

Kunci Meningkatkan Nilai Digital

Februari 2022

Oleh Karalee Close, Marc Roman Franke, Michael Grebe, Hrishikesh Hrishikesh,
dan Kristi Rogers

Boston Consulting Group menggandeng para pemimpin di dunia bisnis dan masyarakat untuk mengatasi tantangan utama dan menjangkau peluang terbesar. Berdiri pada tahun 1963, BCG adalah pelopor strategi bisnis. Saat ini, kami merangkul klien untuk menerapkan pendekatan transformasional demi keuntungan semua pemangku kepentingan. Untuk merealisasikannya, kami memberdayakan organisasi untuk berkembang, mendorong keunggulan kompetitif yang berkelanjutan, dan menciptakan dampak positif bagi masyarakat.

Berbekal keahlian industri dan fungsional, serta beragam perspektif, tim global kami bersiap untuk keluar dari zona nyaman dan memicu perubahan. BCG tidak hanya menyediakan solusi melalui konsultasi, teknologi, dan desain manajemen terancang, tetapi juga ventura korporat dan digital. Kami menerapkan model kolaboratif yang unik di seluruh perusahaan dan tingkat organisasi, dengan tujuan membantu klien berkembang dan membuat dunia jadi lebih baik.

Atas permintaan

Google

Daftar Isi

02 | Penskalaan Kemampuan Digital

08 | Penyelarasan *C-Suite*: Dimulai dari Eksekutif

12 | Kapabilitas yang Mendukung Penskalaan

- Mengumpulkan *Insight* dari Data
- Memanfaatkan *Cloud*
- Mengembangkan Tenaga Kerja yang Terampil dan Terberdaya

18 | Pelaksanaan yang Responsif

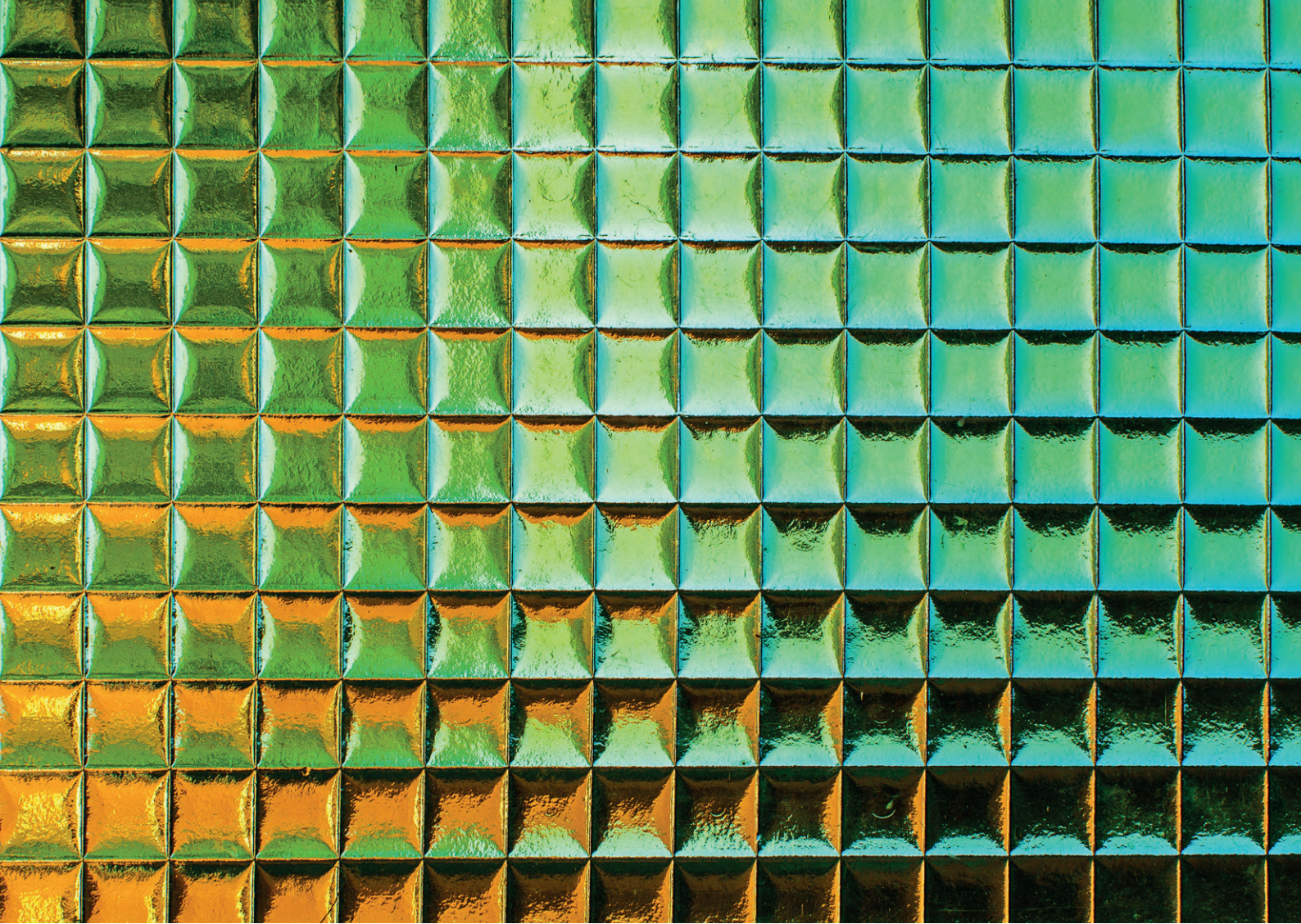
21 | Jalan untuk Merealisasikan Nilai Digital

5 pp+

Para pemimpin digital memperoleh ≥ 5 poin persentase pangsa pasar dibanding yang lainnya selama masa pandemi ini

$>5\%$

Kapitalisasi pasar para pemimpin naik di atas 5% dibanding yang lainnya selama masa pandemi ini



Penskalaan Kemampuan Digital

Semua CxO kemungkinan menyuarakan hal yang sama: uji coba mudah dilakukan, tapi tidak dengan penskalaannya. Hal ini berlaku untuk semua jenis transformasi—digital, *agile*, teknologi, atau data. Memang hasilnya kerap positif di tahap uji coba. Namun, memperoleh hasil yang sama di pasar atau menerapkannya di seluruh organisasi sering kali gagal.

Nilai yang signifikan hanya dapat terwujud dengan solusi digital yang dapat diskalakan. Terlebih lagi, **kemampuan untuk memacu penskalaan solusi digital** jadi kunci keberhasilan perusahaan yang dapat merealisasikan nilai dari transformasi digitalnya, dibanding perusahaan yang tidak melakukannya. Keberhasilan penskalaan makin krusial di masa yang dipenuhi volatilitas bisnis atau gejolak ekonomi. Ada sejumlah keuntungan jangka pendek yang diperoleh Perusahaan yang menskalakan solusi digital: pendapatan dan produktivitas meningkat, biaya terpengas, serta peningkatan ketahanan jangka panjang. Berdasarkan penelitian terbaru kami seputar penskalaan dan pemberdayaan digital, pemimpin digital cenderung berhasil mengatasi krisis dan menjadi kian solid. Sebagai contoh, dalam dua tahun terakhir selama pandemi ini melanda dan dibanding yang lainnya, para pemimpin digi-

tal memperoleh pangsa pasar ≥ 5 poin persentase (pp). Kapitalisasi pasar mereka pun lebih dari 5%. 70% pemimpin digital memproyeksikan akan memperoleh ≥ 5 pp pangsa pasar dalam tiga tahun mendatang.

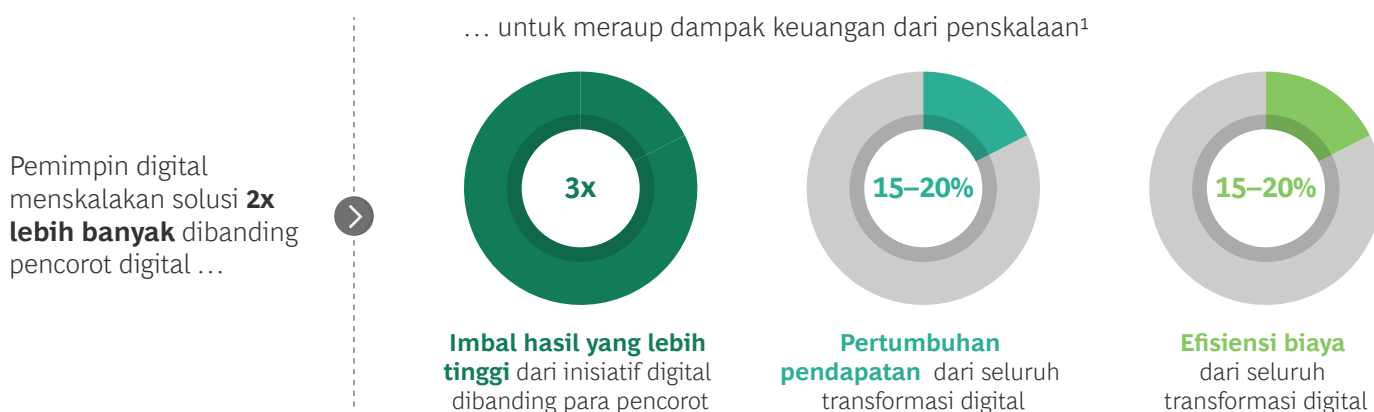
Proses penskalaan harus sederhana: Perusahaan mengembangkan serangkaian solusi digital yang dapat menghasilkan nilai. Kemudian, mereka menentukan solusi yang dapat menciptakan nilai terbesar jika diskalakan di seluruh organisasi. Namun, ada beberapa kendala signifikan dari sisi organisasi dalam pelaksanaannya. Umumnya, perusahaan mencoba untuk menskalakan terlalu banyak solusi digital. Akibatnya, dampaknya jadi terbatas, terutama karena solusi tersebut berfokus pada domain tertentu. Ada juga perusahaan yang terjebak dalam silo data, algoritma, dan teknologi vertikal sehingga penskalaan mereka jadi terhambat.

Kinerja perusahaan-perusahaan yang berhasil melakukan penskalaan lebih unggul dibanding perusahaan yang kesulitan melakukannya. Pertumbuhan pendapatan dan efisiensi biaya pemimpin digital tercatat tiga kali lebih besar berkat transformasi digital dibanding perusahaan lamban (pencoret). Solusi digital mereka yang dapat dikembangkan pun dua kali lebih banyak. (Lihat Gambar 1.) Perusahaan-perusahaan ini mengokohkan posisi mereka sebagai pemimpin bisnis secara keseluruhan di sektor mereka.

Menurut penelitian terbaru BCG seputar kemahiran dan maturitas digital, yang mencakup sekitar 2.000 perusahaan global, penskalaan setiap solusi digital dapat mendorong pendapatan di angka 9% hingga 25%. Efisiensi biaya pun naik 8% hingga 28% dibanding *baseline* terkait. (Lihat Gambar 2 dan 3.) Sebaliknya, pendapatan komprehensif dan efisiensi biaya perusahaan yang hanya menskalakan beberapa solusi mengalami kenaikan, masing-masing nyaris 17% dan 17%. Penskalaan juga menciptakan manfaat kualitatif. Misalnya, penyempurnaan pengalaman pelanggan, lebih mampu mengintegrasikan ekosistem digital dan data, peningkatan ketahanan bisnis, serta tempat kerja yang lebih inklusif dan beragam.

Para pemimpin digital memperoleh efek positif dari solusi berorientasi pelanggan (solusi yang terkait dengan penyempurnaan pengalaman pelanggan, penjualan, dan pemasaran). Contoh umumnya adalah mencakup optimisasi kampanye otomatis, antara lain penawaran cerdas serta layanan B2C atau B2B khusus (misalnya halaman *landing* khusus). (Baca kotak info, "[Menyempurnakan Solusi Berorientasi Pelanggan](#)") Berdasarkan penelitian kami, para pemimpin dapat menskalakan lebih banyak solusi berorientasi pelanggan dibanding solusi operasional atau fungsional.

Gambar 1 – Penskalaan Solusi Digital Mendorong Dampak Signifikan



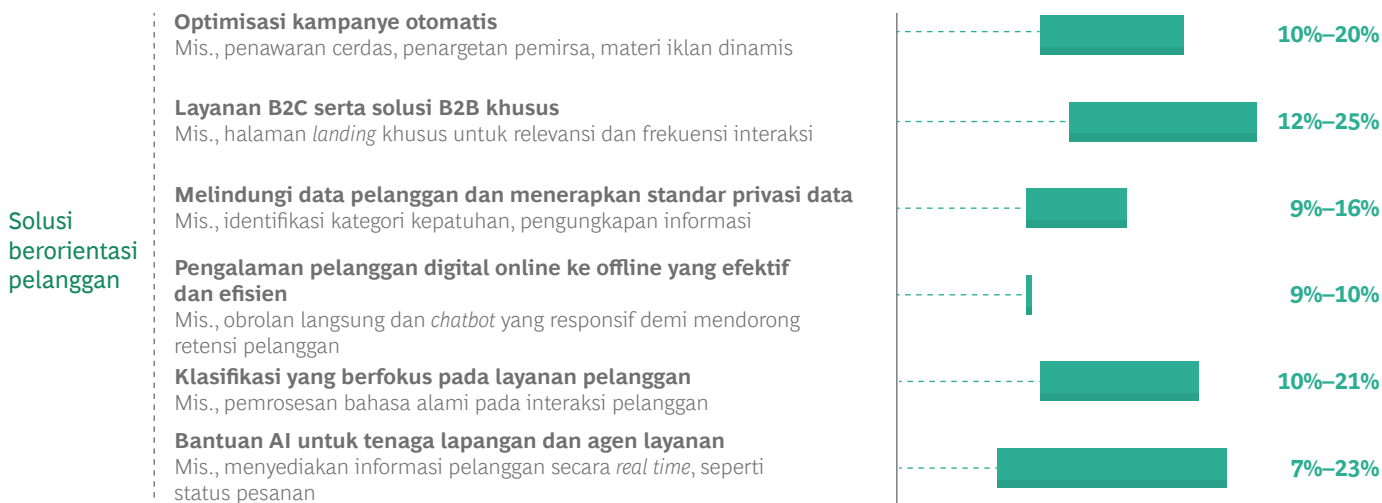
Sumber: Skor pemberdayaan digital BCG.

¹Rata-rata keuntungan finansial n = 545 pemimpin digital yang diulas dalam penelitian kami.

Gambar 2 – Solusi Digital yang Berorientasi Pelanggan Mendongkrak Nilai Penjualan

Sejumlah solusi digital yang mendongkrak pertumbuhan pendapatan

Dampak penjualan terhadap *baseline* yang ada (rata-rata pertumbuhan pendapatan, %)

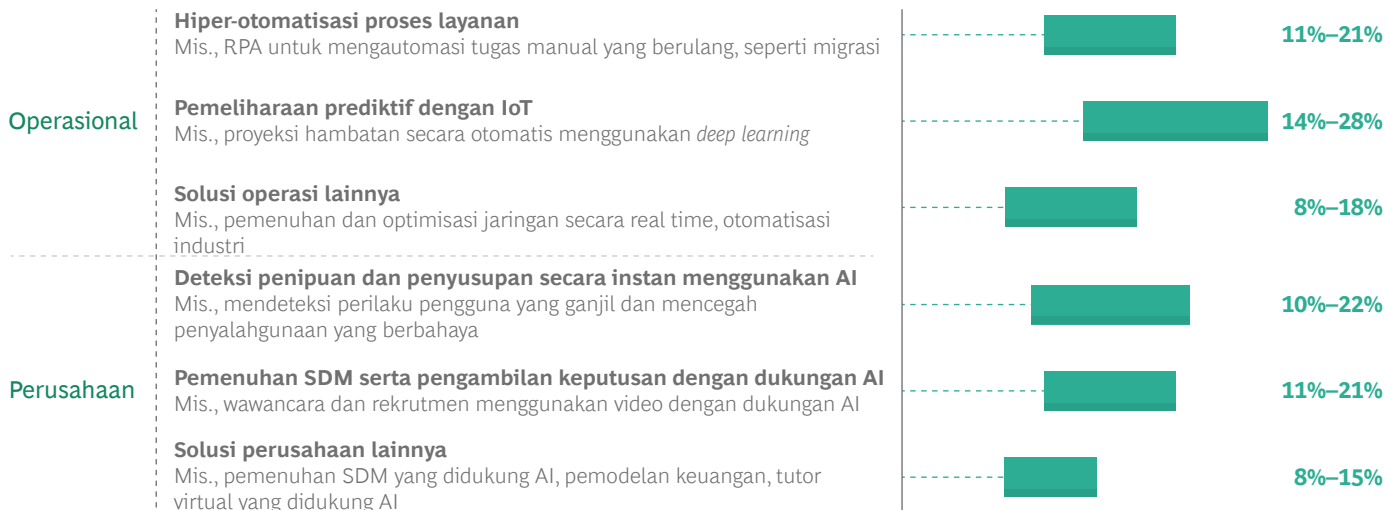


Sumber: Skor pemberdayaan digital BCG.

Gambar 3 – Solusi Digital Dapat Memicu Efisiensi Biaya yang Signifikan

Solusi digital yang mengarah pada efisiensi biaya

Dampak laba terhadap *baseline* yang ada (rerata efisiensi biaya, %)

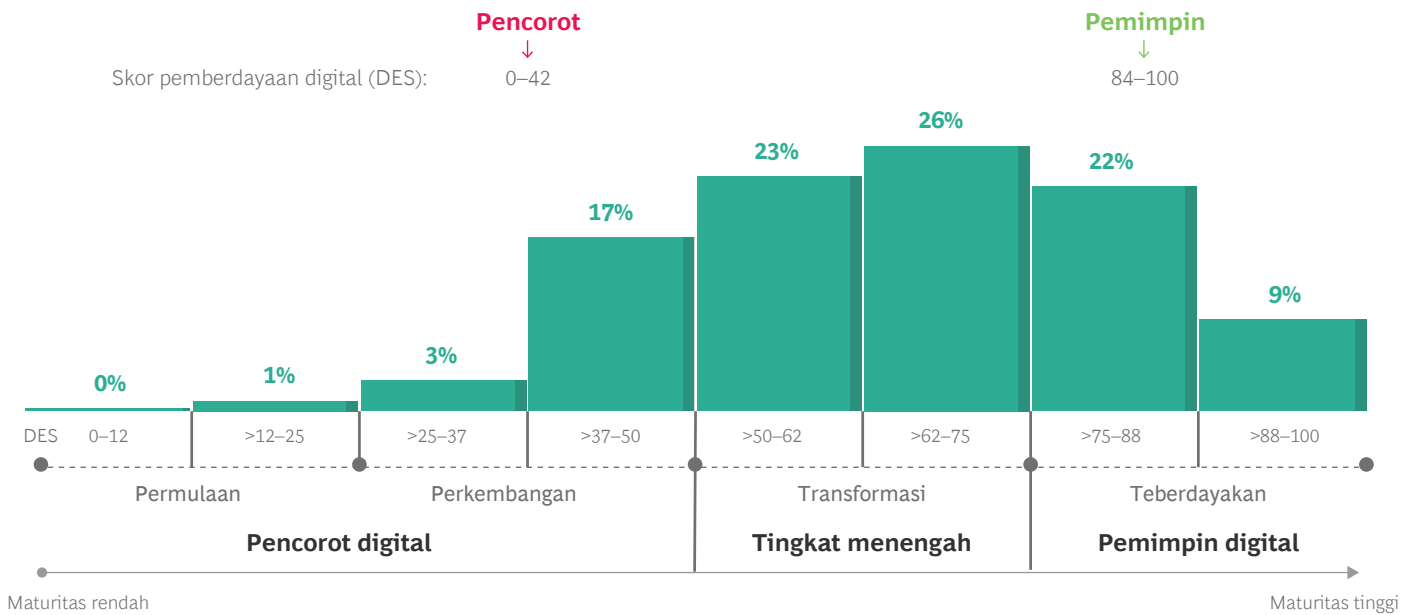


Sumber: Skor pemberdayaan digital BCG.

Catatan: IoT = Internet of Things; RPA = otomatisasi proses robotik (robotic process automation).

Tabel 4 – Hanya 30% Perusahaan yang Merupakan Pemimpin Digital

Perusahaan dalam tahap maturitas (%)



Sumber: Skor pemberdayaan digital BCG.

Catatan: Skor didapat dari survei berisi lebih dari 40 pertanyaan untuk seluruh dimensi pemberdayaan.

Penelitian baru ini juga mendapati bahwa hanya 30% masuk kriteria sebagai pemimpin digital (perusahaan dengan nilai tertinggi dalam penilaian maturitas digital kita). (Baca kotak info "Tentang Penelitian Kami" dan Gambar 4.) Perusahaan-perusahaan ini berhasil melewati tahap uji coba. Karenanya, mereka dapat sepenuhnya menggunakan serta menerapkan solusi digital di seluruh organisasi, pasar, dan wilayahnya. Selain menerapkan perubahan budaya dan operasional, mengembangkan kemampuan baru, dan bekerja dengan cara yang inovatif, mereka pun mengidentifikasi pendekatan baru untuk berinteraksi dengan pelanggan. 70% perusahaan lainnya hanya menyalakan solusi digital di tahap uji coba atau solusi mereka terjebak di silo organisasi. Transformasi mereka tidak dapat optimal di seluruh perusahaan.

Jadi, bagaimana cara para pemimpin digital melakukannya? Bagaimana 30% perusahaan berhasil menyalakan solusi digital, sementara yang lain mengalami kesulitan? Penelitian kami mengangkat tiga faktor utama:

- **Penyelarasan C-Suite.** Anggota tim manajemen level eksekutif (misalnya CEO, COO, CIO, CDO, CFO, CMO,

dan CHRO) selaras dengan strategi digital terpadu yang berorientasi bisnis. Tujuannya adalah mendorong tindakan dan meningkatkan pemberdayaan dari atas ke bawah. Mereka pun saling mengapresiasi keberhasilan masing-masing, berkolaborasi, dan mendukung.

- **Mengasah Kemampuan.** Demi mendukung upaya penskalaan, para pemimpin mengasah kemampuan yang mereka butuhkan di aspek-aspek vital: Data berkualitas tinggi, tenaga kerja terampil, dan penerapan *cloud*.
- **Pelaksanaan yang Responsif.** Digital bukanlah program sementara saja. Para pemimpin bekerja menggunakan pola pikir pelaksanaan yang responsif. Karena mereka dapat beradaptasi dan berkembang seiring perkembangan pasar. Keberhasilan uji coba baru untuk menentukan mana yang akan diskalakan pun dapat dievaluasi.

Laporan ini mengulas cara pemimpin mewujudkan setiap faktor kesuksesan ini di perusahaan mereka.



Menyempurnakan Solusi Berorientasi Pelanggan

Keberhasilan solusi digital biasanya diawali dengan memilih kasus penggunaan yang memiliki potensi tertinggi, lalu menskalakannya. Para pemimpin menggunakan beberapa alat canggih, seperti analitik dan AI. Alat tersebut berfungsi mengubah *insight* berbasis data menjadi tindakan bisnis, melacak hasil, dan menciptakan siklus pembelajaran. Di antara semua jenis solusi, solusi yang menyempurnakan kemampuan berorientasi pelanggan adalah solusi yang terus digali dan berhasil dikembangkan oleh perusahaan. Nyaris 30% organisasi berhasil menskalakan solusi berorientasi pelanggan. Angka ini sedikit lebih tinggi dibanding organisasi yang berhasil menskalakan solusi digital berorientasi operasi dan perusahaan (masing-masing 24%). Tak ayal, pemimpin digital berhasil menskalakan lebih dari 70% solusi *go-to-market* dibanding para pencoret.

Strategi umum dalam pemasaran berorientasi pelanggan adalah mengoptimalkan personalisasi pengalaman pelanggan. Pemasaran tersebut bertujuan mengubah loyalitas dan kepuasan pelanggan menjadi pertumbuhan pendapatan. Berdasarkan penelitian kami, ada dua solusi berorientasi pelanggan yang umum digunakan: layanan atau produk B2C khusus atau solusi B2B khusus (seperti halaman *landing* pelanggan khusus). Solusi tersebut telah diskalakan oleh 30% dari semua perusahaan. Solusi umum lainnya adalah melindungi data pelanggan dan privasi data. Hampir sepertiga dari semua perusahaan telah menskalakan solusi ini.

Sebuah bank Eropa yang terkemuka ingin menyempurnakan penawaran hipotek untuk nasabah lama dan menjangkau nasabah baru. Perusahaan menjalankan riset pasar yang ekstensif, menguji coba sekitar 40 inisiatif digital, lalu memilih empat alur kerja untuk memperluas dan menskalakannya. Pertama, perusahaan mem-

buat akun media berbayar dengan memanfaatkan data yang dikumpulkan dari interaksinya di media sosial. Dengan begitu, lalu lintas yang masuk akan melonjak dan mereka dapat menjangkau audiens baru yang tertarik dengan produknya. Kemudian, perusahaan menyempurnakan pengalaman pengguna *online* di situs webnya dan memberikan kemudahan akses ke informasi dan alat yang relevan. Tujuannya adalah memaksimalkan jumlah konversi dan meningkatkan angka permintaan sesi pertemuan perdana untuk membicarakan hipotek. Berkat keberhasilan penskalaan kedua solusi digital ini, angka penjualan bank melonjak 30% dalam waktu enam bulan.

Rata-rata, tingkat maturitas digital para pemimpin digital 2,4 kali lebih tinggi dibanding para pencoret. Alasannya, karena pemimpin memiliki kemampuan yang diperlukan untuk mengukur solusi berorientasi pelanggan. Perusahaan yang menskalakan lebih dari 70% solusi berorientasi pelanggan mereka memiliki ekosistem data yang lebih matang. Selain itu, mereka pun mempekerjakan tim mercusuar lintas fungsi, menggunakan kontrol nilai yang jelas, dan melihat keamanan siber *cloud* sebagai prioritas para pejabat *C-level*.

Dalam perusahaan tersebut, manajemen pengalaman produk, perjalanan pelanggan, dan analisis data sifatnya lintas fungsional. Karena itu, peran CMO, CTO, dan CIO dapat menjadi tumpang tindih. Seperti pada temuan di penelitian sebelumnya, CMO sangat tepat untuk mendukung penyelarasan dan menskalakan solusi berorientasi pelanggan. Ini karena CMO sering kali memiliki desain dan pelaksanaan proses pengalaman pelanggan. Namun berdasarkan penelitian kami saat ini, CMO pun perlu dukungan dari *C-suite* agar berhasil menskalakan dan menjalankan solusi.



Tentang Penelitian Kami

Lama sudah BCG menggali serba-serbi kemahiran digital dan kematangan dalam bisnis. Dari segi ketahanan dan kinerja, pandemi COVID-19 telah memperlebar jarak antara perusahaan yang paling mapan secara digital dan pesaingnya secara signifikan.

BCG dan Google (yang membuat laporan ini) baru-baru ini memutuskan untuk mempelajari pemberdayaan digital. Secara khusus, kami menggali bagaimana sejumlah perusahaan lebih unggul secara digitalnya dibanding perusahaan lain. Ini mereka lakukan dengan penskalaan solusi digital, seperti proses berbasis digital, produk digital, dan layanan digital. Perusahaan yang ingin melakukan penskalaan harus menguji coba inisiatif digitalnya. Dengan begitu, inisiatifnya dapat dilaksanakan dan berakar di seluruh organisasi dan pasar serta kawasan.

Selain mewawancarai para ahli dan *thought leader*, kami pun menyurvei 2.000 perusahaan di seluruh dunia untuk mengukur dampak penggerak utama yang digunakan perusahaan untuk mendorong agenda digital mereka.

Sebagai bagian dari studi ini, kami menghitung skor agregat pemberdayaan digital (*Digital Enablement Score/DES*) berdasarkan penilaian indeks percepatan digital (*digital acceleration index/DAI*) BCG untuk setiap perusahaan. Penilaian DAI memperhitungkan solusi digital perusahaan (produk, layanan, dan proses), adopsi teknologi, serta kematangan kapabilitas utamanya. DES menilai perusahaan dari 15 dimensi yang penting dalam membuka potensi dan menskalakan solusi digital guna memaksimalkan nilai. Pengaruh penggerak yang relevan terhadap kemampuan perusahaan agar berhasil melakukan transformasi digital di seluruh *C-suite* pun kami evaluasi.

Penelitian kami membuktikan bahwa tingkat maturitas digital setiap organisasi akan berbeda, begitu pula kemampuan mereka untuk menskalakan solusi digital. Perusahaan cenderung termasuk dalam salah satu dari empat tingkat maturitas:

- **Memulai.** Perusahaan belum sepenuhnya menentukan pendekatan strategisnya terkait transformasi digital dan belum menetapkan kemampuan yang diperlukan untuk membuka potensi solusi digital.
- **Berkembang.** Organisasi ini sangat sadar terhadap nilai digital dan berusaha merealisasikan solusi mercusuar (*lighthouse*) yang diprioritaskan, melainkan juga mengasah kemampuan yang dibutuhkan.
- **Mentransformasikan.** Dengan solusi mercusuar (*lighthouse*) berskala menggunakan sumber daya data yang solid, tenaga kerja terampil, dan platform *cloud*, perusahaan berhasil mencapai titik balik serta menjadi perusahaan berbasis digital.
- **Transformasi.** Perusahaan berhasil menjalankan strategi digital yang sepenuhnya selaras di seluruh perusahaan, dengan solusi digital prioritas yang telah diterapkan demi menghasilkan dampak yang signifikan.

Berdasarkan peringkat ini, kami membagi perusahaan menjadi tiga tingkat. Tujuannya adalah membandingkan 30% perusahaan yang paling teberdayakan (pemimpin digital) dengan 20% perusahaan yang masih tertinggal (pencorot digital). Perbandingan ini dibahas secara lengkap dalam laporan ini.



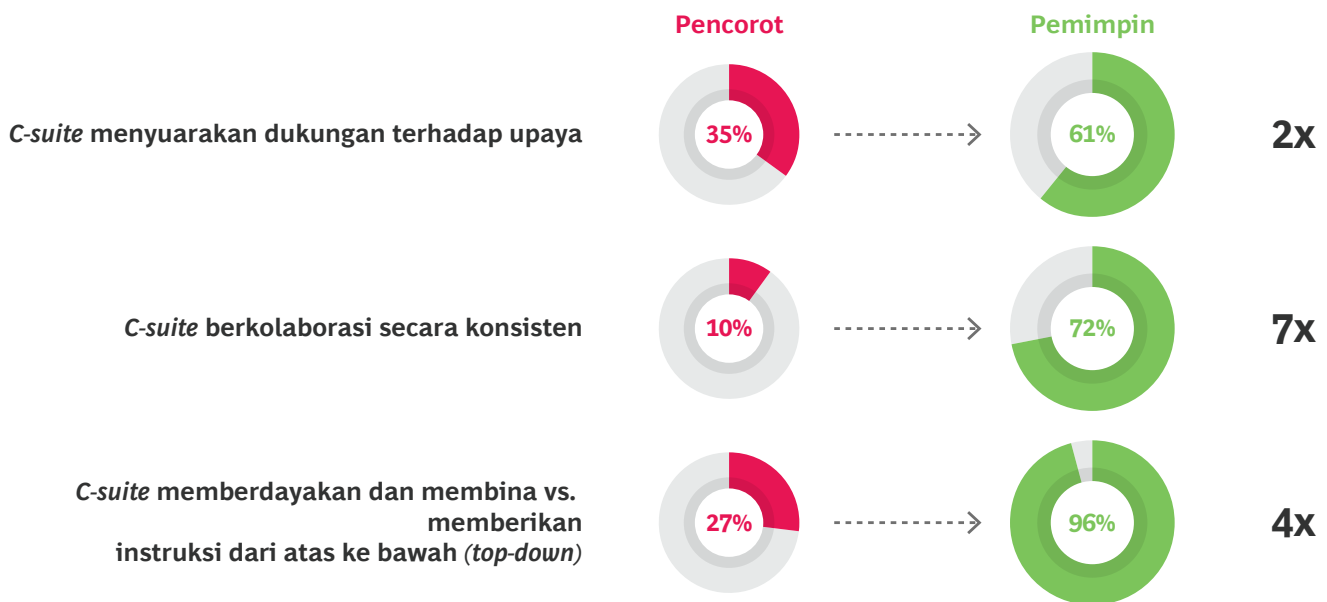
Penyelarasan *C-Suite*

Dimulai dari Eksekutif

Kunci menjadi pemimpin digital adalah pejabat eksekutif di organisasi—tetapi bukan hanya CEO saja. Semua pejabat *C-suite* harus menyelaraskan visi, strategi, dan rencana bersama. Ini semua demi memicu tindakan dan mendorong pemberdayaan serta pelaksanaan di seluruh organisasi. Komitmen, akuntabilitas, dan kolaborasi amatlah penting. Ketiga hal tersebut kemungkinan besar dimiliki oleh para pemimpin digital. (Lihat Gambar 5.)

Di perusahaan pada umumnya, CxO yang memiliki mentalitas silo akan saling menuding bahwa masing-masing telah menghambat proses transformasi. Alasannya karena mereka tidak segera melakukan digitalisasi atau dengan gagal menskalakan solusi digital. Lebih dari separuh (55%) dari pencorot digital menyatakan ada dua masalah yang mereka hadapi: Pertama, *C-suite* mereka bekerja secara individu. Kedua, mereka urung saling berkomunikasi dalam inisiatif digital mereka masing-masing. Sebaliknya, para pemimpin digital memberikan tanggung jawab kepada setiap CxO. Terlebih lagi, *C-suite* di 72% pemimpin digital pun tak segan berkolaborasi.

Gambar 5 – Komitmen C-Suite, Akuntabilitas, dan Kolaborasi Sangat Penting untuk Memicu Pemberdayaan



Sumber: Skor pemberdayaan digital BCG.

Pendekatan yang umum adalah membentuk peran *chief digital officer* global. Peran ini bertanggung jawab untuk mengelola seluruh transformasi digital bagi organisasi. Namun, CDO biasanya malah menjadi semacam macan ompong. Mereka kesulitan merealisasikan solusi digital karena masalah anggaran meski dapat menggagasnya. Sebaliknya, jika tanggung jawab digitalisasi diemban setiap CxO, semua pejabat *C-suite* harus berupaya mendorong agenda digital secara kolektif. Pun demikian, setiap CxO harus bertanggung jawab atas realisasi hasil bisnis yang dikejar. Menurut temuan penelitian kami, hanya 82% pemimpin digital yang *C-suitenya* memiliki keselarasan dalam aspek visi digital, portofolio investasi, dan sumber daya yang diperlukan untuk mendorong agenda digitalnya. Selain menentukan target dan membina seluruh insan organisasi, *C-suite* di lebih dari 60% pemimpin digital terus menyuarakan dukungan terhadap upaya digital. Mereka pun mengungkapkan progresnya di seluruh organisasi.

Masalah lain mungkin dihadapi adalah besarnya peran CxO saat ini, yang umumnya terkait dengan inisiatif digital, teknologi, dan data. Selain CEO, CFO, CHRO, COO, dan CMO, jajaran pemimpin juga diperkuat oleh posisi CDiO (digital), CDO (data), dan CTO. Karena berjalan lintas fungsi, batas transformasi digital sering kali tidak jelas.

Inilah yang membuat kolaborasi antara peran *C-suite* menjadi makin penting untuk memastikan satu hal: mereka memiliki kemampuan dan perspektif yang tepat bagi perusahaan dalam mencapai tujuannya.

Di organisasi pada umumnya, agenda digital seorang anggota *C-suite* menjadi katalis untuk kolaborasi. Misalnya, **campur tangan CMO di aspek teknologi, keuangan, privasi data, dan analisis menjadi kian dalam**. Posisinya sangat strategis untuk melecut transformasi digital dan penggerak perubahan (*champion change*). Di beberapa perusahaan, mereka berkolaborasi dengan CFO untuk mengelola pemasaran sebagai investasi untuk mendorong laba. Kuncinya adalah dengan menetapkan KPI bisnis. CMO sering kali mendorong solusi berorientasi pelanggan dalam organisasi, yang juga dapat memacu kolaborasi kepemimpinan lintas fungsi.

Untuk menjadi organisasi yang sepenuhnya digital, metode kerja yang tangkas harus diterapkan oleh para pemimpin. Mereka perlu menanamkan ketangkasan di sebagian besar atau seluruh organisasi dan memulainya dengan melakukan transisi penerapan kerja tim lintas fungsi. CxO mungkin sulit untuk melakukan penskalaan secara tangkas karena beberapa alasan:

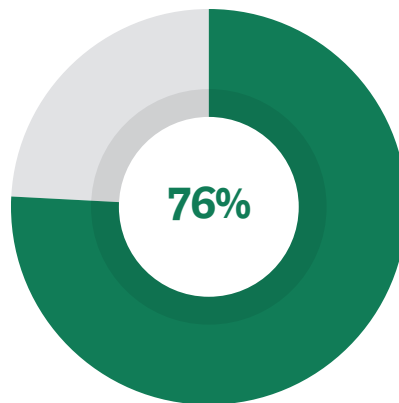
- Mereka berfokus pada tanggung jawab dalam tim mereka sendiri.
- Mereka tidak mendobrak batasan yang menghambat kolaborasi lintas fungsi.
- Mereka tidak mendorong para pemimpin bisnis dan teknologi untuk bersama-sama memprioritaskan rencana digital.

Demi memastikan keselarasan visi mereka, pemimpin memiliki proses dalam pelaksanaan pemeriksaan rutin atas portofolio mereka. Mereka juga tak henti-hentinya mencari peluang baru yang akan dimanfaatkan. Sekitar 80% pemimpin digital, bisnis, dan teknologi memprioritaskan rencana digital sebagai upaya bersama. Rencana mereka pun rutin disempurnakan dengan mengevaluasi peluang baru.

Mengasah ketangkasan secara komprehensif kerap menuntut para eksekutif senior untuk **mengubah cara kerja mereka sendiri**. Prinsip “pemimpin adalah penuntun, manajer adalah pengevaluasi, dan eksekutor adalah pelaksana” tidak berlaku bagi perusahaan digital sejati. Adaptasi ini mungkin sulit diwujudkan. Alasannya, orang-orang ini berhasil menduduki posisi eksekutif senior bukan karena mereka tangkas. Selain itu, pemimpin yang baik **merangkul manajer tingkat menengah yang relevan**. Merangkul mereka merencanakan dan menjalankan program transformasi guna memastikan bahwa mereka memprioritaskan realisasi sasaran dan strategi. Tanpa komitmen ini, manajemen tingkat menengah cenderung dapat menghambat proses demi mempertahankan silo dan dukungan fungsional.

Pimpinan Berfokus pada Kemampuan Utama

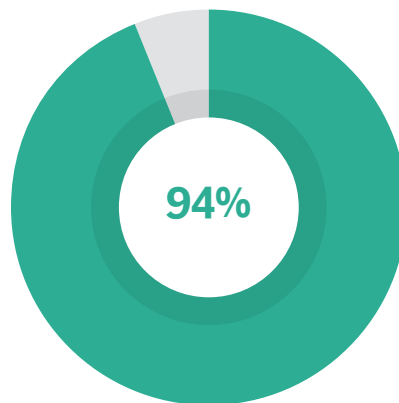
DATEN



pemimpin digital

kian yakin dengan keamanan, ketersediaan, dan keberlanjutan data melalui solusi digital

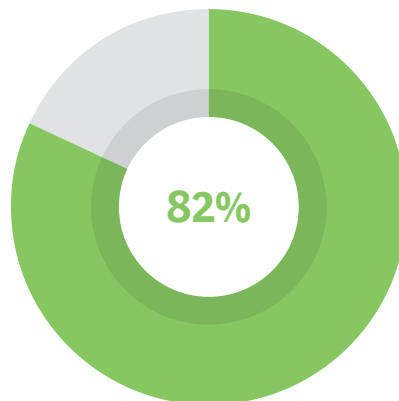
CLOUD



pemimpin digital

mampu menghubungkan antara solusi digital dan infrastruktur teknologi mereka menggunakan API dan layanan mikro

TENAGA KERJA



pemimpin digital

berencana mengasah keterampilan tenaga kerja mereka secara signifikan dan merekrut talenta digital terbaik dalam tiga tahun mendatang

Sumber: Skor pemberdayaan digital BCG.



Kapabilitas yang Mendukung Penskalaan

Berdasarkan tulisan klien dan penelitian kami, terbukti bahwa perusahaan membutuhkan kemampuan vital untuk menskalakan solusi digital. Pemimpin yang memiliki kemampuan digital harus mengasah kemampuannya. Dengan begitu, mereka mampu menggali *insight* dari data, memanfaatkan *cloud*, dan mengembangkan tenaga kerja yang terampil dan aktif.

Mengumpulkan *Insight* dari Data

Ada tiga faktor yang dapat menggerakkan semua aspek organisasi. Kemudahan mengakses data berkualitas tinggi dari berbagai sumber adalah faktor pertama. **Kedua, kemudahan membagikannya dengan organisasi mitra.** Terakhir, menerapkan analisis yang canggih untuk mendapatkan *insight* yang memiliki dampak jangka panjang. Pembedayaan data adalah kunci keunggulan kompetitif, karena pembedayaan sangat berpengaruh terhadap kemampuan perusahaan dalam menskalakan solusi digital. Namun pada umumnya, aset ini merupakan aset yang paling jarang dimanfaatkan di organisasi. Bahkan di antara pemimpin digital, penskalaan solusi yang dilakukan pemimpin yang memiliki maturitas data tertinggi ternyata dua kali lebih banyak dibanding yang pembedayaan data-

Gambar 6 – Pemimpin Memiliki Tata Kelola Data yang Solid dan Membangun Arsitektur Siap Guna



Tata kelola sebagai dasar pembuatan data yang berharga

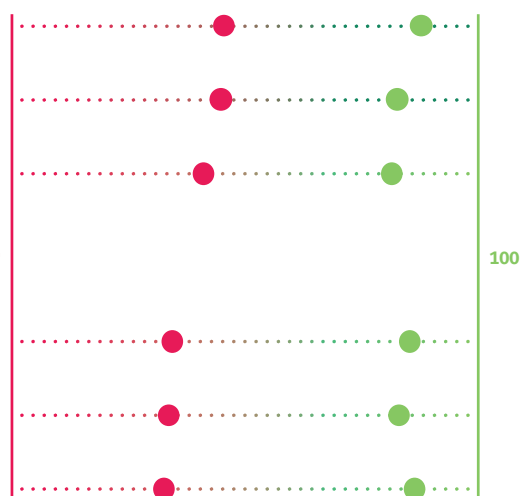
Praktik	Tingkat kepemilikan data di antara tim
Aksesibilitas	Tingkat transparansi data dan kemudahan akses
Kualitas	Akurasi, konsistensi, dan keandalan data



Arsitektur yang siap untuk masa depan guna memadukan dan berbagi data

Repositori	Integrasi data dan ketersediaan secara <i>real time</i>
Antarmuka	Penyediaan layanan mandiri serta ketergantungan terhadap sistem lama
Ekosistem	Penciptaan nilai untuk mitra serta ekosistem <i>cloud</i>

Rata-rata maturitas, dari 0 (rendah) hingga 100 (tinggi)



■ Pemimpin digital

■ Pencorot digital

Sumber: Skor pemberdayaan digital BCG.

nya masih relatif rendah. Untuk menjadi pemimpin data, perusahaan harus memiliki data yang berkualitas tinggi, mematuhi standar privasi, dan dapat diakses di seluruh organisasi. Di sinilah tata kelola data yang solid, infrastruktur data yang tepat, dan pemenuhan permintaan pelanggan atas privasi harus dimiliki. (Lihat Gambar 6.)

Perusahaan harus memprioritaskan dan mengelola **kecakapan data** layaknya infrastruktur, yaitu dengan investasi yang progresif dan mengucurkan dana untuk rencana investasi. Kuncinya adalah aksesibilitas. Pun demikian dengan sarana pembagian data, seperti **layanan cloud**, dapat membantu organisasi memastikan akses ke data berkualitas tinggi dari berbagai ekosistem bisnis. Jenis data ini tidak hanya menghasilkan *insight* yang akurat dan memicu interaksi pelanggan, tetapi juga kemampuan untuk menskalakan solusi digital.

Akses ke data akurat dan bermanfaat bermula dari tata kelola data yang tepat. Pemimpin digital memadukan prosedur **kepemilikan dan tata kelola data** yang efektif. Karenanya, data berkualitas tinggi akan terus tersedia dan karyawan dapat menggunakan data dengan tepat serta konsisten. Tantangan yang umum dihadapi, misalnya pembobolan data, terjadi bukan karena kelemahan teknologi, melainkan kesalahan manusia.

Sebagian besar pemimpin digital mengembangkan arsitektur siap guna dengan repositori data dan penyediaan API. Sebaliknya, banyak dari mereka mengoperasikan ekosistem data dengan beberapa mitra. Penelitian kami membuktikan bahwa 60% pemimpin digital memiliki infrastruktur yang matang untuk memfasilitasi pertukaran data *real time* yang lancar dengan mitra mereka. Sebaliknya, sebagian besar pencorot masih berupaya mengembangkan infrastruktur data mereka, ditambah dengan tidak adanya pengelolaan data yang tepat.

Data juga harus **portabel**—yang dipisahkan dari, bukan terbatas ke, aplikasi tertentu. Ininya adalah membuat kumpulan data bersama. Di situ, pengguna, aplikasi, dan mitra dapat memanfaatkan informasi yang sama, bukan dalam bentuk pulau data vertikal. Menumpuk data akan membatasi potensi pembuatan *insight* dan penciptaan nilai, sedangkan berbagai arsitektur dan teknologi akan melahirkan silo data vertikal. Silo data seperti ini memang tampak menarik karena dapat memudahkan implementasi solusi digital tunggal. Sementara, silo membatasi kemampuan untuk menskalakan solusi di seluruh unit bisnis atau perusahaan secara lebih luas.

Produsen peralatan pertanian yang terkemuka berupaya menjadi pemimpin teknologi dengan meningkatkan peng-

gunaan datanya. Strategi mereka adalah mengumpulkan data secara akurat dan *real time*. Caranya, dengan memasang sensor pada produknya demi menyediakan informasi yang lebih lengkap kepada pembudidaya dan mengoptimalkan kinerja produknya. Selain itu, mereka pun mengembangkan platform terbuka dengan arsitektur modern untuk menggabungkan data yang dikumpulkan dari pelanggan dan mitra eksternal. Berkat platform ini, para petani dapat menyempurnakan penggunaan alat analisis data canggih untuk mengelola peralatan mereka. Biaya serta operasional pun menjadi kian efisien dan mereka dapat berinteraksi dengan para pelaku usaha di seluruh ekosistem pertanian.

Selain menghadirkan pengalaman pelanggan yang luar biasa kepada para petani, strategi data yang baru tersebut juga mendorong revolusi berbasis data dalam perusahaan serta industri peralatan pertanian. Agar berhasil menskalakan solusi ini, ada satu kuncinya: perusahaan harus melakukan transisi dari produsen peralatan menjadi pembuat dan penanggung jawab data. Pada kuartal kedua tahun 2021, laba penjualan dan operasional bersih dari bisnis produksi dan agrikultur melonjak di atas 35% dan 75% masing-masing, selama kuartal berjalan pada awal tahun ini.

Salah satu **pemicu maturitas** digital terbesar adalah penggunaan **data pihak pertama**. Data ini merupakan data yang dikumpulkan perusahaan langsung dari pelanggan, termasuk perilaku penelusuran, riwayat transaksi dari database CRM, dan aktivitas program loyalitas. Perusahaan yang canggih paham bahwa data pihak pertama berbeda (karena ada pemiliknya), relevan (berhubungan langsung dengan perusahaan dan pelanggannya), dan selalu berkualitas tinggi (berasal langsung dari pelanggan). Hampir 50% pemimpin menggunakan data pihak pertama untuk memperoleh *insight* demi menghadirkan proposisi nilai pelanggan yang lebih baik. Sebaliknya, hanya 5% pencoret yang mampu melakukannya. Berdasarkan temuan dari penelitian BCG sebelumnya, sembilan dari sepuluh

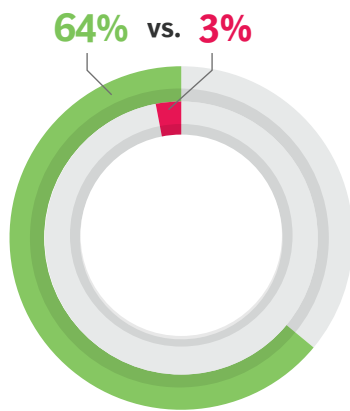
perusahaan menyatakan bahwa data pihak pertama penting bagi program pemasaran digital mereka. Namun ternyata, kurang dari sepertiga pemasar mengakses serta mengintegrasikan data pihak pertama di seluruh saluran secara konsisten dan efektif. Hanya segelintir pemasar yang dapat menggunakan data dengan tepat demi memberikan hasil yang lebih baik bagi pelanggan.

Ada merek kosmetik global yang ingin menggunakan data dan teknologi guna memacu pertumbuhan. Akan tetapi, mereka menghadapi tantangan terkait minimnya ketersediaan data dan rendahnya kemampuan teknologi yang diperlukan. Dengan layanan *cloud* publik, perusahaan mengembangkan strategi data di seluruh perusahaan. Strategi ini berfokus pada penggunaan data pihak pertama untuk menasar audiens dengan cara yang lebih baik. Misalnya, model baru pemasaran kustom bagi pengunjung situs web yang kemungkinan besar akan membeli secara *online*. Perusahaan tersebut juga menyempurnakan aksesibilitas data dan kemampuan analisis di seluruh organisasi serta mendorong inovasi berbasis data. Berkat strategi ini, pendapatan perusahaan dari kampanye yang menggunakan *insight* berbasis data melonjak 25%. Penskalaan solusi datanya pun menyebar secara global dalam waktu dua tahun. Perusahaan yang menggunakan strategi ini terbantu dalam membangun budaya di seluruh organisasi yang mengakui pentingnya serta berupaya memanfaatkan nilai data dan analisis.

Para pemimpin juga memprioritaskan privasi data karena privasi adalah prioritas bagi pelanggan. Satu tantangan umum yang dihadapi perusahaan dalam memfasilitasi akses data adalah meningkatnya risiko terkait data. Mengidentifikasi, menilai, dan mengelola risiko dengan tepat melalui platform bersama adalah faktor pendorong keamanan yang solid. Nyaris semua pemimpin digital (97%) tahu benar cara menangani risiko ini. Ditambah lagi, lebih dari dua pertiga pemimpin meminta *C-suitenya* memprioritaskan pengelolaan risiko secara efektif.

Gambar 7 – Pemimpin Digital Menerapkan Solusi Native Cloud dalam Arsitektur Modern

Mayoritas pemimpin digital mendesain solusi digital mereka untuk menjadi solusi *cloud native*¹

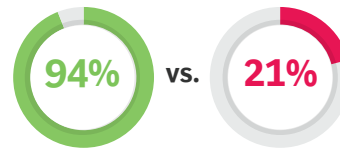


Pemimpin cloud native vs. Pencorot *cloud native* (%)

■ Pemimpin digital

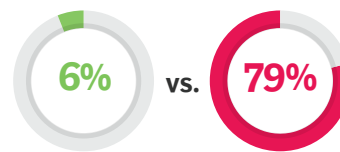
■ Pencorot digital

Meskipun solusi *cloud native* dapat dirancang dalam berbagai cara, pemimpin digital mengandalkan arsitektur modular



Arsitektur modular

Arsitektur berlapis yang terhubung dengan API demi kelancaran penyediaan



Arsitektur terikat (*coupled*)

Sistem terikat erat sehingga pembaruan sulit dilakukan

Sumber: Skor pemberdayaan digital BCG.

¹Desain *cloud native*: berpusat pada container, orientasi layanan mikro, konektivitas berbasis API—terutama untuk aplikasi strategis dan baru.

Memfaatkan Cloud

Para pemimpin menggunakan *cloud* demi mendukung penskalaan solusi digital mereka. *Cloud* tersebut berfungsi sebagai dasar teknologi untuk membangun dan memperluas pemberdayaan lainnya, seperti data. Sebagian besar pemimpin (64%) merancang solusinya menjadi *cloud native*. Dengan demikian, *cloud* dapat langsung meng-*hosting* setiap solusi digital baru. (Lihat Gambar 7.) Para pemimpin menerapkan solusi ini dalam arsitektur berlapis yang terhubung dengan API. Mereka pun sering kali menggunakan dua *cloud* atau lebih. Pendekatan *multicloud* memiliki sejumlah kelebihan, antara lain peningkatan ketangkasan, lebih fleksibel, laju inovasi yang lebih tinggi, serta kemampuan menerapkan teknologi canggih dan kekuatan platform dari berbagai penyedia. Pendekatan ini memisahkan pengiriman digital dari sistem lawas sehingga pengujian, penerapan, dan pemeliharaan menjadi lebih mudah. Pemimpin digital juga berhasil memangkas biaya penskalaan digital.

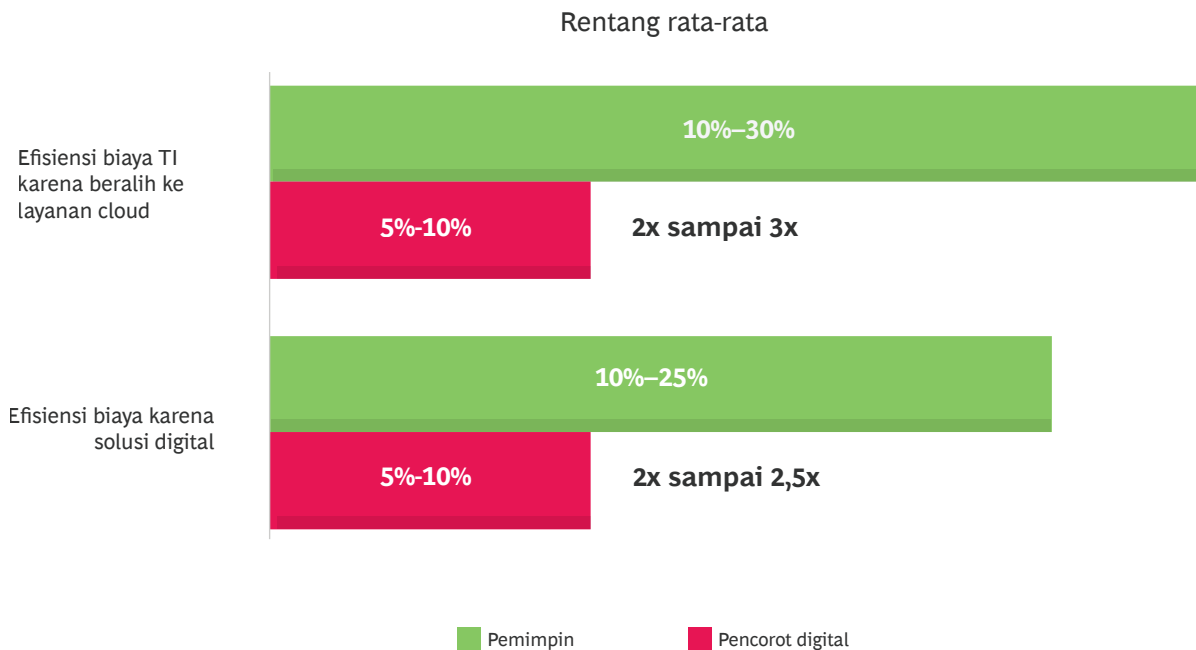
Pada tahun 2025, hingga 60% aplikasi yang berhubungan dengan pelanggan, hampir 40% gudang data dan beban kerja analitik, serta lebih dari 30% aplikasi bisnis inti akan

berjalan pada *cloud* publik yang digunakan oleh organisasi teknologi besar. Lebih dari 90% pemimpin digital dapat menghubungkan solusi digital ke *stack* teknologi mereka, yang merupakan layanan mikro berbasis dan yang menggunakan API. Sebaliknya, 80% pencorot masih mengandalkan sistem lawas yang terkait erat dengan antarmuka yang kompleks.

Tiga faktor berikut membuat *cloud* sebagai pendongkrak kemampuan digital:

- Berkat *cloud*, kapasitas teknologi (infrastruktur, penyimpanan, dan pemrosesan) dapat cepat diskalakan.
- Solusi yang disediakan oleh penyedia layanan *cloud* (*cloud service provider/CSP*) biasanya mencakup mekanisme dan *patch* keamanan siber terbaru.
- CSP memiliki keahlian dan SDM—jumlah keduanya cukup terbatas—untuk menyesuaikan solusi bagi klien secara efisien.

Gambar 8 – Hanya Satu dari Tiga Perusahaan yang Mengontrol Biaya *Cloud*. Namun, Efisiensi Perusahaan yang Melakukannya Naik Dua Hingga Tiga Kali Lipat



Sumber: Skor pemberdayaan digital BCG.

Meskipun *cloud* dapat menjadi pendongkrak penskalaan solusi digital, tetapi masalahnya ada di biaya serta kepatuhan terhadap peraturan pemerintah dan persyaratan tata kelola data. Perusahaan telah menerapkan beberapa cara guna menyebarluaskan adopsi *cloud*. Keputusan seputar jenis dan kapan kapabilitas yang harus dialihkan ke *cloud* serta jenis model layanan *cloud* yang akan digunakan mungkin menyimpang dari strategi yang telah ditentukan. Akibatnya, kategori pendekatan *multicloud* yang efisien dan efektif mungkin sulit dibedakan. Oleh karena itu, tidak mengherankan bahwa hanya satu dari tiga perusahaan yang dapat mengontrol biaya *cloud*. Akan tetapi, 68% pemimpin digital menyatakan bahwa mereka dapat mengoptimalkan pengeluaran untuk *cloud* dengan analisis biaya yang cermat. Dengan demikian, mereka tahu bahwa efisiensi biaya dan penghematan biaya teknologinya dua hingga tiga kali lebih besar dibanding para pencorot. (Lihat Gambar 8.)

Penyedia citra satelit perlu mendesain ulang platform citranya dari aspek penskalaan dan kecepatan. Ini dilakukan seiring dengan melonjaknya kebutuhan pelanggan dan demi memangkas waktu tunggu selama beberapa jam bagi para pelanggan yang berusaha mengakses gambar. Perusahaan berpindah ke platform berbasis *cloud* yang memberikan data kepada pelanggan setelah menunggu beberapa saat, tanpa mengorbankan kualitas atau cakupannya. Ternyata, platform *cloud* memiliki sejumlah keunggulan: penskalaan datanya lebih baik, pemrosesan citranya lebih cepat, dan citranya pun lebih relevan bagi berbagai kelompok pelanggan. Kini, pelanggan dapat melakukan streaming citra dengan cepat karena hanya perlu menunggu setengah detik. Lebih singkat dibanding beberapa jam atau bahkan beberapa hari di sistem lawas. *Cloud* juga menghadirkan solusi penyimpanan yang skalabel bagi perusahaan untuk menyimpan citra wilayah seluas jutaan kilometer persegi per minggu.

Mengembangkan Tenaga Kerja yang Terampil dan Teberdayakan

Pemimpin digital membangun organisasi yang diperkuat oleh tenaga terampil. Mereka melakukannya melalui peningkatan keterampilan dan melakukan rekrutmen khusus demi memenuhi kesenjangan talenta (*talent gap*). Berdasarkan penelitian BCG seputar faktor **keberhasilan transformasi digital**, hanya satu dari empat organisasi yang memiliki keterampilan dan keahlian yang mereka butuhkan. Studi terbaru kami mendapati bahwa pemimpin digital menerapkan rencana rekrutmen dan pelatihan agar kesenjangan ini cepat teratasi. Organisasi terkemuka juga membekali tim dengan alat-alat teknologi. Misalnya, aplikasi produktivitas, DevOps (sejenis pengembangan perangkat lunak dan operasi TI yang berkelanjutan), dan analisis AI. Dengan begitu, mereka tidak hanya mampu memaksimalkan kemampuan mereka, tetapi juga berinovasi dan mendorong perubahan. Merombak tim lintas fungsi yang mencakup keterampilan bisnis, digital, teknologi, dan fungsional lainnya (seperti SDM, hukum, dan keuangan) pun tak kalah penting.

Pemimpin digital tidak mencoba melimpahkan semua aspek ke tim internal. Jika memungkinkan, mereka malah mengalihdayakannya—misalnya menggunakan platform *cloud* publik—demi memacu penskalaan. Karena besarnya kebutuhan terhadap SDM yang memiliki keterampilan digital (seperti DevOps), organisasi terkemuka memilih mitra strategis untuk mengatasi kesenjangan keterampilan ini dan menggandeng personel mitra dalam tim produk mereka. Banyak perusahaan menerapkan pendekatan hibrida. Artinya, mereka mengembangkan kemampuan penting yang dibutuhkan untuk berinovasi secara internal dan mengatasi kesenjangan keahlian melalui kemitraan. Efisiensi biaya untuk pemimpin yang berhasil menskalakan solusi dengan mengalihdayakannya kepada mitra dan agen lebih besar 20% dibanding para pencoret. Pertumbuhan pendapatan mereka pun lebih tinggi 20%.

Hampir setengah dari para pemimpin mengatakan bahwa keahlian tenaga kerja mereka jauh lebih tinggi dibanding rekan mereka. Ada dua alasannya: Pertama, mereka berhasil mengembangkan kemampuan terbaik di kelasnya, seperti mengembangkan aplikasi *cloud native* dan mengoptimalkan pengalaman pengguna melalui personalisasi. Kedua, mereka mengandalkan tim lintas fungsi. Namun temuan ini juga berarti bahwa lebih dari separuh pemim-

pin menganggap keahlian tenaga kerja masih setara atau di bawah tenaga kerja perusahaan lainnya. Mereka mengakui akan krusialnya pengembangan bakat dan organisasi. Tak heran, 72% pemimpin berencana akan mengalokasikan investasi signifikan untuk SDM demi merekrut dan mengembangkan keahlian tenaga kerja mereka.

Pemimpin juga memupuk budaya inovasi melalui pengambilan keputusan berbasis data dan adaptasi yang cepat. Jumlah pemimpin yang membagikan data tiga kali lebih banyak dibanding pencoret sehingga data bisa diakses oleh semua pihak. Banyak pemimpin menugaskan *chief data officer* yang kompeten untuk menanamkan kebijakan pembagian data di seluruh organisasi. Di samping itu, mereka juga harus menegakkan tata kelola dan praktik data yang baik. Perusahaan-perusahaan ini juga mendorong budaya belajar yang solid, yaitu dengan memprioritaskan literasi digital dan cara kerja yang tangkas. Mereka pun mengatur model operasional yang bertumpu pada produk guna mewujudkan keekonomian skala dan cakupan: Beberapa tim bertanggung jawab atas keterlibatan klien, inovasi, dan penyediaan layanan.

Perusahaan asuransi kesehatan AS yang terkemuka memutuskan untuk beralih ke model operasi yang bertumpu pada produk. Mereka ingin meningkatkan pengalaman dan kondisi kesehatan pelanggan. Perusahaan tersebut telah mendasarkan model operasi lamanya pada kebutuhan fungsional yang menekankan efisiensi. Namun, perusahaan kesulitan mempertahankan nasabah dalam jangka panjang karena kompleksnya sistem di perusahaan tersebut. Untuk menyempurnakan pengalaman pelanggan, perusahaan berpindah dari operasi individu menjadi tim kolaboratif dan lintas fungsi. Tim terpadu ini bukan hanya mencari titik masalah utama yang dialami pelanggan, melainkan juga menggodok solusi yang menarik dukungan dari semua bagian organisasi. Selain itu, tim lintas fungsi ini pun mendorong penyempurnaan akuntabilitas dan inovasi serta memangkas waktu pemasaran layanan baru. Tim ini meluncurkan 18 pengalaman pelanggan baru dan menciptakan nilai umur pelanggan senilai \$50 juta (metrik yang memproyeksikan nilai yang akan diberikan pelanggan kepada perusahaan) hanya dalam enam bulan pertama.



Pelaksanaan yang Responsif

Kecakapan digital sifatnya sementara. Transformasi digital pun bukanlah proyek atau program sekali jalan saja. Karena kemajuan teknologi, persaingan, dan gangguan, organisasi harus senantiasa mengembangkan diri demi mengokohkan posisi kompetitif dan ketahanan mereka. Perusahaan memerlukan tata kelola yang efektif dan pola pikir responsif untuk terus menskalakan solusi digital saat ini serta menemukan solusi berikutnya yang akan diskalakan. Agar pelaksanaan berjalan baik, perlu pengelolaan tim tangkas yang bertumpu pada produk dan bekerja pada proyek mercusuar, tetapi dengan anggaran yang fleksibel. Tim harus terus menguji dan menyempurnakan produk purwarupa atau *minimum viable product* hingga nilainya jelas terlihat. Organisasi harus menyesuaikan prioritasnya ketika konteks dan tantangan berubah. Pemimpin perlu sigap mengatasi hambatan serta mendorong transformasi perilaku ke “gagal-bangkit-belajar” dalam organisasi yang lebih luas. Setiap tantangan yang berhasil mereka hadapi jadi pendorong mereka mencapai sasaran strategis yang lebih luas, bukan hanya sekadar peningkatan pada unit atau fungsi.

Seperti yang ditunjukkan dalam penelitian kami, pemimpin digital menerapkan tiga praktik pengelolaan. Tujuannya adalah demi memastikan mereka memiliki proses tata kelola yang diperlukan untuk mendorong perubahan. (Lihat Gambar 9.)

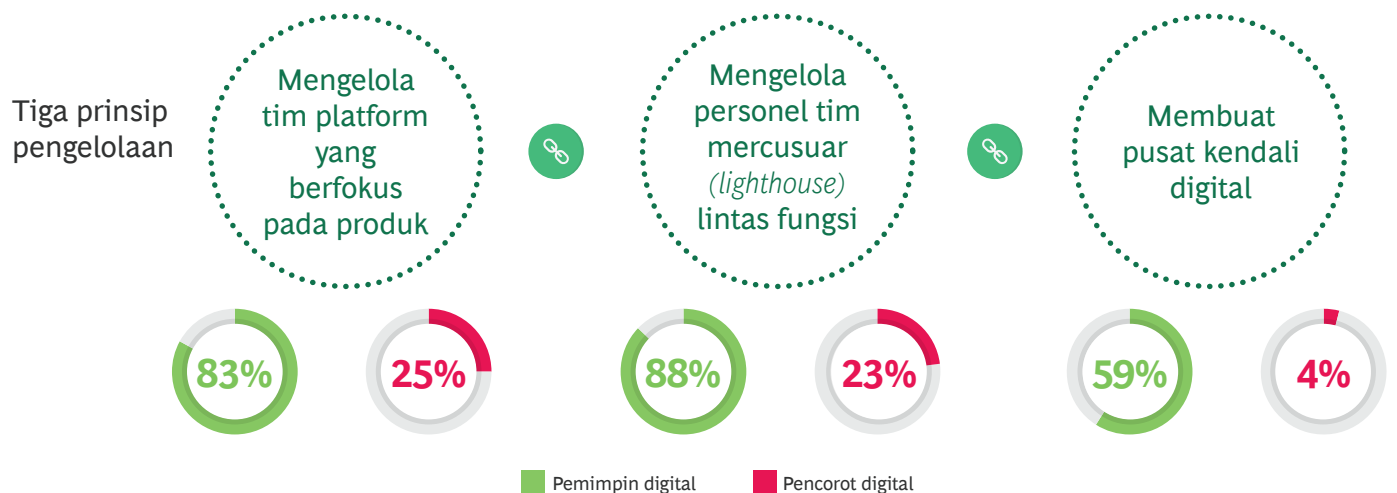
Pertama, lebih dari 80% pemimpin telah menetapkan model operasi yang terdiri dari tim teknologi dan bisnis lintas fungsi. Selain itu, sekitar 60%-nya mengelola tim platform yang bertumpu pada produk. Manfaatnya banyak dan substansial:

- Penyempurnaan kolaborasi bisnis dan teknologi untuk penyempurnaan pengembangan produk
- Siklus peluncuran produk yang tangkas dan membuat waktu pemasaran menjadi dua, tiga, atau empat kali lipat lebih cepat
- *Overhead* lebih rendah dan bertambahnya mekanisme internal untuk peningkatan yang kontinu sehingga produktivitas melonjak dua hingga empat kali lipat
- Digitalisasi operasi dan pengalaman pelanggan, untuk meningkatkan rasio biaya terhadap pendapatan di angka 10% hingga 15%
- Lingkungan kerja yang lebih tangkas dan menarik bagi karyawan berkinerja tinggi dan membantu rekrutmen

Perusahaan logistik yang terkemuka ingin melakukan transformasi. Yang mulanya adalah organisasi berbasis aset menjadi organisasi layanan digital yang berfokus pada pelanggan. Mereka pun berupaya memangkas biaya dan waktu pemasaran. Mereka beralih ke model operasi yang bertumpu pada produk dengan teknologi bersama dan kepemilikan bisnis melalui tim lintas fungsi. Perusahaan ini mengelola kemampuan teknis pada domain produk sesuai kebutuhan berbagai pelanggan, dengan sistem dasar yang mendukung beberapa produk. Berkat pendekatan ini, perusahaan dapat menawarkan produk serta solusi pelanggan yang lebih standar. Tim lintas fungsi bekerja secara tangkas. Karenanya, mereka dapat mendorong inovasi dan penskalaan tim saat produk baru dirilis pun jadi lebih mudah. Perusahaan ini berhasil memangkas waktu pemasaran sebesar 30% dan meningkatkan kepuasan pelanggan. Pengalaman pelanggan khusus juga berhasil mereka skalakan dengan cepat sekaligus memangkas biaya unit sebesar 20%.

Praktik pengelolaan kedua, yang diterapkan oleh nyaris 90% pemimpin, adalah menguji coba inovasi menggunakan tim mercusuar lintas fungsi. Berdasarkan pengalaman kami, transformasi yang paling ampuh adalah saat mereka berfokus pada satu atau dua proyek mercusuar yang dapat membuka jalan bagi yang lain. Kemudian, mereka melakukan iterasi dan beradaptasi hingga berhasil diskalakan. Pemimpin sangat hati-hati dalam menentukan dan memprioritaskan proyek mana yang memiliki nilai (atau yang

Gambar 9 – Pemimpin Meraih Kesuksesan karena Mendorong Pelaksanaan yang Responsif

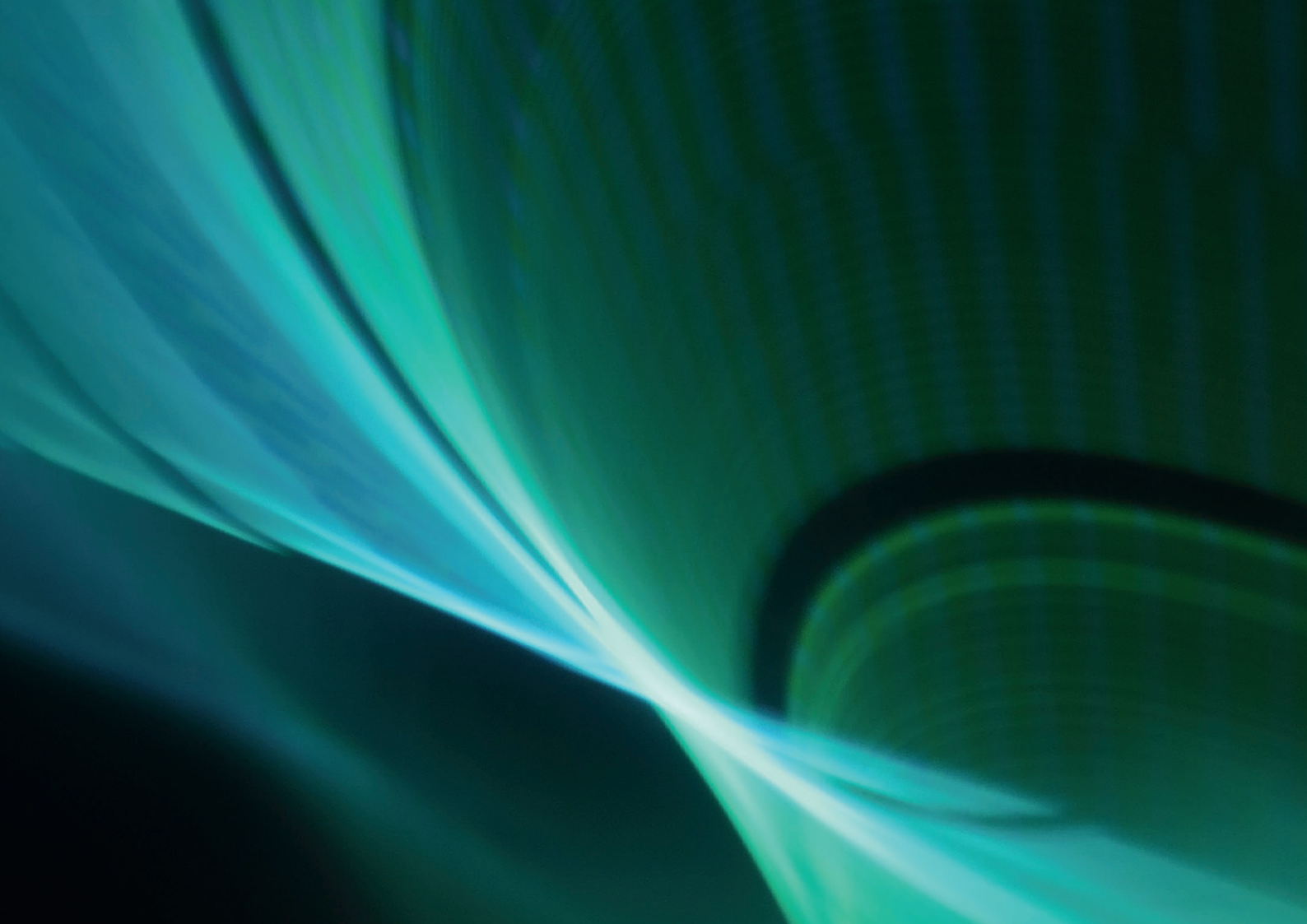


Sumber: Skor pemberdayaan digital BCG.

paling bernilai) dalam jangka waktu yang sudah ditentukan. Pada waktu yang sama, mereka menghentikan proyek lainnya demi mengembangkan mercusuar baru.

Ketiga, sekitar 60% pemimpin menggunakan pusat kendali digital atau pusat keunggulan—yaitu tim terpusat yang bertanggung jawab atas semua inisiatif digital—untuk mengendalikan nilai. Mereka melakukannya dengan mengalokasikan sumber daya guna memenuhi target yang menciptakan nilai sekaligus menghentikan pendanaan untuk inisiatif yang gagal atau tersendat. Bisnis yang berhasil melakukan transformasi telah memanfaatkan proses pengambilan keputusan yang cepat dan sederhana. Mereka menggunakan KPI yang tepat—umumnya benar-benar baru—untuk memantau progres pencapaian target. Selain prosesnya jadi mulus, pusat kendali yang efektif, mampu melacak KPI, dan mampu menyamakan persepsi semua pihak untuk berkembang dapat membantu mengidentifikasi serta mengatasi rintangan dengan cepat dan efektif.

Produsen barang industri terkemuka menerapkan strategi transformasi digitalnya, yakni dengan mengidentifikasi proyek mercusuar yang mudah dilihat di setiap area prioritas strategisnya serta memastikan penyelarasan dan dukungan CXO yang solid. Dengan pendekatan MVP (*Minimum Viable Product*), perusahaan tersebut mengembangkan dan merilis beberapa produk digital baru dalam waktu enam bulan. Terlebih lagi, dalam waktu satu bulan sejak peluncuran, kemampuan GTM (*Go-To-Market*) mereka jauh meningkat dan mereka berhasil mengungguli kompetitor utamanya dalam metrik kinerja utama. Semua proyek baru dikembangkan menggunakan platform data dan infrastruktur berbasis cloud. Dengan menskalakan proyek mercusuar ini, perusahaan berhasil meningkatkan pengalaman pelanggan secara signifikan di seluruh saluran perdagangan digital.



Jalan untuk Merealisasikan Nilai Digital

Menghadirkan nilai digital dalam skala besar bukanlah hal yang mustahil. Proses ini dimulai dengan transformasi digital. Untuk melakukan implementasi, perlu beberapa langkah dan waktu—proses transformasi dapat berlangsung selama beberapa tahun atau lebih. Selain itu, proses tersebut memerlukan tiga faktor pendukung utama: memastikan keselarasan dengan *C-suite*, mengembangkan kemampuan yang diperlukan, serta memastikan pelaksanaan yang responsif. (Lihat Gambar 10.) Perusahaan berhasil merealisasikan ketiga faktor tersebut tidak hanya akan berhasil menskalakan solusi digital, tetapi juga dalam menerapkan pendekatan dan cara kerja digital dalam model operasional mereka. Kemungkinan besar mereka akan mendapatkan manfaat dari penciptaan nilai yang dimulai dengan solusi digital mereka.

Gambar 10 – Setiap Perusahaan Dapat Sepenuhnya Berbasis Digital dengan Mengikuti Jalur yang Jelas



Sumber: Analisis BCG.

Tentang Penulis



Karalee Close adalah direktur utama dan partner senior di kantor Boston Consulting Group di London. Dia adalah pemimpin global dalam praktik Keunggulan Teknologi perusahaan. Anda dapat menghubunginya melalui email di close.karalee@bcg.com.



Marc Roman Franke adalah *associate director* transformasi digital di kantor BCG di Berlin. Anda dapat menghubunginya melalui email di franke.marcroman@bcg.com.



Michael Grebe adalah direktur utama dan partner senior di kantor BCG di Munich. Anda dapat menghubunginya melalui email di grebe.michael@bcg.com.



Hrishi Hrishikesh adalah partner dan direktur di kantor BCG di New Jersey. Anda dapat menghubunginya melalui email di hrishikesh.hrishi@bcg.com.



Kristi Rogers adalah direktur utama dan partner di kantor BCG di London. Anda dapat menghubunginya melalui email di rogers.kristi@bcg.com.

Ucapan Terima Kasih

Para penulis mengucapkan banyak terima kasih kepada Anuthya Nambirajah, Abhinav Gupta, Valerio Gardelli, dan Michael Leyh atas bantuan mereka dalam penyusunan laporan ini.

Untuk Komunikasi Lebih Lanjut

Jika Anda ingin mendiskusikan laporan ini, silakan hubungi penulis.

