah sumber daya yang dimiliki dan/atau dikendalikan oleh perusahaan. Pada perusahaan linier, sumber daya ini berupa aset berwujud seperti pabrik, peralatan, dan bahan baku, serta sumber daya tidak berwujud seperti merek dan kekayaan intelektual. Berbeda dengan bisnis tradisional, perusahaan platform tidak memproduksi produk dan/atau menyediakan layanan sendiri; proses produksi tidak diatur oleh organisasi, dan akibatnya tidak ada kendali atas penciptaan nilai dalam proses produksi. Nilai ini dibawa oleh produsen eksternal dan dikoordinasikan oleh perusahaan platform. Jaringan produsen dan konsumen eksternal adalah modal terpenting perusahaan platform.

Pergeseran 3: Dari Fokus pada Nilai Pelanggan ke Fokus pada Nilai Ekosistem

Perusahaan linier dengan model strategis tradisional bertujuan untuk memaksimalkan nilai seumur hidup pelanggan individu dari produk dan/atau layanan. Pelanggan ini berada di ujung proses linier; B2C. Platform, di sisi lain, ingin memaksimalkan nilai total dari jaringan yang berkembang, di mana jaringan tersebut terdiri dari pengguna yang memasok produk atau layanan di satu sisi, dan pengguna yang mengonsumsi produk atau layanan tersebut di sisi lain. Pengguna dapat bertukar peran atau menjalankan berbagai peran secara bersamaan. Eisenmann dan rekan-rekan menyarankan bahwa karena platform memiliki kelompok pengguna yang berbeda di kedua sisi, penciptaan nilai bergeser dari kiri ke kanan dan dari kanan ke kiri. Pengguna Uber, misalnya, mungkin naik taksi suatu hari dan menjadi pengemudi taksi keesokan harinya; pelancong mungkin menginap di Airbnb pada satu kesempatan tetapi kemudian menjadi tuan rumah Airbnb di kesempatan lain. Perubahan dalam rantai nilai ini merupakan ciri penting dari pasar dua sisi.

Platform adalah kolaborasi antara pihak-pihak:

- platform yang digerakkan oleh permintaan, mediator antara permintaan dan penawaran (seperti Uber, Google, dan Airbnb);
- agregator (penggabungan penawaran) yang bertujuan untuk menjual atas nama berbagai pihak, seperti Amazon.com;



- platform informasi yang bertujuan untuk memberikan jawaban objektif spesifik atas pertanyaan (misalnya mengenai sains, kesehatan, atau informasi wisata), seperti Wikipedia.com; dan
- platform komunikasi yang memediasi komunikasi antar pengunjung, misalnya Facebook, serta platform video seperti YouTube.

4.5 PENCIPTAAN NILAI DENGAN PLATFORM

Dalam model bisnis platform, nilai diciptakan oleh pemilik platform sebagai perantara independen, dengan mencocokkan dua (atau lebih) pihak yang saling bergantung, serta menghubungkan mereka dan memfasilitasi interaksi langsung antara pihak-pihak tersebut. Platform dalam konteks ini memiliki model bisnisnya sendiri karena mereka menghasilkan kebutuhan dan keinginan pelanggan dan akan mencocokkannya dengan informasi pasokan. Mereka adalah perantara antara pelanggan dan pemasok, mencocokkan kebutuhan pelanggan dengan penawaran pemasok. Dengan cara ini mereka menghasilkan data dari proses pembelian. Terkadang penjualan difasilitasi di platform, sebagian besar penjualan berada di luar kompetensi platform (seperti Uber atau Airbnb). Peran platform berbasis permintaan ini adalah sebagai perantara, yang dapat menggantikan rantai pasokan tradisional. Platform dapat mengambil peran sebagai perusahaan utama, memimpin interaksi pelanggan dan mengendalikan penawaran dan rantai pasokan.

Platform lain hanyalah platform informasi tanpa model bisnis khusus. Peran mereka adalah untuk menghasilkan prospek bagi para peserta. Platform semacam ini masih merupakan bagian dari rantai pasokan tradisional dan akan berperan sebagai media periklanan tanpa nilai tambah khusus bagi pelanggan. Platform berbasis komunitas tidak bersifat disruptif dan bukan bagian dari ekonomi berbasis permintaan. Contohnya adalah brosur digital produk atau pemasok dengan tautan langsung ke situs web mereka. Pemilik platform menciptakan nilai sebagai perantara independen, dengan mencocokkan dan menghubungkan dua (atau lebih) pihak yang saling bergantung satu sama lain dan memfasilitasi interaksi langsung antara pihak-pihak tersebut.

Tujuan pemasaran platform tidak lagi berfokus pada transaksi untuk produk dan/atau layanan perusahaan, tetapi untuk memenuhi pertukaran nilai antara penawaran dan permintaan. Modal terpenting perusahaan platform untuk menyediakan proposisi nilai ini terdiri dari:

- infrastruktur untuk interaksi langsung (platform);
- adanya efek jaringan yang muncul ketika dua (atau lebih) sisi pasar memiliki saling ketergantungan, penawaran dan permintaan, yang menghasilkan pertumbuhan jaringan; dan
- ketersediaan data yang muncul dari interaksi melalui platform, sehingga menciptakan fungsi pencocokan dan relevansi platform.

Aktivitas nilai terpenting adalah manajemen platform, promosi platform, dan penyediaan layanan ke jaringan. Produsen hanya dapat memperoleh keunggulan kompetitif jika mereka memiliki banyak pelanggan tetap. Semakin sulit bagi produsen untuk memenangkan loyalitas



pelanggan yang tidak lagi loyal kepada satu merek tertentu, tetapi kepada platform yang menawarkan hampir semua merek (apakah Anda loyal kepada suatu produk atau kepada JD.com atau Alibaba?).

Platform telah mempersulit produsen untuk memenangkan loyalitas pelanggan, sehingga produsen merasa terdorong untuk memanfaatkan keuntungan dari platform ini, tetapi tujuannya adalah untuk menjual lebih banyak kepada pelanggan yang sudah ada, yang disebut lingkaran loyalitas, seperti yang akan kita lihat nanti. Pelanggan menggunakan filter untuk menemukan produk yang paling sesuai dengan keinginan mereka. Sekarang sangat penting bagi produsen di platform ini untuk dapat mencocokkan sebanyak mungkin filter tersebut. Hal ini dilakukan dengan menganalisis pencarian dan filter populer yang digunakan oleh pelanggan, dan berdasarkan hal tersebut memodifikasi produk atau deskripsi produk jika perlu.

Platform Didorong oleh Layanan

Untuk pandangan strategi berbasis sumber daya, fokus manajemen pada sumber daya internal perusahaan sangat penting untuk mengidentifikasi aset, kapasitas, dan kompetensi yang berpotensi mencapai keunggulan kompetitif. Ini adalah sumber daya yang dimiliki dan/atau dikendalikan oleh perusahaan. Pada perusahaan linier, sumber daya ini mencakup aset material seperti pabrik, peralatan, dan bahan baku, serta sumber daya non-material seperti merek dan kekayaan intelektual.

Namun, dalam model bisnis platform, produk dan/atau layanan tidak diproduksi oleh platform itu sendiri. Proses produksi juga tidak diatur oleh organisasi. Akibatnya, tidak ada kendali atas penciptaan nilai dalam proses produksi. Nilai ini diciptakan oleh produsen eksternal dan dikoordinasikan oleh perusahaan platform. Pemilik platform menciptakan nilai sebagai perantara independen dengan mencocokkan dan menghubungkan produsen-produsen ini (penawaran) dan memfasilitasi interaksi langsung antara konsumen (permintaan). Jaringan produsen dan konsumen eksternal adalah modal terpenting perusahaan platform.

Membangun Pengetahuan dalam Sebuah Platform

Tantangan bagi platform bukan hanya dalam mengenali berbagai jenis perilaku ini, tetapi juga dalam mengidentifikasi komponen-komponen yang mengarah pada perilaku tersebut; sama pentingnya bagi fisikawan untuk dapat memecah molekul individual menjadi atom. Ini bukanlah proses yang mudah, karena membutuhkan spesialisasi dan alat yang berbeda. Teknologi baru menawarkan alat-alat ini dalam bentuk analisis big data. Dengan menganalisis setiap aspek data, serta memeriksa tautan dan koneksi elemen data, seseorang dapat memperoleh pengetahuan tentang perilaku pembelian, dan menetapkan nilai prediktif.

Pengetahuan ini merupakan sumber penting untuk strategi persaingan. Jika pengetahuan ini tidak mencukupi, atau bahkan tidak ada, pesaing mana pun yang memiliki pengetahuan ini akan memiliki keuntungan besar. Pertimbangkan saja, misalnya, kurangnya pengetahuan ini di antara toko-toko, sementara penyedia internet besar memiliki informasi pelanggan. Adopsi teknologi oleh perusahaan di pasar konsumen telah menyebabkan adaptasi strategi dan pengembangan saluran dan metode distribusi baru. Pengetahuan tentang motif



pembelian pelanggan telah menimbulkan disrupsi di pasar. Oleh karena itu, peluang baru dari analisis dan pembelajaran mesin merupakan inti dari sebuah platform, seperti yang akan kita lihat di bab selanjutnya.

4.6 B2B, DARI EFISIENSI MENUJU DISRUPSI

Transisi serupa sedang terjadi di pasar B2B. Di sini, fokus pada saluran distribusi sangat penting. Selama koneksi bisnis didasarkan pada kompleks motif pembelian, nilai-nilai tradisional tetap penting. Ini termasuk kontak reguler, waktu pengiriman, kolaborasi antara berbagai mata rantai dalam rantai pasokan, dan ketergantungan satu sama lain. Ada fokus yang kuat pada biaya dan harga di samping kesepakatan yang jelas mengenai pengiriman, produksi, dan kualitas. Kontak pribadi tidak hanya memastikan ikatan, tetapi juga diperlukan untuk informasi yang diperlukan, baik hulu maupun hilir. Pameran dagang, kunjungan pribadi, dan titik kontak lainnya juga penting. Karena ukuran pasar yang terbatas, terdapat transparansi di pasar.

Para pihak saling mengamati dengan cermat dari perspektif pasokan. Penerapan teknologi juga telah mengubah pasar ini. Pada awalnya, faktor biaya/harga sangat penting. Efisiensi penting bukan hanya untuk tingkat harga yang berbeda, tetapi juga untuk koneksi yang lebih baik. EDI (pertukaran data elektronik) mengarah pada efisiensi, serta koneksi yang lebih dekat antara pihak-pihak (berdasarkan produk). Sebagian besar pasar B2B bersifat konservatif, dengan organisasi hierarkis untuk efisiensi dan kontrol. Dan inilah mengapa organisasi-organisasi ini lambat merespons perubahan di pasar. Budayanya juga konservatif, sehingga orang-orang yang bekerja di organisasi tersebut juga konservatif (lagipula, perusahaan cenderung mencari orang yang sesuai dengan persyaratan pekerjaan dan budaya perusahaan). Akibatnya, metode lama masih digunakan. Hanya ada beberapa alasan untuk berubah jika:

- pasar berubah;
- pelanggan memiliki keinginan dan persyaratan lain; atau
- pesaing telah menjadi sangat sukses sehingga hasil operasi berada di bawah tekanan.

Selama hal ini tidak terjadi, tidak perlu berubah. Tetapi ketika pasar berubah, sebagian besar perusahaan tidak mampu merespons dengan cukup cepat, dan kemudian menanggung konsekuensinya. Teori Darwin seringkali dirujuk bukan tanpa alasan, karena teori ini menekankan pentingnya beradaptasi dengan perubahan, di mana sebuah perusahaan tidak harus menjadi yang terbesar atau terkuat. Banyaknya perusahaan rintisan dan bisnis kecil serta menengah yang sukses merupakan contoh yang baik dari hal ini.

4.7 KESIMPULAN

Ketika lebih banyak pengguna bergabung dengan ekosistem, nilai yang diciptakan dan margin keuntungan keduanya meningkat. Karena efek jaringan positif juga menarik lebih banyak pengguna ketika platform lebih besar, efek tersebut merupakan kekuatan kedua yang cenderung memperkuat kecenderungan pasar pemenang mengambil semua. Faktor lain adalah biaya multi-homing dan peralihan yang tinggi. Ini mungkin berupa biaya moneter



dengan membayar denda atau non-moneter berupa ketidaknyamanan untuk berpindah seperti di Facebook atau Twitter. Baik biaya multi-homing yang lebih tinggi maupun biaya peralihan yang lebih tinggi cenderung mendorong pasar menuju konsentrasi yang lebih tinggi, didominasi oleh lebih sedikit perusahaan besar. Lihat dominasi Apple di pasar perangkat dan Android sebagai infrastruktur seluler. Pasar dengan sedikit atau tanpa spesialisasi ceruk rentan terhadap efek "pemenang mengambil semuanya". Ini menjelaskan persaingan sengit antara Uber dan Lyft.



BAB 5

AI DAN MACHINE LEARNING DALAM BISNIS BERBASIS PERMINTAAN

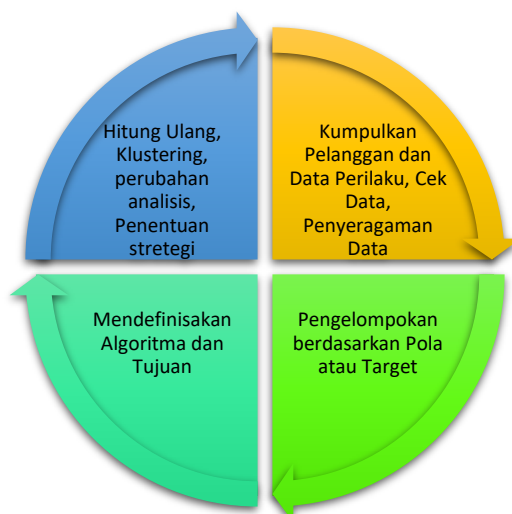
5.1 PENDAHULUAN

Pembelajaran mesin akan menjadi fondasi bisnis. Pelanggan dan perilaku pelanggan dianalisis dan digunakan untuk strategi pemasaran yang lebih efektif. Pengetahuan tentang perilaku ini akan digunakan untuk memprediksi penjualan di masa mendatang pada tingkat individu, tetapi juga untuk meningkatkan hubungan. Algoritma adalah alat untuk mengotomatisasi proses dan bereaksi terhadap perubahan. Ini akan mengubah strategi kompetitif perusahaan tetapi juga akan berdampak pada produk.

Pendekatan yang paling ampuh untuk organisasi berbasis permintaan adalah pengetahuan tentang pelanggan dan perilaku pelanggan. Belum lama ini fokusnya adalah pada kelompok sasaran dan perilaku pelanggan di masa lalu. Tetapi untuk bereaksi terhadap permintaan, perlu untuk mengetahui apa yang diinginkan pelanggan, bahkan mungkin sebelum mereka mengetahuinya. Alat baru seperti pembelajaran mesin membuat prediksi lebih akurat, seperti yang telah kami sebutkan di Bab 4. Pendekatan untuk melakukan ini disebut ilmu data dan lebih khusus lagi pembelajaran mesin. Alat-alat yang terlibat akan dijelaskan dalam bab ini.

Ilmu data adalah bidang interdisipliner yang menggunakan metode, proses, algoritma, dan sistem ilmiah untuk mengekstrak pengetahuan dan wawasan dari banyak data terstruktur dan tidak terstruktur. Ilmu data berkaitan dengan penambahan data, pembelajaran mesin, dan big data. Semua komponen ini relevan untuk pemasaran seperti yang akan kita lihat di bawah ini. Dalam konteks ini, intelijen pemasaran adalah informasi sehari-hari yang relevan bagi perusahaan tentang perilaku dan preferensi pelanggan, yang dikumpulkan dan dianalisis secara khusus untuk tujuan pengambilan keputusan yang akurat dan percaya diri dalam menentukan kebutuhan pelanggan dan proses perilaku. Pembelajaran mesin sebagai bagian dari intelijen pemasaran dapat dilihat sebagai proses komunikasi dan pengambilan keputusan. Pertama, data tentang pelanggan harus dikumpulkan. Sebagian data ini dapat didasarkan pada data tradisional dari sistem yang ada, tetapi sebagian lagi dari sumber eksternal, seperti yang telah kita lihat. Semua data ini (big data) harus distandarisasi. Sehingga memungkinkan analisis yang seragam. Langkah-langkahnya ditunjukkan pada Gambar 5.1.

Periksa kualitas data dan file data. Apakah semua bidang konsisten? Lewati kolom kosong atau kolom ganda atau data (pembersihan). Proses ini disebut "gabungkan dan bersihkan" untuk membuat apa yang disebut file bersih yang menjadi dasar untuk analisis. Ini pada awalnya dapat dilakukan dengan pembelajaran terawasi atau tidak terawasi sebelum kluster dibangun dan akhirnya algoritma dirancang.



Gambar 5.1 Langkah-langkah untuk pembelajaran mesin.

Pembelajaran mesin melibatkan komputer, menemukan bagaimana mereka dapat melakukan tugas tanpa diprogram secara eksplisit untuk melakukannya. Ini melibatkan komputer yang belajar dari data sehingga mereka melakukan tugas-tugas tertentu. Untuk tugas-tugas sederhana yang diberikan kepada komputer, dimungkinkan untuk memprogram algoritma yang memberi tahu mesin bagaimana mengeksekusi semua langkah yang diperlukan untuk menyelesaikan masalah yang ada; di pihak komputer, tidak diperlukan pembelajaran.

Untuk tugas-tugas yang lebih canggih, akan sulit bagi manusia untuk secara manual membuat algoritma yang dibutuhkan. Dalam praktiknya, akan lebih efektif untuk membantu mesin mengembangkan algoritmanya sendiri, daripada meminta programmer manusia menentukan setiap langkah yang dibutuhkan. Dengan cara ini, algoritma diprogram untuk memutuskan tentang proses atau tindakan baru dan akan menjadi bagian dari kecerdasan buatan. Perilaku pelanggan yang dinamis dapat menjadi dasar untuk perubahan konstan berdasarkan komunikasi individual tetapi juga untuk mendefinisikan kluster baru.

5.2 PERAN KECERDASAN BUATAN DALAM PREDIKSI PERILAKU

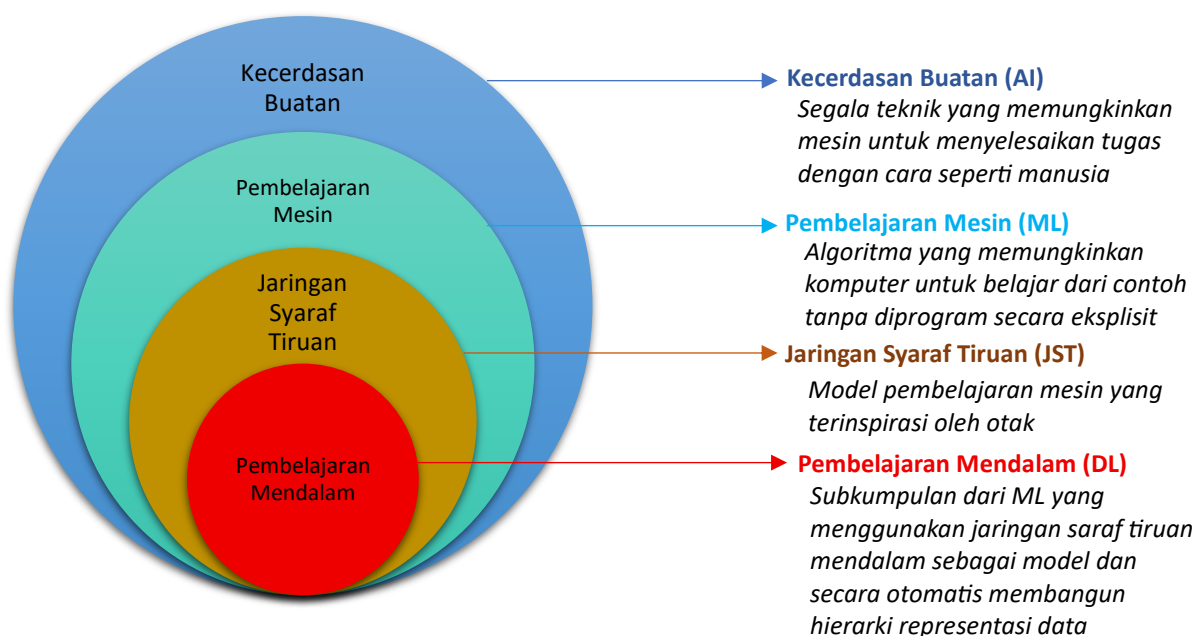
Pembelajaran mesin menyiratkan penggunaan algoritma untuk menemukan dan menarik pola dalam sejumlah besar data. Lebih konkretnya, ada baiknya mempertimbangkan semua rekomendasi yang diterima saat menjelajahi platform seperti Netflix, Amazon, YouTube, dan Spotify: semuanya merupakan bagian dari apa yang disebut big data. Ini bisa berupa teks, gambar, video, atau catatan data. Dengan menganalisis big data ini, yang didukung oleh pembelajaran mesin, pola dapat ditemukan dalam perilaku pelanggan.

Oleh karena itu, hal ini mencakup sebagian besar aplikasi kecerdasan buatan, yang menciptakan kluster berdasarkan perilaku dan penyebut umum, dan mengembangkan algoritma untuk memprediksi dan mengantisipasi preferensi dan selera pengguna. Lapisan terluar dari Gambar 5.2 diwakili oleh kecerdasan buatan yang mewakili pengembangan sistem cerdas yang mampu membuat keputusan independen. Yang berkontribusi pada adopsi arus utama kecerdasan buatan di berbagai domain adalah jumlah data yang sangat besar yang



dihasilkan setiap menit, yang mengurangi ketergantungan pada manusia untuk menyelesaikan tugas-tugas tertentu. Untuk menguraikan perilaku dan tindakan online manusia, pembelajaran mesin bergantung pada pembelajaran mendalam yang, pada gilirannya, memanfaatkan jaringan saraf. Pembelajaran mendalam adalah fungsi kecerdasan buatan (AI) yang meniru cara kerja otak manusia dalam memproses data dan menciptakan pola untuk digunakan dalam pengambilan keputusan.

Oleh karena itu, kluster pembelajaran mendalam adalah beberapa aplikasi pembelajaran mesin. Pada tahun 1986, Geoffrey Hinton, bapak pendiri pembelajaran mendalam, terinspirasi oleh neuron otak manusia dan bagaimana cara kerjanya secara intrinsik. Ia mengembangkan apa yang disebut jaringan saraf dalam yang mencakup "lapisan node komputasi sederhana yang bekerja bersama untuk mengolah data dan memberikan hasil akhir berupa prediksi".



Gambar 5.2 Model standar hubungan antara kecerdasan buatan dan pembelajaran mendalam.

Pada akhirnya, algoritma adalah kata kunci ketika membahas konsep pembelajaran mesin. Berdasarkan algoritma, sebuah perusahaan dapat bereaksi terhadap perilaku, respons, dan non-respons pelanggan. Algoritma adalah proses yang didasarkan pada pemicu perilaku. Dalam perubahan menuju organisasi yang digerakkan oleh permintaan, pengetahuan tentang perilaku pelanggan dan peramalan perilaku individu merupakan faktor kunci keberhasilan. Oleh karena itu, pengetahuan tentang pembelajaran mendalam dan algoritma sangat penting untuk keputusan pemasaran.

Algoritma adalah seperangkat aturan yang penting untuk diikuti guna memecahkan suatu masalah. Kita dapat menganggap algoritma sebagai seperangkat aturan yang kita ikuti saat berpakaian di pagi hari. Setiap potong pakaian memiliki urutan tetap, jika tidak, kita tidak akan dapat memakainya dengan benar. Oleh karena itu, kita pertama-tama mengenakan

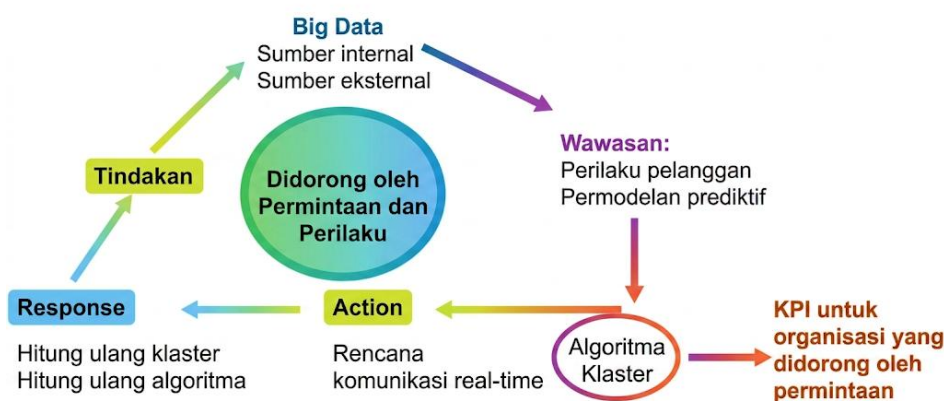


pakaian dalam dan kemudian beralih ke lapisan luar seperti kaos, celana panjang, dan akhirnya jaket. Hal yang sama berlaku untuk algoritma: urutan yang tepat membantu menciptakan kode yang berguna untuk memberi tahu komputer apa yang harus dilakukan. Sebagaimana dijelaskan oleh Choudary, berkat keandalan dan keteraturannya yang konstan, algoritma “adalah penentu alokasi sumber daya dan penetapan reputasi” serta berfungsi sebagai penjaga gerbang:

Algoritma adalah instruksi otomatis dan dapat sederhana atau kompleks, tergantung pada seberapa dalam lapisan algoritma awal. Pembelajaran mesin dan kecerdasan buatan keduanya merupakan kumpulan algoritma, tetapi berbeda tergantung pada apakah data yang mereka terima terstruktur atau tidak terstruktur.

Aplikasi ilmu-ilmu ini beragam dan tak terhitung jumlahnya. Namun, bidang yang telah mengalami perkembangan pesat dalam pembelajaran mesin dan pembelajaran mendalam adalah pemasaran. Dalam domain ini, AI memungkinkan otomatisasi, optimasi proses, dan peningkatan kemampuan pekerja untuk meringankan beban kerja pemasar. Ketiga tindakan ini memungkinkan beberapa proses pemasaran penting: pengumpulan data, pengumpulan wawasan, dan keterlibatan pelanggan yang berkontribusi pada "siklus positif personalisasi" (lihat Gambar 5.2). Yang terakhir dicapai dengan menciptakan pengalaman merek yang unik melalui konversi data pengguna yang relevan menjadi tindakan.

Oleh karena itu, terciptanya kampanye pemasaran yang disesuaikan, di mana setiap interaksi antara merek dan pengguna mewakili kumpulan data baru. Cookie adalah contohnya. Oleh karena itu, ada lingkaran berkelanjutan yang sulit dihindari oleh pengguna. Terlebih lagi, yang membuat lingkaran ini begitu sulit untuk dihindari adalah pembuatan konten yang disesuaikan secara real-time yang dimungkinkan oleh algoritma. Pada akhirnya, mengapa kita harus meninggalkan platform yang menyediakan semua yang kita inginkan, dan bahkan apa yang belum kita sadari kita inginkan, tanpa harus menjelajahi banyak situs web atau berkeliling di seluruh pusat perbelanjaan?



Gambar 5.3 Penggunaan big data untuk pembelajaran mesin.



5.3 KETERBATASAN DAN ETIKA KECERDASAN BUATAN

Menganalisis data dan mencari pola dapat menyebabkan interpretasi penyebab yang salah. Kita harus secara khusus waspada terhadap perbedaan antara korelasi dan kausalitas. Korelasi menunjukkan pola yang serupa antara dua kumpulan data (misalnya, jumlah burung bangau dan jumlah bayi yang baru lahir; ini adalah korelasi palsu). Terkadang juga terdapat pola yang serupa karena alasannya sama.

Dalam data yang berkorelasi, sepasang variabel berhubungan sedemikian rupa sehingga satu hal cenderung berubah ketika hal lainnya berubah. Hubungan ini dapat membuat kita berasumsi bahwa perubahan pada satu hal menyebabkan perubahan pada hal lainnya. Kekeliruan berpikir semacam itu akan terungkap dengan menjelaskan korelasi, sebab-akibat, dan bias yang seringkali menyamakan keduanya. Berikut dua contohnya:

- Selama tahun 2020 dan krisis Covid-19, lebih banyak orang berusia di atas 70 tahun meninggal dibandingkan kelompok usia lainnya. Kesimpulannya adalah orang berusia di atas 70 tahun berada dalam bahaya. Tetapi ini adalah korelasi, bukan kausalitas. Alasan mengapa beberapa orang lebih banyak terinfeksi daripada yang lain berkaitan dengan kesehatan fisik. Orang dengan penyakit atau gangguan kesehatan yang sudah ada, yang menderita masalah kesehatan (yang diketahui dan tidak diketahui), memiliki daya tahan yang lebih rendah terhadap virus, terutama virus agresif seperti Covid-19. Semakin tua seseorang, semakin rendah daya tahan dan kesehatan fisiknya. Jadi, korelasi antara usia dan infeksi (terlalu) mudah dibuat. Oleh karena itu, beberapa spesialis menganjurkan gaya hidup sehat: makanan sehat (tanpa kentang goreng), tanpa alkohol, tanpa merokok, olahraga, dan vitamin yang tepat (vitamin D). Cukup sering terjadi kematian dengan Covid, bukan karena Covid.
- Penjualan es krim dan penjualan losion tabir surya. Korelasinya jelas, tetapi bukan berarti kita harus meningkatkan penjualan es krim untuk meningkatkan penjualan losion tabir surya. Hanya saja penyebab penjualan sengatan matahari dan es krim adalah sama: cuaca panas. Seperti yang Anda pahami, kita harus mengetahui penyebabnya untuk memprediksi penjualan atau untuk merangsang penjualan. Elastisitas harga mungkin menjadi penyebab penjualan tambahan ketika harga diturunkan. Tindakan pesaing mungkin menjadi penyebab hilangnya penjualan (mungkin bukan tingkat harga), korelasi hanyalah sebuah hubungan.

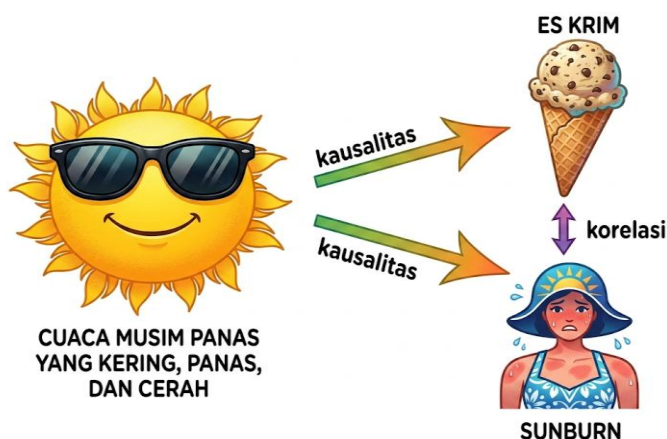
Korelasi dan kausalitas seringkali membingungkan karena pikiran manusia suka menemukan pola bahkan ketika pola tersebut tidak ada. Kita sering mengarang pola-pola ini ketika dua variabel tampak sangat terkait sehingga satu bergantung pada yang lain. Itu akan menyiratkan hubungan sebab-akibat di mana peristiwa yang bergantung adalah hasil dari peristiwa yang independen.

Namun, kita tidak dapat begitu saja mengasumsikan kausalitas meskipun kita melihat dua peristiwa terjadi, tampaknya bersamaan, di depan mata kita. Dalam data yang berkorelasi, ketika sepasang variabel berhubungan dapat berarti bahwa satu hal cenderung berubah ketika hal lain berubah. Hubungan ini mungkin membuat kita berasumsi bahwa perubahan pada satu hal menyebabkan perubahan pada hal lain. Otak manusia menyederhanakan informasi yang



masuk, sehingga kita dapat memahaminya. Otak kita sering melakukan itu dengan membuat asumsi tentang berbagai hal berdasarkan hubungan yang sedikit, atau bias. Tetapi proses berpikir itu tidak sempurna. Contohnya adalah ketika kita salah mengartikan korelasi sebagai sebab-akibat. Bias dapat membuat kita menyimpulkan bahwa satu hal pasti menyebabkan hal lain jika keduanya berubah dengan cara yang sama pada waktu yang sama.

Terlepas dari perkembangan pemasaran dan bisnis yang luar biasa yang telah dimungkinkan oleh pembelajaran mesin, penting untuk menunjukkan beberapa keterbatasan juga. Keterbatasan hadir baik pada tingkat teknis maupun etis. Keterbatasan yang paling diakui berkaitan dengan fakta bahwa AI bukanlah manusia, oleh karena itu masih memiliki kemampuan terbatas dan tidak dapat menggantikan pekerjaan yang melibatkan perasaan dan pemikiran etis. Oleh karena itu, para ilmuwan sampai pada kesimpulan bahwa seringkali AI lebih efisien untuk memberdayakan manusia daripada menggantikan mereka. Penggunaan AI lainnya adalah berbasis proses.



Gambar 5.4 Korelasi dan sebab akibat.

Penerapan AI dapat dibagi menjadi algoritma, yang bersifat kuantitatif, target didefinisikan, dan aturan respons dan reaksi akan menyebabkan perubahan algoritma. Contohnya adalah target, tingkat perputaran, tingkat respons, atau loyalitas. Aplikasi kecerdasan buatan juga dapat diterapkan sebagai pendukung pengambilan keputusan. Dalam hal ini, analitik kualitatif lebih penting. Untuk analitik kualitatif, rutinitas dan data mendukung pengambilan keputusan. Data ini akan dikaitkan dengan intuisi dan pengetahuan tentang subjek (seperti pengetahuan pasar atau pengamatan pribadi).

Dalam kasus kategori objektif, analisis dapat terus menerus memeriksa pemicu eksternal dan menyesuaikan algoritma atau kategori. Analitik ini harus sesuai dan akan membuat keputusan independen dan oleh karena itu dapat bereaksi terhadap keadaan yang tidak terduga. Contohnya adalah penetapan harga. Ketika pesaing utama mengubah harga barang tertentu, melalui AI perusahaan Anda dapat bereaksi segera dengan mengubah harga juga. Ini tidak berlaku umum untuk semua perubahan harga di pasar, tetapi misalnya hanya untuk perubahan harga pesaing utama atau produk tertentu (yang telah ditentukan sebelumnya). Kecerdasan buatan akan menggunakan data tradisional, yang cukup sering



tersedia di dalam perusahaan, bentuk data lain yang sebagian besar berasal dari sumber eksternal dan tentu saja data dari algoritma (data hasil dan data pemrosesan).

Keterbatasan lain menyangkut masalah keandalan mengingat kebutuhan AI untuk mengolah "kumpulan data yang kaya" agar dapat menarik pola. Tentu saja, semakin kaya kumpulan datanya, semakin andal hasilnya. Namun, AI sebagian besar masih berupa sekumpulan algoritma dan klaster yang sangat sedikit orang yang dapat sepenuhnya memahaminya. Selain itu, saran lain menyebutkan ketidakefisienan ketika tumpukan pemasaran terlalu rumit, dan fakta bahwa kita memiliki harapan yang tidak realistis terhadap AI, yang menjadikannya batasan dalam situasi tertentu.

Mengenai keterbatasan dan masalah etika AI dalam pemasaran, topik ini banyak dibahas. Karena pemasaran tradisional terutama menyampaikan fitur dan nilai produk kepada calon konsumen, masalah etika muncul pada saat batasan privasi pengguna dilanggar oleh merek. Ini akan menjadi masalah yang lebih besar lagi dalam organisasi yang digerakkan oleh permintaan di mana profil dan perilaku pelanggan menjadi acuan untuk penawaran dan produksi produk. Bukan hanya produk yang menjadi fokus (berbasis transaksi) tetapi juga kebutuhan dan preferensi pelanggan individu. Hukum data yang ketat diberlakukan untuk melindungi privasi pelanggan, tetapi juga membatasi penggunaan data. Berbagi data dengan pihak eksternal atau pesaing di dalam platform atau di luar platform dibatasi oleh undang-undang. Untuk pendekatan bisnis-ke-bisnis, privasi bukanlah masalah.

Menurut film dokumenter Netflix *The Social Dilemma*, saat ini media sosial dan konsep pemasaran yang didukung oleh kecerdasan buatan telah melampaui batasan-batasan ini sedemikian rupa sehingga terasa seperti setiap dari kita hidup dalam acara Truman Show kita sendiri. Distorsi kehidupan semacam itu telah diizinkan karena data telah menjadi salah satu, jika bukan yang paling, aset berharga di planet ini. Data pengguna, termasuk setiap tindakan dan ketidak-tindakan online kecil, telah menjadi sangat berharga bagi perusahaan karena data tersebut memberikan dasar untuk pembuatan kampanye pemasaran dan produk serta layanan yang disesuaikan. Mengingat bahwa pemasaran diperlakukan sebagai "pemain paling berharga dalam pengembangan bisnis," masuk akal bagi perusahaan untuk memanfaatkan sumber daya apa pun yang tersedia untuk unggul di bidang ini.

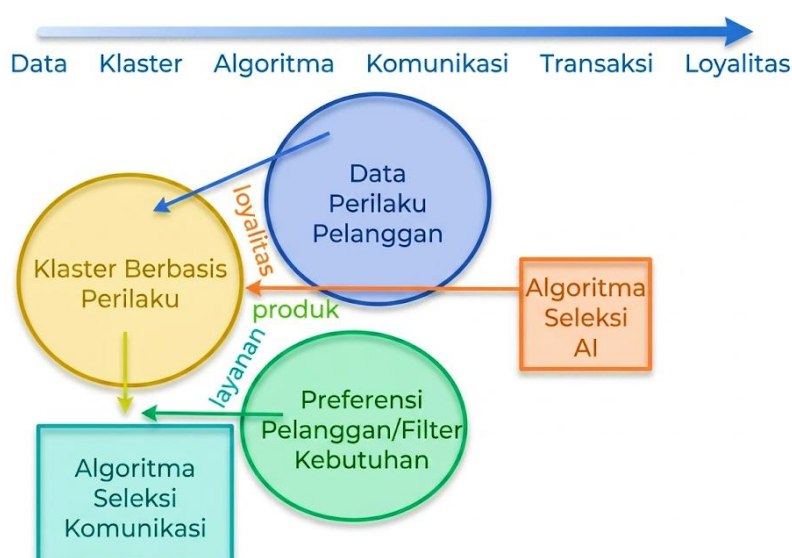
Dalam pergeseran dari yang didorong oleh penawaran ke yang didorong oleh permintaan, data individu adalah sumber penawaran produk. Namun, data individu ini digunakan untuk algoritma tetapi juga untuk agregasi ke tingkat klaster. Dalam hal ini, yang relevan bukanlah individu sebagai pribadi, melainkan perilaku orang tersebut. Terlepas dari keterbatasannya, sangat penting untuk mengakui efisiensi tinggi dan mengungkap potensi pembelajaran mesin saat ini. Sekarang pemasar memiliki begitu banyak kekuatan berkat algoritma dan metode pengumpulan data otomatis, sepenuhnya terserah mereka untuk memutuskan bagaimana berinteraksi dengannya. Namun demikian, karena batasan tetap antara apa yang dapat diterima dan apa yang berlebihan belum ditetapkan, peraturan pemerintah dapat menjadi langkah maju yang signifikan untuk membantu menentukan batasan tersebut.



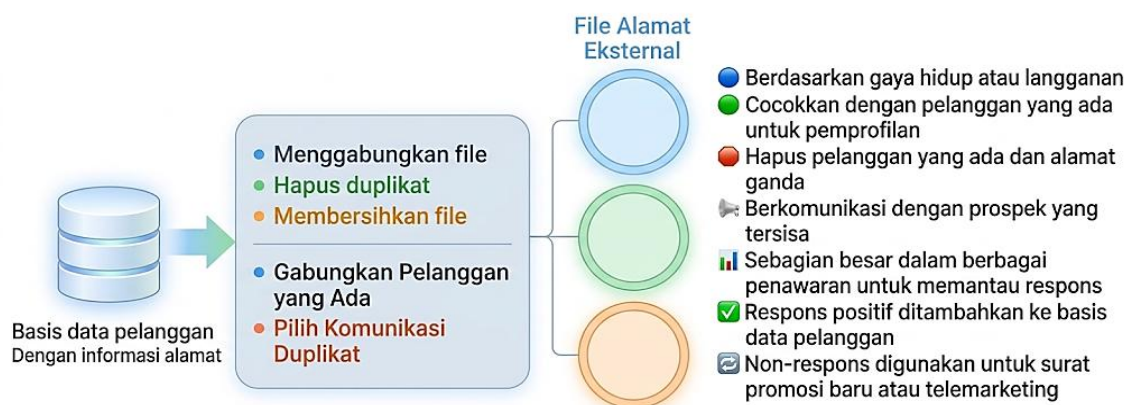
5.4 STRATEGI PENGELOMPOKAN BERBASIS DATA PELANGGAN

Klaster dalam ekonomi berbasis penawaran adalah klaster yang telah ditentukan sebelumnya berdasarkan indikator pribadi (penyebut). Contohnya adalah klaster berdasarkan pendapatan, usia, pendidikan, dan jenis kelamin. Prediksi bahwa penyebut ini mewakili perilaku tertentu terkadang benar, tetapi didasarkan pada rata-rata. Respons di atas rata-rata dikaitkan dengan penyebut ini. Survei pasar mencoba menggarisbawahi asumsi ini tetapi tidak pernah akurat. Pada tahun 1980-an, analisis data digunakan untuk menganalisis perilaku berdasarkan gaya hidup, sosio-demografis, atau langganan.

Pemasaran Langsung merupakan bagian dari komunikasi pemasaran yang menggunakan basis data dengan alamat dan beberapa masalah perilaku seperti langganan majalah tertentu. Alamat tersebut menjadi dasar kampanye pemasaran yang dipilih dan diarahkan. Pemprofilan prospek didasarkan pada daftar yang dipilih, misalnya majalah tertentu, dan dicocokkan dengan alamat dalam basis data pelanggan. Prosedur ini populer di kalangan penulis langsung, perusahaan asuransi yang menjual produk asuransi langsung kepada pelanggan, perusahaan pesanan melalui pos, dan penerbit. Pada dasarnya, perusahaan dengan basis data pelanggan dan menjual produk mereka langsung ke pasar. Pengelompokan didasarkan pada pencocokan file eksternal dengan basis data pelanggan. Pemasaran langsung didasarkan pada komunikasi langsung dengan pelanggan dan prospek yang dikenal. Komunikasi pemasaran secara umum didasarkan pada media target seperti majalah, surat kabar, televisi, atau pameran dagang. Dalam kasus tersebut, komunikasi didasarkan pada kelompok sasaran, sedangkan pemasaran langsung didasarkan pada individu.



Gambar 5.5 Data pemasaran untuk pembelajaran mesin.



Gambar 5.6 Penggabungan data untuk membuat file yang bersih.

Langkah selanjutnya terjadi pada tahun 1990-an, ketika basis data menjadi bagian dari komunikasi dengan pelanggan. Dalam kasus pemasaran langsung, file alamat digunakan untuk menghasilkan transaksi/penjualan. Pada tahun sembilan puluhan, file pelanggan digunakan untuk mendapatkan kontak yang lebih baik dengan pelanggan dan untuk mencatat komunikasi dan kontak historis. Fokus organisasi, meskipun masih didorong oleh penawaran, berubah dari transaksi menjadi hubungan.

Data historis digunakan untuk berkomunikasi langsung, melalui telepon, dan (e)mail. Basis data dan file pelanggan menjadi bagian dari fokus pelanggan organisasi. Manajemen hubungan pelanggan didasarkan pada data pelanggan, kontak, dan transaksi. Penjualan produk dan layanan lebih didasarkan pada hubungan dengan pelanggan. Penjualan berulang, loyalitas, dan peringkat pelanggan (emas, perak, dan perunggu) menjadi bagian dari strategi pemasaran dan komunikasi pemasaran. Analisis dan pengelompokan didasarkan pada tingkat komunikasi dengan pelanggan dan tingkat transaksi penjualan.

Seperti yang telah disebutkan, klaster dalam pemasaran digunakan dalam pemasaran langsung untuk mendapatkan pelanggan baru. Pemasaran langsung juga digunakan untuk meningkatkan hubungan dengan pelanggan dan memprediksi penjualan dengan lebih baik. Selain itu, penjualan berulang dan loyalitas, sebagai poin fokus utama, dapat ditingkatkan dengan menggunakan klaster, terutama klaster berbasis perilaku.

Sebagai contoh, saya akan menyebutkan tiga kemungkinan klaster untuk pemasaran berdasarkan fokus atau sumber data yang berbeda:

- strategi pengelompokan RFM untuk peramalan;
- pengelompokan berbasis kumpulan; dan
- pengelompokan berbasis loyalitas.

5.5 PENYARINGAN KOLABORATIF DALAM SEGMENTASI PELANGGAN

Metode yang digunakan oleh perusahaan dengan penjualan langsung dan pelanggan teridentifikasi adalah pengelompokan berbasis RFM. Dalam klaster berbasis RFM, pelanggan diberi peringkat berdasarkan tanggal kunjungan terakhir, frekuensi penjualan, dan uang yang



dibelanjakan. Loyalitas pelanggan dan karenanya tingkat keberhasilan penjualan selanjutnya diberi peringkat sebagai:

- Kekinian: tanggal kunjungan terakhir.
- Frekuensi: seberapa sering pelanggan membeli sesuatu.
- Nilai moneter: berapa jumlah yang dibelanjakan per penjualan atau dalam jangka waktu tertentu?

RFM adalah singkatan dari kekinian, frekuensi, dan nilai moneter, yang masing-masing sesuai dengan beberapa ciri utama pelanggan. Metrik RFM ini merupakan indikator penting perilaku pelanggan karena frekuensi dan nilai moneter memengaruhi nilai seumur hidup pelanggan, dan kekinian memengaruhi retensi, ukuran keterlibatan.

Bisnis yang kekurangan aspek moneter, seperti penayangan, pembacaan, atau produk yang berorientasi pada penelusuran, dapat menggunakan parameter keterlibatan sebagai pengganti faktor moneter. Hal ini menghasilkan penggunaan RFE, variasi dari RFM. Selanjutnya, parameter keterlibatan ini dapat didefinisikan sebagai nilai komposit berdasarkan metrik seperti rasio pantulan (*bounce rate*), durasi kunjungan, jumlah halaman yang dikunjungi, waktu yang dihabiskan per halaman, dan lain-lain. Parameter ini dapat diurutkan berdasarkan kepentingan atau jumlah kunjungan. Hal ini sangat penting dalam mengurutkan prospek berdasarkan analisis situs web dan membentuk klaster dalam model bisnis berbasis permintaan.

Faktor RFM mengilustrasikan fakta-fakta ini:

- Semakin baru pembelian, semakin responsif pelanggan terhadap promosi;
- Semakin sering pelanggan membeli, semakin terlibat dan puas mereka; dan
- Nilai moneter membedakan pembeli yang banyak mengeluarkan uang dari pembeli yang sedikit mengeluarkan uang.

Berdasarkan kriteria ini, definisi perilaku dapat dibuat seperti:

- Kekinian: 6 bulan terakhir, antara 6 bulan dan 24 bulan, lebih dari 24 bulan.
- Frekuensi: lebih dari 6 kali dalam 2 tahun, antara 3 dan 6 kali, 0, 1 atau 2 kali.
- Nilai moneter: lebih dari Rp5.000.000, antara Rp2.000.000 dan Rp5.000.000, kurang dari Rp2.000.000.



RFM-recency	RFM-frequency	RFM-monetary	Persentase
3	1	1	12%
3	1	3	8%
3	1	2	8%
2	1	1	7%
3	1	2	7%
1	1	1	6%
3	3	3	5%

Klasifikasi Faktor

Kebaruan:	<ul style="list-style-type: none"> • 6 bulan terakhir 3 • antara 6 bulan dan 124 bulan 2 • lebih tua dari 24 bulan 1
Frekuensi:	<ul style="list-style-type: none"> • lebih dari 6 kali dalam 2 tahun 3 • antara 6 kali dan 3 kali 2 • 2,1 atau 0 kali 1
Nilai Uang:	<ul style="list-style-type: none"> • Lebih dari Rp 5.000.000 3 • Antara Rp 5.000.000 dan Rp 2.000.000 2 • Kurang dari Rp 2.000.000 1

Gambar 5.7 Kluster berdasarkan analisis RFM.

Ke-27 kluster ($3 \times 3 \times 3$) tersebut mengelompokkan pelanggan berdasarkan perilaku dan menunjukkan tingkat loyalitas. Kampanye dapat didasarkan pada setiap kluster. Respons dan non-respons akan memberikan wawasan lebih dalam suatu kluster tetapi akan membagi kluster tersebut menjadi dua segmen. Informasi ini dapat digunakan untuk mengidentifikasi segmen tetapi juga dapat menjadi indikasi pergeseran individu ke kluster yang berbeda: respons dapat menyebabkan peningkatan, kluster yang lebih tinggi; non-respons dapat menyebabkan churn, kluster yang lebih rendah.

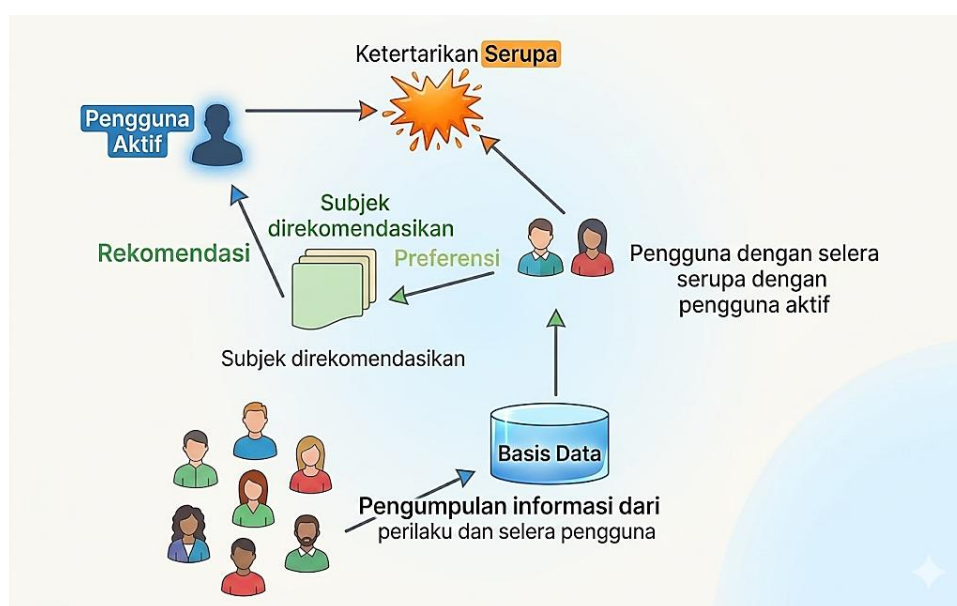
Dengan sendirinya, ketika perubahan kluster mungkin terjadi, algoritma khusus dapat digunakan untuk menghentikan perubahan atau untuk memotivasi perubahan. Mencocokkan pelanggan dalam suatu kluster juga relevan. Karena dalam kluster tersebut mereka memiliki perilaku yang identik atau memiliki penyebut umum yang sama seperti keuntungan (kumpulan keuntungan, seperti usia, pendidikan, atau komitmen sosial seperti menikah). Variabel merupakan indikasi perilaku. Mencocokkan perbedaan dalam kluster dapat menunjukkan peluang. Misalnya, jika 70% pelanggan dalam kluster tertentu membeli produk tertentu, 30% sisanya kemungkinan besar juga akan membeli produk ini. Algoritma khusus akan membantu merangsang penjualan.

Analisis lebih lanjut tentang perilaku di berbagai kluster dapat memprediksi penjualan di masa mendatang, baik pada tingkat produk maupun tingkat pelanggan. Strategi berbasis permintaan berdasarkan analisis RFM ini akan menghasilkan wawasan lebih dalam tentang potensi penjualan, kebutuhan dan perilaku pelanggan, serta loyalitas. Ini adalah contoh berdasarkan penyaringan kolaboratif.



Penyaringan kolaboratif adalah metode untuk membuat prediksi otomatis (penyaringan) tentang minat pengguna dengan mengumpulkan informasi preferensi atau selera dari banyak pengguna (berkolaborasi).

Penyaringan kolaboratif berdasarkan kluster perilaku adalah metode untuk membuat prediksi otomatis (penyaringan) tentang minat pengguna dengan mengumpulkan informasi preferensi atau selera dari banyak pengguna (berkolaborasi). Asumsi mendasar dari pendekatan penyaringan kolaboratif adalah bahwa jika seseorang A memiliki pendapat yang sama dengan seseorang B tentang suatu isu, maka A lebih mungkin memiliki pendapat yang sama dengan B tentang isu yang berbeda daripada pendapat orang yang dipilih secara acak. RFM adalah metode yang dapat digunakan jika indikator RFM diketahui secara individual.



Gambar 5.8 Penyaringan kolaboratif untuk membuat kluster dan prediksi.

Jika kita menganalisis tabel pada Gambar 5.7, kita dapat menggunakan representasi tingkat tinggi ini sebagai alat peramalan. Melihat klasifikasi, di mana 3 adalah yang terbaik dan 1 adalah yang terendah dalam peringkat seperti yang telah kita definisikan sebelumnya, kita dapat melihat bahwa dalam kluster terbesar frekuensi dan nilai moneter rendah, tetapi kekinianya tinggi. Itu berarti ada kontak baru-baru ini dengan orang-orang dalam kelompok ini, tetapi frekuensinya rendah dan begitu pula pengeluarannya. Ini adalah posisi yang berbahaya karena keteraturan kontak merupakan indikator loyalitas. Kemungkinan terjadinya churn sangat tinggi. Ini akan menyebabkan penurunan omset. Strategi khusus (algoritma) diperlukan untuk menghubungi kembali pelanggan ini.

Di sisi lain, kita melihat pada baris kedua kelompok pelanggan serupa di mana kontak juga rendah, tetapi mereka menghabiskan lebih banyak. Pada contoh pertama, strateginya bertujuan untuk menciptakan keuntungan dan komunikasi, tetapi pada contoh kedua kita hanya perlu fokus pada frekuensi yang lebih tinggi. Berdasarkan analisis semacam ini, kita dapat memprediksi penjualan di masa mendatang, berdasarkan perilaku: frekuensi, kekinian,



dan nilai. Dimungkinkan juga untuk mengganti indikator kekinian, frekuensi, atau nilai moneter dengan indikator lain.

Seperti yang disebutkan sebelumnya, RFE adalah kemungkinan di mana parameter keterlibatan tertentu digunakan seperti penjualan silang, penjualan berulang, atau tingkat respons. Keuntungannya adalah analisis ketat pada parameter yang telah ditetapkan memungkinkan untuk membandingkan pelanggan dan membuat kluster berdasarkan perilaku serupa dan menghubungkannya dengan algoritma. Di sisi lain, ketika indikator tidak begitu ketat, teknik kluster lain dapat digunakan:

- Melewatkan satu indikator, sehingga kluster berdasarkan satu atau dua set indikator.
- Menambahkan indikator khusus sebagai pengganti standar 3 atau menambahkan angka 4.
- Membuat kumpulan data yang fleksibel.

Istilah kumpulan data mengacu pada sekumpulan nilai terkait yang diperoleh dari basis data terpusat. Data tersebut dapat berupa apa saja, mulai dari informasi rantai pasokan hingga catatan karyawan. Data dapat dihasilkan secara otomatis atau manual untuk analisis menggunakan seluruh kumpulan data atau subset nilai.

Untuk membuat kumpulan data berdasarkan indikator, kluster dibuat berdasarkan indikator perilaku, kode pos, dan kriteria seleksi lainnya. Kumpulan data dapat bersifat sementara, misalnya untuk kampanye, atau permanen berdasarkan penyaringan kolaboratif (apa kesamaan pengguna) atau setelah menganalisis basis data untuk korelasi antara perilaku pembeli atau pengunjung (ke situs web). Dengan Gambar 5.2, prinsip-prinsip pembelajaran mesin dijelaskan berdasarkan tiga lapisan:

- pembelajaran mendalam;
- jaringan saraf tiruan; dan
- pembelajaran mesin.

Pada Gambar 5.9, proses analisis kesamaan dijelaskan berdasarkan dua prinsip: terawasi dan tidak terawasi. Dalam analisis tidak terawasi, sistem mencari elemen-elemen yang dimiliki data secara bersamaan (penyebut umum) untuk membentuk kluster. Hal ini dapat didasarkan pada sejumlah kluster yang harus dibentuk dan data dikelompokkan di sekitar penyebut umum. Jumlahnya bisa kecil, sehingga kluster besar dibuat tetapi dengan variasi yang tinggi, atau jumlah kluster lebih banyak di mana variasinya lebih sedikit (ini bisa menjadi indikator), tetapi elemen data (perilaku pelanggan memiliki faktor korelasi yang tinggi). Dalam semua kasus, kumpulan data dibentuk sebagai agregasi untuk algoritma, komunikasi, atau analisis lebih lanjut.

Di sisi lain, analisis terawasi dari basis data juga dimungkinkan. Dalam hal ini, faktor-faktor analisis telah ditentukan sebelumnya. Cari orang-orang yang membeli sesuatu bulan lalu, atau yang juga membeli lebih dari Rp1.000.000 per penjualan, atau apa pun. Dengan cara ini, kluster yang ditargetkan dibentuk untuk tindakan. Semua kluster, kumpulan data, bersifat fleksibel dan dapat berubah berdasarkan reaksi atau analisis tertentu.



5.5 API SEBAGAI FONDASI INTERAKSI DAN INOVASI PLATFORM

Bersama dengan AI, konsep mendasar lainnya, yang sangat penting untuk menciptakan platform yang sukses sebagai dasar model bisnis berbasis permintaan, adalah API. API adalah program antarmuka khusus untuk menghubungkan sumber eksternal ke platform. Ini bisa berupa tautan untuk mengaktifkan aplikasi perangkat lunak eksternal atau toko web. Selain itu, tautan ke sumber eksternal dan platform memungkinkan untuk menghasilkan data atau informasi khusus (misalnya tentang produk, tingkat stok, atau pengiriman).

Berkat skalabilitas bisnis yang tinggi yang memungkinkan platform, semakin banyak perusahaan bergabung dengan platform atau membuat platform baru agar mereka tidak tertinggal dalam persaingan untuk mendapatkan keunggulan kompetitif. Keunggulan kompetitif paling signifikan yang diciptakan oleh platform adalah efek jaringan: semakin banyak orang bergabung dengan platform, semakin tinggi kemungkinan promosi dari mulut ke mulut, semakin tinggi peluang untuk berkembang.



Gambar 5.9 Sebuah model yang umumnya digunakan untuk menjelaskan berbagai tahapan pembelajaran mesin.

Namun, dasar dari siklus ini adalah memahami perilaku konsumen dan memicu keinginan pelanggan untuk berulang kali mengunjungi platform Anda. Tentu ada banyak komponen yang berkontribusi untuk mencapai hal ini, namun, antarmuka platform dan kemudahan penelusuran dapat membuat perbedaan yang signifikan. Lagipula, platform pada awalnya dibangun untuk memenuhi kebutuhan orang untuk mendapatkan apa yang mereka inginkan dengan cara yang lebih cepat dan efisien. Di sinilah antarmuka pemrograman aplikasi (API) berperan. API adalah antarmuka yang mewakili titik interaksi antara sejumlah sistem. API mewakili cara bagi bisnis untuk berinovasi dan mendapatkan keunggulan kompetitif yang signifikan: API memungkinkan bentuk baru pengembangan bisnis dan inovasi dengan "menggabungkan ekosistem eksternal mitra pengembang". Selain itu, API memiliki kekuatan untuk menciptakan nilai pada platform. Bersama dengan algoritma, mereka mendorong



partisipasi pengguna platform dan mencocokkan penawaran dengan permintaan masing-masing.

Secara teknis, API mewakili pembawa pesan yang menerima permintaan dan memberi tahu sistem apa yang ingin Anda lakukan. Kemudian mereka mengembalikan respons kepada Anda persis seperti pelayan di restoran. Oleh karena itu, API bertanggung jawab atas semua interaktivitas yang terjadi dalam hubungan dengan platform. Setiap kali kita memilih filter, memasukkan kata kunci, dan menggulir halaman ke atas dan ke bawah, API ada di sana untuk memastikan bahwa pengguna mendapatkan apa yang mereka inginkan. Akibatnya, antarmuka yang benar dan berfungsi dengan baik sangat penting untuk keberhasilan suatu platform. Itulah keunggulan kompetitif dari model bisnis berbasis permintaan.

Dalam platform berbasis penjualan seperti Amazon, pencarian didasarkan pada produk yang mereka tawarkan. Komunikasi dan pendaftaran didasarkan pada data penjualan. Dalam model berbasis permintaan, kebutuhan dan preferensi pengunjung mendominasi pencarian. Pembelajaran mesin mendukung pencocokan antara kebutuhan dan preferensi dengan layanan atau produk. Inilah sebabnya mengapa pembelajaran mesin dan jenis analisis lainnya didasarkan pada perilaku umum dan kriteria objektif, bukan pada penjualan. Pada platform berbasis penawaran (seperti toko online), pencocokan dilakukan berdasarkan permintaan produk.

Platform tersebut memberikan pelanggan apa yang mereka inginkan tanpa penundaan dan tanpa kekurangan apa pun. Saat ini, terdapat kelebihan pasokan produk dan jumlah toko (online) yang tak terbatas. Membeli bukan lagi masalah, tetapi menjual yang menjadi masalah. Oleh karena itu, strategi canggih dalam mendeteksi permintaan, komunikasi langsung, dan loyalitas berdasarkan interaksi dan dukungan sangat dibutuhkan. Hal ini menguraikan perlunya model bisnis berbasis permintaan agar sukses di masa depan.

5.6 KESIMPULAN

Secara teknis, API mewakili pembawa pesan yang menerima permintaan dan memberi tahu sistem apa yang ingin Anda lakukan. Kemudian, API mengembalikan respons kepada Anda persis seperti pelayan di restoran. Oleh karena itu, API bertanggung jawab atas semua interaktivitas yang terjadi di dalam platform dan antara platform dengan koneksi lain seperti pemasok, berita, atau sumber lain. Setiap kali kita memilih filter, memasukkan kata kunci, dan menggulir halaman ke atas dan ke bawah, API ada di sana untuk memastikan pengguna mendapatkan apa yang mereka inginkan.

Akibatnya, antarmuka yang benar dan berfungsi dengan baik sangat penting untuk keberhasilan suatu platform. Itulah mengapa sangat sulit bagi platform untuk bersaing dengan Amazon. Platform ini memberi pelanggan apa yang mereka inginkan tanpa penundaan waktu dan tanpa kekurangan sama sekali. Karena kita sekarang terbiasa dengan tingkat kesempurnaan yang tinggi, hampir tidak mungkin untuk memilih platform lain selain platform umum seperti Amazon. Memang, API juga berkontribusi pada terciptanya siklus positif personalisasi. Lagipula, API juga didukung oleh pembelajaran mesin.



BAB 6

STRATEGI TRANSFORMASI MENUJU EKONOMI PERMINTAAN

6.1 PENDAHULUAN

Transformasi dari fokus pada pasokan ke fokus pada penciptaan nilai merupakan perubahan besar dalam strategi dan struktur organisasi. Rantai pasokan adalah pendekatan proses yang menghubungkan perusahaan untuk memproses barang dari produsen ke konsumen. Pendekatan proses yang sangat berfokus pada efisiensi dan optimalisasi. Aliran data pembelian dan preferensi pembelian pada tingkat individu tidak relevan. Dalam pendekatan berbasis permintaan, hal itu relevan, merupakan dasar dari setiap organisasi dalam pendekatan rantai nilai, menempatkan pelanggan sebagai titik fokus. Data pelanggan adalah kekuatan pendorong dalam rantai nilai, kontak pelanggan sangat penting. Kekuatan perusahaan inti hampir tidak terbatas.

6.2 KONFLIK SALURAN DAN STRATEGI PENJUALAN DIGITAL

Dunia berada di tengah Revolusi Industri Keempat dan katalis utama pergeseran ke ekonomi berbasis permintaan ini adalah pengembangan teknologi yang berkelanjutan.

Di sisi pasokan, pengembangan teknologi, optimalisasi, dan inovasi telah menyebabkan peningkatan produktivitas dan output yang belum pernah terjadi sebelumnya. Manfaat penggunaan teknologi di sisi penawaran bisnis untuk mengurangi biaya, meningkatkan efisiensi, dan output sudah jelas. Namun, karena perubahan lanskap ekonomi akibat kelebihan pasokan di mana permintaan tidak cukup untuk memenuhi pasokan, teknologi perlu dimanfaatkan untuk menangkap dan meningkatkan sisi permintaan bisnis Anda. Selain itu, dalam beberapa tahun terakhir orang-orang menyadari kekuatan pemanfaatan (adaptasi) teknologi di sisi permintaan bisnis.

Peningkatan akses terhadap teknologi telah secara fundamental mengubah cara konsumen berinteraksi dengan bisnis, karena mereka lebih terinformasi dan akibatnya lebih asertif. Dampak internet terhadap perilaku pembelian perusahaan dan konsumen sudah jelas, tetapi dampak sebenarnya baru saja dimulai. Konsumen sekarang mengharapkan lebih banyak. Jika suatu perusahaan tidak memiliki apa yang kita cari atau menawarkan pengalaman yang kita inginkan, kita memiliki kekuatan untuk beralih ke pemasok lain hanya dengan sekali klik. Oleh karena itu, untuk bertahan hidup, bisnis harus memiliki pemahaman yang lebih dalam tentang konsumen mereka.

Teknologi dapat dimanfaatkan untuk menganalisis, memprediksi, dan mengembangkan pemahaman yang unggul secara kompetitif tentang permintaan dan menggunakan informasi ini untuk mengubah cara bisnis mereka berfungsi di semua area rantai nilai mereka sambil tetap gesit dalam lanskap baru yang serba cepat ini. Namun, bagi perusahaan, distribusi bukan lagi rantai pasokan yang berfokus pada produk, tetapi juga pilihan peluang penjualan: fisik melalui toko, agen, atau tenaga penjualan, tetapi juga peluang untuk menjual melalui internet. Perusahaan baru di internet akan menggunakan kemungkinan



internet, teknologi, dan data untuk menciptakan pengetahuan tentang pelanggan. Perusahaan produsen sekarang berada dalam semacam konflik saluran:

- Menjual melalui distributor asli berdasarkan hubungan bertahun-tahun, mungkin lebih lama.
- Atau mungkin, menjual langsung melalui internet atau toko web dan menciptakan saluran.

Selain itu, agar perusahaan dapat bertahan di dunia di mana pembeli (pelanggan) menentukan siapa yang akan berhasil dan siapa yang akan gagal, “sangat penting bagi Anda untuk membangun kerangka kerja di perusahaan Anda yang mencakup dan menyelaraskan semua orang untuk memenuhi tidak hanya permintaan saat ini tetapi juga permintaan laten dan yang muncul dari pelanggan dan konsumen Anda yang paling menguntungkan”.

Penting untuk diingat bahwa dibandingkan dengan ekonomi yang didorong oleh penawaran, “perusahaan yang didorong oleh permintaan tidak hanya memikirkan hari ini dan besok, tetapi juga tahun depan dan lima tahun ke depan”. Seringkali pergeseran dari perusahaan yang didorong oleh penawaran ke perusahaan yang didorong oleh permintaan ini membutuhkan pergeseran total dalam model bisnis untuk memperoleh, mengkonversi, dan mempertahankan konsumen.

6.3 KONSEP MODEL BISNIS DAN IMPLEMENTASI KANVAS NILAI

Platform telah dimanfaatkan sejak awal oleh perusahaan untuk mentransformasi industri yang sudah mapan dan memicu transformasi digital. Namun, bergabung dengan platform dan berharap semuanya berjalan sesuai rencana bukanlah pendekatan yang tepat. Itulah sebabnya mengapa perusahaan yang berhasil beralih ke bisnis berbasis platform harus mengubah beberapa komponen model bisnis mereka. Gupta melihat model bisnis sebagai model (alat dan proses) “yang mendefinisikan cara perusahaan menciptakan, menyampaikan, dan menangkap nilai”.

Implementasi platform dalam model bisnis akan membutuhkan inovasi model bisnis: memperkuat model dengan logika bisnis baru yang berpotensi memiliki perubahan yang terlihat dalam logika model itu sendiri. Sebuah perusahaan dapat memiliki model bisnis yang berbeda tergantung pada fokus dan tujuannya. Dalam buku *The Discipline of Market Leaders*, Treacy dan Wiersema menjelaskan tiga disiplin nilai yang mungkin menjadi ciri setiap bisnis, menunjukkan bagaimana tujuan yang berbeda membutuhkan model bisnis yang berbeda. Menurut penulis, sebuah bisnis dapat berfokus pada:

- keunggulan operasional, di mana tujuannya adalah untuk menjamin harga rendah dan layanan yang lancar; atau
- kepemimpinan produk, dengan tujuan menyediakan produk terbaik di pasar; atau
- kedekatan pelanggan, yang bertujuan untuk menciptakan hubungan yang erat dengan pelanggan dengan menawarkan produk dan layanan yang disesuaikan.

Tujuan-tujuan ini dapat diinterpretasikan sebagai proposisi nilai bisnis untuk ekonomi yang digerakkan oleh penawaran. Oleh karena itu, model bisnis dapat digambarkan sebagai



Gambar 6.1 Dua pasar: pemasok dan pembeli.

segmen hubungan pelanggan didominasi oleh "efek jaringan" dan salah satu proposisi nilai yang mungkin adalah membangun dan mengendalikan kepercayaan antara berbagai pemain di platform tersebut. Ini menunjukkan relevansi memprioritaskan pengawasan ketat terhadap pelanggan. Analisis proses mencari peluang untuk meningkatkan produksi dan menurunkan biaya. Analisis proses didasarkan pada produksi produk dan pengiriman produk terbaik ke pasar. Namun, hal ini tidak begitu relevan dalam perusahaan yang berorientasi pada permintaan. Bukan lagi proses yang harus dioptimalkan, tetapi nilai bagi pelanggan yang menghasilkan keuntungan bagi perusahaan. Pada bab selanjutnya, kita akan menganalisis kemungkinan penggabungan keuntungan untuk mengoptimalkan profitabilitas, tetapi untuk mentransformasikan organisasi dari yang berorientasi pada penawaran menjadi berorientasi pada permintaan, analisis nilai adalah dasar perubahan.

6.5 PEMETAAN ALIRAN NILAI DAN STRATEGI TRANSFORMASI DIGITAL

Pemetaan aliran nilai, juga dikenal sebagai pemetaan aliran material dan informasi, adalah metode manajemen ramping untuk menganalisis keadaan saat ini dan merancang keadaan masa depan untuk serangkaian peristiwa yang membawa produk atau layanan dari awal proses spesifik hingga mencapai pelanggan. Aliran nilai tidak sama dengan analisis proses. Tujuan pemetaan proses adalah agar organisasi dan bisnis dapat meningkatkan efisiensi. Peta proses memberikan wawasan tentang suatu proses, membantu tim bertukar pikiran untuk peningkatan proses, meningkatkan komunikasi, dan menyediakan dokumentasi proses. Pemetaan proses akan mengidentifikasi hambatan, pengulangan, dan penundaan.

Dalam pendekatan rantai pasokan, proses mendominasi, dan fokusnya adalah untuk mengoptimalkan aliran barang dari produsen ke penjual. Nilai tambah terbatas (untuk pelanggan). Dalam rantai nilai, fokusnya adalah menciptakan nilai bagi pelanggan, oleh karena itu kontak langsung dengan pelanggan sangat penting. Sebagian besar konsep bisnis baru, termasuk platform, didasarkan pada penciptaan nilai dan kontak langsung dengan pelanggan. Konsep dan platform baru ini merupakan perusahaan inti. Oleh karena itu, mereka merupakan ancaman nyata bagi bisnis yang sudah ada (rantai pasokan), disruptif di pasar (menciptakan nilai bagi pelanggan) dan relevan bagi produsen (berbagi informasi).



Penyampaian nilai mencakup semua tahapan mulai dari ide hingga penerapan dalam produksi dan tujuan pembelian pelanggan. Tujuan penyampaian nilai adalah untuk memungkinkan keberhasilan pelanggan, sehingga manajemen penyampaian nilai lebih luas daripada manajemen aliran nilai dan sebenarnya berarti transformasi seluruh perusahaan menjadi organisasi yang berpusat pada nilai dan memungkinkan keberhasilan pelanggan eksternal dan internalnya.

Langkah pertama dalam pemetaan aliran nilai adalah membuat peta kondisi saat ini. Peta ini dapat membantu mengidentifikasi pemborosan seperti penundaan, pembatasan, inefisiensi, dan kelebihan persediaan. Hal-hal ini kemudian dihilangkan dalam peta kondisi ideal, yang memberikan organisasi rencana kerja untuk mencapai efisiensi ramping. Peta aliran nilai paling cocok untuk meningkatkan layanan, produksi, dan distribusi. Secara internal, peta ini menghubungkan model bisnis dan jaringan, secara eksternal, peta ini merupakan dasar dari jaringan. Peta ini menyoroti waktu siklus produk dan waktu tunggu antara fungsi produksi utama dan permintaan pelanggan. Di sisi lain, peta proses meningkatkan pengambilan keputusan dengan mengevaluasi aliran informasi antar departemen dan tautan berikutnya dalam suatu proses (rantai pasokan) dengan lebih baik. Pemetaan nilai meningkatkan pengambilan keputusan berdasarkan kluster perilaku dan klasifikasi pelanggan, menciptakan komunitas.

Gabungkan bagian-bagian dari aliran nilai Anda dengan mudah menjadi rantai nilai. Analisis aliran nilai mempertimbangkan ketergantungan subbagian aliran nilai Anda berdasarkan data yang tersimpan dalam sistem. Selain itu, Anda dapat mengelompokkan sub-proses untuk mendapatkan gambaran yang lebih baik tanpa kehilangan tingkat detail. Dengan cara ini, Anda dapat mengidentifikasi korelasi secara terarah, menentukan titik awal yang tepat untuk perubahan, atau memberikan umpan balik konkret tentang proposal optimasi untuk langkah-langkah produksi yang kritis.

Model ini didasarkan pada platform dan jaringan multi-sisi seperti yang dijelaskan di atas. Perubahan dari strategi yang didorong oleh penawaran menjadi pencocokan permintaan dan akhirnya menjadi strategi yang didorong oleh permintaan ditunjukkan dalam model ini dalam dua baris. Selain itu, penawaran untuk segmen merupakan tautan yang jelas. Beberapa koreksi diperlukan untuk memenuhi peralihan tersebut. Keuangan masih dapat didasarkan pada biaya transaksi; nilainya terletak pada penawaran yang tepat untuk kebutuhan yang tepat. Namun, kita telah melihat bahwa perubahan dapat didasarkan pada hubungan permanen seperti media (Netflix) atau layanan (perangkat lunak).

Dalam hal ini, model berlangganan akan menjamin hubungan berkelanjutan dengan pelanggan, beberapa mungkin menyebutnya loyalitas, tetapi dalam hal ini, itu adalah bentuk loyalitas struktural. Bagi pemasok, ini adalah pendapatan yang dapat diprediksi dan berkelanjutan. Segmen dan kelompok pelanggan terkait dengan proposisi nilai dan dapat berbeda untuk setiap kelompok, segmen, atau organisasi.

Platform dan jaringan multi-sisi menciptakan nilai bagi para pesertanya dengan:



- Memfasilitasi pertukaran barang dan jasa. Perusahaan dan penjual baru dapat mulai menjual produk mereka dengan investasi rendah, terutama menghemat biaya iklan. Dan pembeli memiliki kemudahan untuk membeli barang dari rumah, dengan cara yang lebih aman, dan seringkali lebih murah. Platform transaksi menciptakan nilai dengan menguntungkan baik penjual maupun pembeli. Dan, untuk platform itu sendiri, platform tersebut tidak perlu memproduksi atau menyimpan produk.
- Hal ini tidak hanya berlaku untuk ritel, seperti eBay atau Alibaba. Cara kerjanya sama untuk platform berbagi, seperti Airbnb atau Uber. Pemilik dan pengemudi dapat menikmati pemasaran dan pengetahuan aplikasi untuk menjangkau pelanggan mereka, yang pada gilirannya dapat memiliki mobil atau tempat yang dapat diakses melalui ponsel pintar. Dan platform tersebut, sekali lagi, tidak perlu berinvestasi pada aset, seperti rumah atau mobil.

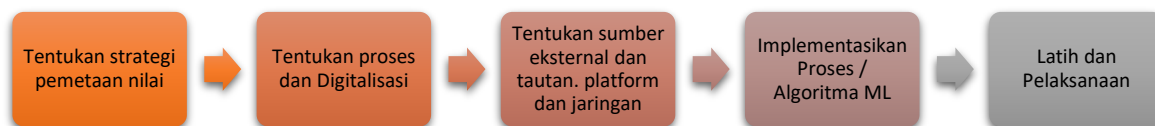
Mitra utama - Pemasok - Distributor	Aktivitas utama: - Mencocokkan kebutuhan dengan solusi - Mengumpulkan dan menggunakan data penelusuran. - Memberikan saran yang transparan.	Proposisi nilai - Penelusuran data dan saran. - Pencocokan sempurna Transparan, berbasis permintaan	Hubungan pelanggan Saran tentang data, kepuasan pelanggan yang lebih tinggi karena pencocokan yang sempurna dampak yang lebih besar di pasar Informasi & solusi independen, pencocokan sempurna untuk kebutuhan	Pelanggan segmen 2 jenis Sisi S/D: - Pemasok - Distributor Sisi C: - Profil Klaster
Struktur biaya - Lisensi - Pengembangan platform - Pemasaran - Organisasi	Sumber daya utama - menawarkan produk, memberikan informasi, lalu lintas di platform dan data penelusuran, membeli produk	Sumber pendapatan - Biaya berlangganan - Komisi		Saluran - Platform - Media sosial: Facebook, LinkedIn - Aplikasi

Gambar 6.2 Model kanvas bisnis untuk platform.

6.6 MENYEDIAKAN JARINGAN

Media sosial dan platform konten menawarkan lingkungan digital kepada pengguna, yang menjadi penghasil konten, memberi makan lingkungan sambil menyediakan data untuk sisi permintaan. Oleh karena itu, sisi permintaan dapat menjalankan kampanye yang sangat tertarget. Peralihan dari yang didorong oleh penawaran ke yang didorong oleh permintaan akan menjadi proses bertahap, selangkah demi selangkah. Ini adalah restrukturisasi total perusahaan, organisasi, manajemen teknologi/data, dan distribusi. Di atas itu, strategi perusahaan harus didasarkan pada berbagi dan kolaborasi. Oleh karena itu, perlu diketahui apa tujuannya, apa langkah-langkah perubahannya, dan apa hasil akhir yang diharapkan. Dengan kata lain, pikirkan kembali bisnis untuk ekonomi jaringan.

Langkah pertama adalah peta jalan: di mana kita berada dan ke mana kita ingin pergi? Dalam bab ini, kami menguraikan pendekatan ini dengan membuat peta keadaan saat ini dan peta keadaan ideal (peta tujuan). Proses pemetaan ini dapat dilihat sebagai peta jalan untuk perubahan (Gambar 6.4).



Gambar 6.3 Langkah-langkah dalam proses perubahan.

Titik Fokus	Peta Kondisi Saat Ini	Peta Kondisi Ideal
Struktur Organisasi	Hierarkis	Klaster nilai tambah (<i>Value added clusters</i>)
Proses	Berbasis produksi	Berbasis jaringan
Departemen	Menentukan dan memprioritaskan	Menentukan dan memprioritaskan
Distribusi	Saluran, agen, toko	Kolaborasi multipoin
Produk	Standar berdasarkan segmen pelanggan	Didorong permintaan, layanan integrasi, produk dan penyesuaian (<i>customize</i>)
Layanan	Purnajual untuk titik distribusi (toko)	Terhubung dengan permintaan dan penggunaan produk
Manajemen Data	Produksi, stok, dan penjualan produk	Berdasarkan klaster perilaku, pemodelan prediktif, dan kerja sama
Sumber Data	Data internal dan pasar	Jaringan, pembelajaran mesin, penelusuran, dan transaksi
Pengambilan Keputusan	Berdasarkan KPI	Algoritma dan strategi
Pelaporan	Bulanan berdasarkan anggaran	Mingguan berdasarkan algoritma, respons, dan prediksi
Analisis	Apa yang telah terjadi	Apa yang sedang terjadi, berdasarkan prediksi, perubahan, dan dinamika
Sumber Keuntungan	Keuntungan pada produk	Analisis kolam keuntungan (<i>profit pool</i>), klaster perilaku pelanggan
Sumber Biaya	Produksi, distribusi, komunikasi, organisasi	Biaya internal, biaya eksternal, biaya jaringan
Pendorong Perubahan	Persaingan, omzet, keuntungan	Permintaan pelanggan, perubahan pasar

Gambar 6.4 Elemen-elemen peta jalan.

Langkah selanjutnya setelah peta jalan ini adalah membuat struktur digital untuk perusahaan, sebuah perubahan dari melakukan digital menjadi menjadi digital. Pendaftar baru di pasar didasarkan pada kemungkinan digitalisasi (menjadi digital); namun, perusahaan yang sudah ada memiliki sejarah. Digital menjadi kemungkinan yang lebih baru untuk menyesuaikan fungsi berdasarkan teknologi dan aplikasi internet. Setiap fungsi dianalisis berdasarkan kemungkinan keuntungan digital. Biasanya ini adalah pendekatan tiga langkah: optimalisasi, inovasi, dan disrupsi. Pendekatan ini dimulai dengan struktur perusahaan yang sudah ada dan langkah demi langkah akan berubah sesuai dengan perkembangan pasar dan perubahan perilaku pelanggan.

Kemampuan perusahaan untuk memberikan nilai seperti yang dijelaskan di atas, bergantung pada empat kemampuan yang berbeda namun saling terkait:



- *Teknologi menyederhanakan* langkah-langkah perjalanan dan menghubungkan fungsi secara internal dan eksternal. Meskipun otomatisasi proses sangat teknis, fokusnya adalah pada memungkinkan pengalaman yang sederhana, bermanfaat, dan semakin menarik.
- *Personalisasi proaktif* menggunakan informasi tentang pelanggan—baik berdasarkan interaksi masa lalu atau yang dikumpulkan dari sumber eksternal—untuk menyesuaikan pengalaman secara instan. Integrasi dengan pembelajaran mesin sangat penting untuk personalisasi dan prediksi. Mengingat preferensi pelanggan adalah contoh dasar dari kemampuan ini, tetapi meluas ke personalisasi dan pengoptimalan langkah selanjutnya dalam perjalanan pelanggan, seperti merespons secara langsung berdasarkan algoritma dan melakukan pengelompokan ulang secara berkala.
- *Interaksi kontekstual* menggunakan pengetahuan tentang posisi pelanggan dalam perjalanan untuk mengarahkan mereka ke serangkaian interaksi berikutnya, seperti situs ritel yang menampilkan status pesanan terbaru kepada pelanggan di halaman beranda. Untuk setiap langkah, informasi khusus tersedia berdasarkan kebutuhan pelanggan.
- *Inovasi perjalanan* memperluas interaksi ke sumber nilai baru, seperti layanan baru, baik untuk pelanggan maupun merek. Perusahaan menganalisis data dan wawasan mereka tentang pelanggan untuk mengetahui layanan terkait apa yang mungkin mereka hargai, kecocokan dalam kelompok merupakan indikasi yang baik.

Ini dimulai dengan proses dan struktur yang ada. Apa yang dapat didigitalisasi, optimalisasi apa yang mungkin dilakukan, dan apa yang dapat diubah. Jelas, berdasarkan fokus yang ada dari sisi penawaran, ada tujuan kuat untuk pengurangan biaya yang akan mengarah pada profitabilitas yang lebih tinggi. Keputusan semacam ini sebagian besar didasarkan pada ROI, pengembalian investasi. Namun, itu adalah fokus keuangan berdasarkan kondisi pasar saat ini. Fokus harus bergeser ke pendorong permintaan, perilaku pelanggan, dan pendorong nilai. Strategi pengumpulan keuntungan dapat membantu mengevaluasi kembali proses dan strategi yang ada.

Langkah selanjutnya adalah memutuskan apa yang harus dilakukan oleh perusahaan dan apa yang dapat dialihdayakan, dan peran mana yang penting dalam jaringan atau platform. Berdasarkan pendorong nilai dan pengumpulan keuntungan, proses didefinisikan dan diimplementasikan. Dengan cara ini, perusahaan direstrukturisasi, dan proses didefinisikan berdasarkan permintaan dan kolaborasi dalam jaringan. Ketidakpastian permintaan dan pendorong permintaan dianalisis berdasarkan analisis penelusuran, analisis kluster, dan korelasi. Oleh karena itu, data akan menjadi inti dari rantai pasokan baru. Seperti yang telah kita lihat sebelumnya, kontak dengan pembeli dan data tentang proses pembelian dan pencarian sangat penting.

Pengetahuan tentang proses penelusuran penting untuk berkomunikasi langsung dengan pelanggan, tetapi juga untuk menganalisis kemudian keseluruhan proses pembelian dari transaksi hingga kontak awal. Pendekatan ini mengharuskan pemasar untuk menemukan cara baru agar produk dan layanan mereka termasuk dalam pertimbangan awal yang



dikembangkan konsumen saat mereka memulai perjalanan pengambilan keputusan. Proses ini adalah percakapan dua arah, pemasar membutuhkan cara yang lebih sistematis untuk memenuhi permintaan pelanggan dan mengelola pemasaran dari mulut ke mulut. Ini adalah awal dari rantai nilai, yang menambah nilai bagi pelanggan. Oleh karena itu, langkah-langkah untuk mendefinisikan proses pembelian adalah:

- Mengetahui permintaan pelanggan berdasarkan pola penelusuran mereka atau pola penelusuran anggota lain dari kelompok yang telah ditentukan.
- Proses penelusuran ini adalah proses pencarian informasi atau produk yang tepat oleh pelanggan.
- Berdasarkan proses penelusuran (pendeteksian kebutuhan), saran dapat diberikan untuk produk atau layanan yang tepat, dan saran juga dapat diberikan mengenai tempat membeli produk tersebut.
- Pendekatan berbasis permintaan ini mencegah kemungkinan konflik saluran. Pelanggan akan memutuskan tempat pembelian mereka dari pilihan yang ditawarkan berdasarkan preferensi dan nilai yang ditawarkan.

Bagi sebuah perusahaan, penting untuk menyelaraskan semua elemen pemasaran, strategi, pembagian keuntungan, manajemen saluran, dan komunikasi dengan perjalanan yang dilalui konsumen saat mereka membuat keputusan pembelian, tetapi juga untuk mengintegrasikan elemen-elemen tersebut di seluruh organisasi dan dalam jaringan. Ketika perusahaan memahami perjalanan ini dan mengarahkan pengeluaran dan pesan mereka ke momen-momen kontak, mereka dapat membantu pelanggan dalam proses pembelian dan menciptakan nilai.

6.7 SINTESIS TEKNOLOGI DAN NILAI DALAM RANTAI NILAI BARU

Contohnya adalah Nike. Secara tradisional, mereka membangun bisnis mereka melalui kombinasi produk inovatif, pembangunan merek yang intensif melalui platform multimedia, dan operasi yang efisien. Seiring munculnya kemungkinan teknologi digital baru, Nike dengan cepat memanfaatkan ketiga area tersebut. Nike mengubah pengalaman pelanggannya dengan memperkenalkan proses penjualan baru dan menghubungkan atlet di seluruh dunia serta operasinya dengan metode desain dan manufaktur baru. Nike tidak memulai dengan menyusun strategi model bisnisnya, tetapi lebih mencari cara untuk memberikan nilai lebih kepada pelanggan yang terhubung. Nike memutuskan untuk menggabungkan teknologi dan informasinya menjadi model bisnis baru: Nike+.

Nike+ mencakup beberapa komponen yang terhubung: sepatu, sensor, platform internet, dan perangkat seperti iPod, iPhone, Xbox, jam tangan GPS, atau gelang. Gelang tersebut menggunakan pelacakan geografis, mengikuti seseorang sepanjang hari dan memberikan pembaruan waktu nyata kepada pengguna tentang berapa banyak kalori yang telah mereka bakar, jumlah langkah, dan memberikan motivasi nyata bagi para atlet. Pelari juga dapat berbagi performa dan rute mereka dengan teman-teman mereka (seperti Strava) di Twitter dan Facebook. Tentu saja, Nike mendapatkan data berharga tentang pengguna, produk mereka, dan komunitas. Nike telah mengubah model bisnisnya dari hanya



menyediakan pakaian menjadi menyediakan perangkat keras baru, teknologi, data yang kaya, dan layanan tambahan yang bermanfaat bagi pelanggannya. Nike kini menarik mitra eksternal untuk terus meningkatkan layanan di platform Nike+. Nike telah meningkatkan pangsa pasarnya dan mengembangkan aliran pendapatan baru (pengumpulan keuntungan) dengan berbagai produk dan layanan tambahan. Mereka memahami sifat kebutuhan pelanggan akan keterlibatan dan bertanya, “Bagaimana kita memberikan nilai lebih?” Dengan cara ini, Nike merencanakan platform digital yang koheren yang menghubungkan produk dan layanannya untuk kepentingan para atlet.

Lebih banyak perusahaan berada dalam proses perubahan semacam ini, tidak hanya melakukan digitalisasi tetapi juga menjadi digital. Selanjutnya, kasus Volvo akan menunjukkan integrasi antara Volvo, dealer, media sosial, dan pengguna produk, menghubungkan, berkolaborasi, dan pengumpulan keuntungan sebagai prinsip dasarnya. Semua strategi yang didorong oleh permintaan dengan keterlibatan pembeli dan pelanggan. Banyak perusahaan akan terlalu terpaku pada model yang sudah ada dan terlalu takut untuk berubah (konflik saluran, konflik data), tetapi perusahaan lain menggunakan peluang baru dari teknologi dan data untuk meningkatkan proposisi nilai mereka, sementara yang lain telah menggunakan data yang sudah mereka miliki untuk menciptakan proposisi nilai baru berdasarkan data itu sendiri. Dalam hal ini, pembelajaran mesin, pengelompokan, dan algoritma adalah alat yang tak terhindarkan.



Gambar 6.5 Model orientasi sebagai panduan untuk perubahan internal organisasi dan sistem.

Dalam semua kasus, strategi, desain eksperimen, dan implementasi model bisnis baru adalah tugas bagi para pemimpin bisnis. Manajer fungsional tidak akan memiliki wewenang yang cukup untuk mendorong eksperimen model bisnis baru di seluruh silo bisnis, silo data, dan aktivitas terpisah. Pada bab selanjutnya, transformasi organisasi dari yang berorientasi pada penawaran menjadi berorientasi pada permintaan akan dijelaskan. Model orientasi dapat digunakan untuk memvisualisasikan perubahan ini. Kemudian, deskripsi lebih lanjut akan menunjukkan perubahan organisasi. Dalam bab ini, peran teknologi informasi sangat



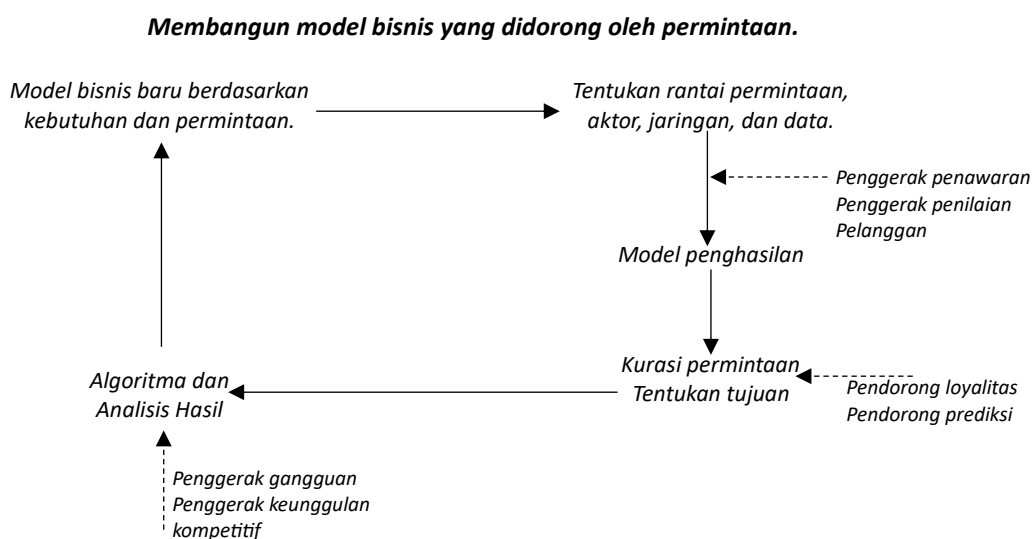
BAB 7

MEMBANGUN MODEL BISNIS BERBASIS PERMINTAAN

7.1 PENDAHULUAN

Model bisnis mendefinisikan “cara sebuah perusahaan menciptakan, menyampaikan, dan menangkap nilai”. Perjalanan untuk menjadi organisasi berbasis permintaan membutuhkan pergeseran pola pikir dan cara berpikir serta pendekatan strategi yang baru dalam semua dimensinya (rantai pasokan; model bisnis; mendefinisikan ulang ruang lingkup, kompetensi inti, segmentasi dan penargetan, dan lain-lain.). Selain itu, inovasi model bisnis berjalan seiring dengan perkembangan teknologi, perubahan perilaku konsumen, dan munculnya pesaing baru.

Dengan demikian, dalam ekonomi berbasis permintaan yang baru, penting untuk mengevaluasi kembali bagaimana perusahaan Anda berfungsi, mengevaluasi model operasional berbasis permintaan yang baru dan aliran pendapatan alternatif. Penting juga untuk menganalisis rantai nilai untuk memutuskan apa fokus perusahaan dan peran apa yang harus dimainkan perusahaan dalam rantai pasokan/permintaan. Model bisnis berbasis permintaan mewakili pergeseran perspektif dari model tradisional yang berpusat pada produk ke model yang berpusat pada konsumen. Ini melibatkan pengamatan terhadap permintaan yang sudah ada atau yang sedang muncul dan pengembangan strategi untuk memenuhinya. Bab ini membahas beberapa alat yang dapat digunakan untuk mengembangkan pemahaman yang unggul secara kompetitif tentang permintaan dan menciptakan model bisnis berbasis permintaan, dan selanjutnya, menganalisis model bisnis berbasis permintaan spesifik yang berfokus pada konsumsi fleksibel.



Gambar 7.1 Membangun model bisnis yang didorong oleh permintaan.



7.2 ALAT UNTUK MENCIPTAKAN MODEL BISNIS

Model bisnis berbasis permintaan akan membutuhkan seperangkat alat baru berdasarkan data pelanggan, tujuan perusahaan, dan pendorong nilai:

- penggabungan keuntungan permintaan;
- digitalisasi dan data;
- pembelajaran mesin;
- algoritma; dan
- manajemen rantai pasokan/optimalisasi proses.

Di era digital, aksioma pemasaran sebelumnya yang menyatakan bahwa keunggulan kompetitif berputar di sekitar menjadi penyedia biaya terendah atau diferensiasi produk tidak lagi relevan karena perusahaan memikirkan kembali kompetensi inti mereka dan berupaya menemukan cara baru untuk menciptakan nilai. Data adalah inti dari perjuangan untuk menemukan cara baru untuk menciptakan nilai.

Pendekatan nilai tradisional Treacy dan Wiersema, yang berfokus pada keintiman pelanggan, keunggulan operasional, atau kepemimpinan produk, digantikan oleh rantai nilai, pendekatan jaringan. Kita telah melihat bahwa outsourcing dan kolaborasi merupakan bagian dari rantai nilai. Sebuah perusahaan akan fokus pada kompetensi inti mereka sebagai bagian dari jaringan ini, tetapi ini berarti bahwa analisis profitabilitas yang menyeluruh diperlukan. Sebelumnya, profitabilitas merupakan kompleks nilai dan biaya, yang akan mengarah pada keuntungan transaksional. Namun, jika permintaan pelanggan menjadi titik fokus, jaringan tersebut akan didefinisikan ulang. Sebuah perusahaan harus memutuskan peran apa yang ingin mereka mainkan. Dalam proses pengambilan keputusan ini, keuntungan lebih penting daripada pendapatan, dan data serta kontak pelanggan menjadi faktor utama dalam pengambilan keputusan. Perusahaan harus fokus pada kumpulan keuntungan berdasarkan kebutuhan jaringan, permintaan pelanggan, dan kompetensi inti mereka sendiri.

Oleh karena itu, bisnis harus mengubah teknik segmentasi dan penargetan tradisional mereka untuk menciptakan "kumpulan keuntungan permintaan," yang mengelompokkan aktivitas berdasarkan kebutuhan umum pelanggan dan peran dalam rantai nilai yang ingin mereka penuhi serta tingkat profitabilitas yang mereka wakili. Dengan mengubah strategi segmentasi menjadi kluster permintaan, bisnis yang melakukan profit pooling dapat memahami bagaimana bisnis mereka menciptakan nilai bagi individu yang memiliki motivasi serupa untuk membeli suatu produk.

Analisis profit pool adalah cara cerdas untuk melihat portofolio keuangan bisnis tertentu, yang diprioritaskan berdasarkan margin operasional terbesarnya. Ini adalah cara yang nyata dan jujur untuk melihat apa yang menghasilkan uang paling banyak bagi suatu bisnis dan berapa banyak volume yang diwakili oleh margin tersebut dari pendapatan kotor perusahaan. Ini juga merupakan cara untuk mengoptimalkan pendorong nilai bagi pelanggan.

- Ini adalah model strategi yang dapat membantu manajer atau perusahaan untuk fokus pada keuntungan daripada pertumbuhan pendapatan.
- Secara definisi, kumpulan keuntungan adalah total keuntungan yang diperoleh perusahaan di semua titik dalam rantai nilai perusahaan. Rantai nilai adalah model



bisnis yang menggambarkan seluruh rangkaian aktivitas yang dibutuhkan untuk menciptakan produk atau layanan. Bagi pelanggan, kumpulan keuntungan adalah jenis kerangka kerja yang menggunakan riwayat keuangan industri untuk keputusan strategis di masa depan. Sedangkan margin keuntungan umumnya dipertimbangkan untuk periode tertentu. Kumpulan keuntungan biasanya spesifik untuk industri/perusahaan dalam pendekatan penawaran tetapi berdasarkan kluster pelanggan dalam pendekatan permintaan. Saat ini, jaringan perusahaan yang berkolaborasi dan aktivitas yang terkait dibentuk untuk menghasilkan dan berbagi data dan analisis data.

7.3 MEKANISME PENCIPTAAN NILAI DALAM RANTAI PERMINTAAN

Pemetaan kumpulan keuntungan dilakukan dengan menggunakan analisis rantai nilai untuk industri tertentu.

- Kerangka kerja ini menganalisis bagaimana keuntungan didistribusikan di antara berbagai aktivitas yang membentuk rantai nilai suatu industri.
- Kumpulan keuntungan membuktikan bahwa pendapatan tertinggi tidak selalu berarti keuntungan tertinggi.
- Perusahaan rintisan yang ingin mendisrupsi berbagai industri menggunakan data pelanggan untuk mengontrol kontak pelanggan dan akan bertindak sebagai perusahaan fokus serta akan menggunakan rantai nilai perusahaan yang sudah ada untuk menjadi berbeda.
- Hal ini juga akan memberi mereka keunggulan kompetitif dibandingkan yang lain dalam hal mencapai profitabilitas lebih awal.

Untuk menciptakan kumpulan keuntungan berdasarkan permintaan, Anda perlu membangun lanskap permintaan yang darinya Anda dapat menilai kelompok mana yang paling menguntungkan serta potensi kumpulan permintaan yang belum dimanfaatkan. Oleh karena itu, Anda memerlukan alat seperti pembelajaran mesin untuk menciptakan pengetahuan mendalam tentang pelanggan dan mengelompokkan pelanggan berdasarkan keuntungan per transaksi dan keuntungan dalam waktu (RFM juga dimungkinkan). Dengan mengelompokkan individu sedemikian rupa, Anda memiliki kemampuan untuk menilai dan memantau siapa dan mengapa beberapa kelompok/kluster permintaan lebih menguntungkan, serta meningkatkan strategi penetapan harga Anda dan mengidentifikasi potensi kelompok keuntungan yang belum dimanfaatkan.

Dengan menggunakan informasi tentang motivasi pembelian ini, Anda akan dapat mengalokasikan sumber daya dalam bisnis Anda secara efektif dan merebut pangsa pasar yang lebih menguntungkan daripada pesaing Anda, menggunakan ini untuk membedakan dan mengelola portofolio merek/produk Anda serta mendesain ulang branding, kemasan pemasaran, dan saluran Anda untuk secara efektif memenuhi harapan dari berbagai kelompok permintaan. Kebutuhan akan pembelajaran mesin tidak dapat dihindari, algoritma dapat digunakan untuk bertindak berdasarkan perilaku pelanggan.



Pada intinya, menggunakan data dan teknologi untuk menciptakan lanskap permintaan adalah langkah pertama dalam mengembangkan model bisnis yang digerakkan oleh permintaan karena ini memberikan kesempatan untuk menilai bagaimana bisnis memberikan nilai di atas dan di luar pesaing mereka untuk memperoleh dan mempertahankan pelanggan. Skala permintaan yang berorientasi ke masa depan adalah sesuatu yang terus berubah dan oleh karena itu menerapkan pembelajaran mesin untuk terus mengumpulkan informasi tentang mengapa orang membeli produk Anda dan perkembangan di pasar serta dengan cepat menerapkannya ke dalam strategi.

Setelah kumpulan keuntungan permintaan telah ditetapkan dan strategi ini menjadi bagian dari strategi bisnis, strategi tersebut dapat dicocokkan dengan kebutuhan klaster yang didefinisikan oleh pembelajaran mesin. Menggunakan data waktu nyata untuk membangun model prediktif dan menargetkan secara mikro klaster berbasis keuntungan yang berbeda adalah cara untuk menyebarkan pesan spesifik yang perlu dikomunikasikan kepada setiap kelompok (klaster). Selain itu, data tingkat individu juga dapat digunakan untuk memprediksi klaster perilaku mana yang kemungkinan besar dimiliki oleh setiap konsumen dan dengan demikian memberi mereka pesan pemasaran yang dipersonalisasi, saluran distribusi, dan titik harga yang tepat yang menciptakan nilai paling besar bagi semua orang. Dengan menggunakan data untuk memahami motivasi individu dalam berbagai kelompok, produsen, pengecer, dan perusahaan media dapat bekerja sama untuk berbagi informasi secara real-time yang dapat menentukan apa yang dijual, bagaimana distribusinya, bagaimana pengemasannya, dan/atau promosi apa yang harus dijalankan. Jaringan informasi ini dapat disebut sebagai rantai permintaan dan memungkinkan perusahaan untuk mengirimkan "produk yang tepat dengan lebih tepat."

Rantai permintaan dapat dilihat sebagai model bisnis terintegrasi dengan informasi yang mengalir berlawanan arah dengan model rantai pasokan tradisional. Informasi tentang permintaan dan hasil mendorong dan mendefinisikan kemampuan dan ruang lingkup bisnis, dan melalui kolaborasi berbagai titik di sepanjang rantai permintaan, pertumbuhan dan keuntungan yang lebih besar dapat dicapai. Model rantai permintaan berbeda dari model biasa karena terdapat komunikasi waktu nyata antara produsen, saluran distribusi, dan media. Secara tradisional, produsen akan mengembangkan pemahaman tentang permintaan dan menerjemahkan informasi tersebut ke dalam strategi dan komunikasi saja. Sekarang, modal intelektual ini diciptakan dan dibagikan dengan semua titik kontak konsumen dan media untuk mendorong keselarasan dan strategi terintegrasi.

Memahami bahwa saluran distribusi yang berbeda melayani kumpulan keuntungan permintaan yang berbeda sangat penting untuk keberhasilan implementasi model ini. Jika informasi waktu nyata dibagikan antara produsen dan saluran distribusi bersama-sama, mereka dapat mempersonalisasi penawaran produk dan komunikasi mereka agar selaras dengan kumpulan permintaan yang menggunakan setiap saluran. Hal ini menciptakan kemampuan untuk menawarkan pengalaman pelanggan yang lebih personal serta membangun kekuatan penetapan harga dan loyalitas di antara konsumen. Sebagai keuntungan



tambahan, konflik saluran yang muncul dengan internet akan teratasi. Ini adalah kerja sama yang erat antara pemasok, rantai nilai, dan distributor/toko.

Selain mengoptimalkan pengalaman pelanggan melalui setiap saluran, media juga dapat digunakan dalam proses ini. Dengan pertumbuhan big data, mengidentifikasi platform media yang tepat untuk beriklan bagi setiap kelompok/kluster permintaan menjadi semakin mudah diakses. Data dapat digunakan untuk mengidentifikasi kelompok keuntungan permintaan mana yang mungkin dimiliki setiap orang dan dengan demikian memberi mereka pesan yang paling menarik yang menunjukkan mengapa suatu produk atau layanan memiliki nilai bagi setiap individu.

Secara keseluruhan, model rantai permintaan adalah konsep yang dapat digunakan untuk menciptakan pendekatan holistik terhadap akuisisi, retensi, dan konversi pelanggan. Teknik ini dapat berjalan bersamaan dengan rantai pasokan tradisional jika digunakan untuk memandu operasi bisnis. Jaringan yang saling menguntungkan ini bertujuan untuk menciptakan koneksi yang lebih intim dan efektif antara produsen, saluran distribusi, media, dan konsumen. Produsen akan dapat mengoptimalkan penawaran produk dan informasi titik penjualan mereka, sementara secara bersamaan setiap saluran distribusi akan mendapat manfaat dengan memiliki produk yang tepat untuk kelompok keuntungan mereka yang paling berharga. Media juga akan mendapat manfaat dalam arti bahwa keuntungan mereka bergantung pada ketepatan mereka dalam mencocokkan produk yang tepat dengan target nilai tertinggi.

7.4 MODEL PENDAPATAN DAN KONSUMSI FLEKSIBELPRODUK

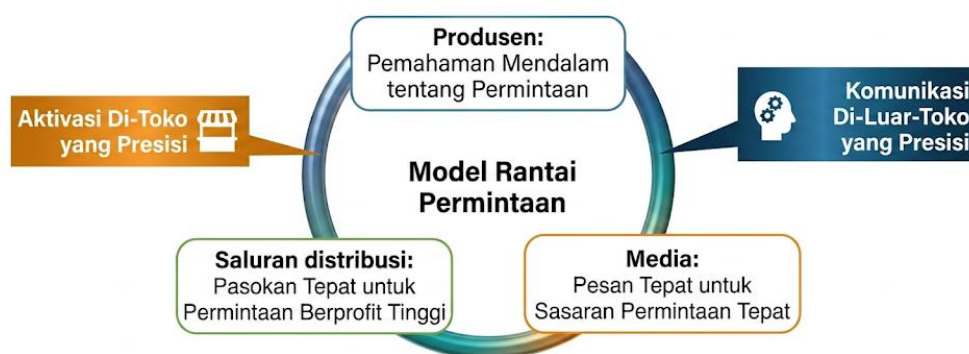
Sebagai Layanan, dari Kepemilikan ke Akses

Pergeseran dari ekonomi berbasis penawaran ke ekonomi berbasis permintaan merupakan tren penting yang menyebabkan munculnya beberapa model bisnis yang berbeda. Dalam model konsumsi fleksibel, integrasi jaringan sangat penting (menggunakan opsi cloud).

Model konsumsi fleksibel menawarkan kepada pelanggan opsi pengiriman produk dan pembayaran yang memungkinkan mereka untuk membeli akses ke produk sebagai layanan. Secara khusus, produk sebagai layanan (PaaS) adalah model bisnis yang memungkinkan pelanggan untuk menggunakan produk daripada membelinya. Munculnya PaaS sebagai model layanan merupakan upaya perusahaan untuk menangkap nilai dalam ekonomi "berbagi" dan "sesuai permintaan" yang berkembang, yang difasilitasi oleh terciptanya platform yang menghubungkan permintaan dengan kapasitas cadangan dalam bentuk konsumsi kolaboratif. Selain itu, pergeseran mentalitas untuk fokus bukan pada kepemilikan tetapi pada penggunaan menjadikan model bisnis ini cocok untuk bertahan dalam model ekonomi sirkular berkelanjutan yang baru. Model PaaS adalah cara di mana pola produksi dan konsumsi berubah untuk memisahkan penciptaan nilai dari konsumsi sumber daya. Pada dasarnya, ketika perusahaan mempertahankan kepemilikan, mereka lebih cenderung menciptakan produk yang berkualitas lebih tinggi dan memiliki siklus hidup yang lebih panjang, yang pada akhirnya mempromosikan prinsip-prinsip ekonomi sirkular. Strategi ini sesuai dengan strategi pengumpulan keuntungan, seperti yang telah kita lihat di atas.



Memandang bisnis sebagai penjual solusi, bukan hanya produk, pada dasarnya didorong oleh permintaan karena berpusat pada pelanggan, berbeda dengan model tradisional yang berpusat pada produk. Transisi ke model PaaS memerlukan perubahan model operasional yang memiliki kemampuan untuk mendukung karakteristik unik model PaaS seperti penagihan berulang, pengakuan pendapatan, dan sistem dukungan pelanggan yang kuat. Selain itu, transisi mungkin kompleks karena produk umumnya memiliki proposisi nilai yang berbeda untuk kelompok permintaan yang berbeda, sehingga kemungkinan besar perlu membuat beberapa model PaaS untuk melayani kelompok permintaan yang paling menguntungkan.

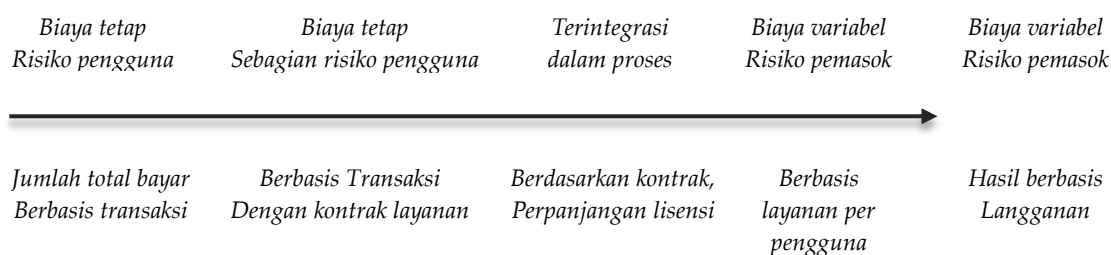


Gambar 7.2 Model rantai permintaan.

Dari Model Berbasis Transaksi ke Model Berbasis Langgan

Selama beberapa dekade terakhir, telah terjadi pergeseran konstan dari pandangan alami tentang kepemilikan atau berbasis transaksi ke model berbasis pelanggan. Bahkan, beberapa industri telah mulai mengadopsi model berbasis pelanggan. Model berbasis pelanggan ini merupakan bentuk penggunaan PaaS dan didefinisikan oleh penyampaian proposisi nilai secara berkelanjutan dengan biaya berulang secara berkala. Dengan model pelanggan, pengguna dikenakan biaya harian, bulanan, atau tahunan secara berkala untuk berlangganan layanan, terlepas dari tingkat penggunaan aktual.

Jika kita melihat aplikasi historis model pelanggan (Gambar 7.3), kita dapat melihat bahwa model ini telah digunakan pada awal abad ke-16 oleh penerbit peta Eropa untuk memperbarui kerajaan yang ditaklukkan. Satu abad kemudian, model pelanggan telah digunakan untuk mendapatkan akses ke surat kabar dan buku. Pada awal tahun 1960-an, produsen turbin pesawat terbang Rolls-Royce mendirikan model bisnis inovatif yang disebut "power-by-the-hour," yang diperkenalkan sebagai model berlangganan berbasis penggunaan dan berfokus pada penggunaan, bukan pada turbin itu sendiri. Kemudian, dengan proses digitalisasi yang berkelanjutan dan perubahan dinamis dalam perilaku dan kebutuhan pelanggan, berbagai model berlangganan didirikan di sektor TI (seperti Netflix atau Spotify). Misalnya, Netflix, pengecer yang awalnya menyediakan DVD film untuk disewa, juga menggunakan harga berlangganan.



Gambar 7.3 Model pendapatan.

Anda membayar biaya bulanan dan memiliki akses ke jumlah sewa yang tidak terbatas. Karena model berbasis berlangganan, Netflix memperoleh pemahaman yang jauh lebih baik tentang kebutuhan pelanggan mereka dan dapat mengubah dirinya dari distributor DVD menjadi salah satu produsen serial dan film paling sukses. Kemudian, model berlangganan diperkenalkan ke industri lain, misalnya ke industri otomotif. Misalnya, OEM otomotif menawarkan pelanggan akses ke sejumlah kendaraan dengan pembayaran berulang. Atau produsen mesin cetak Jerman Heidelberg Druckmaschinen menawarkan kepada pelanggannya bahwa mereka membayar untuk volume cetak bulanan yang ditentukan, bukan untuk seluruh mesin cetak.

Terdapat proses yang sedang berlangsung menjauh dari kepemilikan aktual suatu produk atau layanan menuju model berbasis hasil, atau model PaaS. Hal ini menunjukkan bahwa, seiring kita bergerak maju menuju ekonomi yang didorong oleh permintaan, akses, bukan kepemilikan produk, akan mendorong keberhasilan bisnis. Namun, perlu diperhatikan bahwa pengenalan model bisnis baru dikaitkan dengan berbagai aktivitas strategis dan operasional bagi perusahaan, yang menghadirkan banyak tantangan bagi perusahaan.

7.5 MANFAAT, KETERBATASAN, DAN TANTANGAN MODEL BERBASIS LANGGANAN

Terlepas dari banyaknya tantangan yang mungkin muncul, model PaaS memiliki banyak manfaat bagi konsumen dan perusahaan. Untuk memulai dengan manfaat bagi perusahaan, berbeda dengan transaksi berorientasi produk satu kali, model berbasis langganan memungkinkan perusahaan untuk fokus pada penawaran paket produk dan layanan terintegrasi. Secara bersamaan, model berorientasi retensi memfasilitasi komunikasi berkelanjutan dengan pelanggan yang memungkinkan pengumpulan data yang lebih besar dan pada akhirnya pemahaman yang lebih dalam tentang apa yang mereka inginkan, yang dapat diterjemahkan ke dalam penawaran produk yang lebih berpusat pada pelanggan, serta skema yang berbeda untuk memenuhi kebutuhan setiap kelompok permintaan dan keuntungan dengan lebih baik. Wawasan tentang bagaimana pelanggan berinteraksi dengan produk menjadi dasar untuk berbagai pilihan bisnis, seperti perubahan produk atau produk baru dan keputusan pemasaran. Karena komunikasi berkelanjutan ini, hubungan jangka panjang antara pemasok dan pelanggan sedang tercipta. Perusahaan dapat menggunakan model berlangganan untuk fokus pada pemenuhan kebutuhan pelanggan secara berkelanjutan, serta retensi pelanggan, dan mengurangi fokus pada penjualan baru. Ada beberapa manfaat bagi konsumen dan pemasok:



- Pertama, pembayaran awal lebih rendah, sehingga layanan tampak lebih terjangkau. Misalnya, ketika suatu produk diberi harga dengan pembayaran bulanan, ini merupakan efek psikologis yang membuatnya tampak terjangkau.
- Selain itu, kemudahan menggunakan langganan sangat tinggi.
- Selanjutnya, jika orang berlangganan bulanan, hal itu dapat mendorong mereka untuk mengonsumsi lebih banyak, untuk mendapatkan nilai uang mereka.
- Karena itu, dengan meningkatkan konsumsi, hal itu mendorong loyalitas merek dan konsumen lebih cenderung memesan ulang produk atau layanan.

Terkadang, uji coba gratis bulanan ditawarkan, konsumen lebih cenderung mencoba produk tersebut. Selain itu, begitu pelanggan berlangganan layanan yang dibayar melalui debit langsung, akan lebih mudah untuk mempertahankan pelanggan karena adanya kebiasaan konsumen dan keengganan untuk mencoba beralih.

Namun, ada juga beberapa kekurangan dan tantangan yang timbul dari penggunaan model berbasis langganan.

- Pertama, meskipun baik untuk bisnis, konsumen mungkin akan merasa jenuh karena harus berlangganan lebih banyak layanan di masa mendatang.
- Selain itu, perusahaan perlu menambahkan lebih banyak layanan dari waktu ke waktu. Misalnya, Netflix perlu memproduksi kontennya sendiri untuk menjaga keterlibatan pelanggannya, dan karena biaya yang tinggi, prosedur ini tidak mungkin dilakukan oleh setiap perusahaan.
- Perusahaan perlu mengelola tingkat churn, karena pembelian berulang adalah salah satu manfaat utama dari penerapan model bisnis berlangganan. Konsumen cepat membatalkan layanan yang tidak memberikan pengalaman yang unggul—misalnya, karena kualitas produk yang buruk, ketidakpuasan dengan pilihan produk, atau kurangnya nilai yang dirasakan.
- Sebagai penutup, persaingan sangat ketat, karena volume opsi berlangganan di pasar sangat besar dan terus meningkat.

Seperti yang kita lihat, selain tantangan dan kerugian, ada banyak alasan bagi sebuah perusahaan untuk mengadopsi model bisnis baru ini.

Model Bisnis dan Organisasi yang Didorong Permintaan

Untuk mewujudkan organisasi yang didorong permintaan, penting untuk tetap berhubungan dengan pelanggan Anda. Umpan balik pada semua aktivitas akan menghasilkan data untuk menganalisis perilaku pelanggan dan memprediksi perilaku selanjutnya.

Penggunaan algoritma dalam AI dan pembelajaran mesin akan sangat memengaruhi perusahaan tradisional. Pengenalan wajah, seperti yang disebutkan sebelumnya, digunakan dalam ritel untuk mengubah cara kita berbelanja. Sejak Anda memasuki toko, algoritma pengenalan wajah (identifikasi) akan dapat mengidentifikasi pengeluaran rata-rata Anda, preferensi pembelian, dan memberi tahu penjaga toko tentang emosi pembelian Anda. Algoritma adalah dasar dari sebagian besar kemajuan teknologi yang terjadi di industri seperti ritel, yang akibatnya akan mengubah wajah ritel secara dramatis hanya dalam beberapa tahun. Jika algoritma pembelajaran mesin dapat melangkah lebih jauh dengan "melampaui



pengenalan pola dan mempelajari sebab dan akibat" serta prediksi, maka dibutuhkan model bisnis dan strategi yang sepenuhnya baru. Jika algoritma dapat menjelaskan sisi "mengapa" dari pendekatan pertanyaan, maka AI akan mampu bertindak dan berpikir lebih seperti manusia.

7.6 ALGORITMA SEBAGAI ASISTEN BELANJA PRIBADI DIGITAL

Seperti yang telah disebutkan sebelumnya, algoritma telah mengubah bisnis, terutama di sektor ritel dan pemasaran dalam skala besar. Namun, jalur ini merupakan proses yang terus berubah yang baru saja dimulai dan akan terus mentransformasi pasar.

Gelombang disrupsi berikutnya di pasar ritel adalah penggunaan mesin kurasi independen berbasis algoritma. Mesin pencari kurasi ini akan mampu menyesuaikan rekomendasi yang lebih baik untuk penggunaannya dan kemudian mencari di internet untuk produk terbaik yang tersedia, seperti pemetaan pasar seperti SkyScanner untuk cabang ritel. Ini akan membuat proses pembelian menjadi lebih transparan melalui pilihan yang tampaknya tak terbatas, yang akan dinilai berdasarkan faktor-faktor seperti harga, opsi pengiriman, dan kualitas layanan toko. Sistem akan secara otomatis mempertimbangkan ratusan faktor dari ribuan toko untuk menemukan produk yang sempurna, yang paling sesuai dengan kebutuhan Anda.

Ini bisa menjadi industri besar, di mana pelanggan meningkatkan kualitasnya dengan menyetujui atau mengabaikan penawaran dari mesin pencari. Platform layanan ini akan mendukung penggunaannya sebagai asisten belanja pribadi digital melalui algoritma yang belajar dari perilaku pembelian sebelumnya, preferensi (merek), dan pengembalian barang. Metode ini juga dapat digunakan untuk ritel fisik dengan pembatasan geografis (geo-fencing). Pelanggan dapat menentukan kebutuhan dan mesin pencari akan mencari penawaran terbaik, atau ketersediaan di area tertentu. Hal ini akan mengarah pada integrasi virtual antara penawaran online dan ketersediaan offline. Virtual berarti dalam benak pelanggan. Mesin kurasi ini akan merestrukturisasi ritel dan hanya mungkin terjadi dengan dukungan dari peritel dan pemasok. Agar disrupsi ini terjadi:

- Mesin pencari harus memiliki akses ke semua API yang berbeda dari platform ritel kecil dan besar seperti Amazon atau Alibaba.
- Data dari peritel (berdasarkan informasi pengiriman dari pemasok) harus tersedia dan diperbarui.
- Selain itu, algoritma harus mampu menangani skala dan keragaman data yang sangat besar yang menyertai penyeberangan batas ini.
- Selain itu, harga produk di sektor ritel jauh lebih rendah daripada misalnya di industri penerbangan (perjalanan) di mana mendapatkan bantuan dari platform perjalanan sangat menguntungkan.
- Di sektor ritel, keberhasilan sistem ini akan bergantung pada volume penjualan yang diawasi lebih tinggi karena harga yang lebih rendah dan karenanya margin yang lebih kecil.
- Dan model pendapatan baru berdasarkan perjanjian dengan pemasok/merek.



Perusahaan harus mengamati dan memahami kriteria penilaian dan pengambilan keputusan dari analisis, karena hal itu akan sangat penting dan menjadi keunggulan kompetitif yang besar untuk dapat memengaruhi algoritma. Kuncinya adalah memperoleh dan mengembangkan keterampilan teknis perusahaan Anda untuk memastikan selalu mengikuti perkembangan terbaru dalam hal pemahaman algoritma dan data.

Poin penting lainnya dalam proses ini adalah perubahan pengenalan dan identitas merek, karena hal itu akan memainkan peran yang lebih kecil dibandingkan dengan algoritma dinamis yang menentukan apa yang akan dibeli pelanggan. Selain itu, mesin kurasi yang ditingkatkan akan menawarkan ribuan alternatif, sehingga merek berada di bawah tekanan untuk terus membenarkan produk mereka dan tidak dapat lagi hanya mengandalkan loyalitas pelanggan. Jadi sekali lagi, muncul pertanyaan bagaimana Anda dapat memastikan bahwa mesin kurasi atau mesin pencari akan memilih produk Anda dan bukan produk dari pesaing yang mungkin memiliki peringkat lebih tinggi untuk satu kriteria (seperti peringkat yang lebih baik pada kualitas kain secara keseluruhan).

Kemampuan kuncinya adalah terus mengembangkan produk dan menghasilkan konten baru sehingga penawaran Anda dapat selaras dengan kebutuhan konsumen. “Hal ini akan mengharuskan merek untuk mempertajam diferensiasi mereka; meningkatkan kemampuan mereka untuk bersaing dalam hal kecepatan, kualitas, dan biaya; serta mengenali dan menanggapi perubahan selera konsumen yang cepat atau halus.”

7.7 PENERIMAAN PENGGUNA TERHADAP ALGORITMA

Salah satu aspek penting untuk keberhasilan sistem algoritma di masa depan adalah penerimaan pengguna. Konsumen harus dihadapkan pada pilihan antara mengandalkan manusia atau algoritma. Hingga saat ini, sebagian besar pembahasan menunjukkan bahwa pengguna lebih mengandalkan manusia meskipun hal ini menyebabkan hasil yang lebih buruk. Pembahasan menunjukkan bahwa orang lebih memilih manusia daripada kecerdasan buatan dalam hal perawatan medis karena mereka percaya bahwa algoritma akan mengabaikan keadaan dan perasaan pribadi mereka. Tidak seperti manusia, algoritma tidak memiliki kemampuan untuk menjelaskan atau mengkomunikasikan perilaku mereka dan dapat disimpulkan bahwa penerimaan pengguna bergantung pada jenis tugas dan kepercayaan pada algoritma. Kepercayaan pada algoritma terbagi menjadi dua dimensi:

- Dimensi kognitif dapat ditemukan dalam keyakinan kinerja algoritma.
- Dimensi afektif dapat terpisah dari ini, dan berkaitan dengan perasaan terhadap penggunaan sistem. Karena Anda tidak dapat cukup memengaruhi sisi afektif melalui sistem yang berfungsi dengan baik, Anda harus menemukan cara lain untuk meningkatkan kepercayaan pengguna secara keseluruhan.

Selalu bermanfaat untuk membentuk sistem Anda agar lebih mirip manusia dan memberinya atribut pribadi seperti suara. Ini memudahkan pelanggan untuk terhubung secara emosional. Kontrol pengguna yang dirasakan atas keluaran sistem berbasis algoritma juga sangat penting agar lebih toleran terhadap kesalahan dan secara umum lebih puas dengan kemampuannya untuk memprediksi. Berinvestasi dalam membangun kepercayaan konsumen terhadap produk



akan berdampak besar pada kehidupan pribadi pengguna dan sebagian besar sistem di masa depan akan mengenal mereka lebih baik daripada beberapa teman terdekat mereka. Ini membutuhkan banyak kepercayaan. Meskipun ini mungkin lebih bermasalah pada generasi yang lebih tua, perusahaan harus memahami dengan baik faktor-faktor algoritma mana yang memengaruhi penerimaan pengguna untuk mencegah potensi penolakan algoritma. Ini tidak hanya penting untuk sektor pemasaran atau pengembangan, tetapi juga merupakan faktor kunci dalam hal sistem SDM berbasis algoritma yang semakin meningkat yang dapat memiliki resistensi pengguna yang tinggi.

Kelemahan Algoritma

Meskipun banyak yang antusias dengan munculnya algoritma dan semua manfaat serta peluang yang dibawanya, kemungkinan kelemahan dalam penggunaannya juga perlu dipertimbangkan. Hanya dengan mempertimbangkan semua aspek algoritma, seseorang dapat melepaskan potensi penuhnya. Salah satu karakteristik yang sangat unik dari algoritma adalah objektivitasnya yang tampak ketika memprediksi dan membuat profil perilaku orang, tetapi apakah ini selalu benar?

Ada bahaya besar jika algoritma bias, karena algoritma menggabungkan data untuk menutup kesenjangan pengetahuan atau menciptakan makna baru tentang subjek, yang dapat berdampak besar pada kehidupan subjek. Bukan algoritma itu sendiri yang menciptakan bias, tetapi komponen manusianya yang melakukannya.

Tim pengembang algoritma, yang membentuk algoritma dengan nilai dan asumsi mereka, seringkali tidak cukup beragam, yang dapat menyebabkan bias. Mereka harus membuat keputusan tentang kriteria mana yang relevan untuk algoritma dan bagaimana hal ini diberi bobot dan, oleh karena itu, mengisolasi karakteristik tertentu. Bagian paling berbahaya dari hal ini adalah bahwa hal ini dapat terjadi secara tidak sadar tanpa menyadari bias diri sendiri. Tetapi bukan hanya pembuat algoritma yang membentuk bias, pengguna juga dapat memperkuatnya melalui bias konfirmasi mereka. Jika hasil algoritma mengkonfirmasi keyakinan kita, kita cenderung memberikan umpan balik yang baik, yang kemudian dikirim ke lingkaran umpan balik yang selanjutnya mengembangkan algoritma.

Perilaku bias dalam algoritma jarang disengaja dan lebih disebabkan oleh "data yang dipilih dengan buruk; data yang tidak lengkap, salah, atau usang; bias seleksi; sistem pencocokan yang dirancang dengan buruk; layanan personalisasi dan rekomendasi yang mempersempit alih-alih memperluas pilihan pengguna." Faktor lain yang berkaitan dengan manusia yang menyebabkan bias adalah bahwa algoritma hanya memberi; apa yang akan kita lakukan dengan data tersebut, bagaimana kita menyajikannya, dan bagaimana kita menafsirkannya sepenuhnya terserah manusia. Karena kemunculan dan pengembangan algoritma terjadi dengan sangat cepat, mungkin kita belum cukup terlatih untuk melakukan pekerjaan ini dengan memadai.

7.8 KESIMPULAN

Membangun model bisnis berbasis permintaan didasarkan pada kebutuhan pembeli dan fokus pada permintaan. Dalam model bisnis lama, fokusnya adalah pada pasokan, saluran



distribusi, dan titik distribusi. Strateginya didasarkan pada posisi pasar khusus berdasarkan keunggulan kompetitif (di antara pemasok lain). Strategi yang mungkin sebagai titik fokus: kepemimpinan produk, keunggulan operasional, dan kedekatan pelanggan. Bisnis berbasis permintaan membutuhkan umpan balik dan kontak dengan pembeli. Data perilaku pembelian, kebutuhan, dan permintaan adalah inti dari sistem ini. Kontak yang erat dengan perusahaan yang memiliki kontak ini sangat penting. Oleh karena itu, model bisnis berbasis permintaan didasarkan pada:

- Memiliki jaringan perusahaan kolaborasi yang menambah nilai pada rantai nilai;
- Berbagi data perilaku dan kebutuhan pelanggan;
- Menerapkan kemungkinan pembelajaran mesin dan pemodelan prediktif; dan
- Mengerjakan model bisnis terintegrasi dari produksi hingga distribusi.

Karena kolaborasi rantai nilai, fokus pada kumpulan keuntungan dan peran yang terbatas, pilihan kontak terakhir adalah pilihan pembeli, bukan lagi pemasok. Konflik saluran adalah kenangan dari model berbasis pasokan tradisional.



BAB 8

PEMASARAN BERBASIS DATA DALAM DEMAND-DRIVEN ECONOMY

8.1 PENDAHULUAN

Di satu sisi, teknologi digital telah memungkinkan munculnya model bisnis baru dan menarik. Di sisi lain, model bisnis yang berbasis teknologi telah memberikan dampak disruptif pada banyak industri dan model bisnis lainnya. Mereka mengancam bisnis dan organisasi dari banyak bisnis konvensional dan kuno, yang tidak cukup cepat beradaptasi untuk mengikuti perkembangan zaman. Penting bagi bisnis untuk mengetahui cara menggunakan dan memengaruhi perilaku konsumen untuk meningkatkan kinerja bisnis, reputasi, dan keuntungan.

Seperti yang telah kita lihat, pergeseran dari yang didorong penawaran ke yang didorong permintaan dapat dilakukan dengan menambahkan nilai bagi konsumen. Dengan dunia yang berubah dengan cepat, ada berbagai aspek yang harus mereka hadapi. Dengan melihat perjalanan pelanggan dan data terkait yang dapat dikumpulkan dari pelanggan saat ini, kita harus menggunakan data ini untuk menyelidiki pendekatan terbaik bagi perusahaan dan bagaimana mereka dapat menciptakan nilai bagi pelanggan. Kita harus mengetahui cara terbaik untuk menciptakan nilai bagi konsumen oleh perusahaan melalui penggunaan media sosial, komunikasi, dan pembelajaran mesin.

Apakah Strategi Pemasaran Telah Berubah Seiring Waktu? Apa yang Berhasil Saat Ini?

Dalam dua puluh tahun terakhir, banyak hal telah berubah dalam strategi pemasaran. Hal ini disebabkan oleh liberalisasi, globalisasi, dan privatisasi. Meskipun pemasaran telah ada selama bisnis itu sendiri, definisinya baru muncul belakangan ini. Perkembangan pemasaran tidak hanya dimulai dengan digitalisasi. Itu dimulai sejak Revolusi Industri Pertama dari tahun 1900 hingga 1950. Pada periode ini, produksi menjadi fokus utama. Hal ini berubah dengan cepat setelah Perang Dunia Kedua. Orang-orang menjadi semakin sadar akan penggunaan produk dan semakin menghargai kualitas produk. Akibatnya, dari tahun 1950 hingga 1960, produk menjadi pusat perhatian. Dari tahun 1960 hingga 1970, dengan munculnya media massa seperti televisi, penjualan produk menjadi lebih menonjol. Hal ini mengubah fokus dari keuangan menjadi non-keuangan dalam pemasaran.

Awalnya fokus pemasaran adalah pada keuntungan, penjualan, dan arus kas, tetapi sekarang telah bergeser ke kepuasan pelanggan, loyalitas pelanggan, dan ekuitas merek. Hal ini disebabkan oleh munculnya media massa dan kemudian internet. Orang-orang mendapatkan semakin banyak kesempatan untuk menggunakan iklan dalam skala yang lebih besar.

Selain itu, dengan penggunaan media massa dan internet, muncul kesempatan untuk mengkomunikasikan opini masyarakat secara luas. Hal ini melahirkan bentuk baru "pemasaran dari mulut ke mulut" yang hingga kini masih menjadi salah satu strategi pemasaran terpenting. Saat ini, pemasaran bukan lagi bagian terpisah dari strategi perusahaan, tetapi merupakan bagian dari strategi bisnis secara keseluruhan. Strategi pemasaran juga menghadapi semakin

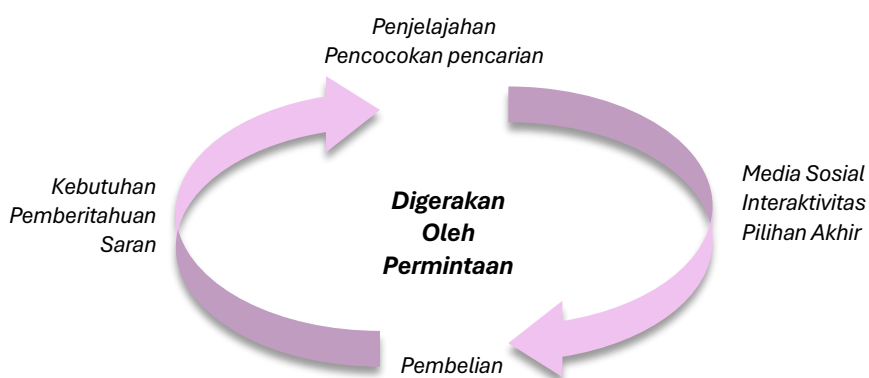


banyak tantangan di dunia baru yang berubah dengan cepat ini. Multichanneling, pelanggan individualistis, data, internet, hanya untuk menyebutkan beberapa. Perilaku orang semakin tidak terduga dan semakin sulit dijangkau. Pelanggan saling berhubungan siang dan malam melalui media sosial dan internet. Hal ini juga telah mengubah proses pembelian pelanggan dibandingkan beberapa tahun yang lalu. Perusahaan perlu merespons lebih cepat dan lebih efektif terhadap kebutuhan dan harapan pelanggan yang berubah dengan cepat.

8.2 MENUTUP KESENJANGAN PELANGGAN DENGAN STRATEGI BERBASIS DATA

Perubahan permintaan pelanggan telah menyebabkan peningkatan fokus pada pengalaman pelanggan, layanan pelanggan, kepuasan pelanggan, dan loyalitas pelanggan. Pengalaman pelanggan di semua saluran kontak, proses pelanggan, dan titik sentuh sangat penting untuk memenangkan dan mempertahankan pelanggan. Hal ini karena persaingan global berarti pelanggan memiliki semakin banyak pilihan produk dan dapat membandingkan dengan lebih baik.

Jadi, pelanggan sekarang menjadi faktor penentu, dan ini berarti memfokuskan perhatian pada pelanggan. Pemasar menggunakan analitik canggih dan pembelajaran mesin untuk memproses sejumlah besar data tentang perilaku konsumen. Perilaku ini dianalisis menggunakan teknik pengelompokan dan algoritma. Perusahaan seperti Amazon, Uber, Alibaba, dan booking.com menggunakan semua data kontraktual untuk menganalisis dan memprediksi perilaku. Komunikasi kepada kontak individu didasarkan pada algoritma ini. Dalam ekonomi tradisional yang didorong oleh penawaran, pengetahuan tentang produk dominan, sedangkan pengetahuan tentang perilaku dan minat pelanggan adalah tebakan berdasarkan riset pasar. Sebagian besar kelompok sasaran dibentuk berdasarkan beberapa kriteria atau objek generik.



Gambar 8.1 perjalanan pelanggan yang didorong oleh permintaan

Namun, ada kesenjangan antara harapan pelanggan terhadap produk yang akan dikirimkan dan persepsi terhadap layanan atau produk aktual yang dikirimkan. Empat kesenjangan dalam model Proses Adaptasi Pelanggan (CAP) (Gambar 8.2) disebut kesenjangan penyedia, dan setiap kesenjangan merupakan penyebab potensial kegagalan perusahaan untuk memenuhi kebutuhan dan harapan pelanggan. Kesenjangan penyedia tersebut merupakan hasil dari strategi yang didorong oleh penawaran. Fokus pada produk tidak selalu



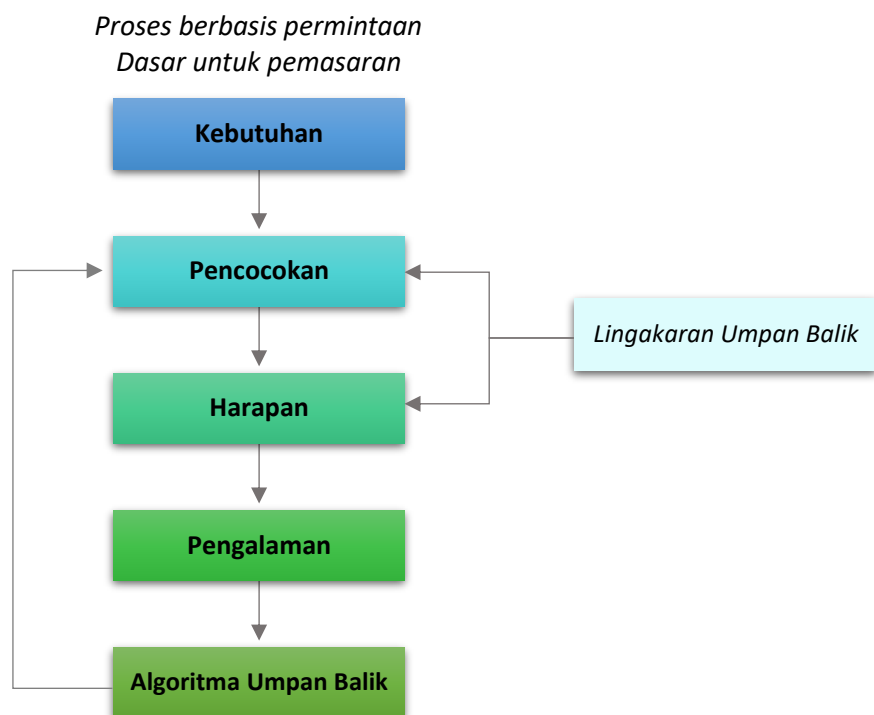
mengarah pada pencocokan yang tepat dengan kebutuhan. Di puncak model, menjembatani kesenjangan pelanggan dan menyediakan pencocokan yang tepat adalah "deteksi kebutuhan," sebuah pendekatan yang didorong oleh permintaan. Melalui serangkaian pertanyaan dan jawaban, kebutuhan pelanggan harus dikaitkan dengan produk atau layanan tertentu.

Sangat penting bahwa bukan kualifikasi produk yang dicocokkan, tetapi pengalaman pengguna atau aplikasi produk. Jadi, kebutuhannya adalah: "mengapa Anda membutuhkan produk tertentu atau apa yang ingin Anda lakukan dengan produk tersebut." Kita dapat menyebut ini sebagai kesenjangan kebutuhan, pencocokan antara kebutuhan spesifik dan kemungkinan produk, yang seringkali merupakan penawaran produk standar atau terstandarisasi. Platform multi-sisi berbasis permintaan seperti Airbnb atau Uber memiliki modul pencocokan yang kuat untuk mencocokkan kebutuhan dan keinginan spesifik pelanggan dengan solusi/penawaran yang mungkin.

Fokus pelanggan dibagi menjadi empat kelompok spesifik:

1. fokus kebutuhan/penawaran;
2. fokus harapan;
3. fokus pengalaman; dan
4. fokus algoritma.

Pada tingkat paling dasar, logika model ini menunjukkan bahwa fokus pelanggan merupakan fungsi dari salah satu atau keempat fokus penyedia, tetapi dapat dijembatani oleh pendekatan permintaan. Pertama, dengarkan dan deteksi kebutuhan sebelum produk atau layanan ditawarkan.



Gambar 8.2 Harapan versus penyampaian.



Fokus 1: Fokus Kebutuhan/Penawaran

Masalah bagi banyak perusahaan adalah mereka tidak mendengarkan pelanggan. Oleh karena itu, penting bagi perusahaan untuk tetap berhubungan dengan pelanggan dan mendiskusikan kebutuhan dan masalah mereka. Perusahaan harus fokus mendengarkan pelanggan dengan berbagai cara melalui deteksi kebutuhan "Tanya Jawab", algoritma, dan analisis perilaku. Kedua, membangun hubungan dengan memahami dan memenuhi kebutuhan pelanggan dari waktu ke waktu, secara proaktif berdasarkan kluster dan algoritma seperti yang dijelaskan dalam Bab 5. Poin fokus utama terakhir adalah mengetahui dan bertindak berdasarkan apa yang diharapkan pelanggan dan apa yang mereka alami sebagai kegagalan penyampaian. Ini bukan prosedur standar dalam strategi yang didorong oleh penawaran, tetapi merupakan kebutuhan dasar dalam strategi yang didorong oleh permintaan.

Fokus 2: Fokus Harapan

Fokus ini berkaitan dengan menerjemahkan kebutuhan pelanggan ke dalam penawaran produk/layanan aktual dan mengembangkan standar untuk mengukur kesesuaian operasi dengan harapan pelanggan. Dalam pendekatan penawaran, fokus ini didasarkan pada harapan deskripsi produk dan iklan. Pola pikir dipengaruhi oleh metode periklanan yang canggih, dan produsen (yang terlalu gencar mempromosikan) produk mereka. Anda juga dapat menyebut ini sebagai penjualan yang berfokus pada transaksi.

Selama Anda dapat melakukan transaksi, siapa yang peduli? Ada strategi penting untuk fokus 2, bagian dari fokus permintaan: Menerapkan pengalaman pencocokan baru yang terdefinisi dengan baik dan praktik inovasi. Memahami kebutuhan pelanggan secara keseluruhan berdasarkan semua keadaan yang relevan seperti lingkungan penggunaan (konteks), terkait olahraga, rumah, pekerjaan, dan membandingkannya dengan kelompok perilaku yang telah ditentukan. Mengukur operasi layanan melalui standar yang ditentukan pelanggan daripada standar yang ditentukan produk, dan strategi terakhir adalah menggabungkan perilaku dan pengalaman berbasis kelompok.

Fokus 3: Fokus Pengalaman

Ketika pengalaman produk atau tingkat layanan tidak memenuhi harapan pelanggan, nilai tambah dari mendengarkan dan menjual akan menjadi negatif. Dengan memastikan bahwa semua sumber daya yang dibutuhkan untuk memenuhi kebutuhan dan keinginan digunakan untuk menutup fokus 3, kesenjangan pelanggan dapat dikurangi. Strategi kunci untuk menutup fokus 3 adalah menyelaraskan data perilaku dengan kebutuhan dan berkolaborasi dengan pelanggan serupa (pendekatan berbasis kluster) untuk mendefinisikan kebutuhan pelanggan dan mengintegrasikan teknologi secara efektif dan tepat untuk memotivasi dan memberi insentif. Ulasan, penjualan berulang yang didukung oleh layanan pelanggan merupakan indikator kinerja penting untuk menunjukkan kepuasan terhadap produk.

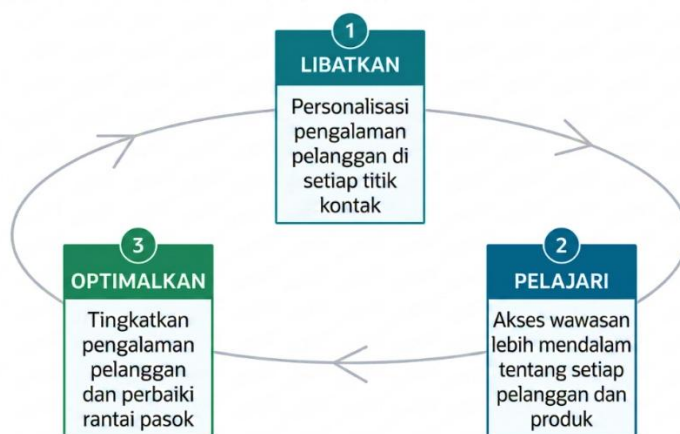
Fokus 4: Fokus Algoritma

Meskipun perusahaan telah menyelesaikan semua pekerjaan yang disarankan di tiga area lainnya untuk memastikan kualitas layanan, tetapi ketika komunikasi tentang layanan



tidak sesuai dengan layanan yang diberikan, perusahaan mungkin masih tidak dapat memenuhi harapan pelanggan. Oleh karena itu, fokus pemasok terakhir yang harus dijumpai adalah fokus komunikasi, atau fokus algoritma. Fokus ini melihat perbedaan antara kebutuhan, preferensi, dan harapan serta informasi yang dikomunikasikan kepada pelanggan melalui iklan, penetapan harga, dan bentuk komunikasi lainnya. Proses komunikasi otomatis didasarkan pada pengalaman pengguna serupa dalam suatu kelompok atau pelanggan individu (algoritma). Beberapa strategi kunci untuk menutup fokus 4 adalah: strategi komunikasi berdasarkan pemicu, pemodelan prediktif berdasarkan kluster perilaku, dan penggunaan algoritma untuk komunikasi yang tepat. Ini adalah proses interaktif untuk mengelola persepsi pelanggan dan prediksi secara proaktif. Ini adalah poin fokus penting yang perlu dipertimbangkan. Bagaimanapun, perilaku pelanggan sulit dan tidak dapat diprediksi, tetapi masih dapat digunakan sebagai pedoman untuk loyalitas pelanggan dan perkiraan di masa mendatang. Itulah mengapa poin fokus dari setiap kesenjangan harus dilihat berulang kali.

Kesenjangan ini adalah ketidaksesuaian berdasarkan strategi yang didorong oleh penawaran. Yang dibutuhkan adalah pendekatan yang didorong oleh permintaan di mana kesenjangan tersebut tidak relevan, karena Anda memenuhi kebutuhan pembeli berdasarkan perilaku dan preferensi mereka. Perjalanan pengambilan keputusan pelanggan memahami motif dan perilaku pelanggan.



Gambar 8.3 Model Dressipi untuk layanan berbasis permintaan.

Beberapa pengecer yang sudah mapan telah menawarkan layanan untuk membantu pelanggan menemukan produk yang paling sesuai. Amazon mengumpulkan ulasan pengguna dan memberikan saran yang disesuaikan berdasarkan algoritma pembelajaran. Di Inggris Raya, pengecer pakaian wanita Topshop dan department store John Lewis bermitra dengan penyedia mesin pencari online Dressipi untuk membuat rekomendasi pakaian yang dipersonalisasi berdasarkan profil awal yang diikuti oleh pembelajaran mesin yang diterapkan pada preferensi. Kedua perusahaan tersebut sesuai dengan model kurasi ritel ketika perusahaan menggunakan layanan khusus eksternal sebagai bagian dari strategi bisnis mereka sendiri. Dengan cara ini mereka dapat lebih fokus pada target mereka sendiri (mungkin



kumpulan keuntungan), tetapi tetap mengumpulkan data. Bagi pelanggan, ini adalah proses yang lancar.

8.3 PEMBELAJARAN MESIN UNTUK MENGATASI KESENJANGAN PASOKAN

Dalam pendekatan permintaan, pengetahuan dan perilaku pelanggan sangat relevan. Seperti yang telah kita lihat sebelumnya dengan pembelajaran mesin, kita menggunakan semua jenis sumber data, termasuk media sosial, untuk memahami pelanggan dan perilaku pelanggan. Berdasarkan pengetahuan ini, kluster dibentuk: berdasarkan tujuan/ukuran tertentu seperti RFM untuk loyalitas, fitur pribadi, atau kriteria perilaku. Setelah kluster terbentuk, algoritma dihubungkan ke kluster ini berdasarkan perspektif atau target pemasaran. Algoritma ini dapat didasarkan pada komunikasi langsung yang mengarah pada respons atau perubahan perilaku. Perubahan ini merupakan dasar untuk pengetahuan dan pengelompokan ulang. Titik fokus tidak digunakan di sini, hanya perilaku dan respons. Dengan serangkaian algoritma, reaksi dipantau dan akan mengarah pada tindakan lebih lanjut. Hal ini dapat menyebabkan pengelompokan ulang pelanggan ini, membentuk kluster baru, atau mengaktifkan algoritma tertentu.

Gibbs dan Harrison memperkirakan bahwa kurator ritel akan menjadi industri tersendiri, mengubah struktur sektor ritel dan merebut pangsa penjualan ritel yang signifikan. Kurasi ritel akan menjadi alat utama bagi peritel, baik online maupun offline. Tentu saja, kemajuan teknologi dan perbedaan antar kurator ritel membuat perbandingan langsung menjadi sulit. Namun, peritel digital seperti Amazon dan Alibaba sudah mengaburkan batasan ritel tradisional dan konsumen telah menunjukkan minat yang besar dan terus meningkat terhadap ritel digital. Tampaknya wajar untuk berasumsi bahwa kurasi ritel pada akhirnya akan menentukan masa depan ritel.

Apa Itu Kurator Ritel?

Dalam bahasa Latin, istilah "kurator" berarti "merawat". Inilah yang Anda lakukan sebagai kurator ritel. Anda merawat barang dagangan, merek, cerita, ruang, dan pelanggan Anda. Anda menggunakan penyedia eksternal untuk fungsi khusus tertentu sebagai bagian dari keseluruhan proses pembelian, seperti dalam contoh John Lewis dan Topshop. Kurasi ritel terkait dengan strategi pengumpulan keuntungan.

8.4 STRATEGI KLAS TER DAN ALGORITMA

Untuk strategi kluster ini, pembelajaran mesin sangat penting. Jika kita menggunakan contoh yang sama seperti sebelumnya, kita telah membentuk 27 kluster, dengan 3 alternatif pada setiap titik fokus. Kita menggunakan tiga titik fokus, jadi $3 \times 3 \times 3$ adalah 27 kluster. Fokus harus numerik dan normatif. Normatif secara umum berarti berkaitan dengan standar evaluatif. Normativitas adalah fenomena dalam masyarakat manusia yang menetapkan beberapa tindakan atau hasil sebagai baik, diinginkan, atau diperbolehkan, dan yang lainnya sebagai buruk, tidak diinginkan, atau tidak diperbolehkan. Angka-angka tersebut mengacu



pada tabel: 3 adalah yang terbaik dan 1 adalah yang terendah. Jelas, pelanggan yang mendapat skor kurang dari segmen nomor 1 adalah target. Tetapi pada saat yang sama, kita harus waspada terhadap pelanggan yang beralih ke segmen yang lebih rendah.

Oleh karena itu, strategi harus diterapkan untuk meningkatkan loyalitas pelanggan dan penjualan, dan pada saat yang sama untuk menghindari pelanggan lain beralih ke pelanggan lain. Strategi dan komunikasi ini didasarkan pada perilaku pelanggan, korelasi, dan data pelanggan. Berdasarkan modul RFM dan profil pelanggan di masing-masing dari 27 segmen, strategi diputuskan, dan algoritma didefinisikan. Sekarang tinggal menganalisis responsnya.

Pertama, klaster perilaku didefinisikan seperti klaster RFM. Ini adalah status quo untuk tindakan pemasaran kita. Berdasarkan segmen, fokus dan strategi khusus didefinisikan. Setelah putaran komunikasi pertama, kita melihat reaksi: respons sebagai pedoman dan mendefinisikan ulang klaster. Biasanya siklus komunikasi memiliki setidaknya pendekatan tiga langkah: respons dan non-respons serta strategi untuk perubahan. Ini harus menjadi jadwal lengkap untuk musim tertentu yang ditentukan dalam diagram pohon. Karena semua reaksi dan non-reaksi telah diprediksi, pendekatan dinamis (dan lincah) dimungkinkan. Biasanya kita memiliki berbagai sumber yang dapat kita gunakan, tetapi juga dapat mengaktifkan:

- sumber internet seperti transaksi, pembayaran, kunjungan, atau penawaran;
- Sumber eksternal seperti media sosial, platform, atau situs web lain termasuk data Google.

Respons dapat dikaitkan dengan semua sumber eksternal dan mengaktifkan masalah komunikasi. Sekarang kita melihat dampak jaringan berdasarkan interaksi atau kontak di dalam jaringan yang mengarah pada profil pelanggan yang lebih baik.

Berdasarkan strategi yang telah ditentukan, target tertentu ditetapkan untuk 27 klaster. Setiap strategi untuk masing-masing dari 27 segmen memiliki target, seperti peningkatan, pengurangan churn, peningkatan pangsa dompet, peningkatan pelanggan berulang, atau upaya untuk mendapatkan kontak kembali. Respons dapat dilihat karena strategi tersebut dan dapat diukur di masing-masing dari tiga titik fokus (kekinian, frekuensi, dan nilai moneter) dan setelah itu terhadap efek pada klaster. Sekarang keputusan dibuat untuk mengaktifkan kembali respons yang tidak ada atau respons negatif. Selain itu, strategi baru dapat didefinisikan untuk respons (peningkatan atau churn) dan menetapkan target baru. Setelah jangka waktu tertentu, atau setelah siklus strategi, mungkin disarankan untuk mengelompokkan ulang basis data: klaster baru dengan penyebut umum, pelacakan perubahan untuk kampanye khusus, atau mendefinisikan perubahan dalam klaster terpisah.



bagian dari pemantauan kinerja perusahaan. Analisis khusus dapat digunakan untuk informasi yang lebih spesifik, seperti analisis "bagaimana jika", skenario keuangan, atau strategi kompetitif.

8.5 PERJALANAN PENGAMBILAN KEPUTUSAN PELANGGAN

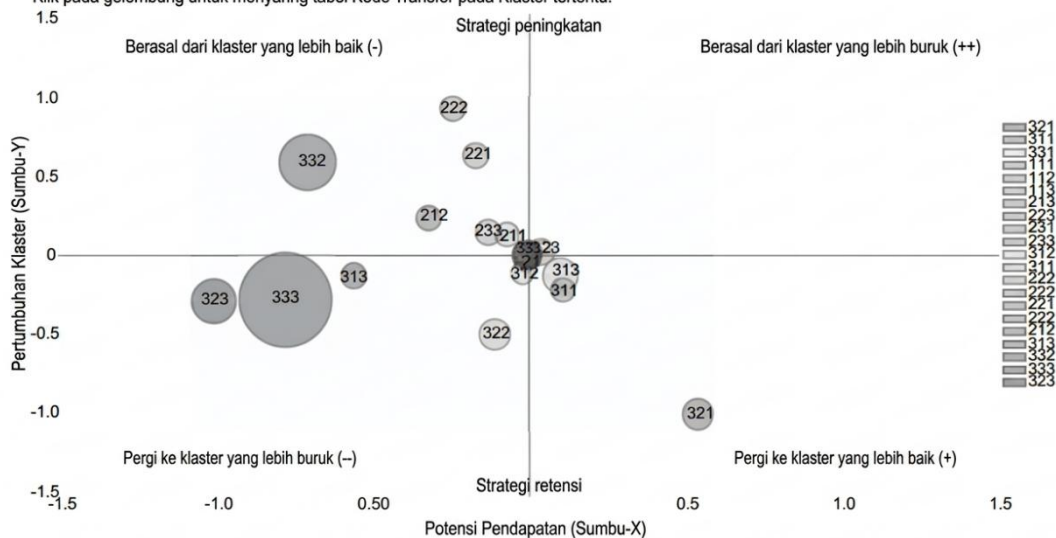
Perjalanan pelanggan dimulai jauh sebelum mereka membeli produk. Dimulai ketika mereka membuka internet untuk mencari produk (menjelajahi). Ini adalah momen kebenaran nol (ZMOT). Ini adalah momen penting, sebuah pembahasan Google menunjukkan 84% pembeli mengklaim bahwa ZMOT membentuk keputusan mereka tentang merek mana yang akan dibeli. Penting untuk mendapatkan data dari pelanggan untuk mendapatkan lebih banyak informasi tentang fase pelanggan ini. Ini akan semakin menjadi peran platform yang digerakkan oleh permintaan. Google misalnya membuat peta panas untuk memvisualisasikan bagaimana dan kapan konsumen secara aktif mencari produk. Selain itu, melalui Google Analytics Anda dapat melihat kata kunci yang digunakan untuk pencarian. Munculnya media sosial dan meningkatnya penggunaan ulasan oleh konsumen telah menjadikan momen kebenaran ketiga (TMOT) sebagai faktor penting. Ini adalah saat pelanggan setia suatu produk menjadi pendukung yang antusias di media sosial dan situs ulasan konsumen. Fase ini menjadi lebih penting karena popularitas media sosial. Pelanggan memiliki akses ke informasi sendiri. Pelanggan tidak lagi tertarik pada apa yang dikatakan perusahaan tentang produknya sendiri, melainkan pada pengalaman pelanggan. Hal ini tidak lagi didasarkan pada kriteria produk atau informasi berbasis produk, tetapi lebih pada pencocokan kebutuhan dan kemungkinan. "Apa untungnya bagi saya?" Itulah mengapa fase ini menjadi sangat penting. Pembelajaran mesin sangat penting dalam mengetahui motif pelanggan.

Data dari mesin pencari dan media sosial penting untuk mendeteksi kebutuhan (pencarian) dan perilaku (penjelajahan). Data ini sebagian tersedia dari sumber eksternal dan sebagian lagi tersedia dari basis data internal. Oleh karena itu, perjalanan pelanggan telah berubah menjadi proses data, sebagai dasar bagi algoritma. Seperti yang disebutkan sebelumnya, kecerdasan bisnis menjelaskan apa yang telah terjadi, pembelajaran mesin menjelaskan apa yang akan terjadi berdasarkan perilaku kelompok atau individu. Mengembangkan pemahaman mendalam tentang bagaimana konsumen mengambil keputusan adalah langkah pertama. Bagi sebagian besar pemasar, bagian yang sulit adalah memfokuskan strategi dan pengeluaran pada titik kontak yang paling berpengaruh. Dalam beberapa kasus, arah upaya pemasaran harus berubah, dari memfokuskan iklan merek pada fase pertimbangan awal hingga mengembangkan komunikasi berbasis permintaan yang membantu konsumen mendapatkan pemahaman yang lebih baik tentang merek ketika mereka secara aktif mengevaluasinya.



Pertumbuhan Klaster vs Potensi Pendapatan

Grafik ini menunjukkan perubahan ukuran klaster dan pendapatan yang dihasilkan yang dihitung berdasarkan semua perkiraan transfer. Ukuran gelembung bersifat relatif terhadap total pendapatan sebuah klaster. Gunakan legenda di sebelah kanan untuk menampilkan/menyembunyikan klaster individu. Titik-titik gelap, kiri, 332,323,333,313 memiliki potensi negatif. Titik-titik yang lebih terang, kanan, 331, 311, 321 memiliki potensi positif. Titik-titik Klik pada gelembung untuk menyaring tabel Kode Transfer pada Klaster tertentu.



Gambar 8.6 Strategi RFM.

Pemasar lain mungkin perlu mengubah program loyalitas mereka dengan berfokus pada pelanggan setia yang aktif daripada pasif, atau menghabiskan uang untuk aktivitas di toko atau program pemasaran dari mulut ke mulut. Meningkatnya kompleksitas perjalanan pengambilan keputusan konsumen akan memaksa hampir semua perusahaan untuk mengadopsi cara-cara baru dalam mengukur sikap konsumen, kinerja merek, dan efektivitas pengeluaran pemasaran di seluruh proses. Selain analisis ini, penting untuk memprediksi perilaku dan mencocokkan fungsi lain dengan prediksi ini, seperti keuangan, investasi dan arus kas, saham, manajemen saluran, dan komunikasi pemasaran.

8.6 OPTIMASI PEMASARAN MELALUI DATA MEDIA SOSIAL

Media sosial adalah nama kolektif untuk semua platform online yang memungkinkan interaksi antar pengguna. Pengguna di media sosial dapat berkomunikasi satu sama lain melalui berbagai saluran, mempublikasikan foto dan video, berbagi informasi satu sama lain, dan terlibat dalam diskusi. Dalam buku ini, kami mengambil perspektif media sosial sebagai alat pemasaran untuk menghasilkan data. Pemain media sosial terbesar adalah Facebook, YouTube, LinkedIn, Twitter, Instagram, dan Snapchat. Media sosial tidak hanya digunakan untuk hiburan, interaksi sosial, atau mendapatkan informasi, tetapi sering juga digunakan untuk mengembangkan identitas pribadi atau memengaruhi orang lain. Oleh karena itu, data ini relevan untuk pembelajaran mesin.

Data sosial adalah informasi yang dikumpulkan dari platform media sosial. Ini menunjukkan bagaimana pengguna melihat, berbagi, dan berinteraksi dengan konten Anda. Di Facebook, data media sosial mencakup jumlah suka, peningkatan pengikut, atau jumlah berbagi. Di Instagram, penggunaan tagar dan tingkat keterlibatan termasuk dalam data mentah. Pada dasarnya, data ini digunakan untuk menganalisis efektivitas kampanye atau situs web/toko online. Oleh karena itu, tidak semua data relevan.



Setelah data media sosial dikumpulkan, data tersebut diukur atau dianalisis untuk melihat apa yang berhasil dan apa yang tidak. Ngomong-ngomong, merek mengumpulkan data sepanjang waktu. Setiap kali seseorang menyukai postingan atau berinteraksi dengan merek Anda, itu adalah poin data. Data media sosial adalah sumber mentah yang Anda dapatkan saat Anda menambang atau menganalisis jaringan sosial Anda. Data dari sumber eksternal berada di bawah pengawasan karena berbagai undang-undang privasi. Di masa depan, data pribadi dari sumber eksternal mungkin dibatasi karena peraturan perundang-undangan.

KPI yang tepat akan bervariasi untuk setiap pengguna, tetapi kemungkinan besar akan didorong oleh metrik yang termasuk dalam salah satu area berikut:

- optimasi konten;
- analisis layanan pelanggan;
- tolok ukur kompetitif;
- analisis audiens;
- analisis keterlibatan;
- analitik iklan; dan
- analitik demografi.

Di satu sisi, teknologi digital telah memungkinkan munculnya model bisnis baru dan menarik. Model bisnis yang berbasis teknologi memiliki dampak disruptif pada banyak industri dan model bisnis. Mereka mengancam bisnis dan organisasi dari banyak bisnis konvensional dan kuno, yang tidak cukup cepat beradaptasi untuk mengikuti perkembangan zaman. Penting bagi bisnis untuk mengetahui cara menggunakan dan memengaruhi komunikasi sosial konsumen untuk meningkatkan kinerja bisnis, reputasi, dan keuntungan. Hal ini dapat dilakukan dengan menambahkan nilai bagi konsumen. Dengan dunia yang berubah dengan cepat, ada berbagai aspek yang harus mereka hadapi.

Dengan melihat perjalanan pelanggan dan data terkait yang dapat dikumpulkan dari pelanggan saat ini, kita harus memutuskan pendekatan terbaik bagi perusahaan dan bagaimana mereka dapat menciptakan nilai bagi pelanggan. Kemudian kita memutuskan bagaimana perusahaan dapat menggunakan data tersebut dengan sebaik-baiknya untuk pemasaran mereka. Kita akan menganalisis perilaku pelanggan dengan mengumpulkan data respons dari komunikasi dan situs web serta platform sosial mana yang dapat dihubungkan oleh perusahaan. Dengan meneliti aspek-aspek di atas, kita ingin mengetahui cara terbaik bagi perusahaan untuk menciptakan nilai bagi konsumen melalui penggunaan media sosial.

8.7 OPTIMALISASI PEMILIHAN PLATFORM MEDIA SOSIAL

Penting untuk menentukan platform media sosial spesifik mana yang paling sesuai untuk menciptakan nilai paling besar bagi pelanggan Anda. Hal ini dimulai dengan menyadari bahwa tidak ada satu platform media sosial pun yang cukup untuk aktivitas media sosial. Kemungkinan besar pelanggan potensial Anda tidak hanya menggunakan satu platform media sosial eksklusif, yang disebut multi-homing. Pembahasan menunjukkan bahwa pengguna sebagian besar waktu aktif di dua atau tiga platform media sosial. Asumsi lain adalah bahwa



konsumen akan berpindah dari satu platform media sosial ke platform lain seiring berjalannya waktu.

Selain itu, pemasaran di beberapa platform media sosial tidak jauh lebih mahal daripada pemasaran melalui satu platform saja. Dengan memilih beberapa platform media sosial, Anda dapat menjangkau audiens yang berbeda dengan cara yang berbeda. Dengan cara ini Anda dapat menghasilkan lebih banyak data untuk dikelompokkan dan sebagainya. Cara terbaik adalah dengan mengerahkan upaya yang tepat untuk pemasaran di beberapa platform media sosial yang menarik pelanggan yang ingin Anda jangkau. Anda dapat mulai dengan melihat audiens yang ingin Anda ajak berinteraksi dan bertukar nilai. Anda juga harus melihat di mana pelanggan Anda paling banyak berpartisipasi.

Hal terpenting adalah mempelajari tentang pelanggan Anda. Anda harus meneliti dan memahami di mana pelanggan dan calon pelanggan Anda menghabiskan sebagian besar waktu mereka. Untuk melakukan ini, Anda harus meneliti platform mana yang paling banyak digunakan pelanggan untuk meningkatkan keterlibatan mereka. Jadi, Anda harus menyelidiki platform media sosial mana yang paling banyak menghabiskan waktu, dan apa yang mereka lakukan secara spesifik. Mengetahui cara mereka berinteraksi satu sama lain sangat penting. Semuanya dimulai dan berakhir dengan memahami bagaimana pengguna berperilaku di media sosial. Misalnya, jika Anda adalah penyedia solusi dari bisnis ke bisnis, interaksi terkait bisnis kemungkinan besar akan terjadi di LinkedIn, meskipun mereka mungkin menghabiskan lebih banyak waktu di Facebook atau Instagram.

Anda tidak hanya perlu mempelajari pelanggan Anda, tetapi juga platform media sosial. Anda harus mengamati tren makro platform media sosial dan memutuskan apakah platform tersebut sedang berkembang, telah stabil, atau sedang menurun. Setelah itu, Anda harus menentukan apakah platform media sosial tersebut merupakan tempat di mana perusahaan Anda akan diizinkan untuk berpartisipasi dan apakah itu platform yang ingin Anda ikuti. Anda harus melihat apakah semuanya selaras dengan nilai perusahaan dan apakah itu akan berkontribusi pada penciptaan nilai bagi pelanggan Anda. Platform mana pun yang tampaknya paling mungkin memberikan nilai tambah, mungkin merupakan platform media sosial terbaik untuk menciptakan nilai bagi pelanggan (potensial) Anda.

8.8 SINERGI SALURAN ONLINE DAN FISIK

Dari perspektif tradisional, konsumen menggunakan media sosial hanya untuk berkomunikasi. Namun sekarang, konsumen memanfaatkan platform tempat mereka berbagi konten, blog, dan jejaring sosial. Dengan cara ini mereka membuat, memodifikasi, berbagi, dan mendiskusikan konten internet di domain media sosial mereka sendiri. Ini juga dikenal sebagai fenomena media sosial. Ini dilihat sebagai platform komunikasi, di mana media sosial melacak semua yang Anda lakukan. Beberapa orang mungkin mengatakan, media sosial lebih tahu tentang Anda daripada Anda sendiri. Layanan berbasis lokasi adalah salah satu dari banyak layanan dan fungsi untuk menghasilkan data. Tetapi, karena transparansi ini mungkin juga ada kekurangan tambahan, yang mencakup berita palsu atau informasi yang salah. Karena



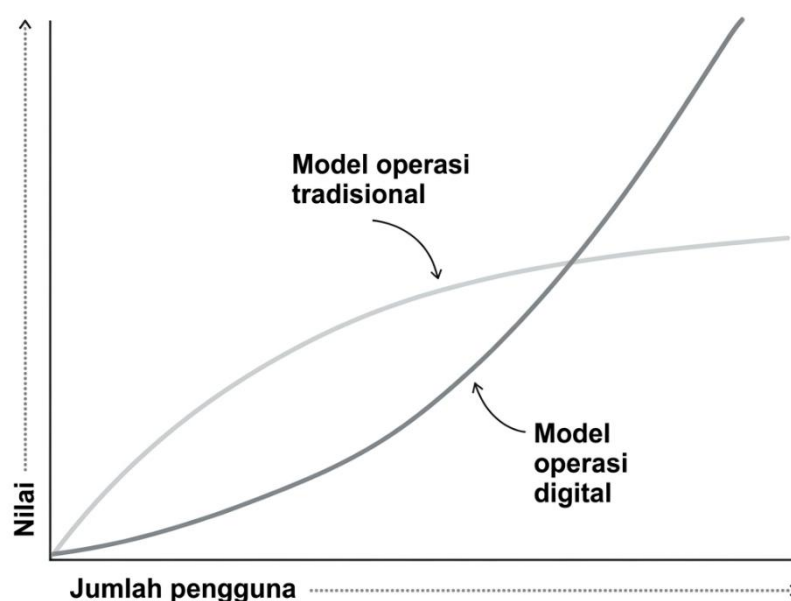
banyaknya data yang diperoleh, data tersebut dapat dihubungkan dan dilacak, yang mengakibatkan pengelompokan dan pengumpulan data.

Sangat mudah untuk mengumpulkan data dari platform online. Mereka dapat melacak semuanya mulai dari proses pelanggan hingga pembelian aktual. Namun, ini berbeda untuk toko fisik. Mereka hanya dapat memperoleh data perilaku pelanggan pada saat berada di toko. Oleh karena itu, penting bagi perusahaan untuk mencari transisi yang baik. Mereka harus menggunakan platform online atau kolaborasi melalui mana mereka memperoleh data. Kunci untuk mengelola transisi ini adalah dengan memikirkan berbagai saluran sebagai pelengkap, bukan sebagai pengganti. Setiap saluran paling cocok untuk produk tertentu, untuk kelompok pelanggan tertentu, atau untuk bagian tertentu dari perjalanan pengambilan keputusan konsumen. Kuncinya adalah mengidentifikasi komplementaritas ini dan membangun di sekitarnya. Dalam ekonomi yang didorong oleh penawaran, ini dapat menyebabkan konflik saluran. Namun, jika pelanggan memutuskan titik pembelian dan jika setiap saluran dapat menambah nilai dengan cara tertentu pada proses pembelian, saluran tersebut bersifat komplementer.

8.9 PERAN KECERDASAN BUATAN DALAM EFISIENSI PEMASARAN

Sebagai contoh, Disney telah memasang ribuan sensor di seluruh taman, yang berkomunikasi dengan MagicBand, gelang karet bergaya dengan chip RFID bawaan, dan mengubah taman menjadi sistem komputer raksasa. Anda cukup menempelkan MagicBand Anda di gerbang, di wahana, atau di restoran. Jika sensor mendeteksi terlalu banyak pengunjung yang mendekati wahana, Disney dapat, secara real-time, memulai parade di sekitar sudut untuk menghibur para tamu tanpa mereka harus menunggu lama untuk wahana mereka. Teknologi dan data tentang pelanggan juga memungkinkan karyawan Disney untuk mengoptimalkan waktu mereka. Mereka sekarang dapat menghabiskan lebih banyak waktu dengan para tamu dan membantu menciptakan kenangan ajaib daripada menangani tiket dan pembayaran. Ini adalah contoh perpaduan dunia digital dan fisik, dan strategi omnichannel yang sempurna. Data pribadi dan kontak dapat digunakan kembali untuk tujuan lain, untuk komunikasi dan untuk pembuatan profil pelanggan (pengelompokan).

Perangkat lunak menjalankan jutaan lelang iklan harian di Google dan Baidu. Algoritmanya menentukan mobil mana yang menawarkan tumpangan di Didi, Grab, Lyft, dan Uber. Sistem ini menetapkan harga headphone dan kaos polo di Amazon dan menjalankan robot yang membersihkan lantai di beberapa lokasi Walmart. Sistem ini mengaktifkan bot layanan pelanggan di Fidelity dan menginterpretasikan sinar-X di Zebra Medical. Dalam setiap kasus, aplikasi pembelajaran mesin memperlakukan pengambilan keputusan sebagai sebuah ilmu. Analitik secara sistematis mengubah data internal dan eksternal menjadi pemodelan prediktif berdasarkan berbagai profil variabel dan kluster, wawasan, dan pilihan, yang pada gilirannya memandu dan mengotomatiskan alur kerja operasional.



Dari "Bersaing di Era AI," oleh Maroo Iansiti dan Karim R. Lakhani, Januari-Februari 2020



Gambar 8.7 Dampak digitalisasi terhadap nilai bisnis. Sumber: HBR, Januari–Februari 2020

Sebagian dari penggunaan pemasaran media sosial adalah fenomena pembelajaran mesin. Pengembangan pembelajaran mesin (ML) diwujudkan dengan harapan bahwa pemasaran dapat menjadi lebih efisien, personal, dan manusiawi. Terlepas dari apakah itu tertanam dalam sistem kognitif dalam perangkat lunak pemasaran, ia memberikan kekuatan untuk setiap area fungsional pemasaran dan setiap langkah perjalanan pelanggan. Pemasaran berbasis kecerdasan buatan menggunakan model untuk mengotomatisasi, mengoptimalkan, dan meningkatkan proses konversi yang mengubah data menjadi tindakan dan interaksi, serta memiliki cakupan untuk memprediksi perilaku, memprediksi permintaan, dan pesan yang sangat personal.

Pembelajaran mesin adalah bagian dari kecerdasan buatan dan cara untuk menciptakan sistem pemecahan masalah. Dengan bantuan pembelajaran mesin, teknik statistik dapat membantu kita mengajari komputer untuk belajar tanpa memerlukan aturan yang ketat. Pembelajaran mesin bergantung pada pendekatan bottom-up berbasis data untuk mengenali pola. Ketika terdapat sejumlah besar data (perilaku), pengenalan pola menjadi paling efektif. Di sinilah kekuatan big data terlihat jelas. Saat ini, ada beberapa cara untuk melatih mesin untuk melakukan tugas-tugas yang biasanya dilakukan oleh manusia.

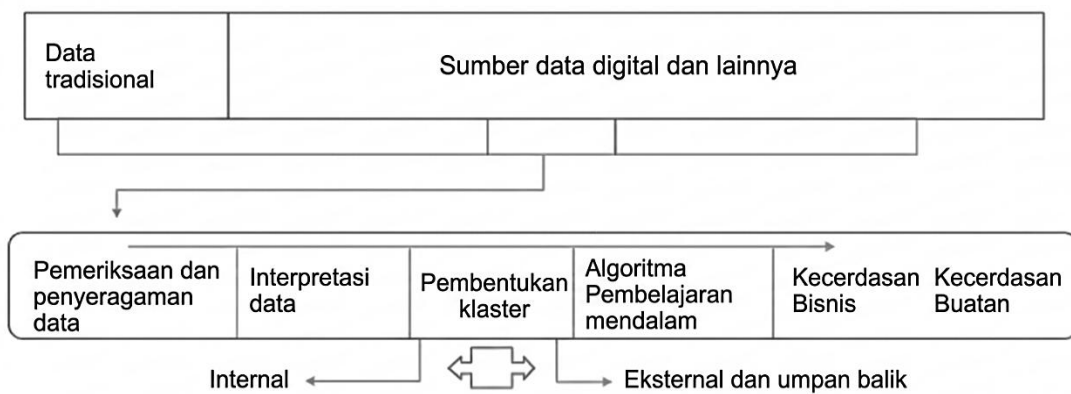
8.10 MEKANISME MACHINE LEARNING UNTUK PENGETAHUAN PELANGGAN

Yang pertama adalah “pembelajaran terawasi.” Google misalnya menggunakan ini untuk mengenali email spam. Pembelajaran terawasi melibatkan penggunaan sejumlah besar data “pelatihan”, seperti email, yang pertama kali diklasifikasikan atau ditandai sebagai spam atau bukan spam oleh manusia. Email-email ini kemudian dimasukkan ke komputer untuk melihat apakah komputer dapat mengidentifikasi spam dengan benar. Tidak ada aturan yang



ditentukan untuk mengidentifikasi spam. Sebaliknya, mesin akan secara otomatis mempelajari frasa atau kalimat yang akan difokuskan berdasarkan akurasi prediksinya. Seiring semakin banyaknya data yang tersedia, proses coba-coba ini meningkat. Metode ini juga dapat digunakan untuk mendeteksi tren atau topik baru yang relevan. Perusahaan harus menyesuaikan pemasaran mereka dengan tren ini. Bol.com di Belanda dan perusahaan seperti Amazon atau booking.com adalah perusahaan yang mengantisipasi tren terkini dan mengubahnya menjadi strategi pemasaran mereka di media sosial.

Di sisi lain, ada pembelajaran tak terawasi. Metode ini secara efektif mengharuskan mesin untuk menemukan pola-pola menarik dalam data tanpa memberi tahu mesin apa yang harus dicari. Selain itu, untuk mencari kesamaan dalam data itu sendiri, penyebut umum. Metode ini dapat digunakan untuk menemukan korelasi dan kausalitas yang luar biasa dalam suatu kumpulan data. Untuk memperluas pengetahuan ini, kita dapat menciptakan konteks untuk pelanggan, profil, atau perilaku. Dalam hal ini kita berbicara tentang pemasaran kontekstual.



Gambar 8.8 Alur proses pembelajaran mesin.

Pemasaran kontekstual adalah strategi yang dipandu oleh perilaku dan kondisi di sekitar upaya pemasaran sehingga semua konten relevan bagi orang yang menerimanya. Pengetahuan dan perilaku pelanggan adalah dasar pemasaran; "kontekstual" berarti Anda lebih mampu menambah profil pelanggan. Untuk melakukan ini, semuanya dimulai dengan data. Perusahaan perlu dapat mengidentifikasi pelanggan, memperkaya pemahaman mereka tentang pelanggan, dan mereka membutuhkan kemampuan teknologi untuk berinteraksi dengan mereka.

Sebuah perusahaan dapat menanggapi hal ini ketika memilih strategi pemasaran. Pengelompokan (clustering) adalah metode pembelajaran tanpa pengawasan dan merupakan teknik umum untuk analisis data statistik yang digunakan di banyak bidang. Pengelompokan adalah teknik pembelajaran mesin yang melibatkan pengelompokan titik data. Dengan diberikan sekumpulan titik data, kita dapat menggunakan algoritma pengelompokan untuk mengklasifikasikan setiap titik data ke dalam kelompok tertentu.

Secara teoritis, titik data dalam kelompok yang sama seharusnya memiliki atribut dan/atau karakteristik yang serupa, sedangkan titik data dalam kelompok yang berbeda



seharusnya memiliki atribut dan/atau karakteristik yang berbeda. Clustering dapat digunakan untuk analisis guna memperoleh wawasan berharga dari data yang dikumpulkan dengan melihat kelompok mana yang termasuk dalam titik data ketika kita menerapkan algoritma clustering. Ini adalah cara baru untuk membuat segmen di pasar. Alih-alih segmen, kita berbicara tentang cluster, cluster perilaku. Clustering sangat berguna untuk pemasaran online. Sebuah perusahaan dapat membagi orang-orang dengan atribut yang sama ke dalam cluster, misalnya mereka membuat cluster berdasarkan usia, jenis kelamin, atau hobi. Jika perusahaan telah melakukan ini, akan jauh lebih mudah bagi mereka untuk memilih orang mana yang akan ditargetkan dengan iklan mereka. Selain itu, jika perusahaan ingin menggunakan iklan yang sangat personal, clustering data sangat cocok. Pesan yang sangat personal berarti penyampaian pesan yang relevan pada waktu dan saluran yang tepat.

Pemasaran AI memungkinkan pengumpulan dan analisis data, pembuatan wawasan, dan penentuan tindakan yang lebih efektif untuk menjangkau individu. Saat ini kita memahami apa yang dicari pelanggan sekarang dan apa yang mungkin menarik minatnya di masa mendatang. Relevansi pengalaman hiper-personalisasi yang didorong oleh desain telah menjadi prioritas utama bagi sebagian besar organisasi. Di antara kedua pendekatan ini terdapat pembelajaran penguatan (reinforcement learning). Mesin memulai dengan pembelajaran tanpa pengawasan (unsupervised learning). Ketika pola yang menarik ditemukan, peneliti mengirimkan sinyal penguatan positif ke mesin untuk memandu pencariannya. Dengan mengenali data berlebih, perusahaan kemudian dapat menggunakan pembelajaran terawasi (supervised learning) untuk memproses data tersebut.

8.11 INTEGRASI STRATEGI AI PERTAMA DALAM PENGUMPULAN DATA KONSUMEN

Kecerdasan buatan (AI) membantu mengotomatisasi, mengoptimalkan, dan meningkatkan tiga proses pemasaran dasar:

- pengumpulan data;
- wawasan yang dikumpulkan melalui analisis data; dan
- interaksi dengan pelanggan.

Pemasaran modern didasarkan pada teknologi kecerdasan untuk menangkap data pengguna yang relevan dari interaksi dengan merek. Dari perspektif jangka panjang, manfaat bagi pengguna adalah mereka dapat lebih baik membantu kebutuhan yang diungkapkan secara langsung dan kebutuhan yang tidak diungkapkan.

Proses personalisasi adalah siklus berkelanjutan, yang dikendalikan oleh algoritma, yang memberi perusahaan peluang untuk menarik konsumen satu per satu dan membangun hubungan yang saling memperkuat. Perusahaan terus meningkatkan proses personalisasinya melalui lingkaran umpan balik yang berulang, sehingga membentuk "siklus personalisasi yang baik." Namun, manajer terkadang memiliki pandangan yang berbeda tentang jenis personalisasi mana yang cocok untuk setiap momen, yang telah memicu perdebatan sengit. Secara umum, personalisasi merupakan proses berulang yang dapat didefinisikan oleh tiga fase siklus "memahami-menyampaikan-mengukur".



Strategi "AI pertama" perlu mempertimbangkan mengapa dan bagaimana secara strategis menyuntikkan AI ke dalam pengumpulan data yang berpusat pada konsumen (berbasis permintaan), aktivitas promosi, dan interaksi pelanggan. Menciptakan pengalaman merek yang unik membutuhkan pemasar untuk mengubah data pengguna yang relevan menjadi tindakan atau aktivitas. Setiap respons pelanggan terhadap aktivitas yang telah ditentukan akan menghasilkan serangkaian interaksi di berbagai titik kontak. Misalnya, frasa ajakan bertindak "pesan uji coba" dalam pesan akan berinteraksi dengan pengguna di media sosial, toko, dan pusat kontak. Setiap interaksi antara merek dan pengguna mewakili serangkaian data terpisah yang baru, yang dikumpulkan secara eksplisit atau diam-diam melalui cookie. Perusahaan harus menangkap, mengatur, dan menganalisis informasi ini untuk memperkaya data pribadi individu.

Gagasan utama pemasaran berbasis data ini yang dikombinasikan dengan pembelajaran mesin membuat siklus dari data ke operasi ke interaksi menjadi lebih singkat dan lebih cerdas. Tiga langkah berurutan dari hubungan yang didorong oleh AI terkait erat dan membutuhkan integrasi teknologi dan proses yang baik. Buat model, jalankan pengujian, dan dapatkan hasil dari interaksi. Pembelajaran mesin terus memperbarui datanya menjadi suatu tindakan. Namun, kecepatan peningkatan akan berhenti pada titik tertentu, dan akan tetap dalam keadaan stabil sampai Anda melakukan perubahan.

8.12 OTOMATISASI KAMPANYE MELALUI PENILAIAN CERDAS DAN KLASTER

Perusahaan menggunakan teknologi kognitif untuk memanfaatkan data dan pengetahuan secara maksimal. Teknologi kognitif, atau teknologi "berpikir", termasuk dalam kategori luas yang mencakup algoritma, otomatisasi proses robotik, pembelajaran mesin, pemrosesan bahasa alami, dan generasi bahasa alami, hingga mencapai ranah kecerdasan buatan (AI).

Teknologi kognitif membutuhkan penggunaan data spesifik pelanggan untuk memberikan pengalaman merek yang unik. Data ini berasal dari aktivitas konsumen seperti penjelajahan web, unggahan media sosial, dan penggunaan seluler—dan semakin banyak dari sensor yang terpasang di mesin. Algoritma AI sendiri tidak cerdas dan tidak memberikan data yang dapat digunakan secara rinci. Mereka hanya menganalisis data untuk menggeneralisasi pembelajaran. Kecerdasan buatan membantu perusahaan mengotomatiskan, mengoptimalkan, atau memperluas proses pengumpulan, analisis, dan penyimpanan data. Sasha Srdanovic, kepala ahli solusi untuk kecerdasan buatan, mengatakan: “Kecerdasan buatan dapat membantu meningkatkan kualitas data dengan secara otomatis menyaring dan memeriksa kumpulan data dan basis data. Misalnya, Anda dapat menghindari duplikasi atau mempertimbangkan opsi pengambilan data yang berbeda.” Jadi, di masa depan tidak ada perusahaan atau manajer pemasaran yang diharapkan dapat berhasil tanpa menggunakan data yang dikumpulkan dengan baik, dan menggunakan data ini untuk proses yang didorong oleh permintaan atau menggunakan data tersebut di titik kontak.

Kualitas data lebih penting daripada kuantitas data; istilah terkenal big data hanya menentukan ukuran basis data, bukan kegunaannya. Kesalahpahaman lain adalah bahwa



pengumpulan, integrasi, dan persiapan data jauh lebih memakan waktu daripada membangun model pembelajaran mesin itu sendiri. Kesalahpahaman terakhir. Perusahaan harus mempertimbangkan bahwa model pembelajaran mesin bersifat otomatis; model tersebut tidak akan terus membuat algoritma dari waktu ke waktu tanpa kontrol manual. Karena lingkungan di luar model berubah secara dinamis, pengguna bisnis utama perlu melihat model dan menyediakan kumpulan data baru secara teratur. Hal ini mencegah data yang bias.

Data perlu divisualisasikan sebagai sumber tindakan dan peningkatan diri. Algoritma dapat menyerap data waktu nyata, memprosesnya, dan kemudian melakukan operasi waktu nyata. Antara lain, kecerdasan buatan membantu perusahaan mengotomatiskan, mengoptimalkan, atau memperluas proses penilaian, penentuan posisi, dan kampanye. Menyampaikan komunikasi unik dalam skala besar membutuhkan pemasar untuk beralih dari segmentasi klasik ke teknologi canggih yang menggunakan pembelajaran mesin dan penilaian cerdas untuk menarik audiens dan memprediksi probabilitas konversi setiap pelanggan (berbasis kluster).

8.13 MANFAAT PENGGUNAAN PEMBELAJARAN MESIN DALAM PEMASARAN DIGITAL

Dapat disimpulkan bahwa pembelajaran mesin dapat didasarkan pada pemrosesan data yang ekstensif untuk memberikan informasi yang diperlukan untuk proses pengambilan keputusan para ahli pemasaran. Penerapan alat berbasis pembelajaran mesin dalam pemasaran digital menghadirkan berbagai tantangan dan peluang baru. Manfaat terbesar dari penggunaan alat-alat ini dalam pemasaran adalah:

- Kinerja optimal, mesin bekerja stabil pada 100% karena tidak dapat diganggu atau dialihkan perhatiannya.
- Pengambilan keputusan yang lebih cepat—waktu pengambilan keputusan mesin ditentukan oleh data yang tersedia. Setelah perhitungan cepat, mesin dapat memutuskan (hampir) segera. Keputusan tersebut tidak dipengaruhi oleh faktor-faktor subjektif seperti perasaan, preferensi pribadi, opini.
- Otomatisasi aktivitas yang dapat diprediksi—pembelajaran mesin dapat secara efektif mengotomatiskan aktivitas rutin. Misalnya, dalam pemasaran digital, ML dapat membantu dalam pembuatan laporan rutin tentang kampanye iklan dalam pemasaran media sosial.
- Mengurangi tingkat kesalahan, menghilangkan kesalahan yang biasanya disebabkan oleh faktor manusia. Mesin melakukan tugas dengan selalu mengikuti prosedur yang telah ditentukan.
- Asisten digital, sistem berbasis pembelajaran mesin dapat menangani tugas-tugas rumit dan mengoptimalkan rutinitas harian, seperti halnya asisten manusia pribadi saat ini.
- Menjelajahi area yang tidak dapat diakses oleh manusia. Di banyak area, seseorang tidak dapat melakukan tugas yang diperlukan karena berbagai alasan, memproses sejumlah besar data yang dihasilkan setiap menit di internet, atau melakukan tugas di



tempat yang sangat kecil. Mesin dapat beradaptasi dengan hampir semua kondisi, dan komputasi dapat menangani bahkan operasi matematika-statistik yang paling sulit.

Teknik Pembelajaran Mesin yang Dapat Digunakan untuk Media Sosial

Banyak pemasar lebih suka menggunakan AI untuk mengubah data menjadi wawasan pelanggan yang berharga. Pengumpulan informasi melibatkan identifikasi manfaat pemasaran online untuk meningkatkan pengumpulan informasi dan umpan balik. Sebagian besar pengguna menggunakan platform media sosial untuk berbagi pandangan mereka tentang produk yang diminati dan permintaan yang diharapkan. Setiap segmen memiliki alat pembelajaran mesin yang berbeda yang paling sesuai untuk mereka. Untuk pembelajaran mesin yang dikombinasikan dengan pemasaran media sosial, kumpulan data sampel dikumpulkan dan dianalisis.

8.14 LOYALITAS PELANGGAN BERBASIS DESAIN PERILAKU DAN PLATFORM DATA

Aturan dasar dalam dunia penawaran juga berlaku di dunia permintaan untuk menciptakan loyalitas. Tetapi ada juga perbedaan besar, seperti pengetahuan tentang pelanggan individu, kepercayaan, komplementaritas, komunitas, dan yang terpenting data perilaku. Komunikasi bersifat langsung dan memudahkan pengumpulan informasi pelanggan yang dapat digunakan untuk menciptakan interaksi baru. Tujuan perusahaan haruslah menciptakan pelanggan. Hal ini terkait dengan ekonomi yang didorong oleh permintaan dan berpusat pada pelanggan, yang telah dibahas sebelumnya. Untuk menciptakan pelanggan yang puas, harus ada loyalitas pelanggan. Di dunia platform, program loyalitas menghasilkan loyalitas pelanggan yang diinginkan dengan melihat desain perilaku. Komunikasi langsung interaktif berdasarkan kebutuhan dan permintaan prediktif akan membangun loyalitas secara otomatis. Akan ada perasaan: "Mereka mengenal dan memahami saya."

Platform seperti Facebook dan Instagram telah menciptakan basis data pelanggan yang sangat besar dengan pelanggan yang berpotensi relevan bagi perusahaan. Artinya, data itu sendiri adalah sumber nilai. Perusahaan harus melihat peluang ini dan mulai fokus pada platform loyalitas ritel. Artinya, data itu sendiri adalah sumber nilai. Platform loyalitas ritel akan menarik minat konsumen berdasarkan konsumsi masa lalu, sehingga dapat memberikan mereka lebih banyak transaksi belanja di masa mendatang. Pada platform loyalitas ritel, data konsumen merupakan unit nilai. Bagi peritel yang tertarik menargetkan konsumen ini, ini adalah sumber nilai inti.

Para pedagang dapat menggunakan platform loyalitas untuk menawarkan diskon kepada basis pelanggan yang sudah mereka miliki. Dengan cara ini, pelanggan tersebut mempertahankan interaksi yang lebih banyak dengan pedagang. Perusahaan juga melihat nilai dari aplikasi yang berorientasi konsumen untuk mempromosikannya kepada basis pelanggan mereka. Akibatnya, para pedagang membawa basis pelanggan mereka yang sudah ada ke platform loyalitas. Platform tersebut akan lebih memahami pelanggan mereka, karena mereka memiliki wawasan tentang preferensi pembelian karena aliran data konsumen. Hal ini akan menghasilkan penyebaran informasi antar konsumen ke bisnis lain yang tidak bersaing. Ini semakin meningkatkan kekuatan efek jaringan. Keberhasilan fokus pada loyalitas bergantung



pada kecepatan penggunaan data dalam proses pembelian. Jadi sekali lagi: perusahaan harus gesit dan fleksibel. Pelanggan yang puas adalah hasil dari sebuah bisnis.

8.15 PERSPEKTIF KONSUMEN DALAM PEMASARAN BERBASIS PERMINTAAN

Penting untuk mengetahui apa yang diharapkan pelanggan dari komunikasi berbasis permintaan. Pikiran mereka dapat memengaruhi, terkadang secara tidak sadar, cara mereka berperilaku. Perilaku mereka adalah hal yang paling mungkin diukur oleh perusahaan, karena perilaku mengarah pada perilaku (tidak) membeli. Mengetahui apa yang menjadi motivasi pelanggan adalah aspek penting untuk mendapatkan pelanggan baru. Mendapatkan pelanggan baru adalah pendorong utama pertumbuhan, dan pertumbuhan adalah prioritas utama bagi setiap bisnis. Pada akhirnya, tujuan sebenarnya dari perekonomian adalah menciptakan nilai.

Ada tiga cara perusahaan dapat memberikan informasi dan memengaruhi konsumen:

- Yang pertama adalah melalui media berbayar, di mana Anda dapat memikirkan iklan di TV dan radio.
- Yang kedua adalah media milik sendiri, yang misalnya adalah situs web perusahaan. Selain itu, peringkat dalam pencarian online dapat dipengaruhi dengan cara ini.
- Yang terakhir adalah melalui komunikasi langsung berdasarkan perilaku dan prediksi masa lalu.

Seperti yang dijelaskan sebelumnya, kunci bagi perusahaan adalah fokus pada apa yang diinginkan pelanggan. Pergeseran ini, dari orientasi produk ke fokus pelanggan, memiliki beberapa efek. Produk lebih sesuai dengan kebutuhan pelanggan. Hal ini juga meningkatkan kepuasan, menciptakan loyalitas, dan menghasilkan strategi yang lebih terfokus bagi perusahaan. Perspektif yang didorong oleh permintaan tersebut merupakan prasyarat untuk menciptakan pengalaman pelanggan yang baik, tetapi juga berarti bahwa perusahaan harus gesit dan fleksibel.

Perusahaan harus terstruktur sebaik mungkin, karena ini membuat mereka lebih fleksibel dan memungkinkan adaptasi cepat bila diperlukan. Seperti yang dibahas sebelumnya, penting untuk fleksibel agar dapat menanggapi peluang yang muncul dengan melihat apa yang diinginkan pelanggan. Hal ini juga penting untuk "menjadi digital" dan untuk menerapkan teknologi baru.

8.16 PEMANFAATAN DATA PIHAK PERTAMA UNTUK PENGEMBANGAN PRODUK

Para pemasar menciptakan nilai tukar ketika mereka secara efektif mencocokkan penawaran mereka dengan kebutuhan spesifik pelanggan. Hal itu membutuhkan pengenalan kapan pelanggan mencari produk atau layanan tertentu, memahami masalah apa yang ingin mereka selesaikan, dan mencari tahu penawaran apa yang paling sesuai untuk mereka—secara real-time. Ini membutuhkan kemampuan konversi, personalisasi, dan prediksi yang tajam.

Penciptaan nilai memiliki empat dimensi bagi pelanggan:

- fungsional;
- ekonomi;



- emosional; dan
- kohesi.

Nilai fungsional terkait dengan produk, nilai ekonomi terkait dengan harga (atau ROI), nilai emosional didasarkan pada kriteria pribadi, dan kohesi terkait dengan keterikatan atau keanggotaan dalam kelompok tertentu. Bagi pemasaran, sangat penting untuk memutuskan nilai mana yang relevan untuk setiap kelompok sasaran atau klaster. Penyesuaian yang tepat dari penawaran nilai untuk setiap kelompok akan meningkatkan keunggulan kompetitif pemasok. Jelas, ini lebih berlaku dalam pendekatan permintaan.

Pemasar dapat meningkatkan nilai keterlibatan dengan mendorong pelanggan untuk berinteraksi satu sama lain, mengajukan pertanyaan, berbagi pengetahuan, dan berkolaborasi. Untuk tujuan ini, Salesforce menciptakan Komunitas Trailblazer, di mana pelanggan dapat bergabung dengan puluhan grup pengguna di berbagai industri untuk berbagi pengalaman mereka dengan produk perusahaan. Demikian pula, Glossier, merek produk kecantikan yang menjual langsung ke konsumen, memfasilitasi grup komunitas yang berfokus pada topik-topik yang relevan.

Grup pengguna membantu perusahaan-perusahaan ini memahami kebutuhan pelanggan, meningkatkan retensi, menurunkan biaya akuisisi, menghasilkan ide produk, dan memperlancar pengenalan inovasi. Misalnya, Glossier sedang menjajaki perdagangan sosial yang melibatkan anggota komunitas yang bertindak sebagai influencer dan bahkan menjual produknya. Para pemimpin pemasaran juga dapat memainkan peran sentral dalam menciptakan atau mengidentifikasi model bisnis dan teknologi baru yang mendorong permintaan pelanggan. Misalnya, banyak perusahaan besar—termasuk Unilever—telah membentuk unit untuk mengelola investasi di perusahaan rintisan dan usaha baru di bidang teknologi pemasaran atau layanan hiburan yang sedang berkembang yang, antara lain, dapat membantu membentuk upaya produk, layanan, atau pemasaran.

Selain itu, mereka memupuk budaya organisasi yang berfokus pada kebutuhan pelanggan dan interaksi yang lebih lancar antar bidang keahlian. Salah satu alat untuk tujuan tersebut adalah indikator perilaku kunci (KBI), seperti tingkat kepercayaan interpersonal dan transparansi, yang diberi status yang sama dengan KPI dalam evaluasi kinerja. Hal ini karena ketika kinerja pada KBI menurun, seorang manajer pernah menyatakan bahwa waktu yang dibutuhkan untuk penyesuaian dan koordinasi meningkat, mengurangi kecepatan ke pasar. Dalam perannya mewakili "suara pelanggan," fungsi pemasaran dapat menciptakan nilai pengetahuan, terutama melalui penggunaan ilmu data yang cerdas. Beberapa aktivitas intelijen pelanggan yang sudah mapan, seperti penilaian kebutuhan pengguna dan pelacakan sentimen, tetap penting. Tetapi teknologi yang lebih baru membuka peluang lebih lanjut. Misalnya, sistem analitik data bertenaga AI dapat semakin mengungkap hubungan sebab akibat antara investasi pemasaran dan hasil bisnis, penciptaan dan pengelolaan, memanfaatkan intelijen pasar dan pelanggan, dan memajukan analitik pemasaran.

Selain itu, teknologi baru memungkinkan cara-cara yang semakin inovatif bagi perusahaan untuk menangkap sinyal pasar dan menggunakan data. Sebagai contoh, mesin penjual otomatis Freestyle yang dipasang oleh Coca-Cola di ribuan restoran cepat saji



memungkinkan pelanggan untuk memilih dari puluhan campuran rasa, yang dikeluarkan satu per satu. Dengan melacak dan melaporkan pesanan ini, mesin-mesin tersebut menyediakan data pihak pertama yang terperinci dan real-time tentang preferensi konsumen: aset yang sangat berharga bagi perusahaan yang tidak menjual langsung ke konsumen. Perusahaan telah menggunakan data ini untuk menginformasikan R&D-nya dan untuk meluncurkan produk baru.

Sebagai produsen dan pengguna data utama, pemasaran juga dapat menciptakan nilai pengetahuan dengan berkolaborasi dengan tim TI dan ilmu data untuk menghasilkan satu sumber intelijen pasar, merancang cara untuk mendefinisikan dan mengukur metrik pemasaran utama, dan mengembangkan mekanisme untuk melindungi informasi pelanggan. Para eksekutif Adobe menganggap penciptaan "sumber kebenaran tunggal" tersebut sebagai titik balik penting dalam mempercepat upaya transformasi perusahaan. Para pemimpin pemasaran telah menyadari dan bertindak atas kebutuhan untuk mengubah organisasi mereka. Tetapi sebagian besar telah berjuang untuk melakukan perubahan dengan cara yang meningkatkan efektivitas operasional pemasaran. Kerangka kerja yang disajikan di sini memberikan kejelasan pada proses dan memandu desain organisasi pemasaran untuk zaman kita—organisasi yang dibangun sebagai koalisi untuk menciptakan nilai dan mendorong pertumbuhan perusahaan.

Digitalisasi telah mengubah proses pembelian konsumen dalam beberapa tahun terakhir. Munculnya platform telah mengubah cara pembelian bagi pelanggan dan perusahaan. Konsumen dapat menemukan semua informasi tentang produk sendiri dan mereka semakin memperhatikan ulasan dari konsumen lain. Oleh karena itu, perusahaan dipaksa untuk bereaksi secara berbeda terhadap pelanggan. Jika sebelumnya mereka lebih fokus pada keuntungan perusahaan, mempertahankan pelanggan menjadi lebih penting di zaman sekarang. Akibatnya, menjadi lebih penting untuk mengetahui apa yang ada di balik perilaku pelanggan, perjalanan pengambilan keputusan pelanggan. Saat ini hal ini dapat dianalisis dengan baik melalui data.

Pembelajaran mesin merupakan perkembangan penting yang mengubah strategi pemasaran (online). Pembelajaran mesin memastikan bahwa data yang dikumpulkan oleh perusahaan, menggunakan kecerdasan buatan, diubah menjadi wawasan berharga tentang pelanggan. Pembelajaran mesin membantu mengelompokkan konsumen dengan mengenali atribut dan karakteristik, sehingga menempatkan pelanggan dalam kelompok tertentu. Perangkat lunak pembelajaran mesin juga mengenali di mana minat pelanggan berada. Dengan informasi ini, jauh lebih mudah bagi perusahaan untuk memberikan iklan yang dipersonalisasi kepada pelanggan di media sosial. Dengan menargetkan pelanggan yang tepat, peluang iklan menghasilkan pembelian dari perusahaan jauh lebih tinggi.

Perusahaan harus tetap fokus untuk menjaga merek dan siklus pelanggan mereka tetap bernilai tinggi. Hal ini dapat dilakukan dengan menunjukkan empati dan transparansi kepada pelanggan mereka. Mengenai operasional, penting untuk menggunakan pemasaran dengan cara yang lebih gesit, yang pada akhirnya dapat menciptakan lebih banyak empati selama pandemi ini. Secara internal, harus ada adaptasi terhadap cara kerja baru untuk terus



memberikan nilai bagi pelanggan. Perusahaan dapat menciptakan nilai di media sosial bagi pelanggan jika mereka memastikan bahwa data yang dikumpulkan diubah menjadi wawasan berharga bagi pelanggan.

Hal terpenting adalah perusahaan terus-menerus melihat siklus pelanggan, karena dunia berubah sangat cepat dan begitu pula perilaku pelanggan. Media sosial adalah platform yang baik untuk mengumpulkan data yang diperlukan dan kemudian dengan cepat mengantisipasi perubahan karena media sosial adalah platform yang sangat besar. Hal ini memungkinkan perusahaan untuk memberikan pengalaman personal yang optimal kepada pelanggan dalam proses pembelian.

8.17 KEUNGGULAN KOMPETITIF

Terakhir, apa keunggulan kompetitif data, sebagai bagian dari strategi yang didorong oleh permintaan? Dalam sebuah artikel oleh Hagiu dan Wright, mereka menentukan keberlanjutannya dalam enam pertanyaan penting:

1. Berapa banyak nilai yang ditambahkan oleh data pelanggan relatif terhadap nilai penawaran yang berdiri sendiri?
2. Seberapa cepat nilai marginal dari pembelajaran berbasis data kehilangan nilainya?
3. Seberapa cepat relevansi data pengguna menurun?
4. Apakah data tersebut bersifat hak milik, artinya tidak dapat dibeli dari sumber lain dengan mudah, atau direkayasa balik?
5. Seberapa sulit meniru peningkatan produk yang didasarkan pada data pelanggan?
6. Apakah data dari satu pengguna membantu meningkatkan produk untuk pengguna yang sama atau untuk pengguna lain?

Dalam semua kasus, penggunaan data secara strategis memiliki keunggulan kompetitif dalam hubungan dengan pelanggan, tetapi seberapa pentingkah bagi pemasok dalam jaringan atau untuk setiap pemasok individu? Data terutama digunakan untuk hubungan dengan pelanggan (berbasis permintaan), tetapi data juga dapat digunakan untuk inovasi produk. Contoh yang baik adalah Nike, kami telah menjelaskan fokus pelanggan dan dorongan permintaan Nike+, tetapi data juga digunakan untuk inovasi produk spesifik seperti lapisan karbon:

- Nike ZoomX VaporflyNEXT% adalah kecepatan yang belum pernah Anda lihat—atau rasakan—sebelumnya. Dengan menggabungkan dua teknologi paling inovatif kami, busa Nike ZoomX dan material VaporWeave, ini adalah sepatu tercepat yang pernah kami buat. Pelajari lebih lanjut tentang masa depan sepatu balap.
- Pelat serat karbon sepanjang kaki memberikan sensasi dorongan untuk membantu Anda meningkatkan kecepatan.
- Material VaporWeave sangat kuat dan sangat ringan. Material ini juga tahan air, jadi silakan siramkan air ke kepala Anda; sepatu ini tidak akan menyerap semuanya.
- Tambahan busa Nike ZoomX di bagian depan kaki memberikan pengembalian energi yang luar biasa. (www.nike.com/nl/en/running/vaporfly)



8.18 KESIMPULAN

Data adalah alat pemasaran baru untuk mendapatkan keunggulan kompetitif. Pendekatan berbasis permintaan didasarkan pada data pelanggan dan perilaku, tetapi juga pada pembelajaran mesin. Dengan pembelajaran mesin, Anda memberikan pengetahuan pada data, dan Anda menggunakan data tersebut untuk prediksi.

Dengan cara ini, organisasi dapat bereaksi cepat terhadap perubahan (kelincahan) tetapi juga dapat berkomunikasi langsung dengan pelanggan (dan pelanggan dalam kelompok). Untuk membuat profil pelanggan, data harus digunakan untuk membuat kelompok berdasarkan penyebut umum dan perubahan respons. Ini adalah pendekatan pemasaran baru tetapi akan menentukan keberhasilan organisasi di masa depan. Langkah selanjutnya adalah adopsi oleh organisasi berdasarkan strategi ini dan alat-alat baru.



BAB 9

TRANSFORMASI ORGANISASI BERBASIS PERMINTAAN

9.1 PENDAHULUAN

Digitalisasi adalah proses mengubah informasi dari format fisik menjadi format digital. Ketika proses ini dimanfaatkan untuk meningkatkan proses bisnis, maka disebut digitalisasi. Hasil dari proses ini disebut transformasi digital. Digitalisasi adalah penggunaan teknologi digital untuk mengubah model bisnis dan menyediakan peluang baru dalam menghasilkan pendapatan dan nilai; ini adalah proses beralih ke bisnis digital. Digitalisasi adalah proses mengubah informasi menjadi format digital.

Hasilnya adalah representasi seragam dari suatu objek, gambar, suara, dokumen, atau sinyal. Karena digitalisasi, dimungkinkan untuk menghubungkan sumber daya data meskipun memiliki format yang berbeda. Kita dapat menghubungkan data tradisional dengan, misalnya, data media sosial dan data numerik dengan gambar. Dengan cara ini, dimungkinkan untuk membangun gudang data besar dan menganalisis proses, perilaku, dan sumber relevan lainnya.

9.2 EVOLUSI ORGANISASI BERBASIS PERMINTAAN

Transformasi organisasi dari organisasi berbasis penawaran dengan fokus kuat pada proses internal dan optimalisasi menjadi organisasi berbasis permintaan dengan kebutuhan kuat akan data eksternal dan digitalisasi interaksi merupakan langkah pertama dalam menciptakan sumber data yang seragam. Langkah pertama pembelajaran mesin adalah menganalisis data tentang keseragaman di tingkat bidang dan mentransfer data ini ke kumpulan data yang seragam. Langkah-langkah pertama ini sama dengan langkah-langkah yang diambil untuk digitalisasi, yaitu mendapatkan data dan menstandarisasi format. Bagi beberapa perusahaan, perubahan total strategi dan operasi adalah "jembatan yang terlalu jauh".

Oleh karena itu, langkah pertama seringkali sangat dekat dengan bisnis yang ada, hanya saja mengoptimalkan proses dan fungsi. Peningkatan kualitas dan penghematan biaya merupakan motivator yang baik untuk perubahan. Langkah kedua lebih sulit. Berdasarkan optimalisasi proses yang ada dan biaya yang lebih rendah (implementasi digitalisasi), langkah selanjutnya adalah memanfaatkan peluang baru digitalisasi dalam penggunaan perangkat lunak dan untuk strategi. Cara-cara baru untuk meningkatkan organisasi dan aktivitas akan mengarah pada inovasi. Lakukan hal-hal secara berbeda.

Inovasi adalah ide yang telah diubah menjadi kenyataan praktis. Bagi sebuah bisnis, ini adalah produk, proses, atau konsep bisnis, atau kombinasi yang telah diaktifkan di pasar dan menghasilkan keuntungan dan pertumbuhan baru bagi organisasi. Inovasi tersebut masih didasarkan pada proses dan nilai bisnis yang ada. Namun, penggunaan teknologi semacam ini



akan menyebabkan disrupsi karena adopsi pasar (pesaing dan konsumen), tetapi juga adaptasi strategi (pesaing) dan perilaku (konsumen).

9.3 DISRUPSI DAN AKSELERASI TRANSFORMASI ORGANISASI BERBASIS DATA

Transformasi Pengalaman Pelanggan

Inti dari digital adalah data pelanggan. Diperlukan lebih banyak data pelanggan untuk menganalisis kebutuhan dan potensi penjualan kepada pelanggan individu. Oleh karena itu, diperlukan kontak langsung atau tautan ke basis data dengan semua data yang relevan. Banyak perusahaan semakin menyadari hal ini dan mencari peluang untuk berhubungan dengan pelanggan potensial, misalnya melalui situs web atau toko online mereka sendiri, dengan berkolaborasi dalam rantai pasokan, dengan mata rantai terakhir dalam rantai pasokan, atau dengan menjual atau berkomunikasi langsung kepada pengguna akhir. Hal ini akan menyebabkan restrukturisasi proses bisnis tetapi juga mempertimbangkan kembali mitra bisnis (restrukturisasi rantai pasokan).

Wawasan Berbasis Data yang Lebih Baik

Saat Anda beralih ke digital, Anda dapat melacak metrik dan menganalisis data yang Anda kumpulkan selama upaya pemasaran digital Anda. Menggunakan wawasan berbasis data dapat membantu memahami pelanggan dengan lebih baik, dan juga memikirkan kembali strategi bisnis, membantu pengambilan keputusan yang lebih baik, peramalan yang lebih baik, dan mengoptimalkan pendorong bisnis yang ada seperti stok atau produksi.

Kolaborasi yang Lebih Baik Antar Departemen

Digitalisasi menawarkan kesempatan untuk menata ulang organisasi berdasarkan penghubungan departemen independen dalam pendekatan berbasis pelanggan, untuk memantau aktivitas dengan lebih baik, dan untuk berkolaborasi dengan pihak eksternal. Ketika Anda menemukan semua orang selaras dengan tujuan bersama (berbasis kebutuhan pelanggan), proses berbasis pembelajaran mesin dan strategi berbasis permintaan akan secara efektif menciptakan jaringan.

Peningkatan Ketangkasan dan Inovasi

Berdasarkan dinamika pasar dan dinamika kebutuhan serta perilaku pelanggan, sangat penting untuk bereaksi tepat waktu terhadap perubahan ini. Ketangkasan didasarkan pada pemicu, pengecualian, dan perkiraan, dan akan mengaktifkan proses dan aktivitas. "Mengikuti arus" adalah strategi kunci bagi perusahaan yang aktif di pasar semacam ini. Kedengarannya logis dan sederhana, tetapi mentransfer model bisnis yang sukses selama 150 tahun terakhir, dengan manajemen yang dibesarkan dengan hierarki dalam pengambilan keputusan dan hambatan kontrol yang jelas. Tekanan eksternal dari pelanggan, pendatang baru di pasar, dan penurunan keuntungan akan memberi tekanan pada pengambilan keputusan bagi para manajer tradisional. Pasar dan perilaku pelanggan berubah dengan cepat dan seringkali tidak dapat diprediksi. Inilah alasan utama untuk bertindak sesuai dengan perubahan tersebut.

Di pasar yang stabil dan kebutuhan pelanggan yang stabil, interaksi langsung dan deteksi "kebutuhan" tidak diperlukan. Namun, hal ini telah berubah dan sejak tahun 2000, alat-alat tersedia untuk menerapkan strategi dinamis untuk mengetahui, menganalisis,



berinteraksi, dan menanggapi perubahan. Sejak tahun 2000, perusahaan rintisan baru menggunakan teknologi baru yang tersedia untuk mengubah bisnis. Pertama dalam model bisnis klasik seperti Amazon (keunggulan kompetitif pertama adalah pemesanan online dan pengiriman ke rumah). Setelah Amazon membuktikan kebutuhan akan jenis "pemesanan melalui pos" ini, perusahaan rintisan baru mengikutinya, tetapi teknologi baru juga tersedia.

Sekitar tahun 2007, komunikasi digital menjadi inti dari model bisnis. Media sosial menjadi sangat populer, komunikasi individual berbasis smartphone memungkinkan penggunaan internet tanpa hambatan, dan Facebook menjadi "titik balik" bagi penggunaan internet. Ini adalah awal dari adopsi internet, komunikasi pribadi, dan komunitas di internet secara global. Ini juga merupakan kesadaran bagi perusahaan yang sudah ada untuk mengubah bisnis mereka. Bukan kebetulan bahwa pada saat yang sama krisis keuangan global menjadi awal resesi hingga sekitar tahun 2012.

9.4 PERKEMBANGAN MENUJU DIGITALISASI 1998–2004

Perusahaan rintisan baru menggunakan internet sebagai struktur bisnis inti. Model bisnis baru menggunakan "skala" sebagai cakrawala bisnis (geografi bukan lagi masalah). Perusahaan tradisional menyadari perubahan karena menggunakan teknik baru. Perjuangan dalam pandangan bisnis dan keputusan bisnis terjadi antara pendatang baru dan perusahaan yang sudah ada. Terutama fokus pada keuntungan berubah menjadi fokus pada nilai perusahaan berdasarkan pertumbuhan pasar prospektif dan pendapatan prospektif. Mengapa perusahaan yang merugi seperti Amazon lebih berharga daripada pabrik mobil atau perusahaan produk konsumen yang untung? Hasil dari masa lalu digantikan oleh kemungkinan hasil di masa depan.

2004–2010

Tahun 2004–2010 adalah masa kesadaran bahwa internet akan tetap ada dan akan mengubah rantai pasokan dan perusahaan. Fokus pada kelincahan untuk memenuhi permintaan dan dinamika perilaku pelanggan, perusahaan rintisan baru di pasar, dan lebih banyak koneksi internasional merupakan hasil dari struktur internet yang lebih baik dan lebih cepat. Teknologi baru memungkinkan optimalisasi produksi sehingga lebih banyak fitur produk dapat diproduksi dalam jangka waktu yang lebih singkat. Produksi sesuai pesanan, produk pesanan khusus, dan produksi untuk kelompok kecil dimungkinkan karena skala pasar yang baru.

Perusahaan pesanan melalui pos tradisional seperti Landsend menggunakan waktu antara pemesanan dan pengiriman untuk menyesuaikan produk standar. Kemeja pesanan khusus dimungkinkan jika Anda memberikan ukuran yang tepat. Inisial jika memungkinkan, di mana saja pada kemeja. Selain itu, logo khusus atau perubahan lain pada pakaian menjadi standar. Wajar jika Anda harus menunggu fitur khusus ini. Ini tentu saja menjadi senjata yang ampuh melawan pengecer fisik, tetapi juga data dikumpulkan tentang pelanggan yang dapat digunakan untuk penawaran di masa mendatang.



Amazon adalah yang pertama menggunakan penyaringan kolaboratif untuk produk dalam komunikasi dengan pelanggan. Dengan menggunakan mesin pencari Amazon untuk produk, mereka memberikan saran untuk produk lain: “Pelanggan lain juga membeli...” Ini tentu saja merupakan strategi untuk meningkatkan nilai keranjang belanja. Kemudian, seluruh proses ini dioptimalkan dengan teknik klaster tingkat lanjut, tetapi juga menghubungkan saran produk ke semua klaster dan ke pencarian produk.

Yang terkenal juga adalah jeans pesanan khusus Levi’s. Jika Anda mengukur ukuran Anda dan memesan secara online, Anda mendapatkan sepasang jeans pesanan khusus. Ini lebih merupakan gimmick pemasaran, tetapi berjalan dengan baik pada periode ini, menunjukkan bahwa pelanggan dapat memengaruhi proses produksi. Jeans tersebut sebenarnya bukan pesanan khusus, tetapi semua ukuran yang mungkin (10.000) disimpan di gudang umum tempat pesanan online diproduksi.

Perkembangan lain menggunakan geografi sebagai alat kompetitif; memesan anggur di Prancis langsung dari kastil, memesan keju langsung di Belanda, atau memesan langsung di Asia untuk produk otentik. Ini adalah saat yang tepat untuk memanfaatkan kemungkinan baru untuk model bisnis baru dan menjangkau pelanggan dan pasar baru. Ini juga saat di mana perusahaan tradisional mencoba untuk berubah dalam struktur mereka sendiri. Perusahaan rintisan baru di dalam perusahaan bertanggung jawab atas toko web dan penjualan internet (meskipun menggunakan kriteria keuangan standar). Perusahaan tradisional membeli perusahaan rintisan baru untuk mendapatkan pengetahuan mendalam tentang pelanggan tetapi juga tentang teknik baru. Perangkat lunak baru digunakan untuk mengoptimalkan proses bisnis. Krisis keuangan tahun 2007 dan resesi berikutnya juga merupakan saat untuk menyadari bahwa dunia bisnis berada di ambang transformasi.

2010–2020

Ini adalah era koneksi. Perusahaan mengevaluasi struktur biaya mereka. Teknologi meningkat pesat. Perusahaan menyadari bahwa untuk mendapatkan keunggulan kompetitif dibutuhkan teknologi baru dan pembaruan sistem mereka sangat penting. Namun, biayanya akan cukup besar dalam perangkat lunak dan peningkatan perangkat keras. Dua perkembangan strategis menjadi jelas:

- komputasi awan; dan
- komputasi layanan.

Jika dilihat ke belakang, perkembangan ini sangat penting untuk aplikasi di masa depan seperti pembelajaran mesin dan jaringan.

9.5 KOMPUTASI AWAN

Komputasi awan adalah ketersediaan sumber daya sistem komputer sesuai permintaan, terutama penyimpanan data (penyimpanan awan) dan daya komputasi, tanpa manajemen aktif langsung oleh pengguna. Istilah ini umumnya digunakan untuk menggambarkan pusat data yang tersedia bagi banyak pengguna melalui internet. Awan besar mendominasi saat ini, dan seringkali memiliki fungsi yang didistribusikan di beberapa lokasi dari server pusat. Jika koneksi ke pengguna relatif dekat, itu dapat ditetapkan sebagai server



tepi. Awan dapat dibatasi untuk satu organisasi (awan perusahaan), atau tersedia untuk banyak organisasi (awan publik). Komputasi awan bergantung pada berbagi sumber daya untuk mencapai koherensi dan skala ekonomi.

Para pendukung awan publik dan hibrida mencatat bahwa komputasi awan memungkinkan perusahaan untuk menghindari atau meminimalkan biaya infrastruktur TI di muka. Para pendukung juga mengklaim bahwa komputasi awan memungkinkan perusahaan untuk menjalankan aplikasi mereka lebih cepat, dengan pengelolaan yang lebih baik dan pemeliharaan yang lebih sedikit, dan bahwa hal itu memungkinkan tim TI untuk lebih cepat menyesuaikan sumber daya untuk memenuhi permintaan yang berfluktuasi dan tidak dapat diprediksi, menyediakan kemampuan komputasi burst: daya komputasi tinggi pada periode permintaan puncak tertentu. Penyedia layanan cloud biasanya menggunakan model "bayar sesuai penggunaan", yang dapat menyebabkan biaya operasional tak terduga jika administrator tidak terbiasa dengan model penetapan harga cloud.

Ketersediaan jaringan berkapasitas tinggi, komputer dan perangkat penyimpanan berbiaya rendah, serta adopsi luas visualisasi perangkat keras, arsitektur berorientasi layanan, dan komputasi otonom dan utilitas telah menyebabkan pertumbuhan komputasi awan. Pada tahun 2019, Linux adalah sistem operasi yang paling banyak digunakan, termasuk dalam penawaran Microsoft, dan karenanya digambarkan sebagai dominan. Cloud yang paling banyak digunakan adalah layanan web Amazon dan Azure Microsoft. Selain itu, cloud Google adalah alternatif yang menonjol. Kelompok elemen jaringan yang menyediakan layanan tidak perlu ditangani atau dikelola secara individual oleh pengguna; sebaliknya, seluruh rangkaian perangkat keras dan perangkat lunak yang dikelola penyedia dapat dianggap sebagai cloud amorf. Pada tahun 2020, fokusnya bukan lagi pada optimalisasi atau inovasi, tetapi sekarang fokusnya adalah pada disrupsi.

Bagaimana kita dapat menggunakan perangkat lunak dan aplikasi baru secara kompetitif sebagai alat strategis. Tidak cukup lagi hanya mengoptimalkan proses bisnis (strategi internal) tetapi juga menggunakan alat baru untuk bersaing di pasar. Perubahan harus mengarah pada transformasi konsep bisnis dan strategi bisnis. Transformasi ini baru saja dimulai, kita melihat dampak platform, pembelajaran mesin, dan outsourcing aktivitas (operasi tangkas MEAN dan lean) sebagai perkembangan baru yang mengubah organisasi dan struktur pasar.

Ekonomi yang didorong oleh penawaran akan menjadi ekonomi yang didorong oleh permintaan dengan interaksi langsung antara pelanggan dan pemasok, penawaran berbasis kebutuhan, komunitas dan pengelompokan sejenis, kontak kapan saja, di mana saja, dan dengan cara apa pun antara perusahaan dan pelanggan. Perubahan besar lainnya adalah dampak platform global seperti Amazon, Alibaba, Uber, dan Airbnb. Menghubungkan pelanggan, menganalisis perilaku, menciptakan kelompok sejenis, dan bekerja dalam jaringan pemasok dan pelanggan hanyalah beberapa tantangan yang dihadapi perusahaan.



9.6 KOMPUTASI LAYANAN

Komputasi layanan menggunakan model bayar sesuai penggunaan, Anda hanya membayar untuk penggunaan cloud atau aplikasi. Perusahaan perangkat lunak besar seperti SAP, Oracle, dan Salesforce telah mengubah model lisensi mereka di mana pengguna membeli lisensi untuk menggunakan perangkat lunak dalam kontrak layanan. Komputasi layanan telah menjadi disiplin ilmu lintas disiplin yang mencakup ilmu dan teknologi untuk menjembatani kesenjangan antara layanan bisnis dan layanan TI. Komputasi layanan adalah bidang lintas disiplin yang mencakup ilmu dan teknologi, dan mewakili arah yang menjanjikan untuk komputasi terdistribusi dan metodologi pengembangan perangkat lunak. Tujuannya adalah untuk menjembatani kesenjangan antara layanan bisnis dan layanan TI dengan mendukung seluruh siklus hidup inovasi layanan. Beberapa contoh komputasi layanan adalah:

- perangkat lunak sebagai layanan;
- infrastruktur sebagai layanan;
- platform sebagai layanan;
- penyimpanan data sebagai layanan; dan
- analitik sebagai layanan.

Perangkat Lunak sebagai Layanan

Perangkat lunak sebagai layanan (SaaS) mungkin merupakan aplikasi yang paling terkenal untuk komputasi awan. Pada dasarnya, produk SaaS mendistribusikan data secara online, dan dapat diakses dari browser di perangkat apa pun, yang memungkinkan perusahaan tersebut untuk terus menghosting perangkat lunak. Kemudahan penggunaan, harga berbasis langganan di muka, dan biaya yang lebih rendah menjadikan SaaS salah satu sektor paling menarik di seluruh bisnis dan teknologi. Perusahaan terkenal yang menggunakan SaaS adalah Salesforce, Slack, dan Zoom.

Infrastruktur sebagai Layanan

Infrastruktur sebagai layanan (IaaS) menyediakan infrastruktur komputasi virtual yang dikelola sepenuhnya melalui internet. IaaS biasanya digunakan dalam beberapa cara berbeda, termasuk sebagai lingkungan pengujian untuk pengembangan aplikasi, sebagai host situs web, dan bahkan sebagai platform untuk analisis big data. IaaS menjadi pilihan populer karena kontinuitas bisnis dan efisiensinya dalam mengirimkan aplikasi. IBM adalah perusahaan terkemuka di bidang ini.

Platform sebagai Layanan

Platform sebagai layanan (PaaS) adalah model komputasi awan yang menyediakan pengguna dengan perangkat pengembangan yang dihosting, kemampuan manajemen aplikasi, dan alat basis data, sumber daya virtual yang dibutuhkan perusahaan untuk membangun, menyebarkan, dan meluncurkan aplikasi perangkat lunak mereka. Dengan melakukan outsourcing hosting, keamanan basis data, dan penyimpanan data, perusahaan menghindari investasi jangka panjang (menghemat banyak uang). Amazon Web Services dan Azure dari Microsoft adalah perusahaan terkenal yang menggunakan PaaS.



Penyimpanan Data sebagai Layanan

Berbagi file dan penyimpanan data mencakup banyak penggunaan cloud, dengan individu dan bisnis berbagi file besar melalui perangkat lunak berbasis cloud dan melakukan outsourcing penyimpanan data mereka ke pusat data di luar lokasi. Model bayar sesuai penggunaan membantu bisnis mengelola dan meningkatkan skala berbagi dan penyimpanan data berdasarkan kebutuhan saat ini. Yang terbaik dari semuanya, tidak ada batasan untuk keduanya. Dropbox adalah pemasok kapasitas yang terkenal untuk big data.

Analisis sebagai Layanan

Penyimpanan data hanyalah satu aspek dari komputasi awan. Karena perusahaan keamanan berbasis cloud berupaya mengungguli peretas dan tetap selangkah lebih maju dari invasi, ini juga merupakan cara yang semakin aman untuk melindungi data sensitif dari perampok siber. Karena perusahaan big data membutuhkan penyimpanan dan daya pemrosesan dalam jumlah besar untuk tujuan analisis, banyak dari mereka beralih ke cloud untuk mendapatkan lebih banyak keduanya, ditambah peningkatan keamanan untuk catatan bisnis.

9.7 TRANSFORMASI ORGANISASI BERDASARKAN DATA

Untuk mengubah organisasi tradisional menjadi organisasi yang digerakkan oleh permintaan adalah restrukturisasi total organisasi. Dalam The Digital Transformation Playbook lima domain perubahan terdeteksi. Pelanggan (tentu saja), persaingan, data, inovasi, dan nilai.

Pelanggan harus mendapatkan lebih banyak perhatian dalam strategi perusahaan, harus ada fokus pada nilai pelanggan. Komunikasi dua arah sangat penting untuk mendapatkan data dan pengetahuan yang tepat tentang pelanggan.

Pelanggan sebagai kelompok sasaran, fokus penjualan! Perilaku pelanggan individu

Para pesaing akan bekerja sama dalam platform. Karena platform menggabungkan pasokan dan mencocokkan pasokan dengan kebutuhan pelanggan seperti yang telah kita lihat, ini lebih merupakan masalah kecocokan yang tepat daripada menjual produk. Di dalam platform mereka akan bekerja sama untuk kecocokan terbaik; namun, di luar platform mereka masih bisa menjadi pesaing.

Bersaing dalam penjualan, fitur produk! Bersaing dalam pencocokan kebutuhan dan komunikasi langsung

Data sangat penting, ini adalah proses berkelanjutan pengumpulan, restrukturisasi, analisis, dan penerapan. Data dibutuhkan untuk menciptakan nilai bagi pelanggan dan mengoptimalkan proses bagi perusahaan. Jenis data dan penggunaan data berbeda dari masa lalu. Data perilaku individu penting untuk memprediksi kontak dan penjualan di masa mendatang.



Data proses internal (berbasis ERP) → Data pelanggan dan preferensi

Inovasi adalah langkah kedua dalam transformasi: optimalkan, berinovasi, dan disrupti. Semua proses dan struktur dianalisis untuk kemungkinan dampak dan perubahan digitalisasi. Pertama berdasarkan struktur yang ada, segera diikuti oleh inovasi. Dari digitalisasi proses yang ada hingga proses berbasis digitalisasi.

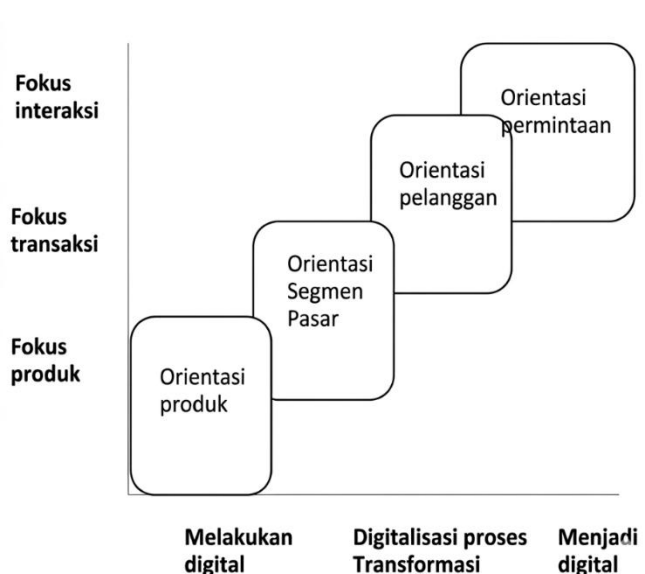
Perubahan yang dilakukan berdasarkan ROI!

Perubahan yang dilakukan berdasarkan kemungkinan dampak pada pelanggan

Fokus kelima adalah pada nilai, nilai pelanggan. Mengetahui alasan mengapa pelanggan membeli, menganalisis perilaku, mengelompokkan perilaku serupa, mendeteksi perilaku prediktif, dan menganalisis (dan mengelompokkan kembali) lagi. Perlahan-lahan organisasi akan berubah dari organisasi yang menjual produk (atau layanan) menjadi penawaran yang sesuai berdasarkan kebutuhan pelanggan dan analisis data.

Menjual produk yang tepat berdasarkan preferensi pelanggan!

Memenuhi kebutuhan pelanggan berdasarkan kecocokan terbaik.



Gambar 9.1 Model orientasi dinamis, menggabungkan fokus dengan digital.

Dalam model orientasi dinamis, berbagai orientasi organisasi ditunjukkan. Seperti yang telah kita lihat dalam model pemasok tradisional, organisasi diorganisir untuk memproduksi barang. Dalam peran produksi ini, saluran distribusi biasanya digunakan untuk membawa barang ke pengguna akhir. Ada fokus yang kuat pada kualitas produk dan efisiensi saluran distribusi. Teknologi digunakan untuk mendukung fungsi-fungsi ini, termasuk penggunaan internet. Kontak dengan pelanggan biasanya melalui saluran distribusi. Untuk dukungan produk, ada pusat panggilan atau penanganan email.



Dengan orientasi pasar, masih ada fokus pada produksi barang, tetapi produksi sebagian difokuskan pada pangsa pasar dalam segmen pasar tertentu. Ini didorong oleh penawaran, meskipun ada ilusi bahwa ada fokus pada pelanggan, tetapi fokusnya adalah pada kebutuhan segmen pasar tertentu. Orientasi pasar ini didasarkan pada pendekatan kelompok sasaran. Hubungan dengan kelompok sasaran juga akan menjadi bagian dari strategi pemasaran. Penerapan teknologi akan didukung oleh keinginan kelompok sasaran dan akan sangat berfokus pada digitalisasi, yang didukung oleh produksi dan distribusi. Terdapat perubahan orientasi dalam orientasi pelanggan karena ini merupakan perubahan dari penawaran ke permintaan. Perubahan ini terjadi karena dampak internet dan pembelajaran mesin pada perilaku pelanggan dan model bisnis seperti yang telah kita lihat sebelumnya. Kita tidak lagi mengirimkan barang kepada pelanggan yang tidak dikenal, tetapi upaya dilakukan untuk mengintegrasikan pengetahuan pelanggan ke dalam model bisnis. Ini sering disebut berorientasi pelanggan atau "berhadapan dengan pelanggan". Istilah-istilah tersebut sudah menunjukkan adanya peningkatan keterlibatan pelanggan.

Konsep produk diadaptasi dengan menyesuaikan produk fisik dan layanan digunakan sebagai tambahan penting. Melalui strategi merek yang jelas untuk kelompok sasaran tertentu, yang didukung oleh interaksi, hubungan terjalin dengan pelanggan individu. Fase ini merupakan peralihan model. Pelanggan menjadi semakin penting, terdapat interaksi dengan pelanggan dan komunikasi langsung. Fokusnya masih pada produk, tetapi dalam proses interaktif. Pangsa pasar, seberapa banyak pelanggan membeli dan seberapa sering pelanggan datang (RFM) adalah instrumen pengukuran penting seperti yang telah kita lihat.

Banyak toko online berorientasi pada pelanggan karena komunikasi individual, analisis berbasis perilaku, dan interaksi melalui media sosial. Keterlibatan pelanggan terbesar adalah dalam partisipasi dan interaksi pelanggan, orientasi platform, dan didorong oleh permintaan. Keterlibatan pelanggan dimaksimalkan di sini. Interaksi dan komunikasi adalah pendorong penting. Pada fase ini, fokusnya bukan lagi pada alat pemasaran lama, 4P, tetapi pada pelanggan, koneksi, komunikasi, dan komitmen, yang dilengkapi dengan kolaborasi dan interaksi.

Perubahan dari fokus produk ke fokus platform tidak dapat dilakukan sekaligus. Ini membutuhkan perubahan struktur organisasi, fungsi, tetapi juga pendekatan pasar. Teknologi akan jauh lebih berbasis pada interaksi, pencatatan perilaku, dan komunikasi. Proses perubahan integral ini sangat penting untuk mencapai keberhasilan. Penyesuaian sebagian pasti akan menimbulkan hambatan seperti pusat layanan pelanggan yang tutup pukul 6 sore, respons email yang lambat, waktu pengiriman yang lambat, atau kurangnya wawasan tentang stok atau perilaku pelanggan.

Kategori	Orientasi Produk	Orientasi Pasar	Orientasi Pelanggan	Partisipasi Pelanggan/ Orientasi Platform (Digerakkan Permintaan)
Orientasi	Orientasi produk	Orientasi pasar	Orientasi pelanggan	Partisipasi pelanggan/ Orientasi platform (digerakkan permintaan)



Fokus	Produk	Grup target/ segmen	Relasi / loyalitas	Sinergi / interaksi
Produk/ Layanan	Standar	Fokus pada grup target/ layanan	Modul/ pesanan khusus	Interaksi partisipasi langsung
Harga	Harga biaya plus	Tergantung pada grup target	Profit berdasarkan relasi/ pangsa dompet	Tergantung pada relasi
Komunikasi	Komunikasi massa	Transaksi fokus pada hasil	Berbasis internet	Berbasis internet
Organisasi	Hierarkis	Matriks, unit bisnis	Klaster pelanggan	Organisasi jaringan
Digitalisasi	Situs web	Situs web dan toko daring, dukungan fungsional terbatas	Diterapkan dalam proses yang ada	Menjadi digital, jaringan, dan interaksi dengan pelanggan (pendekatan domain)
Kerja Sama	Terbatas	Dalam grup target	Antara pemasok dan mata rantai terakhir (berbagi informasi terbatas)	Kerja sama erat dengan pemasok mengenai informasi pelanggan, fungsi, dan dukungan (misal: tingkat stok)
Proses Komersial	Pelanggan adalah rantai terakhir dalam rantai pasok	Pelanggan adalah tautan dalam rantai pasok; membangun nilai merek dan asosiasi	Komunikasi langsung dengan pengguna akhir. Fokus produk	Interaksi, lingkaran loyalitas; komunikasi intensif berbasis kebutuhan yang digerakkan oleh algoritma

Gambar 9.2 Aplikasi teknologi informasi dalam pemasaran, dari berbasis transaksi hingga berbasis hubungan.

Restrukturisasi terjadi ketika orientasi bergeser dari produk ke pelanggan. Akibatnya, fungsi harus berubah, tetapi struktur juga harus disesuaikan. Struktur hierarkis digantikan oleh struktur berbasis klaster fungsional, kerja sama antara berbagai fungsi bisnis juga harus lebih intensif agar dapat merespons dengan cepat terhadap perubahan permintaan atau berdasarkan interaksi dengan pelanggan. Di Zara, kita melihat kolaborasi erat antara penjualan (toko) dan desain untuk dengan cepat menerjemahkan permintaan ke dalam koleksi baru. Di toko online, logistik, termasuk manajemen inventaris, sangat terlibat dalam penjualan dan perencanaan.

Departemen analisis juga tidak hanya fokus pada analisis apa yang telah terjadi, tetapi juga apa yang diharapkan, sehingga fungsi bisnis lainnya dapat menyesuaikan diri dengan hal ini. Di bidang kesehatan, fungsi informasi akan menjadi sangat penting, sementara dalam strategi "edge", berbagi properti akan menjadi pusat perhatian. Perubahan ini sangat penting untuk fokus organisasi. Fokus awalnya adalah pada produk yang akan dipasarkan. Nilai produk dan transaksi merupakan faktor dominan, begitu pula, misalnya, pangsa pasar. Karena harga sering ditentukan oleh apa yang layak di pasar, profitabilitas dapat ditingkatkan dengan fokus yang kuat pada biaya.

Dalam orientasi pelanggan, fokusnya jauh lebih pada penambahan nilai dan motif pembelian. Apa yang ingin dibeli pelanggan dan mengapa, harus diantisipasi? Bagi satu pelanggan, ini bisa berupa kualitas, bagi pelanggan lain ketersediaan segera atau pengiriman



wewenang untuk membuat keputusan. Kontrol akan dilakukan setelah keputusan dibuat, bukan sebelum keputusan dibuat. Merancang ulang model operasi perusahaan berarti membangun kembali setiap unit bisnis di atas fondasi data, analitik, dan perangkat lunak yang baru dan terintegrasi. Upaya yang menantang dan memakan waktu ini membutuhkan fokus dan mandat dari atas ke bawah yang konsisten untuk mengoordinasikan dan menginspirasi semua pihak yang terlibat. Membangun basis perangkat lunak, ilmu data, dan kemampuan analitik tingkat lanjut adalah proses bertahap yang dipandu oleh tim kecil pemimpin perubahan. Mereka memiliki cetak biru langkah-langkah yang harus diambil, melibatkan berbagai pemimpin proyek, dan memastikan bahwa itu adalah proses yang terkoordinasi.

Di masa lalu, TI sebagian besar tentang menjaga agar sistem yang ada tetap berfungsi, menyebarkan pembaruan perangkat lunak, melindungi dari serangan siber, dan menjalankan help desk. Mengembangkan perangkat lunak model operasi adalah permainan yang berbeda. Perangkat lunak baru dibangun di atas dinamika dan kelincahan. Respons terhadap perubahan dinamika pasar atau pola pembelian harus cepat dan memadai. Sistem low coding seperti Microsoft OutSystems atau Mendix adalah seperangkat alat perangkat lunak yang bekerja seperti alat perakitan untuk komponen perangkat lunak kecil.

Low-code adalah pendekatan pengembangan perangkat lunak yang hanya membutuhkan sedikit atau bahkan tanpa pengkodean untuk membangun aplikasi dan proses. Platform pengembangan low-code menggunakan antarmuka visual dengan logika sederhana dan fitur drag-and-drop, bukan bahasa pemrograman yang rumit.

Dengan cara ini, adaptasi terhadap sistem dan reaksi terhadap perubahan menjadi cepat dan tepat. Ini juga berarti bahwa arsitektur sistem harus memiliki basis data terpusat atau jaringan sumber data yang terhubung. Serangkaian koneksi canggih berdasarkan API (antarmuka pemrograman aplikasi) memungkinkan koneksi yang mulus, baik di dalam organisasi maupun dengan sumber eksternal.

Dalam dunia yang digerakkan oleh data, berdasarkan pembelajaran mesin, persyaratan untuk bersaing kurang berkaitan dengan spesialisasi dan lebih berkaitan dengan serangkaian kemampuan universal dalam pengumpulan data, pemrosesan, analitik, dan pengembangan algoritma. Keunggulan kompetitif didasarkan pada analitik data dan penggunaan algoritma. Kemampuan universal baru ini membentuk kembali strategi, desain bisnis, pemasaran, dan bahkan kontrol. Ketika semua orang memiliki data yang sama, penting untuk menganalisis dan memperbarui data serta bereaksi tepat waktu terhadap perubahan. Keahlian industri menjadi kurang penting, karena bukan industri yang memimpin, tetapi penggunaan produk dan kebutuhan pelanggan.

Inilah alasan mengapa platform dan kolaborasi dapat mendominasi berbagai pasar. Pencocokan kebutuhan berdasarkan fitur produk berbeda dengan penjualan produk kepada pengguna. Amazon dan Alibaba adalah pesaing di berbagai pasar meskipun memiliki latar belakang dan proposisi bisnis yang berbeda. Terlepas dari pasarnya, mereka menggunakan



infrastruktur dan teknik pembelajaran mesin (AI) yang sama untuk mencocokkan pemasok dan pelanggan dengan tepat. Semua pasar memiliki banyak fondasi teknologi yang serupa dan menggunakan metode serta alat yang umum.

Strategi bergeser dari diferensiasi tradisional berdasarkan biaya, kualitas, dan ekuitas merek serta keahlian vertikal yang terspesialisasi menuju keunggulan seperti posisi jaringan bisnis, akumulasi data unik, dan penerapan analitik canggih. Platform dapat bersaing dalam hal harga dengan perdagangan yang ada karena efisiensi dan kontak langsung mereka dengan pelanggan, juga karena proses yang optimal dan tidak adanya rantai pasokan. Di antara platform, persaingan didasarkan pada reputasi, layanan, dan loyalitas pelanggan. Platform seperti Alibaba dan Amazon bekerja dalam jaringan, mereka mengalihdayakan fungsi yang biasanya merupakan bagian dari aktivitas perusahaan, seperti logistik, kepegawaian, dan sistem pembayaran.

Kontak dan Interaksi Langsung

Akibatnya, para eksekutif di perusahaan yang lahir secara digital memiliki asumsi tentang bagaimana transaksi harus disusun yang sama sekali berbeda dari asumsi para eksekutif di perusahaan tradisional. Terlebih lagi, karena struktur perusahaan digital terus berkembang, para manajer mereka sering meninjau kembali asumsi tersebut. Bisnis langsung ke konsumen menggunakan data pelanggan untuk mengoptimalkan penawaran layanan, komunikasi, dan proposisi. Kontak langsung sangat penting untuk mengumpulkan data yang tepat dan menganalisis data berdasarkan teknik AI. Kebutuhan ini akan semakin kuat ketika kebutuhan individu tidak lagi dikelompokkan dengan kelompok sasaran. Saluran distribusi, rantai pasokan didasarkan pada model transaksi dengan berbagai tautan dan nilai individu. Perlu dilakukan pembongkaran rantai pasokan untuk mendapatkan data yang tepat. Saluran distribusi akan dipicu dari pelanggan (atau tautan terakhir) dan bukan lagi dari pemasok.

Kontrol proses akan bergeser dari pemasok ke pembeli. Dalam hal ini, pendekatan yang didorong oleh permintaan akan berhasil. Taktik-taktik tersebut sama sekali tidak tersedia bagi perusahaan yang sudah mapan dan menjual melalui distributor, juga karena bisnis digital menghilangkan perantara, sehingga mereka dapat menghasilkan keuntungan pada skala yang jauh lebih kecil. Para pemimpin perusahaan harus mengintegrasikan kelincahan dan inovasi ke dalam organisasi mereka yang lebih luas dan mengkomunikasikan cara berpikir digital yang baru sambil meminimalkan gangguan terhadap bisnis mereka yang sudah ada.

9.9 KOLABORASI JARINGAN BISNIS DAN INTEGRASI SISTEM TERHUBUNG

Seperti yang kita lihat dalam perkembangan pasokan di pasar saat ini, perusahaan kurang independen dibandingkan sebelumnya. Fokus pada fungsi inti dan aktivitas inti diperlukan untuk tetap kompetitif, tetapi sebagai hasilnya, hal itu meningkatkan "kemampuan beradaptasi" atau kelincahan organisasi. Perusahaan bekerja sama erat dengan perusahaan lain yang memiliki keterampilan pelengkap atau kompetensi inti. Efeknya akan dibahas di bab selanjutnya.

Namun, kerja sama semacam ini hanya mungkin terjadi ketika jaringan menghubungkan perusahaan-perusahaan tersebut pada tingkat fungsional. Jaringan bisnis



adalah jaringan kompleks perusahaan yang bekerja sama untuk mencapai tujuan tertentu. Tujuan-tujuan ini, yang bersifat strategis dan operasional, diadopsi oleh jaringan bisnis berdasarkan peran mereka di pasar. Meskipun jaringan merupakan cara umum untuk bekerja sama, bagi perusahaan diperlukan cara yang terstruktur untuk memanfaatkannya sepenuhnya, terutama ketika struktur organisasi disesuaikan dengan peluang jaringan.

Pilihan strategis ini adalah:

- outsourcing;
- koneksi tetap; atau
- berorientasi pada tujuan.

Outsourcing adalah pilihan yang paling strategis, aktivitas yang bukan inti perusahaan di-outsourcing ke perusahaan eksternal, meskipun kontrol masih dapat menjadi bagian dari pengelolaan organisasi. Contoh outsourcing adalah perekrutan staf, logistik, rekrutmen, pemeliharaan, atau tempat usaha. Kontrol dimungkinkan berdasarkan pedoman ketat atau tingkat layanan, waktu respons, atau biaya. Jelas bahwa perusahaan transportasi atau perusahaan logistik seperti DHL atau FedEx dapat memainkan peran ini. Bagi perusahaan internet, mereka merupakan bagian integral dari bisnis, dalam kasus lain mereka adalah mitra pilihan. Koneksi tetap terintegrasi dalam fungsi bisnis tertentu. Di beberapa perusahaan produksi, tingkat pasokan dikendalikan oleh pemasok. Pemasok akan memasok stok baru ketika stok berada di bawah tingkat kritis. Di industri otomotif, pemasok terhubung ke sistem perencanaan fasilitas produksi untuk mengantisipasi tingkat produksi untuk pasokan suku cadang.

Di ritel, struktur serupa dapat dilihat dalam pengendalian stok supermarket, toko utama, atau toko online. Pemasok dapat bertindak berdasarkan tingkat penjualan dan tingkat stok minimum. Ini dapat berupa tautan langsung antar sistem. Koneksi antar sistem didasarkan pada API seperti yang telah kita lihat sebelumnya. API (Application Programming Interface) adalah antarmuka untuk menerjemahkan format data dari satu sistem ke sistem lain. API adalah gerbang informasi yang memungkinkan bagian belakang perangkat lunak dan layanan untuk berkomunikasi satu sama lain. API adalah alasan mengapa sistem dapat terhubung. Platform menggunakan API untuk koneksi langsung dengan penawaran produk atau tingkat stok pemasok dan sebaliknya.

Terakhir, jaringan yang didorong oleh tujuan didasarkan pada kebutuhan sesekali suatu perusahaan. Jaringan spesialis seperti konsultan, transportasi, berita, dan perekrutan staf adalah contohnya. Setiap kali perusahaan membutuhkan spesialis atau layanan khusus, mereka dapat terhubung langsung ke jaringan yang relevan. Akademisi memiliki jaringan mereka sendiri untuk makalah dan publikasi akademis. Sebagian besar ini adalah jaringan berbasis langganan tetapi juga dapat berbasis "transaksional".

Semua jaringan ini akan membuat perusahaan kurang independen, tetapi juga lebih gesit dan akan mengurangi biaya. Jaringan adalah hasil dari kemajuan teknologi informasi. Jaringan berbasis informasi, menghubungkan informasi dari berbagai sumber dan membuatnya mudah diakses dan bermanfaat bagi sumber lain. Ekonomi informasi yang terhubung jaringan menyediakan berbagai platform alternatif untuk komunikasi yang memiliki



sumber, budaya, dan penggunanya sendiri. Dalam jaringan, informasi dapat dimiliki oleh distributor, seperti Google dan mesin pencari lainnya, oleh pabrik atau pemasok (seperti Apple), atau oleh pencipta seperti pengembang perangkat lunak. Jaringan merupakan pergeseran dari media massa ke informasi dan kolaborasi berbasis jaringan.





Hal ini memiliki konsekuensi seperti yang kita lihat dalam bisnis, tetapi juga kehidupan pribadi. Meskipun jaringannya luas, kita melihat hubungan yang lebih dekat dengan relasi yang sudah ada sebelumnya. Kontak yang lebih banyak dan lebih baik melalui media sosial seperti LinkedIn (bisnis), Facebook dan Instagram (pribadi) dan jaringan khusus yang berfokus pada topik tertentu. Kita juga melihat peningkatan kontak dengan perusahaan atau orang yang tidak mudah dijangkau pada periode pra-jaringan (pra-internet). Seperti pengambil keputusan di perusahaan atau para profesional.

Dalam kehidupan pribadi, kita melihat kontak baru dengan teman lama atau kenalan. Jaringan menghubungkan semua kontak dan perusahaan bersama-sama, tetapi pada saat yang sama melonggarkan tingkat hierarki ke semacam tingkat nilai tambah. Pengamatan mendasar bahwa internet memungkinkan munculnya hubungan-hubungan baru yang memainkan peran penting dalam kehidupan para partisipannya (pribadi atau perusahaan) dan berakar pada komunikasi daring terus dilakukan. Pembahasan menunjukkan bahwa hubungan daring yang baru berkembang sebagai tambahan, bukan sebagai pengganti, interaksi tatap muka fisik antar manusia dalam komunitas dan keluarga, yang ternyata tetap hidup dan berkembang dengan baik.

9.10 KESIMPULAN

Pengumpulan data saja tidak cukup untuk perubahan strategi, data tersebut harus dianalisis dan digunakan untuk transformasi menuju strategi yang didorong oleh permintaan. Data adalah fondasi organisasi di mana profil pelanggan dan perilaku pelanggan menjadi yang utama. Pengetahuan tentang perilaku pelanggan inilah yang terkait dengan penawaran produk. Karena pengetahuan tentang pelanggan adalah kekuatan pendorong di balik transformasi ini, kebutuhan pelanggan menjadi fokus, penawaran produk harus disesuaikan. Produk tidak lagi memimpin penjualan, tetapi konteks pelanggan. Hubungan dibangun di sekitar pemenuhan kebutuhan dan harapan pelanggan. Ini akan menciptakan loyalitas, penjualan berulang, dan hubungan langsung. Organisasi akan menambahkan layanan ke produk dan akan bekerja sama dalam jaringan untuk memenuhi semua kebutuhan pelanggan. Pengumpulan data sangat penting bagi keberhasilan suatu organisasi.



 PEMANGKU KEPENTINGAN	 MENINGKATKAN BESARAN	 MENGGAMBARKAN ULANG AKTIVITAS	 MENGUBAH ARAH
Pelanggan	<ul style="list-style-type: none"> ■ Investasi pada pertumbuhan penawaran inti Anda ■ Tekankan ekuitas merek di atas harga dan layanan ■ Perluas tim penjualan dan layanan ■ Investasi dalam segmentasi pelanggan ■ Pantau tren industri dan kebutuhan pelanggan ■ Migrasi pelanggan ke model pendapatan berulang 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Sesuaikan penawaran layanan ■ Fokus pada area kompetensi unik ■ Terapkan optimasi dan pembundelan harga ■ Pertimbangkan bentuk distribusi baru ■ Alihdayakan fungsi bisnis ■ Tiru pesaing atau beri label putih produk dan layanan mereka 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Definisikan ulang proposisi nilai Anda ■ Masuki pasar produk/layanan baru
Karyawan	<ul style="list-style-type: none"> ■ Tingkatkan pelatihan tentang kesuksesan pelanggan ■ Tingkatkan rekrutmen ■ Akselerasi Litbang pada generasi penawaran saat ini 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Atur ulang struktur organisasi Anda ■ Fokus pada keahlian spesifik ■ Danai Litbang pada generasi teknologi berikutnya ■ Promosikan adaptasi budaya 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Artikulasikan fokus dan tujuan perusahaan yang baru ■ Latih kembali agar sesuai dengan keahlian pekerjaan yang baru dibutuhkan ■ Tawarkan pensiun dini dan/atau terapkan perampingan
Mitra (PEMASOK DAN DISTRIBUTOR)	<ul style="list-style-type: none"> ■ Perbesar ekosistem mitra ■ Rasionalisasi ekosistem mitra ■ Turunkan biaya sumber daya 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Tawarkan nilai unik/ditingkatkan ■ Alihdayakan fungsi bisnis ■ Turunkan biaya mitra 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Berpikir untuk mengurangi hambatan masuk ke pasar baru ■ Jelajahi potensi integrasi vertikal
Investor	<ul style="list-style-type: none"> ■ Pertimbangkan merger ekonomi skala ■ Nilai peluang untuk merger cakupan ekonomi 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Inisiasi konsolidasi industri ■ Merger untuk memperoleh kemampuan baru ■ Potong biaya untuk meningkatkan margin 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Terlibat dalam diversifikasi portofolio ■ Kelola untuk pengembalian tunai ■ Cari calon pembeli
Masyarakat	<ul style="list-style-type: none"> ■ Investasi dalam pengembangan ekonomi masyarakat ■ Danai kesukarelawanan karyawan 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Tingkatkan fokus pada reputasi perusahaan ■ Lakukan pencitraan merek berbasis masyarakat 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Pinjamkan orang ke organisasi masyarakat ■ Donasikan fasilitas

Gambar 9.3 Gambaran umum perubahan pada struktur yang didorong oleh permintaan.



BAB 10

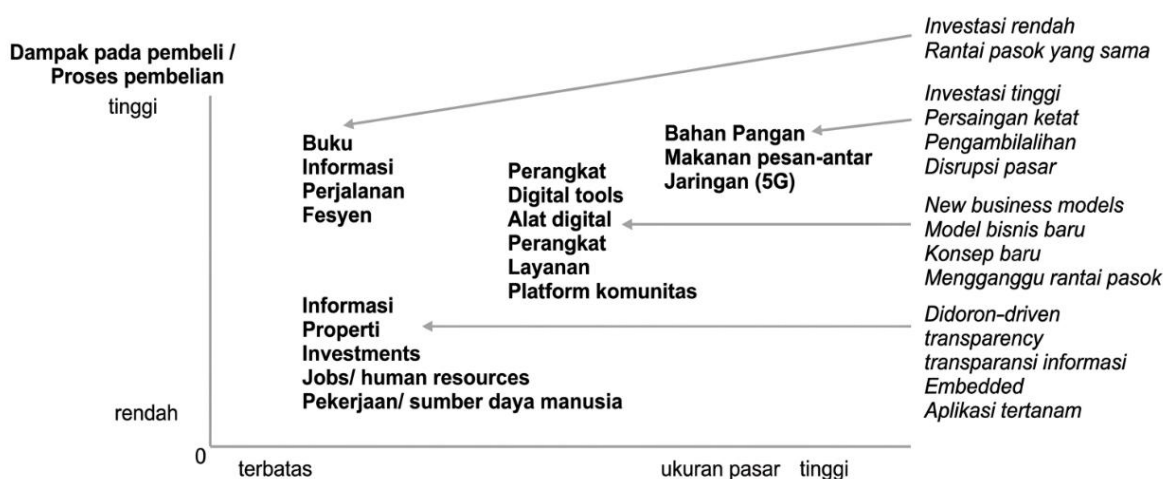
ARENA BARU UNTUK ORGANISASI PERUBAHAN DI PASAR

10.1 PENDAHULUAN

Model (Gambar 10.1) menunjukkan evolusi penggunaan internet untuk bisnis. Tentu saja, yang paling mudah adalah menggunakan semua fasilitas standar, seperti rantai pasokan. Selain itu, investasi merupakan titik keputusan utama dan akhirnya penerimaan pelanggan. Para pelopor di internet adalah perusahaan-perusahaan yang memiliki penerimaan pelanggan tinggi, investasi terkendali, dan mudah dihubungkan dengan fasilitas pasokan yang ada seperti saluran distribusi. Tidak ada yang baru, hanya berbeda. Kelompok pendatang baru kedua berasal dari penyedia layanan, broker informasi. Investasi rendah, tetapi mereka membutuhkan audiens. Karena para pengadopsi awal, kelompok pengguna yang berkembang dapat dijangkau dan menciptakan pasar untuk kelompok perusahaan ini.

10.2 PERKEMBANGAN MASA DEPAN

Para pelopor ini menggunakan saluran yang ada, tetapi hal itu berubah ketika pemasok menggunakan fasilitas cloud baru dan ketika perusahaan lebih fokus pada kelincahan dan loyalitas pelanggan. Contoh yang jelas adalah perangkat lunak sebagai layanan (software as a service). Perangkat lunak tidak lagi dijual sebagai lisensi, dengan kontrak selama beberapa tahun, tetapi sebagai model penggunaan yang fleksibel. Terutama perusahaan jasa dan perusahaan perangkat lunak (seperti Salesforce dan Microsoft) di mana kelompok pertama mengubah model bisnis dan konsep produk. Gangguan di pasar menciptakan efek "bola salju" ke pasar lain.



Gambar 10.1 Perkembangan pasar dan dampaknya terhadap bisnis yang ada.

Sekarang saatnya untuk fokus pada lebih banyak gangguan di pasar yang ada dan untuk mengubah pasar besar. Perusahaan-perusahaan baru menggunakan kemungkinan digital baru



untuk tumbuh dengan cepat. Perusahaan-perusahaan tersebut menjadi perusahaan sentral di setiap pasar dan memberi tekanan pada perusahaan yang ada untuk berubah sesuai: dari melakukan digital menjadi menjadi digital. Konsep-konsep selanjutnya seperti platform, jaringan, dan model layanan sedang merestrukturisasi pasar dan perusahaan serta menjadi fasilitator ekonomi yang didorong oleh permintaan.

Penggunaan jaringan dan platform terkait erat dengan pendekatan terintegrasi dari fungsi bisnis. Dari pendekatan yang didorong oleh permintaan, penting untuk memutuskan tentang kepemilikan kontak dan spesifikasi tautan API. Pihak yang memimpin dalam kontak memiliki data untuk lebih banyak inisiatif seperti komunikasi langsung. Dalam kasus mesin pencari, model bisnis didasarkan pada tautan pemasok dan koneksi dengan pelanggan berdasarkan permintaan. Platform, seperti Google, adalah pemilik data, karena mereka adalah pemilik koneksi ke pemasok dan pelanggan. Mereka mengenakan biaya kepada pemasok untuk tautan, iklan, dan peringkat. Pelanggan (pembeli) tidak membayar untuk informasi tersebut. Model bisnis Google sangat bergantung pada AdWords dan periklanan. Dalam hal penjualan produk melalui platform, platform tersebut juga memiliki data. Mereka menjual produk untuk pihak ketiga.

Masa depan akan didominasi oleh platform dan jaringan yang membentuk dasar persaingan melawan organisasi tradisional, tetapi juga satu sama lain. Tiga jenis persaingan muncul sebagai hasilnya:

- Pertama, persaingan antar produsen. Produsen masih bersaing melalui produk atau layanan, tetapi sekarang ditawarkan di platform berdasarkan kebutuhan pelanggan individu.
- Kedua, persaingan antar platform. Platform dapat menghadapi persaingan dari platform baru atau dari platform tradisional yang ingin berekspansi ke pasar baru.
- Ada juga persaingan antara platform dan produsen. Para produsen dapat membuat jaringan mereka sendiri di dalam sebuah platform dan mencoba untuk menarik jaringan ini keluar dari platform tersebut. Platform harus menghindari hal ini.

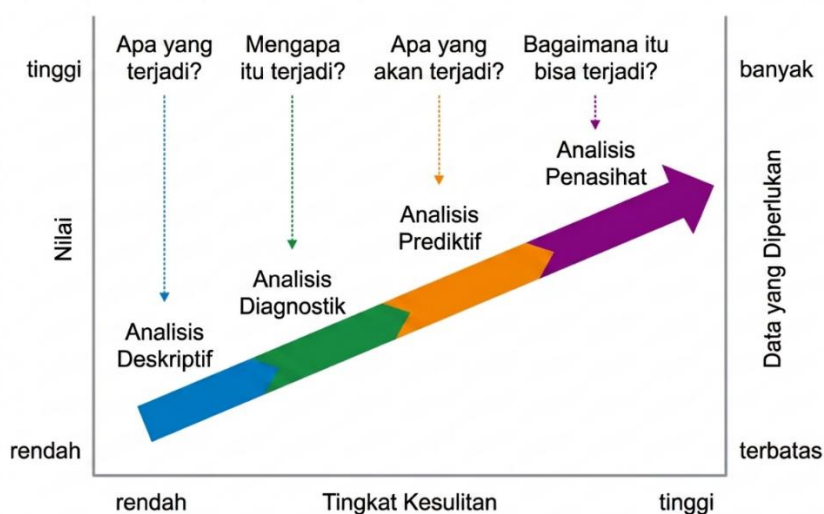
10.3 DARI INTERAKSI SALURAN PIPA KE INTERAKSI PLATFORM

Pendekatan bisnis klasik adalah pendekatan saluran pipa, tidak fleksibel, didorong oleh pasokan, dan kurang informasi pasar aktual. Oleh karena itu, rantai nilai linier ini digantikan oleh struktur platform yang lebih interaktif berdasarkan hubungan. Nilai dapat diciptakan, diubah, dipertukarkan, dan dikonsumsi dalam berbagai cara dan tempat, semuanya dimungkinkan oleh koneksi yang difasilitasi oleh platform.

Saluran pipa, seperti rantai pasokan, akan mengelola setiap langkah dan terutama langkah selanjutnya dalam proses. Jarak antara pelanggan dan pabrik sangat jauh, informasi hanya dibagikan di antara semua tautan dalam rantai (saluran pipa). Platform yang paling ampuh adalah platform multi-sisi karena mereka mendapatkan informasi langsung dari pelanggan dan akan mencocokkan informasi ini dengan informasi produk dari pemasok. Sebuah platform memiliki fungsi sebagai perantara yang mendukung dua pasar, pasar pembeli, dan pasar penjual. Setiap pasar akan saling memengaruhi. Semakin banyak pelanggan yang



tertarik, semakin banyak pembeli yang akan menjual barang dan sebaliknya. Inilah yang disebut efek jaringan.



Gambar 10.2 Apakah pemasaran masih berupa kompetisi atau penggunaan data?

10.4 EFEK JARINGAN

Efek Sisi yang Sama

Apa dampak satu sisi pasar (konsumen) terhadap sisi lain (pemasok)? Ada efek lintas sisi, tetapi juga dampak pada sisi yang sama (pemasok terhadap pemasok dan konsumen terhadap konsumen).

Efek Organisasi

Merupakan tantangan bagi organisasi untuk mengubah budaya dan struktur. Ini bukan lagi masalah mengendalikan alur kerja, tetapi masalah mengendalikan proses pembelian. Kebutuhan akan data sangat mendesak, tetapi data adalah sumber untuk pembelajaran mesin. Bagi sebuah organisasi, manajemen data, kelincahan, dan prediksi sangat penting. Hierarki organisasi akan berubah menjadi struktur dari luar ke dalam. Perubahan hierarki dan budaya. Hambatan utama terhadap perubahan ada di dalam perusahaan, yaitu orang-orangnya. Mereka ingin mempertahankan keadaan seperti semula:

- sistem lama;
- budaya lama; dan
- keahlian lama.

Untuk perubahan menuju organisasi yang didorong oleh permintaan, sangat penting untuk mengubah budaya dalam organisasi. Budaya internal harus berubah menjadi budaya eksternal. Fokus pada produksi dan transaksi harus berubah menjadi fokus pada kebutuhan dan interaksi pelanggan. Sebagian besar ini berarti bahwa proses harus didefinisikan ulang, komunikasi harus berubah menjadi komunikasi dan interaksi langsung, dan akhirnya orang-orang harus dilatih.

Untuk perubahan dalam organisasi ini, orang-orang sangat penting. Diperlukan seperangkat keterampilan yang berbasis pada kontak pelanggan, kebutuhan pelanggan, dan



loyalitas pelanggan. Pelatihan adalah bagian dari perubahan ini, tetapi juga untuk mendapatkan orang-orang baru dengan keterampilan ini. Ini mungkin berarti perubahan dalam manajemen sumber daya manusia dan perubahan staf. Tidak semua orang dapat dilatih dengan sukses.

Masalah utama untuk perubahan struktur dan budaya adalah orang-orang, dari dewan direksi hingga produksi. Orang-orang tidak menyukai perubahan karena mereka menyukai rutinitas. Rutinitas mengarah pada kepercayaan diri, perubahan mengarah pada ketidakpastian. Keengganan tentang peran data, tidak hanya untuk analisis tentang masa lalu tetapi terutama untuk prediksi. Alat kompetitif lama seperti harga atau desain akan menjadi kurang penting. Persaingan akan terjadi seputar pengetahuan (tentang perilaku dan preferensi) dan tentang komunikasi langsung dan relevan.

10.5 TRANSFORMASI SALURAN DISTRIBUSI MENJADI PLATFORM JARINGAN

Platform bersifat disruptif bukan hanya dengan menggantikan beberapa perusahaan besar yang sudah mapan di dunia, tetapi juga dengan mengubah proses bisnis yang sudah dikenal, penciptaan nilai, dan perilaku konsumen, serta mengubah struktur industri utama. Beberapa pertanyaan utama yang harus diajukan untuk mengkoordinasikan perubahan adalah pertanyaan tentang outsourcing dan tentang dampak cloud dan layanan outsourcing (seperti SaaS).

- Bagaimana kita dapat memberdayakan mitra eksternal untuk menciptakan produk dan layanan yang akan menghasilkan bentuk nilai baru bagi pelanggan kita yang sudah ada?
- Adakah cara kita dapat berjejaring dengan pesaing saat ini untuk menghasilkan layanan baru yang berharga bagi pelanggan? Bahkan dimungkinkan untuk bekerja sama dengan pesaing karena penjualan akan didasarkan pada preferensi pelanggan.
- Bagaimana nilai barang dan jasa yang saat ini kita berikan dapat ditingkatkan melalui aliran data baru, koneksi interpersonal, dan alat kurasi?
- Integrasi vertikal, integrasi horizontal, atau lainnya?

Para pemimpin perusahaan yang sudah mapan dan memahami model bisnis baru dapat mulai membangun platform masa depan dengan cara yang tidak hanya memanfaatkan aset yang ada tetapi juga memperkuat dan memperkokohnya.

10.6 PERGESERAN KENDALI KE KONSUMEN

Kecepatan kenaikan Alibaba dan perusahaan serupa sebagian besar merupakan fungsi dari realitas baru persaingan platform dan kerja sama jaringan: jaringan yang eksplosif dan skala ekonomi yang kuat. Alibaba dan perusahaan platform lainnya seperti Uber dan Airbnb telah memampatkan seluruh lapisan tengah ritel. Dengan cara itu, prosesnya menjadi lebih efisien, rantai pasokan akan runtuh, dan perusahaan memiliki kontak langsung, dan pengetahuan, tentang pengguna akhir. Konsep bisnis baru didasarkan pada jenis kerja sama dan pengetahuan ini antara mitra dan akan menghilangkan peran perantara. Jaringan atau platform akan menggantikan peran ini dengan data dan algoritma. Ini adalah masalah kepercayaan apakah orang akan menerima hal ini, penggantian manusia dengan algoritma.



tidak adil atau tindakan curang/menyesatkan. Namun, ada beberapa dampak negatif yang dibawa oleh konsep konsumerisme, yaitu peningkatan permintaan karena meningkatnya kesadaran yang mengakibatkan penipisan sumber daya yang tersedia dengan cepat. Konsumerisme juga memiliki dampak negatif, yaitu dengan meningkatnya permintaan, sumber daya semakin menipis.

Pepatah Peter Drucker sangat terkenal: tujuan bisnis adalah menciptakan pelanggan. Di dunia di mana keunggulan berkelanjutan adalah ilusi, hubungan perusahaan dengan pelanggan adalah satu-satunya sumber nilai yang abadi.

- Jaringan membentuk kembali pasar, bukan hanya meresponsnya. Alih-alih membagi kembali kue yang ukurannya kurang lebih statis, bisnis platform sering kali memperbesar kue tersebut. Contohnya termasuk Amazon dengan penerbitan, Airbnb bersama industri perhotelan tradisional, dan Uber dengan industri taksi.
- Platform dan jaringan mengubah bisnis secara menyeluruh, memindahkan pengaruh manajerial dari dalam ke luar batas perusahaan.
- Kedua poin tersebut menambahkan lapisan kompleksitas yang dramatis pada persaingan bisnis. Hal ini menciptakan persaingan pada tiga tingkatan:
- Satu platform dengan platform lain, seperti di dunia musik (Apple melawan Sony).
- Sebuah platform bersaing dengan mitranya, seperti Amazon di dalam pasar. Ini adalah langkah yang rumit dan berbahaya; hal ini dapat memperkuat platform, tetapi dapat menjadi keuntungan jangka pendek.
- Tingkat ketiga adalah persaingan antar mitra untuk posisi di dalam ekosistem platform.

Pergeseran dari melindungi nilai di dalam perusahaan ke menciptakan nilai di luar perusahaan berarti bahwa faktor krusial bukan lagi kepemilikan tetapi peluang, sementara alat utamanya bukan lagi dikte tetapi persuasi. Pandangan berbasis sumber daya mengasumsikan bahwa suatu perusahaan harus memiliki atau mengendalikan sumber daya yang tak tertandingi. Dalam dunia jaringan, sifat sumber daya yang tak tertandingi bergeser dari aset fisik ke akses ke jaringan pelanggan-produsen dan interaksi yang dihasilkan. Bahkan, bisa jadi lebih baik bagi suatu perusahaan untuk tidak memiliki sumber daya fisik, karena menghindari kepemilikan memungkinkan perusahaan untuk tumbuh lebih cepat, dan bereaksi lebih cepat terhadap perubahan pasar atau perilaku pelanggan.

Arena baru bagi organisasi memiliki sisi eksternal dan sisi internal. Dalam hal ini, perkembangan eksternal mengarah pada perubahan internal. Dalam konsep jalur pasokan, efisiensi internal yang memimpin dan memiliki kendali atas rantai pasokan. Perubahan ke eksternal menjadikan pembeli sebagai pemimpin; perubahan internal harus memfasilitasi perubahan ini. Perusahaan yang tidak bereaksi cukup cepat akan dihadapkan dengan pemain baru, perusahaan rintisan baru. Arena persaingan baru didominasi oleh permintaan pelanggan (BtoB dan BtoC). Faktor dominan untuk kesuksesan adalah pengetahuan tentang pelanggan dan perilaku pembelian. Analisis harus memprediksi perubahan dan proses yang diinisiasi (seperti komunikasi). Pembelajaran mesin, kecerdasan buatan termasuk pembelajaran mendalam sangat menentukan keberhasilan suatu perusahaan. Perusahaan harus melakukan restrukturisasi untuk menyesuaikan diri dengan perubahan ini.



10.7 KESIMPULAN

Sifat persaingan di dunia ini sangat berbeda dari dunia bisnis pipa tradisional. Persaingan tidak lagi didasarkan pada lima kekuatan Porter untuk melindungi bagian-bagian vital perusahaan, tetapi terkonsentrasi pada pelanggan, interaksi, dan penciptaan nilai. Persaingan ini akan mengubah struktur pasar, persaingan pasar, dan akan menghasilkan pemimpin pasar baru (perusahaan fokus). Terlalu lambat dalam berubah atau terlalu enggan untuk beradaptasi dengan perubahan pasar atau menggunakan peluang baru secara efektif akan menyebabkan kegagalan dalam bersaing (efek Nokia). Efisiensi pipa bukan lagi kekuatan kompetitif untuk masa depan. Perusahaan rintisan lebih fleksibel dan lebih fokus pada penciptaan nilai bagi pelanggan. Interaksi adalah dasar untuk masa depan.

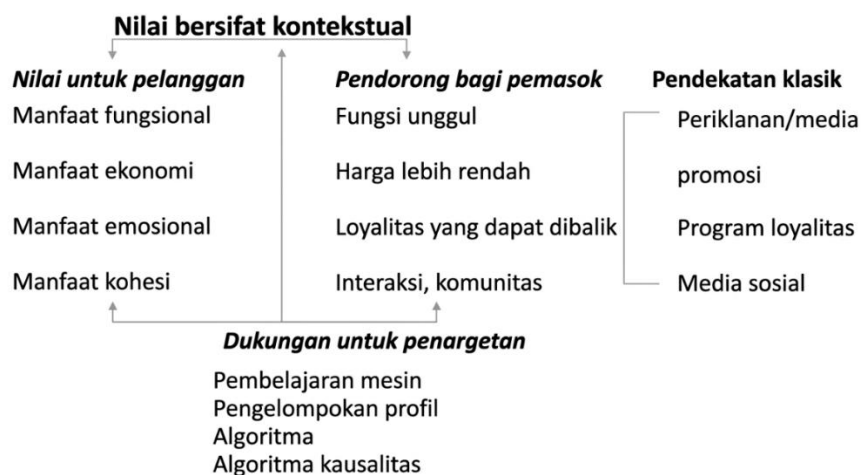


Ada dua cara utama yang digunakan perusahaan untuk mengembangkan strategi bersaing di pasar:

- Pertama, perusahaan akan bertujuan untuk menjadi produsen berbiaya rendah, dan itu termasuk skala dan efisiensi operasional. Oleh karena itu, seringkali fokusnya adalah menurunkan harga produk atau jasa untuk menarik lebih banyak pelanggan, dan strategi ini sering dianggap berhasil.
- Cara kedua perusahaan bersaing di pasar adalah dengan menerapkan strategi diferensiasi, yang membutuhkan kemampuan untuk mengembangkan produk dan layanan baru yang inovatif. Strategi ini juga dianggap penting, dan banyak perusahaan tumbuh menjadi bisnis yang sukses karena ide-ide kreatif mereka, dan digitalisasi membantu pengembangan produk baru yang membantu bisnis berkembang di pasar yang kompetitif dan terus tumbuh.

Ada beberapa masalah dengan asumsi-asumsi ini berdasarkan perubahan fokus pada permintaan. Pertama, berdasarkan asumsi Michael Porter, jelas bahwa persaingan adalah kunci. Sudut pandang ini didukung oleh pemikiran Porter bahwa pasar dianggap menarik jika Anda adalah salah satu dari sedikit bisnis—semakin sedikit pesaing, semakin sedikit kekuatan yang mereka dan pelanggan miliki, jika ada lebih sedikit substitusi dan hambatan masuk yang tinggi. Namun, pergeseran kekuatan ke arah pelanggan yang disebabkan oleh Revolusi Industri Keempat dan penerapan pembelajaran mesin memaksa untuk memikirkan kembali pernyataan ini:

- Fokus pada pelanggan dan kemudian perilaku pelanggan telah menjadi elemen penting keberhasilan bagi bisnis.
- Kedua, di dunia saat ini, pasar dan pesaing bersifat dinamis dan batasan tidak lagi ada. Pesaing dapat menghadirkan tantangan dari seluruh dunia dan dari sektor pasar lainnya. Ini berarti bahwa keunggulan kompetitif tidak lagi berasal dari biaya rendah atau diferensiasi produk, melainkan tentang mengungguli orang lain, memikirkan ulang model bisnis dan pengalaman. Di sinilah kemungkinan teknologi seperti jaringan dan platform menjadi penting, terutama jika hal tersebut berada di inti model bisnis.
- Ketiga, organisasi merupakan bagian dari ekosistem, rantai nilai. Model pemasok linier tradisional tidak lagi relevan. Dengan berfokus pada produk dan kompetensi inti Anda, koneksi dengan realitas yang berubah begitu cepat dapat dengan mudah hilang. Kemitraan kini menjadi penting; mungkin ada pihak lain yang dapat melakukan lebih baik. Jaringan dan kolaborasi menjadi kunci keunggulan kompetitif karena nilai diciptakan melalui interaksi dan bukan oleh produsen.
- Terakhir, skala ekonomi tidak 100% berhasil. Di masa lalu, untuk meraih kesuksesan, bisnis memasuki pasar homogen dengan produk yang tidak terdiferensiasi untuk memenangkan persaingan volume. Saat ini, visi dan ide jauh lebih penting. Dengan menjadi kecil, lincah, dan cerdas, kesuksesan luar biasa masih dapat dicapai.



Gambar 11.1 Proposisi nilai.

Menggunakan media lama merupakan pendekatan yang sangat luas terhadap kelompok sasaran. Mendefinisikan kluster dengan pembelajaran mesin dan menggunakan profil serta algoritma akan memberikan wawasan lebih dalam tentang perilaku pelanggan per kluster. Ini bukan hanya bentuk komunikasi langsung, tetapi juga penyesuaian yang lebih tepat di dalam kluster. Persaingan tidak lagi berfokus pada alat persaingan klasik seperti harga atau ketersediaan, tetapi lebih terkait dengan strategi:

- Kepemimpinan produk terkait dengan manfaat fungsional dan akan sesuai dengan strategi orientasi produk.
- Keunggulan operasional terkait dengan manfaat ekonomi.
- Keintiman pelanggan terkait dengan manfaat emosional dan kohesi.

Peters dan Waterman menetapkan dua strategi utama:

- strategi harga yang dapat dikaitkan dengan manfaat ekonomi; dan
- strategi diversifikasi yang dapat dikaitkan dalam berbagai bentuk dengan nilai-nilai lainnya.

Bersaing berdasarkan nilai berarti bersaing berdasarkan preferensi dan loyalitas pelanggan. Ini adalah strategi persaingan yang berkelanjutan karena akan memotivasi pelanggan untuk melakukan pembelian berulang. Pesaing harus memberikan nilai tambah kepada pelanggan individu di atas nilai pemasok yang ada. Penggunaan dan kecanggihan pembelajaran mesin dan algoritma sangat menentukan keunggulan kompetitif.

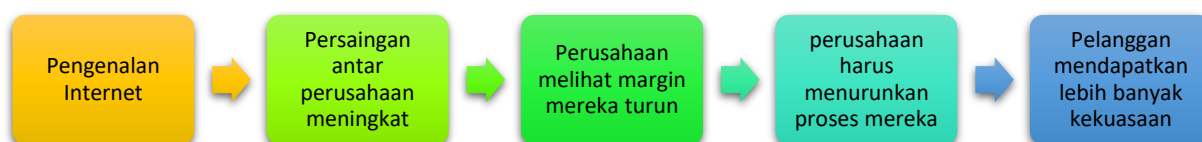
11.4 PERGESERAN EKONOMI PERMINTAAN DAN DAMPAK PERSAINGANNYA

Dengan adopsi internet beberapa tahun yang lalu, persaingan antar perusahaan meningkat, karena lebih mudah bagi pelanggan untuk membandingkan harga dan perbedaan kualitas secara online. Karena meningkatnya persaingan, perusahaan juga melihat margin keuntungan mereka menurun, menyebabkan perusahaan menurunkan harga mereka. Pelanggan memperoleh lebih banyak kekuatan dengan diperkenalkannya internet (Gambar 11.2). Oleh karena itu, persaingan berubah, karena perilaku pelanggan semakin berubah.



Akibatnya, pergeseran besar dari ekonomi konvensional ke ekonomi berbasis permintaan difasilitasi.

Sebelum diperkenalkannya internet, perusahaan berorientasi pada penawaran. Mereka memproduksi dan menjual sebanyak mungkin produk tanpa benar-benar mendengarkan keinginan dan hasrat pelanggan. Perusahaan pertama-tama memproduksi dan mendesain produk atau layanan dan kemudian mereka akan mencoba menemukan pasar untuk produk tersebut. Perusahaan tidak peduli apakah produk-produk ini menghasilkan loyalitas yang sama seperti desain produk sebelumnya atau desain produk lainnya. Selama itu adalah produk yang unik, atau itu yang termurah. Perusahaan tidak menyadari preferensi pelanggan dan bahwa kebutuhan di masa depan mungkin berbeda. Interaksi antara perusahaan dan pelanggan tidak berjalan baik, tetapi kemudian terjadi pergeseran dari orientasi produk ke orientasi pelanggan, seperti yang ditunjukkan dalam model orientasi.



Gambar 11.2 Pelanggan memperoleh kekuatan dengan diperkenalkannya internet.

Ketika sebuah perusahaan menggunakan orientasi pelanggan, mereka pertama-tama meneliti kebutuhan pelanggan, dan kemudian perusahaan memproduksi produk. Pelanggan saat ini memiliki lebih banyak pilihan karena berbagai peluang untuk membeli secara online dari seluruh dunia, sehingga perusahaan harus menanggapi kebutuhan khusus pelanggan, terutama mengingat banyaknya produk terkait yang tersedia untuk dipilih. Dengan demikian, perusahaan perlu fokus pada apa yang diinginkan dan diharapkan pelanggan dari suatu produk sehingga pelanggan akan membeli produk mereka dan kembali karena mereka puas. Perusahaan harus mulai mengajukan pertanyaan kepada pelanggan mereka seperti:

- “Mengapa Anda akan membeli ini?”
- “Mengapa Anda tidak akan membeli ini?”
- “Siapa Anda?”
- “Apa yang memotivasi Anda untuk membeli suatu produk?”
- “Apa kebutuhan Anda?”

Akuisisi pelanggan penting bagi organisasi, tetapi retensi pelanggan jauh lebih penting. Kepuasan memengaruhi retensi pelanggan, oleh karena itu, untuk tetap kompetitif, visi yang berpusat pada pelanggan sangat penting dan harus diterapkan.

11.5 PERGESERAN KEUNGGULAN KOMPETITIF KE EKOSISTEM BERBASIS DATA

Pergeseran besar dalam keunggulan kompetitif terjadi dengan perpindahan model bisnis dari "saluran" ke "platform." Perpindahan ini merupakan hasil dari restrukturisasi internet yang mengubah cara bisnis menciptakan dan memberikan nilai. Dalam kaitannya dengan apa yang disebut "saluran," nilai diciptakan di hulu dan dikonsumsi di hilir mengikuti



jalur linier (seperti rantai pasokan manufaktur tradisional), yang berarti bahwa setiap produk melalui serangkaian proses yang menambah nilai pada produk akhir. Namun, karena peningkatan konektivitas dan munculnya kecerdasan buatan, hal itu tidak sama lagi saat ini. Sekarang dengan platform, infrastruktur komunikasi diciptakan, yang memungkinkan para peserta untuk bersama-sama menciptakan dan bertukar nilai satu sama lain. Misalnya, Uber mengoordinasikan pengemudi dan penumpang menuju pertukaran ekonomi. Platform dapat memfasilitasi interaksi jarak jauh (seperti Airbnb) dan tatap muka (seperti Tinder), serta pergerakan sumber daya (seperti Uber). Oleh karena itu, nilai ditingkatkan melalui interaksi, bukan melalui serangkaian proses.

Perubahan dalam model bisnis menyebabkan pergeseran keunggulan kompetitif. Pandangan berbasis sumber daya pada persaingan berubah menjadi pandangan jaringan (termasuk platform). Ini berarti bahwa keunggulan kompetitif tidak lagi diperoleh melalui kepemilikan dan pengorganisasian sumber daya, tetapi melalui interaksi, mencocokkan sumber daya dari produsen dengan pelanggan. Misalnya, karena sangat berfokus pada proses, hotel memiliki banyak inventaris, sedangkan platform seperti Airbnb berfokus pada pencocokan penawaran dan permintaan melalui pemrosesan data dan peningkatan algoritma. Memiliki banyak data dan kemudian memproses serta menerapkannya, memungkinkan pencocokan kebutuhan pelanggan yang lebih baik dan oleh karena itu memberikan peluang yang lebih besar untuk sukses.

Peran data dalam pandangan ini sangat besar. Agar kompetitif, penting untuk menggunakan dan menganalisis data, dan mengambil tindakan berdasarkan hasilnya. Seperti yang telah disebutkan sebelumnya, menemukan hubungan antara tindakan pelanggan melalui analisis data memungkinkan kita untuk memprediksi perilaku pelanggan. Para pemain yang memiliki pengetahuan ini akan memiliki keunggulan kompetitif yang besar dan akan dengan mudah mengalahkan para pesaing mereka. Kekuatan kompetitif kini didasarkan pada berbagai aspek:

- transparansi informasi, proses komunikasi sebelum penjualan (yang memungkinkan pengalaman pelanggan yang lebih baik sehingga memudahkan pilihan);
- dukungan pelanggan yang efektif berdasarkan data spesifik (analisis data mengenai perilaku pelanggan);
- konsep produk total yang membentuk kepercayaan, pengalaman titik kontak yang jelas dengan penerapan layanan yang terintegrasi;
- komunikasi dan interaksi (kualitas pengalaman pelanggan); dan terakhir,
- algoritma sebagai dasar komunikasi dan prediksi (pengumpulan dan analisis data yang memberikan pengetahuan yang lebih baik tentang pelanggan dan mendorong komunikasi yang lebih baik).

Selain itu, penting untuk dicatat bahwa dengan penawaran data yang transparan dan dengan keberadaan sejumlah besar penyedia, perusahaan menghadapi masalah persaingan baru. Titik transaksi tidak lagi berada di akhir rantai pasokan. Titik transaksi sebenarnya adalah saat proses pembelian dimulai. Hal ini menyoroti pentingnya data karena dibutuhkan pengetahuan yang sangat baik tentang pelanggan dan perilaku pembelian mereka.



Lebih lanjut, sebelumnya ikatan dengan pelanggan didasarkan pada toko/pemasok (bisa berupa kehadiran lokal), tetapi saat ini karena perkembangan internet yang luas sebagai "tempat yang sepenuhnya terintegrasi" dalam proses pembelian, perusahaan harus bersaing dengan setiap transaksi baru berulang kali. Bagi toko online, ini berarti fokus harus diarahkan pada upaya untuk memberikan pengalaman pelanggan yang luar biasa, terus meningkatkan kualitasnya, dan membangun kepercayaan agar mereka kembali lagi dan lagi—ini adalah pendekatan baru untuk menjalin ikatan dengan pelanggan.

Batasan Industri Semakin Kabur: Bagaimana Pengaruhnya terhadap Persaingan?

Perkembangan lain dalam pandangan baru tentang persaingan adalah batasan industri semakin kabur. Dahulu, perusahaan yang tidak didefinisikan oleh satu industri sangat jarang. Sekarang, dengan perkembangan teknologi, keadaannya berbeda. Digitalisasi dan kemajuan teknologi, seperti Kecerdasan Buatan, memungkinkan kita untuk mewujudkan sinergi yang sebelumnya berada di luar jangkauan perusahaan. Peluang baru yang ditawarkan oleh digitalisasi ini telah mendorong perusahaan untuk memasuki sektor yang tidak terkait dan menantang perusahaan di sektor tersebut. Jadi, semakin banyak industri yang telah dan akan menyatu di bawah penyelarasan yang lebih baru dan lebih dinamis. Beberapa perkembangan seperti bioteknologi, kecerdasan buatan, pencetakan 3D, dan realitas virtual akan mempercepat proses ini.

Penciptaan ekosistem yang mampu bermain di berbagai industri akan menyulitkan para pemain yang bukan anggota ekosistem digital. Perusahaan tradisional harus bersaing dengan perusahaan dan industri yang sebelumnya tidak pernah dianggap sebagai pesaing. Tetapi apa prioritas bagi perusahaan yang bersaing dalam ekonomi tanpa batas? Pertama, penting untuk mengadopsi pola pikir ekosistem. Secara khusus, pandangan terhadap pesaing dan peluang harus diperluas (menjadi multisektoral). Pandangan tersebut harus mendefinisikan ekosistem dan industri di mana perubahan akan terjadi paling cepat dan harus mengidentifikasi sumber nilai baru yang paling penting dan bermakna untuk memperluas basis pelanggan. Pertanyaan seperti "Pergeseran batas yang mengejutkan dan disruptif apa yang dapat kita bayangkan—dan coba antisipasi?" dan "Bagaimana kita dapat mengubah aset fisik dan hubungan pelanggan yang telah lama terjalin menjadi wawasan konsumen yang nyata untuk mengamankan apa yang kita miliki dan mendapatkan keunggulan atas pesaing kita—termasuk raksasa digital?" harus diajukan. Dengan menjawab pertanyaan-pertanyaan tersebut, prioritas strategis baru harus dibuat dan tujuan serta insentif bisnis yang ada kemungkinan besar akan disesuaikan.

Kedua, data perlu dianalisis. Peran data dalam pandangan jaringan tentang persaingan telah disoroti, oleh karena itu untuk bersaing secara efektif, sejumlah besar data perlu dikumpulkan, dan kemampuan untuk penyimpanan, pemrosesan, dan penerjemahan data perlu dikembangkan. Lebih lanjut, keragaman data memainkan peran penting. Hal ini dapat dicapai melalui kemitraan (bahkan di berbagai segmen) yang memungkinkan Anda untuk menciptakan nilai secara lebih luas. Ketiga, membangun ikatan emosional dengan pelanggan itu penting. Untuk menciptakan ikatan tersebut, data, konten, dan model keterlibatan digital adalah kuncinya.



Perlu diingat: resistensi tidak dapat dihindari; perubahan signifikan adalah gangguan terhadap harapan orang-orang tentang masa depan. Perusahaan yang takut atau kaku untuk berubah karena saat ini perusahaan tersebut menghasilkan keuntungan pada akhirnya akan disalip oleh pesaing lain. Hal ini juga berlaku untuk perusahaan yang tidak yakin apa yang harus dilakukan dan menunggu terlalu lama untuk mengambil langkah-langkah perubahan. Metode "jika saya mengabaikannya, itu akan hilang" juga umum di kalangan perusahaan yang takut akan perubahan.

Selain itu, dengan metode ini, pesaing yang melakukan perubahan dan inovasi akan menyalip mereka. Selain takut akan perubahan, perusahaan seringkali secara membabi buta mengikuti pesaing mereka di industri. Ketika sebuah perusahaan secara membabi buta mengikuti pesaingnya, perusahaan tersebut kemungkinan besar akan mengalami kegagalan. Itu karena perusahaan ini tidak mengakui dan merangkul kekuatan dan nilai-nilai mereka sendiri, dan karena mereka mengikuti perusahaan lain, mereka tidak menciptakan nilai.

Perusahaan yang memulai perubahan akan mendapatkan nilai tambah. Hal ini akan menyebabkan platform (berbasis jaringan dengan penerapan teknologi dan analisis data yang canggih) menjadi pemain dominan baru di pasar dan bersaing dengan toko online besar (penerapan teknologi dan pemain terkenal). Selain itu, akan muncul pemain niche (disruptor). Para pemain pasar ini akan fokus pada kelompok pelanggan kecil dengan kebutuhan spesifik, menargetkan aspek tertentu, dan akan memberikan perhatian khusus pada komunikasi yang erat.

11.6 PERBEDAAN EVOLUSI PLATFORM TERHADAP PERSAINGAN BISNIS

Model bisnis tradisional, di mana sebuah perusahaan merancang produk, produk tersebut diproduksi dan kemudian dijual kepada pelanggan, tampaknya tidak lagi berlaku. Dalam model bisnis tradisional, nilai dihasilkan di hulu. Kita beralih dari saluran linier tradisional ke platform. Sebuah platform memungkinkan peserta eksternal, konsumen dan produsen, untuk bertukar dan menciptakan nilai bersama. Oleh karena itu, sebuah platform bukanlah garis lurus atau pipa, tetapi infrastruktur terbuka dan terdesentralisasi dari semua mitra eksternal yang berbeda. Pergeseran dari saluran linier ke platform disebabkan oleh tiga pergeseran yang berbeda.

- Pergeseran pertama adalah fokus dari konsumen ke produsen. Dahulu, produsen menciptakan nilai bagi konsumen. Dalam sebuah platform, semua orang dalam jaringan, produsen dan konsumen, menciptakan nilai bersama.
- Pergeseran kedua adalah pergeseran dari sumber daya ke ekosistem. Perusahaan saluran linier bersaing dalam hal sumber daya dan pangsa pasar. Namun, di dunia platform, tidak ada yang namanya sumber daya. Semuanya tentang menambah nilai dalam ekosistem produsen dan konsumen melalui penggunaan dan pengumpulan data.
- Pergeseran terakhir adalah pergeseran dari proses ke interaksi. Menciptakan nilai sendiri sebagai sebuah perusahaan bukan lagi cara produksi. Nilai diciptakan oleh sumber daya melalui interaksi di seluruh ekosistem.



Ketiga pergeseran ini memengaruhi pembangunan dan pemeliharaan keunggulan kompetitif. Kita masih berada di awal pergeseran dari saluran ke platform, beberapa industri telah mengadopsi model platform lebih dari industri lain. Meskipun beberapa perusahaan dan pemerintah melihat platform sebagai ancaman, platform akan terus berkembang di tahun-tahun mendatang. Platform bergantung pada jaringan, jika tidak ada pemain dalam jaringan, maka tidak ada nilai yang dapat dipertukarkan. Inilah efek jaringan, yang sangat penting untuk platform yang sukses. Platform dan ekosistem juga bergantung pada data, semakin banyak data yang Anda kumpulkan sebagai platform, semakin banyak Anda tahu tentang pelanggan Anda.

Jika Anda mengenal pelanggan Anda dengan baik, Anda juga dapat lebih memahami, memuaskan mereka, dan menciptakan lebih banyak nilai bersama. Algoritma adalah pengambil keputusan dalam sebuah ekosistem. Algoritma akan semakin mengambil alih tugas-tugas manajerial seperti pengambilan keputusan. Dengan menggunakan begitu banyak data, kustomisasi secara real-time, menghasilkan sesuatu berdasarkan preferensi satu konsumen, menjadi mungkin. Perbedaan terakhir dengan pipa adalah bahwa hierarki dalam platform menjadi datar dan terdesentralisasi. Kontak yang baik dan cepat diperlukan dalam ekosistem dan ini tidak mungkin dengan struktur hierarkis. Setiap bagian dalam ekosistem harus dapat berkomunikasi satu sama lain untuk bertukar nilai.

Apa yang Harus Dilakukan Perusahaan untuk Mengimbangi Persaingan dan Tetap Relevan?

Sebuah perusahaan tidak perlu melacak siapa pesaingnya. Perusahaan juga tidak perlu mencari cara untuk bersaing melawan pesaing. Perusahaan harus melihat apakah ada peluang untuk berkolaborasi dan berkreasi bersama dengan para pesaing. Kolaborasi akan menciptakan nilai dalam jaringan, bukan menurunkan keuntungan, seperti yang diklaim Michael Porter. Cara lama untuk menambah nilai dalam rantai adalah kolaborasi dalam rantai pasokan, ini adalah proses pertumbuhan linier. Saat ini, ada jaringan dengan komponen yang terhubung satu sama lain.

Sebuah platform adalah dunia yang terhubung dengan banyak sisi, yang menambah nilai di tengahnya. Proses pertumbuhan platform bersifat eksponensial karena pengguna dalam jaringan memengaruhi semua pengguna lainnya. Sebuah platform didasarkan pada efek jaringan. Efek jaringan didasarkan pada memungkinkan setiap orang untuk bergabung dengan jaringan dan semua komponen dalam jaringan saling memberi nilai.

Selain itu, sebuah perusahaan sebagai organisasi yang terisolasi akan menghilang di masa depan. Namun, pertanyaannya tetap: Apa pilihan terbaik bagi perusahaan dengan strategi tradisional dan keinginan untuk berubah?

- Pilihan pertama adalah mengembangkan konsep baru sendiri. Anda dapat mempertimbangkan untuk mengembangkan platform sendiri.
- Pilihan kedua adalah bergabung dengan platform yang sudah ada.
- Pilihan terakhir adalah fokus pada nilai tambah lain yang dapat mereka berikan sebagai pemain niche. Dengan cara ini, mereka dapat menantang platform lain dengan spesialisasi.



Ketika sebuah perusahaan tidak memilih salah satu dari pilihan ini, perusahaan tersebut pasti akan gagal sebagai organisasi. Pilihan saat ini adalah: beradaptasi dengan kemungkinan teknologi baru atau gagal.



BAB 12

PERJALANAN DINAMIKA PERINDUSTRIAN

12.1 PENDAHULUAN

Namun, apa keuntungan bagi organisasi yang sudah ada untuk beralih dari yang berorientasi penawaran ke yang berorientasi permintaan? Jaringan dan platform tidak memiliki batasan, baik fisik maupun virtual. Teknologi baru, kecerdasan buatan, memiliki kekuatan untuk membuat kombinasi yang sebelumnya tidak mungkin dan di sisi pengguna, ponsel pintar dan komputer merupakan cara komunikasi baru bagi pembeli. Teknik pengembangan baru, API, aplikasi, dan komputasi awan, memastikan bahwa akses bagi pengguna mudah dan perangkat lunak yang diperlukan sudah tersedia. Ini hanya masalah menggunakan kemungkinan tersebut dengan cara terbaik. Akibatnya, fokusnya adalah pada integrasi berbagai program dan menggunakannya untuk kepentingan terbaik pembeli.

Jaringan menggabungkan berbagai pemasok dan pembeli, platform dapat diakses langsung di mana saja berkat penerapan komputasi awan. Ini berlaku untuk aplikasi bisnis, tetapi juga untuk pembeli dan penjual (platform multi-sisi). Hal ini dapat dilihat pada Uber, di mana Anda dapat memesan taksi secara lokal di banyak negara, sementara perangkat lunaknya berada di pusat data (di mana saja di dunia). Semua aplikasi dikelola dan dikendalikan dari AS. Komisi juga langsung masuk ke Uber untuk pembayaran layanan. Peluncuran di seluruh dunia mudah. Cukup cari pemilik mobil yang ingin mengemudi sebagai taksi dan hubungkan mereka ke platform. Kesederhanaannya memastikan penerimaan yang cepat dari penyedia dan pengguna. Fleksibilitas bagi pengguna dan pemilik mobil juga merupakan keuntungan. Anda akan dikenakan biaya untuk penggunaan tersebut.

12.2 DINAMIKA PERILAKU DAN JARINGAN GLOBAL

Perilaku Pelanggan

Pelanggan lebih terinformasi daripada sebelumnya. Seperti yang pernah dikatakan seseorang: “saat ini tidak ada alasan lagi untuk menjadi bodoh, semua jawaban tersedia di internet.”

Berdasarkan pengetahuan ini, pelanggan (konsumen dan perusahaan) akan menggunakan pengetahuan ini untuk lebih dominan dalam proses pembelian. Transparansi pasar akan mendukung pemberdayaan pembeli ini. Konsumen lebih sadar akan dunia tempat mereka tinggal atau dunia yang akan mereka wariskan kepada anak-anak mereka. Isu-isu seperti keamanan, lingkungan, pekerja anak, kemiskinan, dan perebutan kekuasaan akan lebih penting dalam diskusi akhir. Bagian dari ini adalah undang-undang baru tentang ketenagakerjaan, perlindungan anak, lingkungan, perusahaan, privasi, dan perlindungan konsumen. Semua peraturan dan perundang-undangan ini akan memberdayakan pelanggan dan akan membawa perubahan di pasar dan perusahaan.



12.3 NILAI TAMBAH KOLABORASI DAN TRANSFORMASI ORGANISASI DIGITAL

Perusahaan rintisan tidak memiliki masa lalu dan sumber daya tetap, sehingga mereka dapat dengan cepat membangun atau bergabung dengan jaringan. Ini adalah keuntungan besar dari aplikasi internet, seperti yang kita lihat pada Google dan Priceline. Organisasi lain yang sudah ada tidak memiliki keuntungan ini dan harus membuat pilihan. Bukan hanya itu, mereka juga memiliki model bisnis dan model pendapatan yang didasarkan pada penyediaan barang atau jasa, bukan berdasarkan pencocokan permintaan individu atau kolaborasi berdasarkan kepentingan bersama atau tujuan bersama. Pilihan antara memulai bisnis baru yang terpisah dari organisasi yang sudah ada, di mana pilihan dapat dibuat untuk model manajemen sendiri atau bergabung dengan jaringan atau platform yang sudah ada.

Organisasi yang sudah ada hampir selalu terorganisir secara hierarkis, dengan keuntungan kontrol dan manajemen, tetapi kerugian berupa pengambilan keputusan yang lambat dan aliran informasi yang lambat. Justru sistem, struktur, dan bentuk organisasi yang ada (termasuk budaya) yang menjadi hambatan bagi pengembangan platform dan bergabung dengan jaringan, kecuali jika hal ini dapat menjadi bagian dari produk atau layanan yang sudah ada. Ini melibatkan konsep terintegrasi dengan strukturnya sendiri yang terhubung ke pihak eksternal melalui apa yang disebut API (antarmuka). Ini telah menjadi pilihan perusahaan telekomunikasi, serta Apple atau Amazon.com. Dalam kedua kasus tersebut, aplikasi diintegrasikan dalam jangkauan sedemikian rupa sehingga proposisinya sendiri (penjualan telepon atau produk lain) diperkuat.

Bagi organisasi dengan banyak sumber daya yang dialokasikan dan seringkali banyak investasi, aplikasi platform digunakan untuk menghasilkan penjualan tambahan atau menarik pelanggan tambahan. Akibatnya, perusahaan-perusahaan ini juga ingin menyesuaikan model bisnis mereka. Produsen ponsel pintar seperti Samsung dan Xiaomi ingin menjadi kurang bergantung pada penjualan ponsel pintar dan lebih bergantung pada keuntungan platform. Hal ini juga berlaku untuk Apple. Informasi ini termasuk dalam interaksi dan komunikasi dengan pengunjung. Tetapi pengunjung juga dapat mengunjungi situs web yang relevan. Inti dari platform adalah hubungan antara pengunjung dan produk yang diinginkan; oleh karena itu, platform harus fokus pada keunggulan kompetitifnya dan harus dominan di pasar.

Hubungan antara penyedia dan pelanggan dalam jaringan/platform akan menyebabkan perubahan, terutama bagi produsen. Rantai pasokan akan runtuh, dan fungsi-fungsi akan menyatu dalam sebuah platform. Terdapat hubungan langsung antara pembeli dan penyedia melalui jaringan/platform. Pengetahuan tentang proses ini tersedia melalui platform, sehingga memungkinkan untuk merespons kebutuhan individu secara lebih langsung. Ketika mempertimbangkan saluran penjualan, pilihan platform akan mengganggu saluran yang ada. Jika Anda dapat menjual langsung melalui saluran, mungkin dengan gerai penjualan lokal, model pendapatan yang berbeda diperlukan dan hubungan dengan toko, pengecer, akan berubah seketika. Perebutan kekuasaan akan terjadi berdasarkan pengetahuan pelanggan dan kekuatan pemasaran.

Organisasi berubah lebih lambat daripada teknologi. Hukum disrupsi Martec, yang dinamai menurut ahli teknologi pemasaran Scott Brinker, menunjukkan bahwa perusahaan



berkembang lebih lambat daripada teknologi. Pertumbuhan eksponensial yang dialami teknologi merupakan turunan langsung dari Hukum Moore, yang memprediksi bahwa kapasitas komputer akan berlipat ganda setiap satu setengah tahun dengan biaya yang sama. Andrew McAfee (profesor di MIT) dan lainnya juga berbicara tentang penggandaan kemungkinan teknologi ini.

Di bidang teknologi, perubahan besar akan terjadi. Teknologi dalam memproduksi barang, efisiensi dalam berbagai bentuk, kustomisasi dan pesanan khusus. Teknologi dalam produk untuk mendeteksi titik lemah, keausan, navigasi, pelacakan, dan penelusuran, hanya untuk menyebutkan beberapa kemungkinan. Tetapi yang relevan dengan topik buku ini adalah perkembangan dalam rantai pasokan dan kontak dengan pelanggan.

12.4 TEKNOLOGI VISUAL DAN EVOLUSI PROSES PEMBELIAN DIGITAL

Perkembangan seperti augmented reality dan virtual reality memainkan peran utama dalam proses pembelian pelanggan. Perbedaan antara VR dan AR terletak pada perangkat yang dibutuhkan dan pengalaman itu sendiri: AR menggunakan lingkungan dunia nyata sementara VR sepenuhnya virtual. VR membutuhkan perangkat headset, tetapi AR dapat diakses dengan smartphone. AR meningkatkan dunia virtual dan nyata sementara VR hanya meningkatkan realitas fiksi.

Augmented reality (AR) menempatkan konten dan informasi digital di atas dunia fisik seolah-olah benar-benar ada di sana bersama Anda, di ruang Anda sendiri. AR membuka cara baru bagi perangkat Anda untuk membantu sepanjang hari dengan memungkinkan Anda mengalami konten digital dengan cara yang sama seperti Anda mengalami dunia. Ini memungkinkan Anda mencari sesuatu secara visual, hanya dengan mengarahkan kamera Anda ke arahnya. Ini dapat menempatkan jawaban tepat di tempat pertanyaan Anda berada dengan menempatkan konten visual yang imersif di atas dunia nyata Anda. Facebook memperkenalkan META sebagai dunia virtual baru, media sosial masa depan pada tahun 2021.

Sementara AR menempatkan informasi digital di atas dunia fisik, VR menggantikan realitas fisik dengan lingkungan yang dihasilkan komputer. Meskipun VR sebagian besar digunakan untuk aplikasi hiburan, VR juga dapat mereplikasi pengaturan fisik untuk tujuan pelatihan. Ini sangat berguna ketika pengaturan yang terlibat berbahaya atau terpencil. Atau, jika mesin yang dibutuhkan untuk pelatihan tidak tersedia, VR dapat membenamkan teknisi dalam lingkungan virtual menggunakan hologram peralatan tersebut.

Jadi, bila diperlukan, VR menambahkan kemampuan keempat, yaitu simulasi, ke kemampuan inti AR yaitu visualisasi, instruksi, dan interaksi. Semua perkembangan utama didasarkan pada data, kita telah mencapai akhir era analog dan telah memasuki dunia digital. Semua perubahan besar didasarkan pada data, aplikasi (dan adopsi) digital dan teknologi. Pembelajaran mesin dan kecerdasan buatan akan berada di balik semua aplikasi digital ini. Chip akan menjadi lebih kuat dan batasan etika akan dibahas lebih sengit, namun pada akhirnya akan lebih diterima jika diterapkan pada tubuh manusia.

Pertama-tama karena chip dapat menstimulasi fungsi tertentu (seperti masalah jantung), dapat mendeteksi kerusakan organ, dan dapat menggantikan beberapa fungsi tubuh,



seperti gerakan. Selain itu, chip akan digunakan untuk mengkompensasi kehilangan fungsi karena kehilangan aktivitas seperti pada kasus cedera tulang belakang. Fungsi non-medis lainnya akan menjadi poin diskusi, tetapi juga akan digunakan, lebih seperti pelacakan dan penelusuran, potensi bahaya penculikan atau lainnya, kontrol diet atau kontrol makanan, atau identifikasi. Apa yang terjadi pada manusia juga dapat terjadi pada hewan dan barang. Mendeteksi smartphone yang hilang adalah contohnya, memeriksa apakah hewan terdaftar atau apakah pemiliknya telah membayar pajak. Ini juga dapat terjadi pada manusia. Chip di dalam tubuh untuk mendapatkan akses ke suatu tempat sudah terjadi. Secara keseluruhan, penerapan teknologi bergerak cepat, dan kita belum melihat apa pun.

12.5 INFRASTRUKTUR DATA DAN DISRUPSI STRATEGI PENGGUNA AKHIR

Mobilitas

Untuk membuat dunia lebih transparan, perangkat seluler akan didukung oleh jaringan cepat seperti jaringan 5G. Sejumlah besar data dapat ditransfer dalam waktu minimum yang membuka kemungkinan untuk fungsi pendukung (kontrol lalu lintas), tetapi juga untuk fungsi seperti streaming dan realitas virtual. Segera koneksi langsung akan menjadi penting. Ini akan mendukung integrasi antara waktu nyata dan waktu virtual, antara perilaku manusia dan dukungan virtual. Selama lockdown corona, kita telah mengalami adopsi cepat teknologi baru seperti "realitas video" dengan Zoom dan Microsoft Teams, tetapi juga dampaknya pada belanja online. Penyertaan AR dan VR akan membuat pengalaman ini lebih nyata dan akan menggantikan kebiasaan belanja lama.

Teknik Penyimpanan dan Pengembangan Baru

Semua data, transportasi data, dan penyimpanan data ini akan membutuhkan penyimpanan data besar. Kita melihat Microsoft, Google, Amazon sebagai contoh yang membangun penyimpanan data besar. Di seluruh dunia, pusat penyimpanan akan mendukung transportasi data dan penyimpanan data. Komputasi awan, sebagai alat penyimpanan, didukung oleh akses lokal melalui ponsel. Infrastruktur baru telah tersedia untuk memenuhi kebutuhan pengguna dan untuk memenuhi kebutuhan pemasok. Ruang penyimpanan ini sangat penting untuk penerimaan dan pertumbuhan lebih lanjut dari semua aplikasi digital. Namun, ruangan-ruangan ini membutuhkan daya, listrik, dan pendingin. Pendingin dapat diperoleh dari lokasi yang dekat dengan laut, tetapi listrik mungkin menjadi tantangan di masa depan, terutama sebagai bagian dari diskusi lingkungan.

Perkembangan dan penerapannya juga akan berubah seperti yang telah kita lihat dalam transformasi dari ekonomi yang didorong oleh penawaran menjadi ekonomi yang didorong oleh permintaan. Fitur-fitur utama seperti konektivitas, komunikasi, dan koordinasi harus dihubungkan. Setiap aplikasi harus menambah nilai pada konteks keseluruhan. Ini adalah model baru bagi pengembang perangkat lunak. Antarmuka di setiap titik dalam proses harus terhubung ke fitur tambahan. Antarmuka pemrograman aplikasi (API) ini mendefinisikan aliran data dan mengelola data yang dibutuhkan. Dengan cara ini, program keseluruhan atau program utama dapat menggunakan data atau fungsi dari program lain.



Persaingan, Perebutan Pengguna Akhir

Untuk dapat melacak dan menafsirkan perubahan ini, diperlukan penerapan kemungkinan teknologi baru. Tidak ada respons yang efektif tanpa data pelanggan dan data pembelian. Ini bukan menyangkut data agregat, melainkan data pribadi dan individual. Tanpa penggunaan data ini, yang dihasilkan dengan aplikasi berbasis internet, perubahan yang diperlukan tidak dapat diimplementasikan, dan perusahaan akan tetap berada di zona yang disebut lumpuh. Ini adalah situasi yang berbahaya. Perusahaan menunda perubahan, sementara pesaing mengintegrasikan aplikasi baru dan mendefinisikan strategi berdasarkan perilaku pelanggan dan peluang digital.

Pendatang baru memanfaatkan ini dan memastikan perubahan struktural di pasar. Perubahan didominasi oleh jaringan dan platform baru, yang menyatukan penawaran dan permintaan, dan mengarahkan proses pemasaran (baik penawaran maupun permintaan). Contohnya adalah Amazon.com, tetapi saat ini Uber, Airbnb, Netflix, Spotify, dan Alibaba adalah pengganggu penting. Menyelinap ke pasar melalui strategi harga rendah, dan kemudian mengubah pasar (*growth hacking*). Layanan baru UberEats Takeaway untuk sementara tidak mengenakan biaya pengiriman dan memungkinkan Anda untuk mengikuti pengemudi pengiriman sepeda secara langsung di peta.

12.6 ADAPTASI STRUKTUR ORGANISASI DAN EVOLUSI PENGALAMAN PENELITIAN

Perubahan pertama terjadi ketika pihak eksternal mengambil alih fungsi dari organisasi yang sudah ada. Sekilas, ini merupakan perkembangan yang baik, karena berarti biaya dapat dihemat, dan organisasi dapat lebih fokus pada tugas-tugas intinya. Tetapi ini juga berarti bahwa fungsi perusahaan "dialihdayakan". Ini tidak masalah jika fungsi tersebut adalah fungsi pendukung, seperti kantor kebersihan atau pengelolaan armada. Namun, jika fungsi ini akan mempertahankan hubungan dengan pelanggan, seperti sistem reservasi atau pusat panggilan, hal itu dapat memengaruhi posisi kompetitif organisasi yang sudah ada. Inilah saatnya aplikasi dan kemungkinan yang ada menjadi kurang relevan. Selama proses perubahan ini, sistem lama harus diganti, sehingga terjadi diskontinuitas sistem, tetapi juga proses dan rutinitas yang ada.

Penyesuaian ini dan kecepatan adopsi sangat menentukan daya saing. Di industri perhotelan, misalnya, pilihan untuk melakukan outsourcing muncul dari kekhawatiran akan investasi yang terlalu besar pada sistem TI baru ini. Selain menyesuaikan sistem, investasi juga harus dilakukan pada produk yang sudah ada, yang berarti harus dipilih investasi mana yang diprioritaskan. Logis jika teknologi (reservasi) di-outsourcing. Investasi pada sistem reservasi sendiri mahal, begitu pula manajemennya. Dengan perkembangan teknologi yang pesat, depresiasi juga akan membebani hasil secara proporsional. Ini berarti bahwa organisasi yang melakukan teknologi secara internal, selain biaya operasional, juga harus menghadapi inovasi yang cepat. Periode amortisasi yang singkat dan biaya yang sesuai adalah hasilnya. Dengan "outsourcing" sistem reservasi, hotel tidak perlu memiliki sistem sendiri, tidak selalu harus menyesuaikan sistem dengan perkembangan baru, dan juga membatasi "kapasitas yang dialokasikan" karena hal ini. Kekuatan strategi platform (atau strategi jaringan) lebih baik untuk mengalokasikan semua sumber daya ke aktivitas inti. Penerapan komputasi awan, dengan



menawarkan tautan ke produk dan situs web untuk belanja langsung. Google menawarkan pengiklan tautan langsung ke kata kunci sehingga pencarian dan belanja terintegrasi. Pencarian di Google merupakan tautan langsung ke toko online. Data dikumpulkan dari toko online Anda tetapi tidak dibagikan dengan Google. Google Analytics akan memberikan wawasan lebih lanjut tentang profil pengunjung, jumlah, geografis, kelompok usia, rasio pentalan (bounce rate), tetapi tidak tentang data pencarian pribadi. Namun, ada kebutuhan yang semakin meningkat untuk data pelanggan dan data pembelian.

Platform Penelusuran

Data penelusuran sangat penting, oleh karena itu sebuah situs web harus mengajukan lebih banyak pertanyaan sebelum menautkan ke produk. Dengan cara ini, penelusuran menjadi bagian dari proses pencarian, tetapi data tersebut menambah nilai bagi pelanggan dan merupakan bagian dari pengelompokan, seperti yang telah kita lihat dengan pembelajaran mesin. Untuk menerapkan ini pada situs web, modul penelusuran khusus harus diintegrasikan, yang mengajukan pertanyaan, dan akan mengarah ke pertanyaan yang lebih spesifik sebelum penawaran produk berdasarkan perbandingan produk ditampilkan. Pengunjung sekarang akan menuju ke produk yang diinginkan. Dengan cara ini, wawasan lebih lanjut tentang motif dan pertimbangan dapat dianalisis dan kemudian kluster serupa dapat dibentuk berdasarkan perilaku. Hal ini diperlukan untuk menyelaraskannya dengan algoritma dan komunikasi langsung berdasarkan profil kluster (lihat Bab 5 tentang metodologi RFM).

Selain perubahan pada situs web yang ada, di mana fondasinya akan tetap sama berdasarkan penawaran dan transaksi, aplikasi internet baru juga dapat didasarkan pada pendekatan yang didorong oleh permintaan, berdasarkan penelusuran. Inilah tren baru yang terlihat di Tiongkok. Platform penelusuran terintegrasi langsung dengan alat pembelajaran mesin. Alih-alih pencarian, hanya produk yang ditampilkan berdasarkan profil pelanggan, perilaku masa lalu, dan perilaku serupa dari pelanggan lain dalam kelompok yang sama. Ini seperti sabuk konveyor yang bergerak dengan produk (atau layanan); pengunjung akan mengklik suatu produk, tetapi juga dapat menambahkan informasi lebih lanjut atau produk serupa. Perusahaan terbesar adalah Pinduoduo, perusahaan yang sama besarnya dengan JD.com dan Alibaba. Pinduoduo Inc. adalah platform teknologi yang berfokus pada pertanian terbesar di Tiongkok. Perusahaan ini telah menciptakan platform yang menghubungkan petani dan distributor dengan konsumen secara langsung melalui pengalaman belanja interaktifnya. Pada tahun 2019, hampir 600.000 pedagang menjual hasil pertanian melalui Pinduoduo.

Pengguna mengunjungi Pinduoduo tanpa niat khusus, seperti halnya mengunjungi pusat perbelanjaan di dunia nyata. Di pusat perbelanjaan, waktu yang dihabiskan konsumen di pusat perbelanjaan tersebut berkorelasi langsung dengan jumlah yang dibelinya. Dengan demikian, Pinduoduo telah menerapkan gamifikasi pada pengalaman pengguna untuk memaksimalkan waktu yang dihabiskan pengguna di aplikasi, terlepas dari apakah mereka melakukan pembelian atau tidak. Fitur/pengalaman utama yang mendorong berbagi dan penggunaan adalah Check-In Harian, Potongan Harga, Program Kartu, dan Mini Game. Perdagangan sosial tidak hanya berarti menghubungkan akun pengguna ke Facebook. Ini berarti berinvestasi dalam menciptakan pengalaman dunia fisik secara online, khususnya



membawa kesenangan berbelanja offline ke platform online. Pinduoduo selanjutnya mendorong berbagi sosial dan pembelian massal dengan memberi penghargaan kepada pengguna setia dengan produk gratis, uang tunai, dan keuntungan lainnya. Hal ini sering menciptakan efek "viral" yang mendorong peningkatan aktivitas pembelian. Antarmuka lebih mirip dengan umpan berita Facebook daripada toko digital seperti Amazon.

Meskipun Team Purchase adalah alasan utama pertumbuhan pesat Pinduoduo, pendorong signifikan dari viralitas Pinduoduo adalah penggunaan WeChat yang luas sebagai platform di Tiongkok. Tencent (pemilik WeChat) adalah investor besar di Pinduoduo, dan sebagai hasilnya dengan senang hati membiarkan Pinduoduo tumbuh di atas ekosistem mereka. Mengintegrasikan fitur penelusuran di situs web adalah pengembangan masa depan yang dapat penting untuk mengumpulkan data dan karenanya sebagai strategi bisnis yang kompetitif, yang didorong oleh permintaan. Platform berbasis penelusuran dapat mengintegrasikan pembelajaran mesin, klaster berdasarkan perilaku, dan fitur sosial untuk mendapatkan hubungan yang lebih dekat dengan pelanggan, seperti yang telah kita lihat di atas. Jenis proposisi online ini dapat menjadi dasar dari masa depan yang didorong oleh permintaan.

12.7 KESIMPULAN

Penting bagi suatu organisasi untuk menentukan perubahan berdasarkan fokus dan strategi saat ini serta fokus komunitas atau permintaan. Diperlukan perubahan di setiap bagian perusahaan agar berhasil. Orientasi menentukan penerapan internet, dari yang berorientasi pada penawaran, dengan fokus produk, hingga yang berorientasi pada permintaan, dengan fokus "kebutuhan". Model orientasi dinamis menunjukkan orientasi yang berbeda dari suatu organisasi dan penerapan internet. Dengan memulai dari motif pembelian ini, kompleksitas bagi suatu organisasi telah meningkat. Selain itu, organisasi tidak lagi dapat bertahan dengan efisien, tetapi organisasi harus beradaptasi di sekitar kelompok pelanggan atau kelompok layanan. Koordinasi antar fungsi antar departemen diperlukan untuk mencapai hal ini. Penjelajahan akan menghasilkan lebih banyak data dari proses interaksi sebelum transaksi. Integrasi antara penjelajahan dan pembelajaran mesin merupakan fondasi penting dari ekonomi yang berorientasi pada permintaan. Masa depan telah dimulai, tetapi organisasi dan manajemen masih harus beradaptasi.



BAB 13

PRODUK SEBAGAI LAYANAN DALAM PRAKTIK

13.1 PENDAHULUAN

Semakin banyak bisnis yang mengadopsi model bisnis baru, termasuk beberapa industri yang mungkin tidak kita duga. Dari industri game, maskapai penerbangan hingga industri mobil dan media online, ada beberapa perubahan penting yang terjadi sebagai bagian dari transformasi dari yang didorong oleh penawaran menjadi yang didorong oleh permintaan. Dalam pembahasan praktis berikut, industri mobil dianalisis, terkait dengan model berlangganan Volvo, “Care by Volvo.”

13.2 MODEL KONSUMSI ALTERNATIF DI INDUSTRI OTOMOTIF

Kepemilikan mobil bukanlah kebutuhan seperti dulu; kepemilikan sangat penting di abad lalu, tetapi sekarang akses lebih penting. Selain itu, terjadi peningkatan urbanisasi dan kaum muda memilih untuk tinggal di daerah metropolitan dengan banyak alternatif penggunaan mobil (akses). Meningkatnya permintaan akan akses mobil dan bukan kepemilikan menyebabkan perusahaan menjadi lebih berorientasi pada permintaan dalam model bisnis mereka dan untuk memenuhi permintaan spesifik tersebut dengan mengembangkan model konsumsi alternatif.

Alternatif akses mengarah pada berbagai konsep seperti Uber, kontrak sewa atau penyewaan mobil, berbagi mobil perkotaan dan pembayaran per jam, taksi, atau bentuk transportasi lainnya.

Tidak hanya Zipcar, yang didirikan pada tahun 2000 dan menyediakan akses ke kendaraan mereka sesuai permintaan dengan harga Rp.70.000 per bulan dan tarif per jam untuk setiap perjalanan individu, tetapi juga Hertz dan Enterprise telah memperkenalkan layanan mobil berlangganan. Selain itu, OEM otomotif sedang menguji pendekatan berlangganan yang didorong oleh permintaan. Audi, BMW, Cadillac, Jaguar Land Rover, Mercedes-Benz, dan Volvo telah mengintegrasikan pendekatan baru ini ke dalam model bisnis mereka.

Perkembangan di industri otomotif ini menunjukkan bahwa pergeseran menuju ekonomi yang didorong oleh permintaan perlu diintegrasikan ke dalam strategi seseorang. Perkembangan dari kepemilikan ke model bisnis berbasis langganan ini dapat membantu bisnis lama untuk beradaptasi dengan realitas perubahan kebiasaan konsumen. Karena konsumen tidak akan membeli mobil sebanyak yang mereka lakukan di masa lalu, perusahaan mengubah model bisnis mereka dan mulai berinteraksi dengan konsumen dengan cara yang sesuai untuk mereka.

Gambar 13.1 merangkum model konsumsi alternatif di sektor otomotif dan membedakan antara model konsumsi tradisional (kepemilikan dan leasing/sewa jangka panjang) dan model non-tradisional (bayar per penggunaan).



13.4 SIFAT PELAYANAN BERBASIS PERMINTAAN OLEH VOLVO

Sebagaimana didefinisikan dalam laporan tahunan 2019, tujuan Volvo Car Group adalah “Kebebasan untuk Bergerak.” Tujuan perusahaan mereka pada dasarnya didorong oleh permintaan dalam arti bahwa tujuan tersebut berpusat pada kebutuhan pelanggan akan mobilitas dan mereka mengembangkan produk untuk memenuhi kebutuhan ini. Seperti yang dinyatakan dalam laporan tahunan 2019, “Semua yang kami lakukan dimulai dan diakhiri dengan tujuan perusahaan kami—memberikan Kebebasan untuk bergerak dengan cara yang personal, berkelanjutan, dan aman” yang menghasilkan strategi yang pada intinya didorong oleh permintaan.

Dengan demikian, berpusat pada manusia adalah salah satu prinsip strategis inti mereka dan mereka percaya bahwa ini penting untuk membangun bisnis yang berkelanjutan serta mengeluarkan yang terbaik dari karyawan dan konsumen. Pada intinya, Volvo telah bergeser dari perusahaan yang berpusat pada produk menjadi perusahaan yang berfokus pada penciptaan nilai melalui penawaran solusi berbasis permintaan untuk kebutuhan mobilitas konsumen. Hal ini membuka kemungkinan bagi mereka untuk memperluas bisnis mereka dengan menambahkan model bisnis berlangganan di samping model tradisional. Pengenalan Care by Volvo sebagai model berlangganan mewakili pergeseran signifikan ke pola pikir berbasis permintaan yang berupaya mengembangkan sisi layanan bisnis mereka untuk memelihara hubungan langsung dengan konsumen dan berkembang menjadi bisnis konsumen langsung. Dalam pengembangan Care by Volvo, tren yang muncul seperti pergeseran kemampuan untuk bersaing berdasarkan pengalaman pelanggan dan menambahkan nilai pada sisi layanan bisnis mereka serta munculnya model konsumsi alternatif dianalisis. Dengan Care by Volvo, Volvo memperluas hubungan konsumen mereka dengan tujuan untuk merebut pangsa yang lebih besar dari rantai nilai dengan berekspansi ke pasar dan segmen konsumen baru. Volvo pada dasarnya menciptakan lanskap permintaan dinamis yang menganalisis dan memetakan perubahan permintaan konsumen di bidang mobilitas yang nyaman, mobilitas skala luas, integrasi tanpa batas, dan urbanisasi.

Oleh karena itu, mereka menyadari bahwa ada kumpulan permintaan yang besar dan belum dimanfaatkan dari konsumen individu yang ingin tetap mobile tetapi mengharapkan layanan yang nyaman, personal, dan sesuai permintaan. Mereka menyadari bahwa akses adalah area yang perlu dikembangkan dalam industri otomotif yang secara tradisional berfokus pada kepemilikan. Oleh karena itu, Care by Volvo lahir untuk memperluas dan mengubah bisnis mereka menjadi bisnis yang didorong oleh permintaan dan dapat menawarkan setiap kumpulan permintaan penawaran unik yang memenuhi kebutuhan spesifik mereka. Selain itu, proposisi nilai Care by Volvo mengakui kebutuhan unik dari kumpulan permintaan yang menguntungkan ini dan menciptakan layanan komprehensif yang menambah nilai di atas dan di luar kepemilikan dan leasing tradisional yang mengarah pada keunggulan kompetitif.

Selain menciptakan paket berdasarkan permintaan dari kumpulan permintaan yang berpotensi menguntungkan, Care by Volvo juga menggunakan model rantai permintaan terintegrasi melalui komunikasi waktu nyata dari produsen Volvo ke mitra ritel. Perusahaan



Gambar 13.2 Pendapatan Volvo dari bisnis berlangganan, leasing, dan rental.

Dalam hal akuisisi pelanggan, Care by Volvo menggunakan saluran online untuk semua langkah dalam proses, memungkinkan orang untuk berlangganan dengan menggunakan aplikasi atau online, sehingga semudah dan sesederhana mungkin. Selain itu, banyak kampanye iklan digital dijalankan untuk menunjukkan nilai Care by Volvo bagi konsumen. Di AS dan Inggris, Care by Volvo memberikan kesempatan kepada individu untuk berlangganan tanpa risiko selama sebulan untuk menarik individu agar mendaftar dan mencoba alternatif yang tidak konvensional dan asing dibandingkan dengan memiliki atau menyewa.

Volvo telah menyadari bahwa dalam ekonomi yang didorong oleh permintaan, retensi pelanggan adalah kunci keberhasilan. Model berlangganan pada dasarnya merupakan strategi retensi pelanggan yang baik karena mendorong konsumen untuk menggunakan produk karena kebiasaan dan individu terbiasa dengan semua manfaat dari model berlangganan. Care by Volvo bertujuan untuk menciptakan hambatan tinggi untuk meninggalkan layanan dalam arti bahwa mereka bertujuan untuk menciptakan hambatan emosional dengan menawarkan pengalaman yang lebih unggul daripada pesaing mereka dan membuat konsumen terbiasa dengan tingkat perawatan yang lebih tinggi ini dan manfaat dari pengalaman tanpa repot yang mencakup semuanya.

13.6 TANTANGAN DAN HAMBATAN DALAM EVOLUSI BISNIS VOLVO

Terlepas dari keberhasilan dan potensi keberhasilan Care by Volvo di masa depan dalam ekonomi yang didorong oleh permintaan, masih banyak tantangan yang dihadapi oleh program ini. Masalah utama yang dihadapi oleh Care by Volvo adalah konsumen tidak memahami perbedaan antara leasing dan nilai tambah yang diberikan oleh layanan berlangganan mereka.

Selain itu, tim Care by Volvo telah menghadapi penolakan dari manajemen karena Care by Volvo dan penambahan platform e-commerce mewakili peralihan ke bisnis langsung ke konsumen yang tidak lazim di industri otomotif. Sebelum Care by Volvo, perusahaan tidak pernah memiliki koneksi langsung atau kontrak langsung dengan konsumen akhir mereka dan beroperasi melalui rantai pasokan tradisional mereka. Oleh karena itu, tim Care by Volvo di



Swedia mendorong pergeseran ke bisnis langsung karena memungkinkan koneksi yang lebih intim dengan pelanggan serta menggunakan wawasan ini untuk mendorong area lain dalam rantai nilai mereka. Penambahan model bisnis berbasis langganan yang gesit ini dapat dianggap sebagai risiko karena hal ini tidak umum di industri otomotif dan belum pernah dicoba oleh Volvo sebelumnya. Volvo memahami bahwa ekspektasi pelanggan berubah dengan cepat seiring munculnya penawaran pasar baru dan mengharapkan bahwa minat pada bentuk alternatif untuk mengakses mobil dan transportasi akan meningkat di tahun-tahun mendatang. Care by Volvo adalah upaya untuk membiarkan permintaan memimpin bisnis mereka serta memperkuat hubungan mereka dengan pelanggan.

Tantangan besar lainnya dalam transisi ke bisnis konsumen langsung adalah penolakan dari dealer serta peraturan waralaba. Dealer mobil memberikan respons negatif terhadap meningkatnya popularitas model berlangganan di mana produsen menjual langsung ke konsumen akhir karena mereka secara efektif terputus dari rantai pasokan. Akibatnya, khususnya di Amerika Serikat, dealer mobil membangun organisasi politik untuk melindungi aliran pendapatan mereka. Hal ini berujung pada pembatalan Care by Volvo 1.0 di California karena Departemen Kendaraan Bermotor California menemukan bahwa rencana berlangganan Volvo melanggar hukum waralaba negara bagian. Masalah utama mereka adalah bahwa model berlangganan merugikan dealer dalam hal harga dibandingkan dengan leasing atau penjualan mobil yang sama.

Seperti yang dinyatakan sebelumnya, dealer Volvo adalah jalur utama perusahaan ke pasar, oleh karena itu, demi kepentingan mereka untuk mengatur agar hal itu memenuhi kebutuhan dealer sambil melanjutkan Care by Volvo. Dalam transisi ini, Volvo bertujuan untuk memperbarui strategi ritelnya agar beradaptasi dengan perubahan permintaan konsumen dan untuk memfasilitasi kolaborasi dengan jaringan dealer global mereka (Volvo Car Group, 2019 hlm. 69). Selain itu, mereka akan bekerja lebih kolaboratif dengan pengecer mereka dengan memungkinkan mereka untuk memilih mobil dari inventaris pengecer mereka serta merancang strategi untuk menjual kembali Volvo yang dikembalikan setelah masa berlangganan dua tahun berakhir, yang pada akhirnya mengintegrasikan kembali dealer ke dalam rantai pasokan.

Masalah lain yang dihadapi oleh Care by Volvo sebagian disebabkan oleh keberhasilan program tersebut. Di AS, Volvo tidak mengantisipasi tingkat permintaan yang mengakibatkan kurangnya pasokan (baik dalam model bisnis berlangganan maupun untuk dealer tradisional mereka) dari model-model spesifik yang digunakan oleh Care by Volvo. Selain itu, hal ini mengakibatkan daftar tunggu yang panjang bagi individu yang mengharapkan mobil mereka dalam waktu dua minggu setelah berlangganan. Kesuksesan yang tak terduga ini pada akhirnya telah merusak proposisi nilai mereka yang menyatakan bahwa produk ini sederhana, nyaman, dan mudah digunakan, karena hal ini telah menyebabkan frustrasi yang signifikan bagi konsumen akhir. Selain itu, kecepatan peluncuran juga menjadi komplikasi karena infrastruktur yang diperlukan seperti pelatihan dealer, dan kurangnya perhatian dari perwakilan Volvo belum dikembangkan, sehingga mengakibatkan ketidakpuasan pelanggan lebih lanjut.



13.7 AMBISI STRATEGIS MENUJU KEPEMIMPINAN MOBILITAS GLOBAL

Meskipun Care by Volvo merupakan cara baru dan inovatif bagi Volvo untuk mengalihkan bisnis mereka ke bisnis yang didorong oleh permintaan, masih ada jalan panjang yang harus ditempuh sebelum layanan mereka dioptimalkan dan diterima sebagai alternatif yang lebih mudah daripada memiliki atau menyewa mobil. Care by Volvo merupakan langkah yang tepat bagi Volvo karena selaras dengan strategi keseluruhan mereka untuk menjadi "penyedia mobilitas global" sekaligus mengakui tren konsumen yang beralih dari kepemilikan ke model konsumsi alternatif.

Care by Volvo bertujuan untuk mengembangkan bisnis berlangganan mereka agar menjadi pemimpin dalam industri berlangganan mobil yang berkembang. Dengan melakukan ini, mereka akan memperoleh manfaat dari peningkatan arus pendapatan yang stabil serta peningkatan retensi pelanggan. Selain itu, dengan terlibat dalam bisnis langsung dengan konsumen, mereka akan mampu mengembangkan pemahaman yang lebih dalam dan unggul secara kompetitif tentang permintaan dan akan dapat menggunakan informasi ini di luar program Care by Volvo dan menggunakannya untuk menciptakan nilai lebih dalam hal mengubah produk mereka agar sesuai dengan kebutuhan konsumen yang berubah serta menambah nilai di atas dan di luar pesaing mereka dalam hal pengalaman pelanggan di semua titik kontak digital dan fisik. Dengan demikian, dengan mengembangkan dan meningkatkan program Care by Volvo, mereka akan dapat memperluas pengetahuan yang mereka peroleh ke semua area bisnis mereka, mengubahnya menjadi bisnis yang siap sukses dalam ekonomi yang digerakkan oleh permintaan.

Care by Volvo juga harus berupaya meningkatkan pemahaman konsumen tentang mengapa program mereka berbeda dengan memiliki atau menyewa mobil. Untuk melakukan ini, mereka membutuhkan kampanye pemasaran yang kuat yang menekankan proposisi nilai mereka dan pembuatan platform di mana peserta Care by Volvo dapat berkumpul dan berbagi pengalaman mereka. Mereka juga dapat fokus pada penambahan nilai lebih pada sisi layanan bisnis mereka dengan tambahan lain seperti cuci mobil gratis, layanan pengisian bahan bakar, solusi pembayaran parkir, serta kemungkinan pengiriman mobil. Selain hal di atas, Care by Volvo perlu meningkatkan kolaborasi mereka dengan dealer dan melatih personel Care by Volvo secara efektif karena ini akan membantu meningkatkan pemahaman konsumen tentang nilai Care by Volvo serta membantu mempertahankan pelanggan dengan menawarkan pengalaman yang tidak berhenti setelah pelanggan menerima mobil mereka. Ini memerlukan strategi penanganan kegagalan layanan yang kuat yang membantu menjaga kepuasan konsumen dan mungkin platform digital di mana konsumen dapat terhubung satu sama lain serta personel Care by Volvo yang terlatih untuk menangani masalah dan pertanyaan mereka.

Ambisi lain dari Care by Volvo adalah berkolaborasi dengan dealer untuk menyediakan area untuk menjual kembali mobil setelah dikembalikan. Dengan mempertahankan kepemilikan mobil, Volvo menciptakan peluang di mana mereka dapat menjual kembali mobil dan mencapai ROI yang lebih tinggi untuk setiap mobil. Sistem ini belum dikembangkan tetapi berada dalam tahap awal pengembangan di seluruh pasar tempat Care by Volvo hadir.



Seperti yang telah disebutkan sebelumnya, transaksi ke platform online menjadi semakin penting setelah merebaknya virus corona. Salah satu sektor yang sangat mengalami pergeseran ini adalah industri makanan, terutama restoran. Pergeseran ini tidak hanya meningkat secara eksponensial selama pandemi, tetapi pertumbuhan drastis ini telah disaksikan selama lima tahun terakhir. Meningkatnya popularitas platform pengiriman ini telah menarik perhatian yang signifikan, yang mengarah pada pembahasan mendalam tentang dunia digital yang sedang berkembang ini. Analisis melaporkan bahwa, jika kita menelaah lebih dekat platform makanan, kita dapat mengidentifikasi tiga jenis model bisnis pengiriman makanan yang berbeda: model pemesanan saja, model pemesanan dan pengiriman, dan model terintegrasi penuh, di mana perusahaan pengiriman bertanggung jawab atas seluruh perjalanan makanan. Ini juga termasuk persiapan makanan awal. Terlepas dari jenis model bisnis yang digunakan, kanvas model bisnis pengiriman makanan umum telah dibuat, yang menjelaskan bagaimana jenis platform ini berfungsi dan apa yang diprioritaskan. Karena platform pengiriman makanan bersifat multi-sisi, proposisi nilai mencakup semua pihak yang terlibat seperti pelanggan, pengemudi, dan petugas pengiriman.

13.8 KESIMPULAN

Pelanggan merupakan faktor kunci: keandalan dan dukungan serta layanan pelanggan tanpa henti sangat penting. Salah satu aktivitas dan sumber daya utama adalah penggunaan algoritma yang merupakan kunci untuk menemukan preferensi pelanggan dan memberikan rekomendasi. Oleh karena itu, platform pengiriman makanan dapat didefinisikan sebagai platform yang digerakkan oleh permintaan. Jenis platform ini berfokus pada pemenuhan permintaan konsumen akan produk dengan menyediakan solusi yang disesuaikan. Ini bukan soal membombardir konsumen dengan pilihan yang tak terhitung jumlahnya yang mungkin tidak mereka pedulikan. Tujuannya adalah untuk menciptakan arus pelanggan baru dengan memberikan pelanggan apa yang mereka minta.



BAB 14

MODEL BISNIS DAN PERBANDINGANNYA

14.1 PENDAHULUAN

Tahun 2020 (tahun lockdown karena corona) telah terungkap sebagai tahun yang sangat penting dalam hal transformasi digital dan inovasi bisnis. Faktanya, sebagian besar bisnis terpaksa keluar dari zona nyaman mereka dan menemukan cara untuk beradaptasi dengan dunia yang sedikit berbeda. Dunia yang lebih dari sebelumnya bergantung pada kedekatan dan perkembangan dunia digital. Akibatnya, sekarang, lebih dari sebelumnya, sangat penting bagi bisnis untuk mulai berinovasi secara serius, tidak hanya dengan melahirkan perusahaan rintisan kecil yang pada akhirnya akan sukses di Silicon Valley.

14.2 MEMBAYANGKAN KANVAS MODEL BISNIS YANG OPTIMAL

Transformasi digital dengan melakukan perubahan drastis pada model bisnis menjadi lebih penting dari sebelumnya. Tiga aspek perlu diimplementasikan agar bisnis tidak tertinggal tetapi berkembang di era baru ini.

- Yang pertama berkaitan dengan transparansi dan fleksibilitas rantai pasokan. Transparansi sangat penting karena menumbuhkan kepercayaan di antara pelanggan di masa ketidakpastian ini, sedangkan fleksibilitas menguntungkan pengecer itu sendiri yang mungkin mengalami momen kelangkaan, seperti kekurangan kertas toilet yang dialami selama bulan pertama karantina. Oleh karena itu, memiliki rencana B atau bahkan stok yang cukup untuk mengatasi hambatan ini sangat penting.
- Aspek kedua adalah keamanan data. Skandal Zoom seharusnya mengajarkan kita bahwa, setiap kali platform digital menghadapi kebocoran data pribadi, pengguna tidak ragu untuk mencoba menghancurkan reputasi platform tersebut. Hal itu terjadi pada Zoom selama karantina, di mana keraguan bahwa platform tersebut menggunakan data pribadi dengan cara yang tidak tercantum dalam perjanjian syarat dan ketentuan memicu teror di antara jutaan siswa, guru, dan pekerja cerdas. Tak pelak, elemen terakhir menyangkut kerja jarak jauh dan otomatisasi.
- Mengingat peningkatan eksponensial yang diprediksi dalam kerja jarak jauh karena pandemi, menjadi sangat penting bagi bisnis untuk memberikan fleksibilitas dan keragaman dalam cara mode kerja ini diimplementasikan.
- Terakhir, aspek otomatisasi berbicara sendiri: investasi di sektor teknologi diprediksi akan sangat menguntungkan di masa depan.

14.3 UBEREATS DAN JUST EATS

Model Bisnis UberEats

UberEats adalah pasar tiga sisi yang menghubungkan pengemudi, pemilik restoran, dan pelanggan, dengan platform UberEats sebagai pusatnya. Pasar tiga sisi ini berputar di sekitar tiga pemain: restoran membayar komisi atas pesanan kepada UberEats; pelanggan membayar



biaya pengiriman kecil, dan terkadang, biaya pembatalan; pengemudi mendapatkan penghasilan melalui pengiriman yang andal dan tepat waktu.

Persaingan di pasar pengiriman makanan ke rumah sangat ketat. Ini bukan hanya pertarungan untuk restoran/mitra tetapi juga pertarungan untuk pelanggan. UberEats dan Just Eat Takeaway.com adalah dua pemain utama di pasar ini.

Dengan pemerintah global yang terus memberlakukan semi-lockdown yang membuat restoran dan bar menjadi sektor yang paling terdampak, orang-orang semakin bergantung pada pengiriman makanan. Dengan mempertimbangkan model bisnis UberEats dan Just Eat serta perbandingannya, dimungkinkan untuk menyusun kanvas model bisnis optimal hipotetis. Ini akan mencakup elemen-elemen dari kedua platform yang sangat sukses tersebut, yang digarisbawahi baik dalam perbandingan persamaan maupun perbedaan, di samping modifikasi penting pasca-karantina.

Transparansi dan fleksibilitas termasuk dalam segmen proposisi nilai. Memberikan transparansi tentang rantai pasokan, termasuk pengiriman pesanan dan orang-orang yang terlibat di dalamnya, harus menjadi tulang punggung platform pengiriman makanan. Transparansi mengarah pada kepercayaan, yang pada gilirannya membuat platform tersebut dapat diandalkan. Dengan melakukan pemesanan makanan, pelanggan dapat melacaknya, mengetahui siapa yang mengawasinya, seberapa jauh restoran tersebut berada, dan akan diberi tahu tentang gangguan apa pun.

Lebih lanjut, fleksibilitas dengan pesanan dapat menguntungkan baik pemangku kepentingan, yaitu pengguna dan restoran, maupun platform itu sendiri. Memiliki rencana cadangan jika pengiriman tidak berhasil tidak hanya akan menyelamatkan reputasi platform, tetapi juga akan membuat pelanggan puas, dan membantu restoran mendapatkan pelanggan yang membeli makanan mereka.

Aspek penting kedua adalah menjamin keamanan data, yang akan ditempatkan dalam segmen aktivitas utama dan hubungan pelanggan. Meskipun pengguna semakin menyadari fakta bahwa setiap kali pesanan dilakukan, data pribadi ditransfer ke platform dan, mungkin, juga ke restoran. Batasan yang jelas tentang siapa yang memiliki akses ke data harus ditetapkan secara eksplisit. Jika platform mengambil data pribadi untuk membuat saran dan prediksi yang akurat, akses ke data adalah risiko yang sebagian besar pengguna tidak takut untuk ambil. Namun, jika data tersedia untuk pihak eksternal, misalnya partai politik atau organisasi di luar bidang makanan, pengguna pasti akan meninggalkan platform tersebut.

Oleh karena itu, keamanan dan kejelasan data sangat penting di antara platform pengiriman makanan. Teknologi informasi memungkinkan perusahaan untuk membebaskan pikiran mereka dari aspek-aspek yang rumit, lambat, dan tidak efisien akibat campur tangan manusia. Platform pengiriman makanan masih sangat bergantung pada pengemudi dan kurir. Mengapa tidak mengganti sebagian karyawan ini dengan drone atau alat teknologi lain yang akan menjamin pengiriman yang lebih lancar? Amazon telah memulainya, dan mengirimkan pengisi daya telepon tidak jauh berbeda dengan mengirimkan burger. Segmen proposisi nilai baru akan mencakup transparansi, fleksibilitas, iklan dan algoritma berkualitas tinggi, kenyamanan dan keterbukaan, serta prosedur pembayaran yang mudah.



Pemilihan elemen-elemen spesifik ini berasal dari fakta bahwa semuanya sangat penting di era digital. Misalnya, algoritma berkualitas tinggi adalah kunci keberhasilan saat ini: pengguna semakin terlibat dengan platform jika mereka melihat bahwa tempat sushi favorit mereka memberi mereka diskon sesekali. Selain itu, prosedur pembayaran yang mudah menumbuhkan kepercayaan dan memenuhi kebutuhan pelanggan untuk menghemat waktu. Transaksi yang lancar menghindari pelanggan mengaitkan pikiran negatif dengan momen pembayaran. Tidak ada yang suka membayar secara online. Setidaknya transaksi yang lancar itu cepat dan tidak mengganggu. Sektor hubungan pelanggan yang optimal akan mencakup kode promo, media sosial, dan pemasaran email, di samping menjamin keamanan data.

Meskipun media sosial dapat menciptakan kelelahan iklan, ini adalah cara yang tepat untuk memelihara hubungan dengan pelanggan yang sudah ada dan memperluas basis konsumen. Memelihara hubungan ini melalui pemasaran email dan media sosial berkontribusi pada penambahan biaya untuk platform, bersama dengan pekerja pengiriman dan potensi otomatisasi sebagian mereka. Selain biaya, memanfaatkan pemasaran media sosial memerlukan pengelolaan media sosial sebagai saluran, bersama dengan pemantauan aplikasi dan situs web.

Biaya harus diimbangi dengan aliran pendapatan yang solid, yang terdiri dari komisi kepada mitra utama, yaitu situs web dan blog afiliasi, restoran dan pengemudi, biaya pengiriman non-standar, dan iklan dalam platform. Selain itu, segmen hubungan pelanggan ini mengasumsikan audiens target yang menggunakan media sosial dan aplikasi di ponsel setiap hari. Oleh karena itu, segmen pelanggan dicakup oleh mahasiswa, profesional muda, dan keluarga kelas atas/menengah, atau secara lebih umum, oleh orang-orang yang tidak punya cukup waktu untuk memasak sendiri tetapi menginginkan makanan lengkap.

Target audiens ini mudah dijangkau dan dibujuk berkat media sosial dan email. Ketika membahas tentang jaminan keamanan dan kejelasan data, segmen aktivitas utama juga berperan. Faktanya, sektor ini diisi oleh keamanan data dan pemantauan rantai pasokan, termasuk pemesanan, pengambilan, dan pengiriman pesanan. Terakhir, ada segmen sumber daya utama, yang melibatkan pelanggan, operator pengiriman, dan pemilik restoran.

Model bisnis ideal harus menjamin keamanan data pelanggan, yang merupakan aspek yang sangat sensitif dan penting dalam bisnis saat ini. Selain itu, model bisnis tersebut perlu transparan kepada pelanggan—aspek fundamental untuk mendapatkan kepercayaan pelanggan. Fleksibilitas juga dibutuhkan untuk beradaptasi dengan perubahan pasar. Transparansi dan fleksibilitas harus menjadi tulang punggung kanvas model bisnis, yang berarti fitur inti dari proposisi nilai.

Terakhir, aspek fundamental yang harus semakin diimplementasikan adalah perkembangan teknologi, seperti otomatisasi proses untuk pengiriman yang lebih lancar. Mengimplementasikan semua aspek ini akan meningkatkan pengalaman pelanggan dan hubungan mereka dengan platform, memastikan pelanggan kembali ke platform. Terutama di masa-masa ketidakpastian, seperti era pasca-Covid-19 ini, kepercayaan pelanggan dan hubungan yang erat memastikan platform yang selalu berfungsi, yang kecil kemungkinannya untuk menghadapi kebangkrutan.



3. Biaya pemasaran dan periklanan dari mitra restoran: UberEats menawarkan kampanye merek yang berorientasi pelanggan, postingan media sosial, dan pemasaran email untuk membantu mitra restoran menarik pelanggan dan menjangkau basis pelanggan yang lebih besar.

Struktur biaya sebagian besar terletak pada pemasaran, teknologi, pekerja pengiriman, dan diskon untuk pelanggan. Namun, sistem ini juga hemat biaya karena faktor-faktor tertentu seperti biaya akuisisi pelanggan yang lebih rendah, jaringan pengemudi dan pengantar yang digunakan bersama, dan penghematan biaya logistik. Biaya akuisisi pelanggan lebih rendah karena sebagian besar penggunaannya berasal dari promosi silang di aplikasi Uber. Pengemudi digunakan bersama oleh Uber, yang memudahkan pengaturan jaringan pengiriman dari awal. Terakhir, beberapa pesanan makanan di rute yang sama dapat dikirim dalam satu kali pengiriman, sehingga biaya logistik dapat dihemat.

Model Bisnis Just Eat Takeaway.com

Model bisnis inti Just Eat Takeaway.com menghubungkan konsumen dengan restoran, memungkinkan konsumen untuk memesan dan membayar makanan melalui situs web atau aplikasi mereka, yang kemudian dikirimkan kepada konsumen atau diambil sendiri oleh mereka (Gambar 14.1).



Gambar 14.1 Proses Just Eat Takeaway.com.

Meskipun sebagian besar restoran yang berpartisipasi mengirimkan makanan sendiri, mereka memperluas penawaran logistik mereka sendiri, memberikan restoran akses ke peluang penjualan baru di mana mereka menggunakan jaringan kurir mereka untuk mengirimkan makanan mereka. Dalam beberapa kasus, mereka juga dapat menggunakan layanan kurir Just Eat Takeaway.com. Rata-rata ini terjadi pada 8% pesanan.

Bagi konsumen, pasar mereka menyediakan cara sederhana untuk memesan dan membayar makanan, dan Just Eat Takeaway.com bertujuan untuk menawarkan pengalaman



pengguna terbaik dengan menyediakan pilihan masakan yang besar dan beragam, pilihan restoran yang luas, antarmuka produk yang mudah digunakan dan menarik, proses pembayaran yang lancar, dan fitur pelacakan pesanan yang transparan.

Bagi restoran, Just Eat Takeaway.com menawarkan akses ke basis konsumen yang lebih luas dan memberikan publisitas dengan biaya yang relatif rendah, memungkinkan mitra untuk memperluas jangkauan mereka di luar pemasaran lokal dan menghasilkan pesanan tambahan. Bisnis ini terutama merupakan operasi bisnis-ke-konsumen (B2C), tetapi Just Eat Takeaway.com juga telah berinvestasi dalam solusi untuk melayani pasar korporat, termasuk Takeaway Pay, 10bis, dan City Pantry.

Layanan bisnis-ke-bisnis (B2B) ini memungkinkan pelanggan korporat untuk menawarkan pesanan makanan yang (sebagian) disubsidi kepada karyawan mereka, dengan mengalokasikan anggaran kepada karyawan untuk memesan makanan melalui platform Just Eat Takeaway.com. Layanan B2B mereka menghilangkan proses pengeluaran yang rumit, dengan perusahaan menerima satu faktur di akhir setiap bulan, yang dapat mereka integrasikan dengan sistem SDM dan akuntansi. Dengan cara ini, Just Eat Takeaway.com menawarkan alternatif bagi kantin perusahaan, memberikan pilihan yang jauh lebih banyak kepada karyawan dengan cara yang ekonomis.

Mereka memperoleh pendapatan terutama dari komisi yang mereka bebankan kepada restoran berdasarkan nilai barang dagangan kotor (GMV) dari makanan yang dipesan melalui pasar mereka. GMV adalah istilah yang digunakan dalam ritel online untuk menunjukkan total nilai moneter penjualan untuk barang dagangan yang dijual melalui pasar tertentu selama jangka waktu tertentu, dan termasuk biaya atau potongan lain yang mungkin dihitung oleh penjual. Dalam jumlah yang lebih kecil, pendapatan diperoleh dari layanan lain seperti layanan pembayaran online, penjualan barang dagangan dan kemasan, dan penempatan promosi. Selain itu, mereka juga memperoleh pendapatan dari biaya pengiriman yang dibebankan kepada konsumen untuk pesanan yang pengirimannya menjadi tanggung jawab Just Eat Takeaway.com.

Model bisnis ini mendapat manfaat dari efek jaringan yang kuat, memperkuat pertumbuhan pesanan, restoran, dan konsumen (Gambar 14.2).



Just Eat Takeaway.com memanfaatkan efek jaringan yang kuat



Gambar 14.2 Efek jaringan Just Eat Takeaway.com.

Seiring bertambahnya jumlah konsumen, semakin banyak pesanan dan GMV (Gross Merchandise Value) yang dihasilkan, sehingga menarik lebih banyak restoran ke pasar mereka, yang selanjutnya meningkatkan dan mendiversifikasi penawaran dan pada gilirannya menarik lebih banyak konsumen. Hal ini biasanya memberikan dorongan kuat bagi pertumbuhan pemimpin pasar. Selain itu, efek jaringan mendorong leverage operasional, dengan pertumbuhan pendapatan biasanya tidak memerlukan peningkatan linier dalam biaya pemasaran atau biaya overhead, sehingga menghasilkan peningkatan margin operasional dalam jangka panjang.

Proposisi nilai Just Eat berfokus pada kenyamanan dan keterbukaan bagi pelanggannya. Mereka adalah pasar pengiriman makanan online terkemuka di seluruh Eropa, oleh karena itu mereka memiliki kehadiran regional. Berbagai pilihan disediakan untuk konsumen dalam hal masakan, restoran lokal, dan bahkan cara mereka ingin membayar pesanan mereka. Mereka dapat membayar tunai atau melalui iDeal, PayPal, MasterCard, American Express, dan Visa. Perusahaan ini juga menawarkan penawaran dan diskon untuk konsumen saat memesan.

Meskipun struktur biaya mereka melibatkan pemasaran, salah satu proposisi nilai utama mereka adalah kemampuan periklanan mereka. Just Eat Takeaway.com bertujuan untuk meningkatkan penjualan restoran dengan mengiklankan menu mereka dan berfokus pada peningkatan visibilitas mereka di Google. Segmen pelanggannya meliputi orang-orang yang tidak memiliki waktu, kemampuan, atau kebiasaan untuk memasak sendiri dan yang ingin memesan makanan dan mengirimkannya ke lokasi mereka.

Layanan ini biasanya menarik mahasiswa, keluarga pekerja, dan profesional muda. Hubungan pelanggan didasarkan pada dukungan pengguna seperti ulasan setelah setiap pesanan, pengiriman email tentang pembaruan status pesanan, panduan untuk proses



pemesanan dan pembayaran, dan FAQ. Untuk membangun hubungan yang lebih kuat, pelanggan dapat langsung menghubungi Just Eat Takeaway.com melalui formulir kontak online jika mereka memiliki keluhan, saran, atau pertanyaan. Mereka juga memiliki akun media sosial yang memungkinkan pelanggan untuk berinteraksi langsung dengan mereka.

Mitra utama perusahaan termasuk restoran dan penyedia makanan cepat saji. Misalnya, bermitra dengan bisnis kecil yang tidak memiliki sistem pemesanan online sendiri serta perusahaan seperti Dominos yang memiliki situs web sendiri. McDonald's, Wok 24, 91 Spices, dan Marco Polo adalah beberapa perusahaan restoran yang bermitra dengan Just Eat di Belanda. Just Eat juga memiliki afiliasi untuk program pemasaran seperti mempromosikan dan menghasilkan penjualan di situs web lain, blog, dan layanan media sosial. Gerbang pemesanan online, inovasi, fondasi TI, dan fakultasnya adalah sumber daya utama.

Terakhir, seperti yang disebutkan sebelumnya, pemasaran adalah salah satu struktur biaya utama mereka, termasuk pemeliharaan platform dan aplikasi. Selain itu, administrasi organisasi restoran dan gaji pengemudi pengiriman Just Eat adalah beberapa pengeluaran lain dalam model bisnisnya. Sebagian besar restoran mengirimkan pengemudi mereka sendiri untuk mengantarkan pesanan. Mereka mengenakan komisi kepada mitra utama mereka (restoran) untuk semua pesanan, yang secara otomatis dipotong sebelum keuntungan masuk ke rekening mereka. Perusahaan menerima komisi 13% untuk setiap makanan yang dipesan melalui platform mereka. Mereka juga mengenakan biaya pengiriman yang tidak standar.

Kesamaan antara Dua Model Bisnis

Baik Just Eat Takeaway.com maupun UberEats memiliki kesamaan dalam model bisnis mereka. Dari analisis di atas, dapat dilihat bahwa proposisi nilai yang ditawarkan kedua perusahaan hampir sama karena keduanya berfokus pada kenyamanan dan memberikan layanan pengiriman makanan terbaik mulai dari pemesanan hingga pembayaran hingga pengiriman ke rumah pelanggan mereka. Keduanya memiliki algoritma kelas atas yang membantu, memberikan rekomendasi kepada pelanggan mereka, dan memprediksi apa yang diinginkan pelanggan. Mulai dari mengklik tautan platform hingga prosedur pembayaran, kedua perusahaan memastikan bahwa platform tersebut mudah digunakan dan tidak rumit. Dalam hal hubungan pelanggan, keduanya mencoba membangun ikatan yang kuat dengan pelanggan mereka melalui pemasaran email, pemasaran media sosial, dan layanan dukungan dari platform dan aplikasi mereka. Misalnya, UberEats terus-menerus mengirim email kepada pelanggannya tentang kode promo dan diskon beserta ulasan dari pesanan mereka sebelumnya.

Demikian pula, Just Eat mengirim pesan dan email kepada pelanggan mengenai promosi dan diskon, pembaruan terbaru tentang pesanan, informasi menarik mengenai fitur terbaru mereka, dan email ulasan. Strategi-strategi ini memastikan bahwa pelanggan tetap terhubung dengan merek dan menikmati layanan terbaik dari kedua platform tersebut. Kedua perusahaan didorong oleh permintaan dan menargetkan pelanggan yang serupa. Mitra utama mereka juga serupa, seperti pengemudi, berbagai restoran, situs web afiliasi, dan blog. Ini adalah beberapa kesamaan yang dimiliki kedua perusahaan tersebut. Terlepas dari itu, terdapat banyak perbedaan yang dimiliki kedua model bisnis tersebut.



Perbedaan antara Dua Model Bisnis

Selain menyebutkan kesamaan, analisis perbedaan berkontribusi pada keunikan kedua bisnis tersebut. Perbedaan-perbedaan ini merupakan dasar keunggulan kompetitif. Perbedaan utama pertama adalah cara kedua platform beroperasi: Just Eat Takeaway.com menawarkan platform di mana pelanggan dapat memesan secara online dari restoran-restoran pilihan. Platform ini memungkinkan pemesanan dilakukan; namun, restoran itu sendiri yang harus menyediakan pengiriman. Meskipun demikian, penting untuk digarisbawahi bahwa, meskipun Just Eat Takeaway.com terutama menyediakan layanan pengiriman, biasanya restoran juga yang mengantarkan pesanan. Di sisi lain, UberEats mewakili platform yang memungkinkan restoran untuk menjual makanan mereka secara online dan, pada saat yang sama, juga memungkinkan restoran untuk mengatur pengiriman sendiri.

Perbedaan lain termasuk segmen pelanggan, atau lebih tepatnya dari mana mereka dapat melakukan pemesanan. Faktanya, Just Eat Takeaway.com mengirimkan hampir ke mana saja: baik di kota-kota besar maupun kota-kota kecil; Meskipun UberEats saat ini melayani pengiriman di seluruh dunia, namun hanya di kota-kota besar, untuk memastikan bisnis tetap layak secara ekonomi dan untuk menjamin kualitas makanan yang tinggi setelah diantar. Selain itu, manajemen karyawannya juga berbeda. Misalnya, Just Eat Takeaway.com mempekerjakan langsung para pengantar makanan yang dibayar per jam, sedangkan di UberEats, pengantar makanan adalah kontraktor lepas dan dibayar berdasarkan jumlah pengiriman yang diselesaikan. Meskipun demikian, model ini sedang mengalami tekanan di Eropa karena peraturan ketenagakerjaan.

Selain itu, kedua perusahaan beroperasi dengan cara yang berbeda dalam melakukan pengiriman. UberEats terutama berfokus pada efisiensi pengiriman, oleh karena itu mereka mengirimkan pesanan secepat mungkin. Bahkan, mereka berjanji untuk mengirimkan dalam waktu 30 menit, dan tanpa persyaratan minimum pesanan seperti yang terlihat dalam deskripsi model bisnis UberEats di atas. Dengan kata lain, pelanggan dapat memilih camilan favorit mereka senilai Rp40.000 dan memesan tanpa harus membeli makanan lengkap, yang sudah cukup untuk mencapai nilai pesanan minimum Rp100.000 atau Rp150.000. Namun, biaya pengiriman standar tetap dikenakan. Di sisi lain, untuk membuat layanan pengiriman gratis, Just Eat Takeaway.com menambahkan nilai pesanan minimum yang harus dibayar pelanggan untuk mendapatkan layanan pengiriman. Namun, jika jarak restoran ke alamat pengiriman jauh, platform tersebut akan mengenakan biaya pengiriman kepada pelanggan. Terakhir, tidak seperti UberEats, Just Eat Takeaway.com tidak memiliki basis pelanggan yang sudah ada seperti yang disebutkan dalam deskripsi sebelumnya. Oleh karena itu, hal ini mempersulit platform untuk mencapai kehadiran global seperti UberEats.

Penting untuk digarisbawahi bahwa kita hidup di dunia yang sangat cepat, sehingga pasar terus berubah dan beradaptasi, begitu pula platform-platform ini. Oleh karena itu, perbedaan yang ditunjukkan dalam segmen ini sangat signifikan.



14.4 TRANSFORMASI NIKE MENUJU EKOSISTEM DIGITAL NIKE+

Contoh lain adalah Nike (lihat juga Bab 6). Secara tradisional, mereka membangun bisnis mereka melalui kombinasi produk inovatif, pembangunan merek yang intensif melalui platform multimedia, dan operasi yang efisien. Seiring munculnya kemungkinan teknologi digital baru, Nike dengan cepat memanfaatkan ketiga area tersebut. Nike mengubah pengalaman pelanggannya dengan memperkenalkan proses penjualan baru dan menghubungkan atlet di seluruh dunia serta operasinya dengan metode desain dan manufaktur baru. Nike tidak memulai dengan menyusun strategi model bisnisnya, tetapi lebih mencari cara untuk memberikan nilai lebih kepada pelanggan yang terhubung. Nike memutuskan untuk menggabungkan teknologi dan informasinya menjadi model bisnis baru, Nike+.

Nike+ mencakup beberapa komponen yang terhubung: sepatu, sensor, platform internet, dan perangkat seperti iPod, iPhone, Xbox, jam tangan GPS, atau gelang bahan bakar. Gelang bahan bakar menggunakan pelacakan geografis, mengikuti seseorang sepanjang hari dan memberikan pembaruan waktu nyata kepada pengguna tentang berapa banyak kalori yang telah mereka bakar, jumlah langkah, dan memberikan motivasi nyata bagi para atlet. Pelari juga dapat berbagi performa dan rute mereka dengan teman-teman mereka (seperti Strava) di Twitter dan Facebook. Nike tentu saja mendapatkan data berharga tentang pengguna, produk mereka, dan komunitas. Nike telah mengubah model bisnisnya dari hanya menyediakan pakaian menjadi menyediakan perangkat keras baru, teknologi, data yang kaya, dan layanan tambahan yang bermanfaat bagi pelanggannya. Nike kini menarik mitra eksternal untuk terus meningkatkan layanan di platform Nike+. Nike telah meningkatkan pangsa pasarnya dan mengembangkan aliran pendapatan baru (keuntungan) dengan berbagai produk dan layanan tambahan. Mereka memahami sifat kebutuhan pelanggan akan keterlibatan dan bertanya, "Bagaimana kita dapat memberikan nilai lebih?" Dengan cara ini, Nike merekayasa platform digital yang koheren yang menghubungkan produk dan layanannya untuk kepentingan para atlet.

14.5 STRATEGI EKOSISTEM DAN PROPOSISI NILAI GLOBAL BOOKING.COM

Booking Holdings (BKNG) adalah pemimpin dunia dalam perjalanan online dan layanan terkait, yang disediakan untuk pelanggan dan mitra di lebih dari 220 negara dan wilayah melalui enam merek utama yang berorientasi pada konsumen: Booking.com, priceline, agoda.com, Rentalcars.com, Kayak, dan OpenTable. Misi Booking Holdings adalah untuk mempermudah setiap orang untuk menjelajahi dunia.

Didirikan pada tahun 1996 di Amsterdam, Booking.com telah berkembang dari perusahaan rintisan kecil Belanda menjadi salah satu perusahaan perjalanan digital terkemuka di dunia. Misi Booking.com adalah untuk mempermudah setiap orang untuk menjelajahi dunia. Dengan berinvestasi dalam teknologi yang membantu menghilangkan hambatan dalam perjalanan, Booking.com menghubungkan jutaan pelancong dengan pengalaman yang tak terlupakan, berbagai pilihan transportasi, dan tempat menginap yang luar biasa—mulai dari rumah hingga hotel dan banyak lagi. Sebagai salah satu pasar perjalanan terbesar di dunia



untuk merek-merek mapan dan pengusaha dari semua ukuran, Booking.com memungkinkan properti di seluruh dunia untuk menjangkau audiens global dan mengembangkan bisnis mereka. Booking.com tersedia dalam 44 bahasa dan dialek dan menawarkan lebih dari 28 juta total daftar akomodasi yang dilaporkan, termasuk lebih dari 6,5 juta daftar rumah, apartemen, dan tempat menginap unik lainnya.

Model bisnis agen adalah model bisnis premium Booking.com. Booking.com bekerja dengan model berbasis komisi, yang berarti bahwa properti yang memilih untuk mendaftar di situs tersebut membayar persentase tetap untuk setiap reservasi yang dibuat melalui platform mereka yang menghasilkan tamu yang membayar dan menginap di properti mereka. Rata-rata tingkat komisi global adalah 15%, termasuk yang terendah di industri ini, dan dapat sedikit bervariasi tergantung pada lokasi.

Taktik inovasi telah menentukan proposisi nilai untuk Booking.com. Dalam hal ini, jelas bahwa Booking.com juga melayani dua pasar: pemesanan akomodasi sementara (konsumen) dan pemilik akomodasi (pemasok). Terakhir, Booking.com juga telah membangun nilai merek mereka sendiri. Oleh karena itu, Booking.com adalah platform/jaringan yang sesuai dengan ekonomi berbasis permintaan.

Booking.com menghasilkan sebagian besar pendapatannya melalui model agensi di mana setiap reservasi yang terlaksana menghasilkan komisi (mereka juga menghasilkan beberapa pendapatan iklan, pedagang, dan lainnya, tetapi ini merupakan persentase yang sangat kecil). Berikut adalah beberapa contoh di mana Booking.com dan anak perusahaan lain dari Priceline Group menggunakan model bisnis di atas:

- Reservasi akomodasi, penyewaan mobil, dll. menghasilkan komisi dan termasuk dalam model bisnis agensi.
- Penawaran "tentukan harga Anda sendiri" dan paket penawaran Priceline termasuk dalam model bisnis pedagang.
- Mesin pencari meta mereka, Kayak.com, menghasilkan pendapatan iklan dengan model penetapan harga per klik.
- OpenTable memperoleh komisi tetapi juga layanan berlangganan untuk sistem manajemen reservasi mereka.
- Biaya asuransi perjalanan, yang untuk saat ini tidak akan saya jelaskan lebih lanjut.
- Pendapatan yang dihasilkan oleh layanan pemasaran akomodasi dan analitik bisnis BookingSuite dari Booking.com.

Proposisi nilai bagi wisatawan

1. **Harga yang bagus:** Booking.com memiliki kontrak dengan properti yang memilih untuk terdaftar di platformnya. Salah satu klausul standar mengacu pada kesamaan harga, yang berarti bahwa hotel harus menawarkan harga yang sama untuk kamar (tipe) yang sama di halaman web mereka sendiri. Tanpa aturan tersebut, pengguna dapat membandingkan dan menemukan hotel di Booking.com, tetapi kemudian menyelesaikan pemesanan di halaman hotel. Terlepas dari beberapa perubahan di bidang ini, Booking.com masih mampu menawarkan harga yang kompetitif untuk hotel-hotel yang paling banyak ditampilkan.



2. **Banyaknya pilihan:** Booking.com kini memiliki lebih dari 28 juta tempat penginapan di platform mereka dan sejumlah besar opsi penyaringan yang memudahkan pengguna untuk menemukan apa yang mereka cari. Selain itu, Booking.com membantu konsumen untuk membuat pilihan yang bernilai.
3. **Pengurangan risiko:** peringkat bintang dan ulasan yang dihasilkan (lebih dari 218 juta ulasan hingga saat ini) oleh pengguna lain mengurangi risiko kekecewaan. Booking.com hanya menampilkan ulasan dari mereka yang telah memesan melalui mereka dan menginap di properti tersebut. Sistem ini secara efektif mencegah manipulasi, masalah yang dikenal luas di banyak platform lain.
4. **Pusat panggilan:** banyak orang masih ingin berbicara dengan manusia sebelum mengeluarkan sejumlah uang yang cukup besar. Dua pertiga karyawan Booking.com berada di area layanan pelanggan karena alasan ini.
5. **Aplikasi yang bermanfaat:** perjalanan wisatawan tidak berakhir dengan pemesanan. Aplikasi Booking.com memiliki konten yang bermanfaat sebelum pemesanan, tetapi semakin banyak juga fungsi panduan perjalanan di dalam aplikasi mereka. Selain itu, pemesanan melalui aplikasi telah meningkat pesat sejak tahun 2015 dan diperkirakan akan tetap berada di ruang pertumbuhan dua digit.
6. **Konten perjalanan yang bermanfaat:** konten bermanfaat yang menyertai momen-momen kecil wisatawan.

Proposisi nilai untuk hotel

Hotel memiliki hubungan cinta-benci dengan OTA (jaringan, platform). Meskipun sebagian besar pemesanan mereka datang melalui saluran lain, OTA tetap penting untuk mendapatkan tingkat hunian yang hampir penuh. (Beberapa KPI terpenting dalam industri perhotelan adalah tarif harian rata-rata dan pendapatan per kamar yang tersedia. Untuk keperluan analisis ini, perlu dicatat bahwa "terisi penuh" berarti memaksimalkan KPI ini.)

1. **Pendapatan tambahan:** proposisi nilai utama adalah bahwa Booking.com membantu mengisi kamar-kamar yang seharusnya kosong. Kamar hotel seperti barang yang mudah rusak. Jika tidak dipesan pada suatu malam, pendapatan untuk kamar tersebut pada malam itu akan hilang secara permanen. Karena hotel merupakan aset dengan biaya tetap tinggi, hal ini mengurangi kontribusi kamar terhadap basis biaya tetap yang tinggi.
2. **Kemampuan untuk bereaksi:** Booking.com memungkinkan hotel untuk menerapkan strategi manajemen pendapatan mereka dengan memberikan kemampuan untuk secara fleksibel memutuskan/mengubah kamar mana yang mereka tawarkan melalui Booking.com pada malam-malam tertentu dan tarifnya. Hal ini memungkinkan hotel untuk mendorong bisnis tambahan dalam waktu singkat, untuk mengadakan promosi khusus, dan secara dinamis menyesuaikan komisi untuk periode sepi agar peringkatnya lebih tinggi.
3. **Jangkauan global:** Booking.com membantu hotel untuk menjangkau pasar global dan pelanggan potensial yang tidak akan mereka jangkau sendiri. Mencapai jangkauan global secara bermakna (yaitu, tingkat konversi tinggi) membutuhkan investasi yang



mungkin diremehkan. Booking.com memiliki konten lokal, opsi pembayaran, aplikasi, dll. Mereka juga menerjemahkan konten hotel ke dalam bahasa lokal (40 bahasa yang dikerjakan oleh tim lokalisasi) dan hadir di saluran periklanan yang relevan. Priceline Group telah mengakuisisi agen perjalanan online lokal yang telah merebut pangsa pasar lokal yang signifikan dan membangun merek yang dikenal. Mereka memiliki kantor di banyak negara dan kehadiran online di lebih dari 220 negara, mengisi aplikasi seluler mereka, dan menjaga konsistensi semua konten.

4. **Pengurangan risiko:** biaya disusun sedemikian rupa sehingga tidak ada pembayaran di muka dan tidak ada pembayaran sama sekali kecuali ada pemesanan. Tidak seperti dalam pemasaran online, tidak ada risiko membayar uang untuk iklan tanpa imbalan. Model biaya per klik yang telah saya jelaskan sebelumnya memiliki risiko tidak ada atau imbalan yang rendah.
5. **Meningkatkan trafik ke situs web hotel (“efek papan reklame”):** sebuah pembahasan terkemuka menyimpulkan bahwa ada sejumlah besar wisatawan yang melakukan riset di OTA, seperti Booking.com, tetapi kemudian memesan melalui situs web hotel yang bersangkutan. Dengan demikian, OTA membayar biaya akuisisi pelanggan (CAC) tetapi tidak menghasilkan pendapatan untuk diri mereka sendiri. Efek ini disebut “efek papan reklame.” Baru-baru ini, pembahasan lain mempertanyakan apakah efek ini (masih) ada. Pada akhirnya sulit untuk mengukurnya karena ratusan momen mikro yang terjadi selama perjalanan pelanggan. Tetapi ada dua hal yang sangat saya yakini:
 - Kehadiran di OTA dengan peringkat yang baik akan memberikan efek positif.
 - Pemesanan akan terjadi di tempat pelanggan mendapatkan manfaat tambahan (manfaat loyalitas, fasilitas, hadiah gratis) dengan harga yang sama, baik di halaman hotel maupun di halaman OTA.
6. **Intelijen pasar:** Booking.com membagikan intelijen pasar, perkiraan pemesanan untuk lokasi tertentu, serta bagaimana kinerja hotel di platform Booking.com dibandingkan dengan pesaing.

14.6 PELAJARAN STRATEGIS DAN ADAPTASI MODEL BISNIS PLATFORM

Era setelah lockdown Covid-19 adalah era kebangkitan platform pengiriman makanan; namun, penting untuk diingat bahwa pasar terus berevolusi, oleh karena itu model bisnis harus terus diperbarui agar dapat mengikuti perubahan yang terus-menerus terjadi. Selain itu, UberEats dan Just Eat adalah platform yang tidak menghadapi masalah signifikan selama pandemi, mengingat popularitas mereka yang tinggi bahkan sebelum virus corona.

Jelas bahwa ada pergeseran ke ekonomi berbasis permintaan dan bisnis perlu mengatasi pergeseran ini dengan membayangkan kembali bisnis mereka dan mengubah strategi mereka. Penting untuk diingat bahwa untuk tetap kompetitif, bisnis perlu membangun berdasarkan apa yang diinginkan pelanggan, bukan apa yang sudah dimiliki pemasok. Oleh karena itu, bisnis tidak mengubah strategi mereka begitu saja, tetapi secara sistematis mengatasi perubahan menuju ekonomi berbasis permintaan. Selain itu, menjadi berbasis permintaan berarti memiliki pemahaman yang lebih dalam tentang konsumen dan



memanfaatkan informasi tersebut untuk mengubah cara bisnis berfungsi di semua area rantai nilai sambil tetap gesit dalam lanskap baru yang serba cepat ini. Hasil pembahasan menunjukkan bahwa perjalanan menuju ekonomi berbasis permintaan membutuhkan pergeseran total dalam model bisnis.

14.7 KESIMPULAN

Temuan utama adalah bahwa perusahaan perlu menerapkan strategi kepemimpinan digital karena ini merupakan unsur terpenting untuk berhasil dalam ekonomi berbasis permintaan. Ini berarti bahwa pembelajaran mesin harus diterapkan untuk terus mengumpulkan informasi tentang perkembangan pasar dan orang-orang untuk menerapkan wawasan ini ke dalam strategi. Selain itu, hasil pembahasan menunjukkan bahwa jika sebuah perusahaan ingin mentransformasi bisnisnya, perusahaan tersebut perlu menggunakan alat dan model khusus. Alat penggabungan keuntungan permintaan (*demand profit pooling*) berguna untuk memahami bagaimana bisnis menciptakan nilai bagi individu yang memiliki motivasi serupa untuk membeli suatu produk. Selain itu, perusahaan harus mengintegrasikan model rantai permintaan yang memungkinkan komunikasi waktu nyata antara produsen, saluran distribusi, dan media sehingga pendekatan holistik terhadap akuisisi, retensi, dan konversi pelanggan dapat dikembangkan.

Menjadi berbasis permintaan dimungkinkan dengan menerapkan model produk sebagai layanan (seperti model berbasis langganan). Hasil pembahasan menunjukkan bahwa model akses yang tidak berorientasi pada kepemilikan ini memiliki beberapa manfaat, baik bagi perusahaan maupun konsumen. Pembahasan praktis model berlangganan “*Care by Volvo*” menggarisbawahi kemungkinan bagi bisnis tradisional untuk beradaptasi dengan realitas perubahan kebiasaan konsumen. Namun, perlu dipertimbangkan bahwa perubahan pola pikir dan strategi tidak dapat diremehkan dan membutuhkan waktu lama untuk diimplementasikan secara mendalam dan berkelanjutan.



DAFTAR PUSTAKA

- Aprillia, N. M., Ramadhan, T., & Ramdhan, H. (2023). Pendekatan Lean Startup Untuk Inovasi Dalam Model Bisnis Ramah Lingkungan Dan Kewirausahaan Digital. *ADI Bisnis Digital Interdisiplin Jurnal*, 4(2), 88-93.
- Ariyandi, I. R., Pasaribu, P., & Astuti, D. (2025). Strategi Bisnis Inovatif: Kunci Kesuksesan Di Era Digital. *Journal Of Business Economics And Management* | E-ISSN: 3063-8968, 1(3), 186-192.
- Arjang, A., Yani, A., & Suparwata, D. O. (2025). Peran Strategis Sistem Informasi Bisnis Dalam Sinkronisasi Pengelolaan Talenta, Penguatan Branding, Inovasi Layanan, Dan Peningkatan Daya Saing UMKM Di Era Ekonomi Digital. *Jurnal Minfo Polgan*, 14(1), 665-675.
- Armadia, R., Rizan, N., Novita, Y., & Septari, A. I. (2026). TRANSFORMASI KEWIRAUSAHAAN BERBASIS DIGITAL MELALUI INOVASI MODEL BISNIS UMKM KULINER TRADISIONAL DI SENTRA RENDANG PAYAKUMBUH. *Jurnal Pendidikan Sosial Dan Humaniora*, 5(1), 1205-1217.
- Asrul, A., Putra, A., & Rajab, M. (2024). Transpormasi Bisnis Di Era Digital: Peluang, Tantangan, Dan Strategi Inovasi. *Jurnal Minfo Polgan*, 13(2), 2294-2298.
- Ausat, A. M. A., Suparwata, D. O., & Risdwiyanto, A. (2025). Optimalisasi Digital Competence Sebagai Strategi Adaptasi Dinamis Wirausahawan Dalam Menghadapi Disrupsi Pasar Di Era Digital. *Jurnal Minfo Polgan*, 14(1), 173-182.
- Dandi, F., & Ali, H. (2025). Pengaruh Inovasi, Transformasi Digital Dan Teknologi Terhadap Manajemen Strategik Berbasis Sumber Daya. *Dinasti Accounting Review*, 2(4), 199-214.
- Daulani, A. (2025). TRANSFORMASI DIGITAL DALAM KEWIRAUSAHAAN: Peran Teknologi Dalam Mendorong Inovasi Bisnis Di Era Ekonomi Digital. *Jurnal Ilmu Manajemen Indonesia*, 3(1), 60-67.
- Dissurul, N. S., AP, S. J. A., Sinaga, D. S., Ikaningtyas, M., & Hidayat, R. (2024). Inovasi Bisnis: Perencanaan Dan Pengembangan Strategi Di Era Digital. *KARYA: Jurnal Pengabdian Kepada Masyarakat*, 4(1), 167-173.
- Djaini, A., Permana, R. M., & Mahmudin, T. (2025). Analisis Strategi Adaptif UMKM Terhadap Integrasi Teknologi Chatgpt Sebagai Instrumen Peningkatan Daya Saing Berkelanjutan Dan Akselerasi Inovasi Bisnis Di Era Transformasi Digital. *Jurnal Minfo Polgan*, 14(1), 1015-1024.



- Lestari, S. D., Barlian, A. G., & Pratiwi, V. A. (2025). Strategi Bisnis Inovatif Menuju Keberlanjutan Di Era Transformasi Digital. *Journal Of Innovation In Management, Accounting And Business*, 4(2), 179-186.
- Marpaung, S. F., Siregar, H. Z., Abdillah, F., Fadilla, H., & Manurung, M. A. P. (2023). Dampak Transformasi Digital Terhadap Inovasi Model Bisnis Dalam Start-Up Teknologi. *Innovative: Journal Of Social Science Research*, 3(3), 6111-6122.
- Maulana, A. (2025). Transformasi Digital, Inovasi Terbuka, Dan Pengambilan Keputusan Berbasis Data: Implikasi Bagi Strategi Bisnis. *Koalisi: Cooperative Journal*, 5(1), 55-70.
- Astawa, I. P. P., & Dewi, I. A. U. (2025). Transformasi Bisnis Di Era Digital: Peran Strategis Kecerdasan Buatan Dalam Inovasi Dan Keunggulan Bersaing. *RESI: Jurnal Riset Sistem Informasi*, 4(1), 314-320.
- Miradji, M. A., Vercelly, W. A. S., Faiz, R. M., Aisyah, M. K., & Yuherda, A. (2024). Inovasi Dalam Manajemen Strategi: " Membangun Keunggulan Kompetitif Di Era Digital". *Jurnal Manajemen Dan Bisnis*, 2(1), 28-38.
- Nasution, M. A. (2026). Tren Pertumbuhan Dan Kinerja Bisnis Digital Di Indonesia: Kajian Literatur Dan Analisis Konseptual 2020–2024. *Jurnal Manajemen*, 1(1), 26-35.
- Nasution, M. A. (2026). Tren Pertumbuhan Dan Kinerja Bisnis Digital Di Indonesia: Kajian Literatur Dan Analisis Konseptual 2020–2024. *Jurnal Manajemen*, 1(1), 26-35.
- Nefianto, T. (2025). Strategi Transformasi Digital Untuk Penguatan Manajemen Organisasi. *Jurnal Sosial Teknologi*, 5(10), 4026-4031.
- Puspita, A. D., & Purnomo, H. (2025). Peran Teknologi Digital Dalam Membangun Model Bisnis Berkelanjutan Pada Umkm Di Era Industri 4.0. *Prosiding Simposium Nasional Manajemen Dan Bisnis*, 4, 645-652.
- Putriana, A. (2023). Analisis Strategi Bisnis Di Era Transformasi Digital. *MUKASI: Jurnal Ilmu Komunikasi*, 2(3), 223-232.
- Rahadjeng, E. R. (2022). Inovasi Model Bisnis Meningkatkan Kinerja Digitalisasi UKM. *Tranformasi Bisnis Digital*, 49.
- Rizal, M., Wiyana, H., & Subagja, S. N. (2025). Digitalisasi UMKM: Strategi Dan Model Bisnis Berbasis Teknologi Untuk Keberlanjutan. *JUBISDIGI: Jurnal Bisnis Digital*, 1(1), 52-59.
- Rochmawati, D. R., Hatimatunnisani, H., & Veranita, M. (2023). Mengembangkan Strategi Bisnis Di Era Transformasi Digital.



- Setyawan, D., & Sishadiyati, S. (2023). Transformasi Digital Sebagai Tantangan Dan Peluang Dalam Menciptakan Bisnis Startup Yang Inovatif. *Jurnal Ilmiah Wahana Pendidikan*, 9(21), 191-196.
- Setyowati, D., Fariza, N. N., & Nurlinawati, P. (2026). Kontribusi Transformasi Digital Dan Perilaku Konsumen Dalam Mendorong Inovasi Model Bisnis Perusahaan Di Indonesia. *Journal Of Organizational Performance And Analysis*, 2(1), 184-193.
- Silitonga, A. I. (2025). *Bisnis Digital: Strategi, Inovasi, Dan Transformasi*. Wawasan Ilmu.
- Sulistiyowati, R., Artanti, Y., Utami, D. A., Ramadhani, Y. C., Suharyoto, S., Waro'Panotogomo, A., ... & Muchlissun, S. (2025). *Transformasi Digital Dan Inovasi Dalam Bisnis Manajemen*. Penerbit Tahta Media.
- Syaifudin, A., Yahya, M., Putri, N., Angelica, R., Akbar, S., Khalil, S., & Ardina, T. (2025). E-Commerce Dalam Transformasi Digital: Menciptakan Peluang Baru Berkelanjutan Untuk Bisnis Modern. *Jurnal Pembelajaran Pemberdayaan Masyarakat (JP2M)*, 6(4), 1074-1084.
- Taufik, Y., Harto, B., Sumarni, T., Pramuditha, P., & Marhanah, S. (2023). Inovasi Dan Resiliensi Untuk Mengoptimalkan Transformasi Digital Di Sektor Kreatif. *ATRABIS Jurnal Administrasi Bisnis (E-Journal)*, 9(2), 299-309.
- Wati, K. L., & Rajuddin, W. O. N. (2025). Transformasi Digital Dalam Manajemen Bisnis: Tantangan Dan Peluang Di Era Industri 4.0. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis STIE Bisnis Internasional Indonesia (BII)*, 5(1), 206-213.
- Widagdhaprasana, M., & Dahana, A. S. B. (2024). Transformasi Model Bisnis Media Di Era Digital: Dari Konvergensi Ke Digitalisasi. *J-IKA: Jurnal Ilmu Komunikasi Fakultas Ilmu Komunikasi Universitas BSI Bandung*, 11(2), 57-66.

STRATEGI BISNIS berdasar PERMINTAAN

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

BIO DATA PENULIS



Penulis memiliki berbagai disiplin ilmu yang diperoleh dari Universitas Diponegoro (UNDIP) Semarang. dan dari Universitas Kristen Satya Wacana (UKSW) Salatiga. 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. Sejak tahun 2023 penulis tercatat sebagai Dosen luar biasa di Fakultas Ekonomi & Bisnis (FEB) Universitas Diponegoro Semarang. 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 978-634-7695-10-9 (PDF)



9

786347

695109