

INOVASI & PENGEMBANGAN E-COMMERCE - CRM DALAM MENGHADAPI GLOBASASI: STUDI KASUS - TOKOPEDIA.COM

Innovation & Development E-Commerce - CRM In the Facing of Globasasi: The Case Study Of Tokopedia.com

Indra Gamayanto*¹

¹Universitas Dian Nuswantoro, Semarang; Jl. Imam Bonjol No.205-207, Telp:
(024)3517261, Fax: (024)3569684

¹Departemen Sistem Informasi, Fakultas Ilmu Komputer, UDINUS, Semarang
e-mail: *1indra.gamayanto@dsn.dinus.ac.id

Abstrak

Perkembangan e-commerce melaju dengan sangat pesat dan mengalami banyak perubahan inovasi yang signifikan. Perkembangan ini mengubah keseluruhan pola hidup manusia, mulai dari pola pikir, karakter, sikap dan pola konsumtif sehari-hari yang dimilikinya. Tokopedia merupakan salah satu perusahaan e-commerce terbesar di Indonesia yang terus mengembangkan business online menjadi sebuah entitas pelayanan yang luar biasa kepada konsumennya. Lebih jauh lagi, tokopedia memiliki banyak penawaran yang menarik serta harga yang kompetitif sehingga memenuhi kebutuhan konsumen dengan sangat baik. Dalam jurnal ini, dengan menggunakan metode The 7S McKinsey dan menganalisis dengan menghubungkan antara IT-IS-Business strategy, maka akan diperoleh inovasi apa yang seharusnya dilakukan oleh tokopedia agar dapat lebih mengembangkan sayap bisnis e-commerce yang telah dimilikinya, pelayanan CRM seperti apa yang seharusnya dilakukan oleh tokopedia sehingga loyalitas pelanggan menjadi semakin erat dari sebelumnya, bagaimana keuntungan akan mengalir kepada perusahaan dan sumber daya manusia seperti apa yang seharusnya dimiliki oleh tokopedia. Itu semua adalah merupakan sebuah tantangan besar di era globalisasi saat ini, karena persaingan antara perusahaan e-commerce saat ini sangat ketat.

Kata kunci— Tokopedia, IS/IT Strategic planning, e-commerce, 7S McKinsey, Innovation

Abstract

The rapid development of e-commerce has undergone significant innovation changes. This development changes the whole pattern of human life, ranging from the pattern of thought, character, attitudes and patterns of everyday consumers they have. Tokopedia is one of the largest e-commerce companies in Indonesia that continues to develop online business into an exceptional service entity to its customers. Furthermore, tokopedia has many attractive offerings and competitive prices that meet the needs of consumers very well. In this paper, using the 7S McKinsey and analyze the links between IT-IS-Business strategy, it will obtain the innovation what should be done by Tokopedia in order to further develop its e-commerce business that has been owned, service CRM as what should be done by tokopedia so that customer loyalty becomes tighter than ever, how profits will flow to the company and human

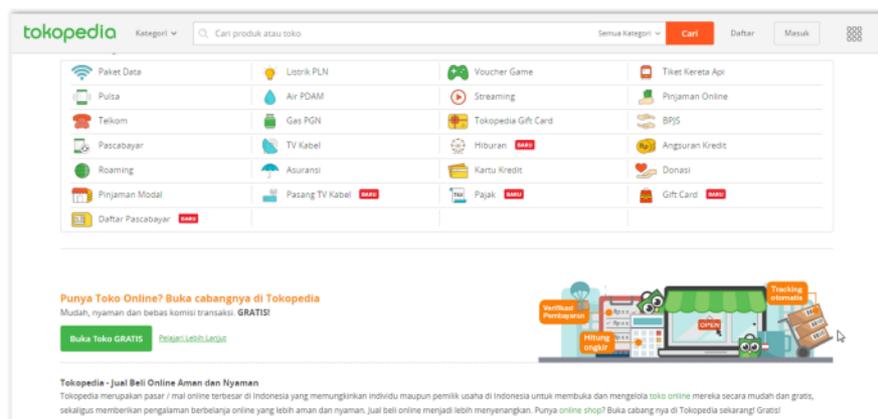
resources like what should be owned by tokopedia. That is all a big challenge in the current era of globalization, because the competition between e-commerce companies today is very tight.

Keywords— Tokopedia, IS/IT Strategic planning, e-commerce, 7S McKinsey, Innovation

1. PENDAHULUAN

Perubahan pola belanja, perubahan pola konsumsi dan perubahan hampir keseluruhan pola kehidupan dalam diri kita, pada hari ini, semuanya dipengaruhi oleh perkembangan teknologi informasi yang dinamakan e-commerce. E-commerce telah memberikan banyak perubahan di berbagai sisi kehidupan manusia dan mengubah keseluruhan pola pikir, perilaku dan sikap dalam kegiatannya sehari-hari. Inilah perkembangan e-commerce yang dahsyat dan hampir tidak bisa dihentikan, bahkan perkembangannya tidak dapat diprediksi sampai seberapa besar dalam perkembangan kemajuan teknologi informasi. Banyak perusahaan-perusahaan business online yang dibangun, banyak yang beroperasi dan menawarkan berbagai produk dengan inovasi CRM yang inovatif, kita sudah mengetahui dan mendengar Bukalapak.com; tokopedia.com; dan masih banyak business online lainnya yang memiliki pengaruh besar terhadap kehidupan kita. Kita menjadi semakin efektif dan efisien dalam keseluruhan pola konsumtif kita.

Tokopedia merupakan salah satu perusahaan e-commerce terbesar dan memiliki keunikan yang luar biasa dalam melakukan bisnisnya. Features yang terdapat di dalam tokopedia sangat membantu konsumen dalam berbelanja secara nyaman dan aman, dimana perkembangan tingkat keamanan transaksi terus diperbaharui dan dikembangkan untuk dapat memberikan yang terbaik kepada konsumen. Tokopedia mengalami berbagai perubahan dalam pelayanannya, dan ini dapat meningkatkan keuntungan. Dalam jurnal ini, kita akan menganalisis tokopedia dengan metode 7S McKinsey, yang merupakan salah satu metode terbaik di dunia, dan berikutnya dari hasil analisis ini akan dihasilkan inovasi apa saja yang harus dilakukan oleh tokopedia sehingga dapat terus bertahan, berkembang di dalam dunia e-commerce. Tokopedia, bagaimanapun juga, akan tetap memberikan pelayanan yang terbaik kepada konsumen, di tengah-tengah persaingan yang ketat di dunia e-commerce, tokopedia tetap bertahan dan terus bertumbuh semakin baik, inovasi harus dilakukan, inovasi pelayanan akan membuat tokopedia menjadi semakin besar, memperoleh keuntungan dan memberikan tingkat CRM yang berkualitas tinggi.

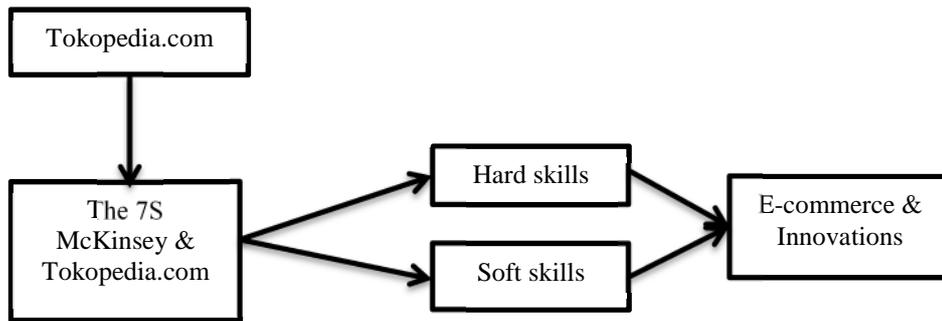


Gambar 1 Tokopedia.com

Pada gambar 1 terlihat, bahwa website tokopedia sangat inovatif dan lengkap serta mempresentasikan apa yang dibutuhkan oleh konsumennya, oleh sebab itu dengan

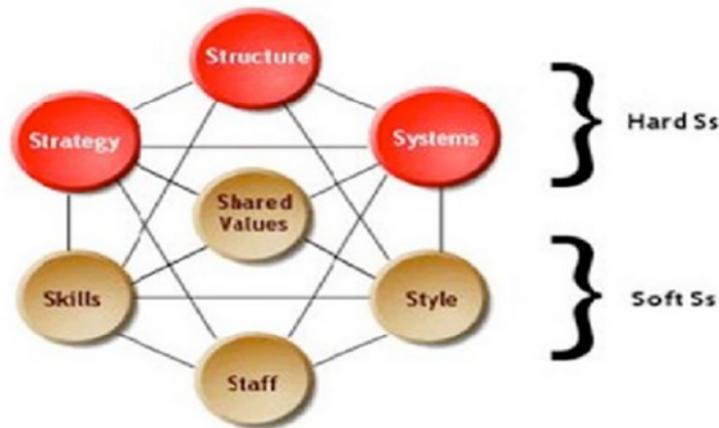
bertumbuhnya perusahaan e-commerce yang menjamur, tokopedia tetap dapat bersaing dan bertahan di era globalisasi, ini dapat dinamakan sebagai e-commerce wars. Lebih jauh lagi, tokopedia mampu menghadirkan berbagai pelayanan jasa pengantaran yang lebih cepat dan membuat nyaman konsumen di dalam berbelanja di tokopedia.com.

2. METODE PENELITIAN



Gambar 2 Tokopedia-McKinsey-Innovations

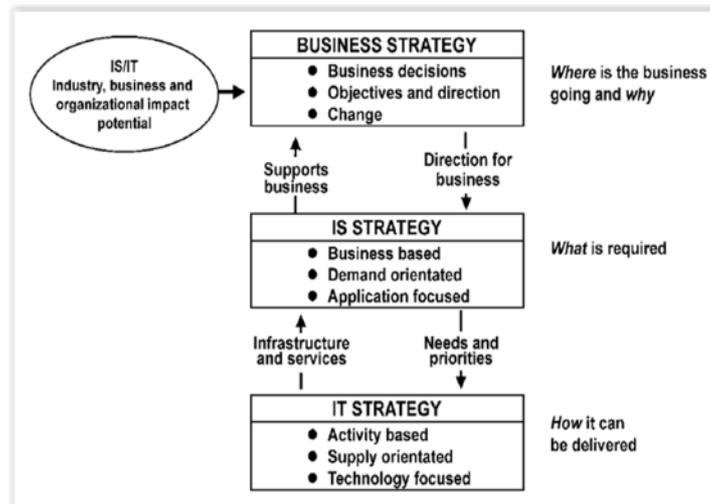
Pada Gambar 2, kita dapat melihat sebuah proses. Proses ini merupakan proses dimana pertama-tama kita menganalisis website tokopedia.com, berikutnya dengan menggunakan metode 7S McKinsey, kita akan menganalisis tokopedia.com.



Gambar 3 The 7S McKinsey framework[8]

McKinsey 7S model was developed by Robert Waterman and Tom Peters during early 1980s by the two consultants McKinsey Consulting organization. Model ini adalah merupakan alat yang ampuh untuk menilai dan menganalisis perubahan situasi internal suatu organisasi. Hal ini didasarkan pada 7 elemen kunci, yang menentukan keberhasilan organisasi, yang harus saling bergantung dan selaras untuk menghasilkan hasil yang sinergis. Model ini dapat digunakan secara luas dalam berbagai situasi di mana diperlukan keselarasan: (1) Untuk meningkatkan kinerja organisasi. (2) Menganalisis dan mengevaluasi dampak perubahan futuristik terhadap

organisasi. (3) Dapat menjadi kerangka kerja yang berguna selama situasi Merger dan Akuisisi yang melibatkan penyesuaian antara proses kunci suatu organisasi. (4) Menyediakan kerangka rekomendasi untuk melaksanakan rencana aksi strategis. (5) Model ini dapat diterapkan secara efektif ke berbagai tim atau kelompok atau proyek juga. Gambar 3, dapat dijelaskan sebagai berikut: pada bagian hard skills- systems: sistem informasi dan teknologi yang dikembangkan organisasi harus mampu mendukung shared value yang ada. Sistem-sistem manajemen kinerja modern yang dikembangkan pada saat ini dapat diaplikasikan untuk mendukung shared vision yang ada (Apa sistem utama yang menjalankan organisasi? Perhatikan juga sistem-sistem finansial, sumber daya manusia, komunikasi dan tempat penyimpanan dokumen; dimana pengendalian sistem dilakukan dan bagaimana pemantauan dan evaluasi sistem?; apa peraturan-peraturan internal dan proses-proses yang digunakan tim agar menjaga tetap pada jalur yang benar?); structure: struktur organisasi merupakan cerminan dari shared vision organisasi dalam upaya mencapai sasaran dan tujuan strategic. Struktur yang sanggup mewujudkan shared vision dengan baik akan memberdayakan organisasi untuk mencapai sasaran dan tujuan strategic itu. Struktur organisasi dari sistem-sistem manajemen kinerja modern yang berorientasi proses pada umumnya berbentuk matriks (Bagaimana struktur organisasi dibangun?; apa hirarki manajemen yang ada?; bagaimana aktivitas koordinasi dari berbagai departemen?; bagaimana anggota-anggota tim mengorganisasikan dan menyelaraskan di antara mereka?; apakah pembuatan keputusan dan pengendalian bersifat terpusat atau desentralisasi?; dimana lini komunikasi?; apakah eksplisit atau implisit?); strategy: merupakan rencana-rencana strategic untuk mengembangkan organisasi agar membentuk keunggulan kompetitif di pasar global yang hiperkompetitif. Berbagai sasaran dan tujuan strategic yang telah dirumuskan harus disebarluaskan ke seluruh anggota organisasi melalui perencanaan strategic yang mantap (apa yang merupakan strategi organisasi?; bagaimana mencapai tujuan-tujuan strategic?; bagaimana berkaitan dengan tekanan kompetisi?; bagaimana menanggapi perubahan permintaan pelanggan?; bagaimana strategi itu disesuaikan terhadap isu-isu lingkungan?). Pada bagian soft skills, Style: merupakan gaya manajemen dan kepemimpinan organisasi yang diadopsi untuk memperlancar pencapaian shared vision beserta sasaran dan tujuan-tujuan strategic perusahaan yang telah dirumuskan (bagaimana gaya manajemen dan kepemimpinan organisasi?; bagaimana efektivitas kepemimpinan itu?; apakah anggota tim dapat bekerja sama atau saling bersaing?; Staff: merupakan anggota-anggota organisasi yang harus mewujudkan shared vision dari organisasi agar mampu mencapai sasaran dan tujuan-tujuan strategic yang telah dirumuskan oleh manajemen (apa posisi atau spesialisasi yang diwakili oleh tim?; apa posisi-posisi yang perlu diisi?; apakah ada kesenjangan terhadap kompetensi yang dibutuhkan?; Skills: merupakan ketrampilan dan kompetensi actual dari semua anggota organisasi yang harus terus menerus dikembangkan agar mampu mewujudkan shared vision beserta sasaran dan tujuan-tujuan strategic yang telah dirumuskan (apa ketrampilan terbaik yang dimiliki oleh perusahaan atau tim?; apakah terdapat kesenjangan ketrampilan?; apakah tim mengetahui pekerjaan dengan baik?; apakah anggota-anggota tim memiliki kemampuan untuk menyelesaikan pekerjaan dengan baik?; bagaimana ketrampilan dimonitor dan dinilai?). Keterbatasan Model 7S- (1) Mengabaikan pentingnya lingkungan eksternal dan hanya menggambarkan elemen paling penting dalam model ini untuk menjelaskan saling ketergantungan proses dan faktor kunci dalam organisasi. (2) Model tidak menjelaskan konsep efektivitas atau kinerja organisasi secara eksplisit. (3) Model telah dikritik karena kurang bukti empiris. (4) Model ini dianggap lebih dari jenis model statis. (5) Agak sulit menilai tingkat kecocokan dengan akurasi dengan sukses. (6) Dikritik karena kehilangan daerah yang rumit atau lebih halus dimana kesenjangan aktual dalam konseptualisasi dan pelaksanaan strategi mungkin muncul.



Gambar 4 Business-IS-IT Strategy[1]

Pada figure 4, dapat kita lihat terdapat 3 bagian penting yang tidak dapat dipisahkan satu sama lain, pada bagian IT strategy, terdapat 3 fokus yang menjadi pusatnya- teknologi yang digunakan dan bagaimana teknologi dapat membantu. Ini merupakan sisi hard skills di McKinsey. Sedangkan pada bagian IS strategy, terdapat juga 3 fokus utama yang tidak kalah pentingnya, yang ada pada sisi soft skills di McKinsey. Pada bagian akhir akan dihasilkan sebuah tingka inovasi yang berguna untuk lazada di masa depan. Jika kedua metode ini digabungkan, maka sisi teknologi dan bisnis merupakan kombinasi yang akan dapat memberikan pengaruh pada bertahan atau tidaknya lazada di masa depan, dengan menerapkan kedua metode ini akan dapat dihasilkan inovasi apa yang dibutuhkan oleh lazada dalam menghadapi persaingan. Perlu diperhatikan bahwa dalam Mckinsey memiliki shared vision yang menjadi pusat dari hard skills dan soft skills tersebut, shared vision adalah merupakan visi bersama yang melandasi berdirinya suatu organisasi. Visi perusahaan merupakan suatu petunjuk bagi semua anggota organisasi untuk bertumbuh dan berkembang. Ketika mengembangkan visi organisasi, perlu memperhatikan beberapa kriteri berikut ini: (1) singkat dan mudah diingat; (2) diciptakan melalui consensus; (3) memiliki pengaruh dan menantang bagi orang-orang untuk berhasrat mencapai visi itu; (4) deskripsi dari keadaan ideal yang diinginkan; (5) memberikan arah dan focus bagi organisasi dan manajemen; (5) menarik bagi karyawan, pelanggan dan stakeholders; (6) deskripsi dari tingkat pelayanan, kualitas produk dan biaya yang diinginkan di masa mendatang; (7) bersifat tetap sepanjang waktu, selalu up-to-date.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Tokopedia adalah salah satu pasar online terbesar di Indonesia. Diluncurkan pada tahun 2009, Tokopedia menyediakan pelanggan untuk pelanggan (C2C) ritel dengan menyediakan platform bagi pengusaha perorangan dan usaha kecil / menengah untuk membuka toko online. Tokopedia telah menawarkan fitur transaksional dasar secara gratis mulai dari peluncuran hingga setidaknya akhir tahun 2015. PT Tokopedia didirikan oleh William Tanuwijaya dan Leontinus Alpha Edison pada tanggal 6 Februari 2009. Perusahaan ini mengelola Tokopedia.com, yang diluncurkan pada tanggal 17 Agustus Investasi-PT Tokopedia menerima dana bibit awal dari PT Indonusa Dwitama pada tahun 2009 senilai Rp 2,5 miliar. Pada tahun-tahun berikutnya, Tokopedia menarik suntikan modal dari modal usaha global termasuk East Ventures (2010), CyberAgent Ventures (2011), NetPrice (2012), dan SoftBank Ventures Korea (2013). Pada

bulan Oktober 2014, Tokopedia berhasil menjadikan sejarah sebagai perusahaan teknologi pertama di Asia Tenggara untuk menerima investasi senilai US \$ 100 juta (sekitar Rp 1,2 triliun) dari Sequoia Capital dan SoftBank Internet and Media Inc (SIMI). Pada bulan April 2016, Tokopedia telah mengumpulkan \$ 147 juta lagi dalam putaran keuangan terakhirnya. Pada bulan Agustus 2017, Tokopedia menerima investasi senilai \$ 1,1 miliar dari Alibaba. Dengan investasi tersebut, Alibaba mendapatkan pijakan di lanskap e-commerce Indonesia. Penghargaan-PT Tokopedia dianugerahi sebagai Marketeers of the Year 2014 untuk sektor e-commerce pada Konferensi Markplus 2015 yang diselenggarakan oleh Markplus Inc. pada tanggal 11 Desember 2014. Transaksi - Pada bulan April 2015, Tokopedia.com mengklaim memiliki lebih dari 4,9 juta daftar produk aktif, memfasilitasi penjualan lebih dari 5 juta produk setiap bulannya. Sistem pembayaran-Tokopedia.com menggunakan escrow sebagai sistem pembayaran. Dalam kasus ini, Tokopedia.com bertindak sebagai pihak ketiga yang menengahi transaksi antara penjual dan pembeli untuk meminimalkan kecurangan online. Sampai awal 2015, ada lima metode pembayaran untuk transaksi yang dilakukan di Tokopedia.com, termasuk metode tolok ukur Tokopedia Balance (Saldo Tokopedia), transfer bank, dan pembayaran instan seperti Mandiri ClickPay, Mandiri E-Cash, dan BCA KlikPay. Pada akhir 2015, Tokopedia telah mengumpulkan 11 juta transaksi. Duta Merek - Pada tanggal 12 November 2014, Tokopedia.com secara resmi mengumumkan Chelsea Islan sebagai duta mereknya. Pada tanggal 21 Oktober 2015, Tokopedia menegaskan bahwa Isyana Sarasvati menggantikan Islan sebagai duta merek baru mereka. Pada tanggal 29 Mei 2017, Tokopedia menegaskan bahwa Desta Mahendra dan Vincent Ryan Rompies menggantikan Isyana sebagai duta merek baru mereka selama promosi Tokocash yang diselenggarakan antara 29 Mei dan 4 Juni[2].

The 7S McKinsey & tokopedia.com

Pada bagian ini, kita pertama-tama akan menganalisis tokopedia dengan menggunakan the 7S McKinsey, dimana 7S McKinsey ini memiliki 7 hal yang sangat penting, yang mungkin dapat diterapkan ke dalam tokopedia. Dengan perkembangan e-commerce saat ini, tokopedia memerlukan pengembangan teknologi informasi secara berkala agar dapat menghadapi persaingan global yang berlangsung sangat ketat saat ini.

Pada sisi hard skills- Systems; strategy; structure

Pada sisi systems- tokopedia memiliki visi: "Tokopedia, Shaping Better Indonesia through the Internet". Di samping hal tersebut, tokopedia mengatakan: "Kami adalah perusahaan internet yang memungkinkan individu dan pemilik usaha di Indonesia membuka dan mengelola toko online mereka sendiri dengan mudah dan gratis. Tokopedia memberikan pengalaman penjualan online yang lebih baik kepada penjual, sehingga penjual dapat memberikan pengalaman belanja online yang lebih baik kepada pelanggan mereka ". Di dalam tokopedia, terdapat 2 hal penting: (A) mengapa belanja online di tokopedia Aman dan nyaman?, di sini terdapat 3 alasan penting- (1) Lebih Aman-Belanja online di Tokopedia itu lebih aman dan bebas penipuan, karena pembayaran Anda baru diteruskan kepada pihak penjual setelah barang Anda terima. Lewat fasilitas rekening bersama gratis ini, Anda pun bebas dari para penipu-penipu online dengan identitas tidak jelas. (2) Banyak Pilihan-Sebagai mal online terbesar Indonesia, tempat berkumpulnya toko-toko online terpercaya di Indonesia. Di Tokopedia ada jutaan ragam produk yang siap kamu beli! Tanpa perlu macet dan bisa kamu tracking lho barangnya, sudah sampai di mana secara online!. (3) Harganya paling murah-Belanja online di Tokopedia harganya sudah pasti paling murah! Dan murah tidak berarti murahan, karena kamu bisa melihat secara transparan ulasan atau review dari para pembeli sebelumnya. Tersedia juga harga grosir! Buktikan sendiri murahnya Tokopedia!. (B) Why sell at tokopedia?, meliputi 7 hal penting di dalamnya-(1) Terpercaya-Berkat adanya fasilitas rekening bersama, calon pembeli akan semakin yakin dan percaya untuk berbelanja di toko Anda. Pada akhirnya, mendapatkan kepercayaan pasar akan menjadi lebih mudah. (2) Verifikasi Pembayaran Otomatis-Anda tidak perlu terus-menerus mengecek uang yang masuk ke rekening Anda. Pesanan hanya akan Anda terima jika pembayaran sudah dilakukan oleh pembeli dan terverifikasi di sistem Tokopedia. (3)

Terhubung ke Berbagai Logistik-Sistem kami terhubung langsung dengan agen logistik untuk membantu penghitungan ongkos kirim dari dan ke seluruh Indonesia. Semua dilakukan secara otomatis dan real time. (4) Harga Pas-Harga sudah pas, penjual tidak perlu pusing melayani negosiasi harga. Penjual bisa fokus melayani calon pembeli yang serius. (5) Harga Grosir-Verifikasi pembayaran dilakukan otomatis oleh Tokopedia dari semua Bank di Indonesia. (6) Dagangan Semakin Laris!-Sebagai mal online terbesar Indonesia, Tokopedia dikunjungi jutaan pengunjung yang berpotensi menjadi calon pembeli di toko online Anda. Dengan halaman toko online pribadi yang cantik dan elegan, brand toko online Anda pun semakin dikenal!. (7) Gratis & Bebas Komisi Penjualan!-Sudah punya Online Shop? Buka cabang nya saja di Tokopedia. Bebas resiko, karena semuanya serba Gratis! Bahkan bebas komisi penjualan!.

Pada sisi strategy- tokopedia memiliki hal yang sangat inovatif, di antaranya: Daftar Sekolah, Kampus, atau Komunitasmu! (Kami siap mendatangi kampus, sekolah, atau komunitasmu untuk mengadakan kegiatan edukasi yang dikemas dengan sangat menarik. Ayo daftarkan sekolah, kampus, atau komunitasmu sekarang juga!),di sini tokopedia memberikan edukasi yang sangat menarik, sehingga dunia e-commerce menjadi lebih berkembang pesat lagi. Di media sosial, tokopedia melakukan hal-hal yang menarik dalam melakukan promosi.



Lebih lanjut lagi, tokopedia tidak berhenti sampai pada dua hal tersebut, tokopedia melakukan banyak affiliate dengan berbagai vendor guna mengembangkan bisnis e-commerce. Hal ini mengakibatkan tokopedia mampu bertahan dan bersaing di dunia e-commerce. Sebagai contoh, terdapat official store- Nikmati banyak keunggulan yang bisa Anda dapatkan dengan berbelanja di Official Store mulai dari: (1) Produk dari Brand Resmi,(2) Pelayanan Berkualitas Untuk Anda,(3) Penawaran Promo Eksklusif, (4) Cicilan 0%, Gratis Biaya Admin

Pada sisi structure, tokopedia memiliki structure centralize dan decentralize, dimana dipimpin oleh seorang CEO dan kemudian memiliki beberapa penanggung jawab guna menjalankan roda organisasi agar menjadi efektif dan efisien.

Pada sisi soft skills: staff-style-skills

Pada sisi staff dan skills, tokopedia memiliki banyak staff yang memiliki kemampuan tinggi, sebagai contoh dari website tokopedia khusus karir yang dibutuhkan di tokopedia:

A. Teknologi. (1) Mobile Engineer - iOS - Pernah bermimpi terlibat dalam pengembangan aplikasi yang anda download dan dinikmati oleh jutaan orang di indonesia? Tokopedia menawarkan kesempatan untuk mengembangkan aplikasi yang berguna bagi banyak orang sekaligus peluang untuk penerapan teknologi baru setiap hari! Anda akan berkontribusi dengan tim yang bersemangat dan berani bermimpi besar. Selain itu, Anda akan mendapatkan tantangan baru setiap hari; Tanggung Jawab-Merencanakan dan membuat aplikasi iOS asli; Buat kode yang dapat digunakan kembali, efisien, dan dapat dilakukan; Berkolaborasi dengan tim desain dan tim produk; Persyaratan-gelar Bachelor di bidang Ilmu Komputer atau departemen terkait;

Memiliki pengalaman minimal 1 tahun; Menguasai Objective-C / C ++; Berpengalaman dalam membuat atau mengintegrasikan API; Mampu melakukan debug kode; Pengalaman menerapkan pola desain + kode bersih adalah suatu keharusan. (2) Software Engineer - Mobile Web-Responsibilities- Mengembangkan fitur pengguna baru yang menggunakan React.js; Membangun komponen yang dapat digunakan kembali dan perpustakaan front-end untuk penggunaan masa depan; Menerjemahkan desain dan wireframes menjadi kode berkualitas tinggi; Mengoptimalkan komponen untuk kinerja maksimal di berbagai perangkat dan browser berkemampuan web; Buat unit, skenario, integrasi tes kewaspadaan dll jika diperlukan; Tulis Dokumentasi untuk kode Anda.

B. Produk. (1) Pemilik Produk - Tanggung Jawab: Berkolaborasi dengan pemangku kepentingan bisnis dan juga tim proyek untuk membuat dan mempertahankan peta jalan rilis berdasarkan kecepatan tim diproyeksikan, perkiraan ukuran fitur, dan prioritas bisnis; Mengelola tim Pengembang, Desainer UX, Penguji QA dan Editor Konten; Menetapkan dan memelihara jadwal waktu jangka pendek dan jangka panjang yang rinci dan mengelola backlog proyek; Berpartisipasi dalam merencanakan pertemuan, rapat perencanaan, Scrum harian, ulasan sprint, dan retrospektif tim; Periksa kemajuan produk di akhir setiap sprint untuk menerima atau menolak pekerjaan yang telah selesai. Persyaratan: Pengalaman minimal 5 tahun di bidang Manajemen Proyek atau Pengembangan Produk; Pengalaman dalam mendirikan startup adalah keuntungan tambahan; Pengalaman dalam coding dan/atau perancangan adalah keuntungan tambahan; Keahlian dalam menggunakan analisis mendalam untuk mendukung pengambilan keputusan; Obsesi dengan metrik dan pemikiran berbasis data; Keahlian dalam metodologi pengembangan Agile (Scrum) dan pengalaman bekerja dengan penyampaian terus menerus; Kemampuan untuk memberikan arahan yang spesifik dan terperinci ke UI / UX / Artis, dan Pengembang; Menunjukkan kemampuan untuk berkomunikasi secara efektif (secara verbal dan tertulis) dan terlibat dengan individu di semua tingkat organisasi, dan juga dengan pelanggan internal dan eksternal. (2) Analis Produk - Penelitian, analisis dan pelaporan kompetitif; Analisis dan pelaporan fungsi pesaing; Penulisan dokumentasi produk; Melacak implementasi dan kemajuan timeline; Tingkatkan konversi / corong pada perjalanan pengguna tertentu. Persyaratan - Gelar sarjana minimum teknologi informasi; Pengalaman minimal 1 tahun di bidang Manajemen Produk atau Pengembangan Produk; Pengalaman dalam coding atau / dan perancangan adalah keuntungan tambahan; Pengalaman dalam menggunakan analisis mendalam untuk mendukung pengambilan keputusan; Obsesi dengan metrik dan pemikiran berbasis data; Pengalaman dalam metodologi pengembangan Agile (Scrum) dan pengalaman bekerja dengan penyampaian terus menerus; Kemampuan untuk memberikan arahan yang spesifik dan terperinci ke UI / UX / Artis, dan Pengembang; Menunjukkan kemampuan untuk berkomunikasi secara efektif (secara verbal dan tertulis) dan terlibat dengan individu di semua tingkat organisasi, dan juga dengan pelanggan internal dan eksternal.

C. Bisnis. (1) Spesialis Media Sosial - Membuat konten media sosial; Menjalankan kegiatan / kampanye media sosial; Pelaporan media sosial; Menangani media sosial buzzer / influencer; Merencanakan strategi media sosial untuk penjual; Membuat dan merencanakan konten penjual; Dukung proyek dan tugas tim media sosial. Persyaratan-S1 komunikasi (Marketing / Advertising / PR); Memiliki 1 - 3 tahun pengalaman di bidang yang relevan; Maksimal 27 tahun; Memahami tentang kerja tim penjual dan e-commerce-ood; Memiliki pemahaman yang baik dalam industri e-commerce; Self-driven, mau belajar, menyukai tantangan, memiliki jiwa kewirausahaan dan menyelesaikan sesuatu; Team player dan suka berinteraksi dengan orang; Keterampilan interpersonal yang hebat; Menguasai bahasa Inggris baik lisan maupun tulisan. (2) Spesialis Komunitas Media Sosial - Menangani dan mengelola buzzer / KOL / Komunitas untuk memenuhi kebutuhan promosi; Buat kampanye pelaporan dari KOL / Influencer; Perencanaan strategis untuk kampanye KOL / Influencer; Membangun hubungan baik dengan KOL / Influencer; Buat basis data untuk influencer; Dukung dan berkoordinasi dengan spesialis media sosial. Persyaratan - Kandidat harus memiliki setidaknya gelar Bachelor dalam bidang apapun; Berpengalaman dalam menangani dan mengelola buzzer / KOL / Community; Memiliki koneksi

yang baik dan ekstensif dengan buzzers / KOL / community lebih baik; Mampu mengukur keterlibatan media sosial; Kreatif dan bergairah dalam Pemasaran Digital; Team player dan suka berinteraksi dengan orang; Keterampilan interpersonal yang hebat; Menguasai bahasa Inggris baik lisan maupun tulisan.

D. Keuangan. (1) Spesialis Pencegahan Penipuan-Tokopedia mengambil masalah keamanan dengan sangat serius. Tidak peduli berapa banyak kita ingin mempercayai orang lain, akan selalu ada individu yang ingin memanfaatkan kepercayaan itu untuk keuntungan mereka sendiri, sehingga merugikan data atau barang pelanggan kita. Ini adalah tugas Anda untuk melindungi konsumen Tokopedia! Tugas harian Anda memantau aktivitas pelanggan, menganalisis transaksi yang mencurigakan, dan mencegah serangan kecurangan setiap saat. Anda akan menjadi detektif kita sendiri! Anda selalu harus selangkah lebih maju dalam segala hal. Tanggung Jawab - Mengembangkan dan menerapkan Kebijakan dan Prosedur Keamanan Informasi, Industri Kartu Pembayaran - Standar Keamanan Data (PCI-DSS), Standar Pelaporan Keuangan Internasional (International Financial Reporting Standard / IFRS); Pelaporan Regulasi di industri perbankan, Risk Advisory dan Risk Management; Melacak catatan merancang dan membangun alur kerja yang mendukung deteksi, pelaporan, dan pencegahan risiko penipuan dalam layanan keuangan; Implementasi FRMS (Fraud Risk Management System); Bekerja sama dengan pemroses pembayaran pihak ketiga untuk menerapkan praktik terbaik untuk meminimalkan kerugian finansial sesuai dengan pedoman Grup; Tentukan analisis dan kembangkan kebutuhan fungsional untuk proses / peningkatan yang ada di bidang bisnis / teknologi terkait; Berikan nasehat untuk membimbing pengembangan produk, layanan dan kebijakan; Merencanakan dan berkontribusi terhadap pengembangan sistem manajemen risiko; Peningkatan berbagai aturan kecurangan baru / yang ada sesuai infrastruktur perusahaan. Persyaratan - Kandidat harus memiliki pengalaman 1-3 tahun di IT Audit, Tech Industry, Economic, Management; Kemampuan untuk multi tugas, mengatur dan bekerja dengan cepat berubah, percaya diri dan siap untuk memberikan kontribusi yang berarti bagi tim; Kemampuan analitis, komunikasi, hubungan, dan negosiasi yang baik; Keterampilan pemecahan masalah yang kuat. (2) Spesialis Akuntansi. Tanggung Jawab: Membantu dengan pemeriksaan pajak dan pengembalian pajak; Mengembangkan dan mendokumentasikan proses bisnis dan kebijakan akuntansi untuk mempertahankan dan memperkuat kontrol internal; Bekerja pada berbagai klien dengan cakupan tugas akuntansi yang bervariasi; Siapkan semua laporan akuntansi dari divisi lain; Berpengalaman menangani audit akhir tahun; Membantu dalam pengembangan dan dokumentasi proses dan prosedur keuangan. Persyaratan: Memiliki kemampuan komunikasi dan interpersonal yang kuat; Setidaknya 1-2 tahun pengalaman kerja di posisi terkait; Kandidat harus memiliki setidaknya gelar Sarjana Ekonomi, Keuangan / Akuntansi / Perbankan atau yang setara; Harus memiliki pengetahuan Akuntansi dan keuangan; Berpengalaman menggunakan Sistem Akuntansi SAP R3 (ini suatu keharusan); Sangat terorganisir dengan kemampuan analisa dan pemecahan masalah yang kuat; Sangat termotivasi untuk memenuhi dan melampaui harapan; Pengalaman dalam pelaporan keuangan, konsolidasi dan analisis dan peningkatan sistem dan pengendalian keuangan.

E. Orang. (1) Pengadaan-Prasarana. Tanggung Jawab: Penyediaan suku cadang untuk kebutuhan infrastruktur; Proses pembelian permintaan / pesanan dalam otoritas pembelian; Mengundang, menilai, memberikan penawaran tender, penawaran, kutipan dan proposal penawaran; Menyiapkan dan memelihara catatan pembelian, laporan dan daftar harga terutama di bidang infrastruktur; Cari dan selesaikan subkontraktor / pemasok untuk bisa membeli barang yang berkualitas tinggi tapi dengan harga murah. Persyaratan-Sarjana Ilmu Komputer / IT atau yang terkait; Pengalaman min 2-3 tahun pengalaman Pengadaan Infrastruktur TI terutama dalam pengadaan Server, Racking, pemasangan kabel, dan perangkat jaringan; Miliki keahlian, pengetahuan, atau pengalaman terkait dengan rantai pasokan, adalah nilai tambah; Komunikasi yang baik & keterampilan interpersonal; Kemampuan untuk bekerja secara efektif dalam kondisi tergesa dan tertekan; Keterampilan negosiasi yang kuat dan harus bisa berkomunikasi dan berkoordinasi secara efektif. (2) Manajemen Kinerja - Mengkaji ulang tujuan organisasi untuk berhubungan dengan hasil organisasi yang lebih disukai dalam hal kualitas, kuantitas,

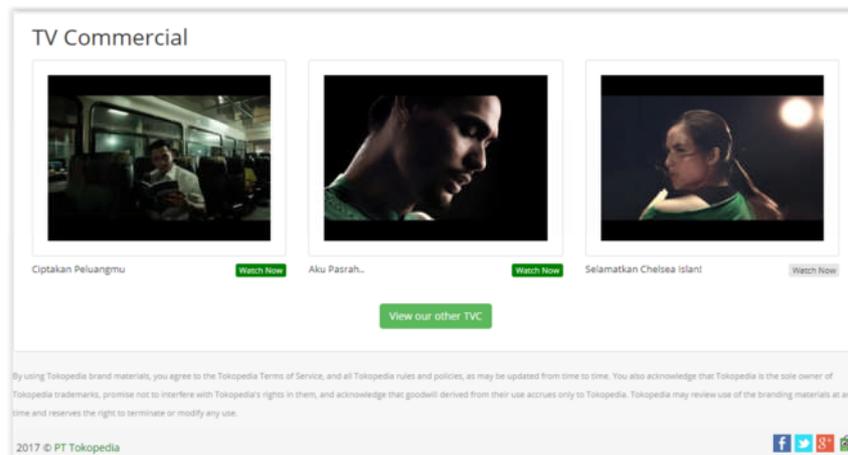
biaya atau ketepatan waktu; Menentukan hasil yang disukai, yang disebut penetapan tujuan, untuk karyawan; Berat, atau memprioritaskan hasil yang diinginkan karyawan dalam bentuk peringkat numerik dari 1-5 atau persentase tingkat waktu yang digunakan untuk bekerja; Mengidentifikasi langkah-langkah tingkat pertama dengan mempertimbangkan pengukuran yang paling andal, valid, praktis untuk mengevaluasi pencapaian hasil yang diinginkan oleh karyawan; Mengidentifikasi standar untuk mengevaluasi hasil yang dicapai dalam hal harapan di bawah, melebihi harapan, dan memenuhi harapan; Mendokumentasikan rencana kinerja yang mencakup tindakan, hasil, dan standar yang diinginkan; Melakukan pengukuran dan pengamatan berkelanjutan untuk melacak kinerja karyawan yang menukar umpan balik yang sedang berlangsung mengenai kinerja mereka; Melakukan penilaian kinerja atau penilaian kinerja dan penghargaan atas kinerja jika karyawan memenuhi tingkat kinerja yang diinginkan; Mengembangkan atau memperbaiki rencana pengembangan atau peningkatan kinerja untuk menangani kesenjangan kinerja, jika seorang karyawan tidak memenuhi tingkat kinerja yang dipersyaratkan; Menandai status karyawan sebagai patokan, jika ada, saat memulai rencana pengembangan kinerja karyawan. Persyaratan- Pengetahuan tentang alat manajemen kinerja; Mampu mengoperasikan dan berkomunikasi dengan baik dengan semua lapisan karyawan; Kemahiran tingkat tinggi di Microsoft office suite; Gelar Bachelor di bidang Manajemen Bisnis atau bidang terkait dari perguruan tinggi terakreditasi; Gelar Master di bidang manajemen terkait adalah keuntungan tambahan; Pengalaman 5-7 tahun dalam kegiatan manajemen kinerja; Manajemen waktu yang luar biasa, manajemen kinerja, dan keterampilan kepemimpinan

F. Operasional. Customer Care Officer - DNA pertama kami adalah "Fokus pada Pelanggan." Ya, kami menganggap pelanggan sebagai bagian dari keluarga besar kami! Jadi, kami selalu berusaha membangun produk yang bermanfaat untuk pelanggan tersayang. Tapi produk yang berguna tidak berarti apa-apa tanpa pelayanan yang baik. Jadi jika Anda memiliki kemampuan komunikasi dan pemecahan masalah yang baik, bergabunglah untuk memberikan layanan dan pengalaman kelas dunia untuk semua pengguna di Tokopedia. Tanggung Jawab-Monitoring, tindak lanjut batasan pesanan setiap hari; Berpikir analitis yang kuat dalam memberikan solusi terhadap masalah ketertiban; Cepat mengetik dan akurat dalam menanggapi pesan dari pelanggan kami; Berkomunikasi secara sopan dengan pelanggan melalui media sosial; Membina hubungan baik dengan pelanggan. Persyaratan - Memiliki kemampuan komunikasi yang baik melalui telepon; Kandidat harus memiliki setidaknya gelar Diploma / Sarjana di jurusan apapun; Lebih disukai laki-laki; Usia maksimal 25 tahun; Excellent dalam keterampilan mendengarkan, mengerti persis apa yang pelanggan butuhkan; Keterampilan pemecahan masalah yang kuat; Baik dalam menggunakan bahasa Indonesia, baik lisan maupun tulisan, sesuai dengan EYD; Siap ditugaskan pada jadwal kerja bergeser (4 shift).

G. Magang. (1) HR - Rekrutmen Intern. Tanggung jawab - Masuknya data dan administrasi umum; Lacak kemajuan, tenggat waktu, dan prioritas semua proyek; Menanggapi pertanyaan email masuk di kotak surat HR Admin; Tingkatkan kesadaran perguruan tinggi tentang perusahaan sebelum dan sesudah pameran karir; Mencari kandidat potensial dalam database internal dan eksternal; Skrining CV-s berdasarkan profil peran; Mengelola wawancara pra-penyaringan. Persyaratan-Siswa Psikologi atau jurusan terkait lainnya dari universitas terkemuka (max. 5th Semester); Mampu magang full time (Senin-Jumat, 8 AM-5PM); Memiliki pengetahuan yang baik tentang bidang SDM; Kemampuan analisis yang baik; Komunikasi yang baik & keterampilan interpersonal; Kemampuan untuk multitask dan berorientasi pada hasil; Memiliki kemampuan analisis, dinamis, kreatif, tangguh & cepat belajar; Bersedia bekerja mobile (perjalanan bisnis, dll); Komunikasi yang baik dalam bahasa Inggris (2) Social Media Intern-Familiar dengan media sosial? Punya banyak ide tentang konten kreatif? Ya, kaulah yang kita cari! Jika anda tertarik, kirimkan CV anda sekarang juga !. Tanggung Jawab: Social media monitoring; Penempatan media; Membuat konten media sosial; Pembaruan akun media sosial Tokopedia; Menciptakan strategi untuk merek dan juga kegiatan kampanye. Persyaratan - Pelajar dari universitas terkemuka, minimal Semester 2 dari jurusan Komunikasi (lebih baik); Rasa urgensi; Teliti; Mampu bekerja pada batas waktu; Aktif dan memiliki ketertarikan pada media sosial (lebih diutamakan sudah berpengalaman dalam pembuatan social media plan);

Magang akan berlangsung selama 6 bulan (tergantung kebutuhan perusahaan); Mampu hadir Senin - Jumat pukul 09.00 - 18.00; Mampu memulai magang sesegera mungkin.

Pada sisi style- tokopedia sangat inovatif dalam gaya manajemennya, dimana menggunakan TV komersial sebagai sarana promosi dan bagaimana memberikan sebuah edukasi singkat.



E-Commerce & Innovations

Pengembangan e-commerce pada tokopedia.com dalam menghadapi globalisasi dapat dipastikan membutuhkan inovasi dan strategi baru. Hal ini, perlu dicermati oleh tokopedia dalam meningkatkan konsumen dan menjaga kepuasan pelanggan. Beberapa hal yang perlu dicermati, antara lain:

A. Hal-hal penting mengenai inovasi e-commerce

(1) merek yang mudah diingat dan melibatkan. (2) penawaran yang mengartikulasikan nilai-nilai kepada konsumen. (3) konteksnya dunia, masalah dan ambisi. (4) manfaat yang relevan dan berbeda. (5) harga yang adil untuk manfaat yang berbeda. (6) harga yang adil untuk manfaat yang didapat. (7) narasi yang dimulai dengan isu dan solusi yang dijelaskan. (8) bahasa yang sederhana dan praktis. (9) memes yang menyakinkan dan mudah diingat. (10) dialog yang peduli dan merespons. (11) hubungan yang memastikan bahwa hal tersebut penting bagi konsumen. Fred C. Lunenburg (2012) mengatakan, "Birokrasi profesional memiliki inti operasi sebagai bagian kuncinya, menggunakan standardisasi keterampilan sebagai mekanisme koordinasi utamanya", artinya tokopedia, pertama-tama harus memiliki sumber daya manusia yang handal; Donovan A. McFarlane (2013) mengatakan: "lingkungan pemasaran hari ini telah berubah secara dramatis, dan perusahaan harus secara efektif merencanakan strategi untuk menanggapi, dan menangani perubahan ini, sambil memastikan nilai dan kepuasan pelanggan secara maksimum; dan terakhir- Tonino Pencarelli & Linda Gabbianelli (2014) mengatakan: "Perusahaan yang menghadapi proses globalisasi harus menghadapi berbagai hal konteks lingkungan. Masing-masing dari mereka menuntut pendekatan khusus dan kode interaksi[3];[4];[5]. Di sisi lain, penggunaan teknologi informasi harus memiliki infrastruktur yang sangat baik, untuk dapat meningkatkan pelayanan kepada konsumen tanpa kendala[6]

B. Konsumen dan Inovasi

Sebuah merek dapat disampaikan dengan banyak penawaran nilai, masing-masing menyampaikannya dengan cara-cara yang lebih relevan. Dan banyak produk yang bisa disampaikan dengan satu penawaran nilai, masing-masing kontribusi untuk tema yang lebih besar. Penawaran focus kepada apa yang penting bagi konsumen. Mereka adalah tema atau janji-janji level tinggi dan manfaat- yang diberikan oleh sebuah produk atau jasa, fungsi dan proses- yang membuat sebuah manfaat dapat diwujudkan. Mereka menciptakan dinamika menarik dimana konsumen terlibat untuk apa yang relevan bagi mereka daripada jenis

mendorong yang umum dari sebuah produk. Jadi, apa yang melekat di pikiran konsumen? Spesifikasi teknik dan omongan yang aneh jarang sekali diingat, seperti kekuatan processor komputer terbaru, bahan-bahan aktif dalam pasta gigi, sejumlah nomor tanpa arti yang menggambarkan smartphone terbaru. Bahkan sebuah daftar panjang yang memberikan manfaat hanya menciptakan sebuah nilai yang tidak relevan. Orang-orang ingat apa yang paling penting untuk mereka: argument logis yang menjelaskan bagaimana sebuah penawaran bisa menyelesaikan masalah mereka, menyampaikan manfaat terbaik bagi mereka, dengan bahasa yang mereka gunakan, dan dengan cara yang masuk akal, penting dan bisa diingat. Konsumen memandang nilai sebuah solusi berdasarkan relevansi dan kemampuan untuk aplikasinya, manfaat yang diberikan, keuntungan keuangan atau penghematan biaya, efisiensi waktu atau apa yang mereka tidak bisa lakukan.

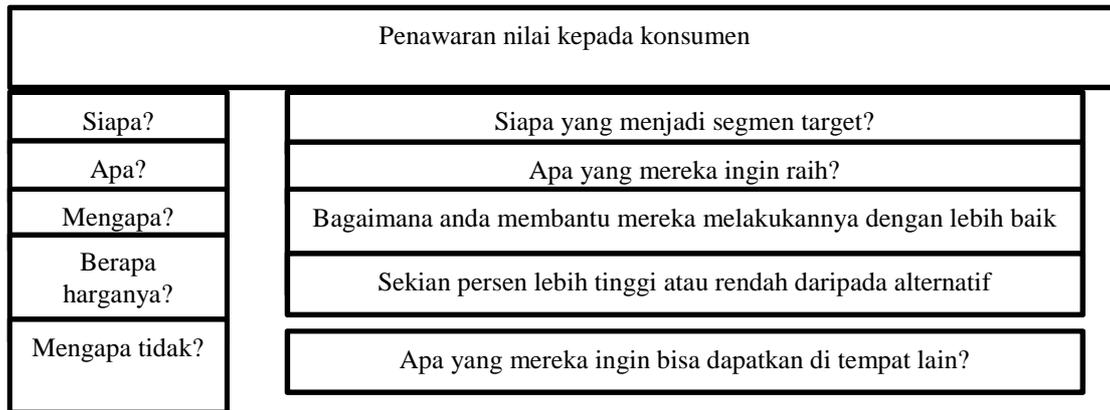
Konsumen memandang nilai sebuah solusi berdasarkan relevansi dan kemampuan untuk aplikasinya, manfaat yang diberikan, keuntungan keuangan dan penghematan biaya, efisiensi waktu atau apa yang mereka tidak bisa lakukan. Hal ini dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 5 Konsumen membayar lebih untuk sebuah konteks – dengan nilai yang lebih diyakini

Persepsi yang lebih baik sedikit tentang manfaat komparatif, diman dieskpresikan lewat sebuah penawaran nilai, oleh sebab itu memungkinkan anda untuk menaikkan harga, mempertahankan nilai yang sama untuk uang dan langsung meningkatkan keuntungan. Meskipun kedengarannya jelas, kuncinya adalah focus kepada manfaat, bukan fitur. Manfaat menciptakan nilai bagi konsumen, fitur-fitur tidak. Produk mendeskripsikan fitur, penawaran mendeskripsikan manfaat. Jadi penawaran 24 jam adalah sebuah fitur; ketenangan pikiran di rumah adalah manfaatnya. E-mail tanpa kabel di telepon anda menarik, tetapi tetap terhubung dengan klien dimana anda saja berada – lebih bernilai. Ali Feizbakhsh Tavana (2013) mengatakan: “Saat ini pemasaran tidak hanya mengembangkan, mengirim dan menjual, tetapi juga bergerak ke arah pengembangan dan mempertahankan hubungan jangka panjang dengan pelanggan”[7]

Tokopedia dalam hal ini dalam menerapkan ini harus melakukan beberapa langkah penting, seperti:



Gambar 6 Penawaran inovatif kepada konsumen

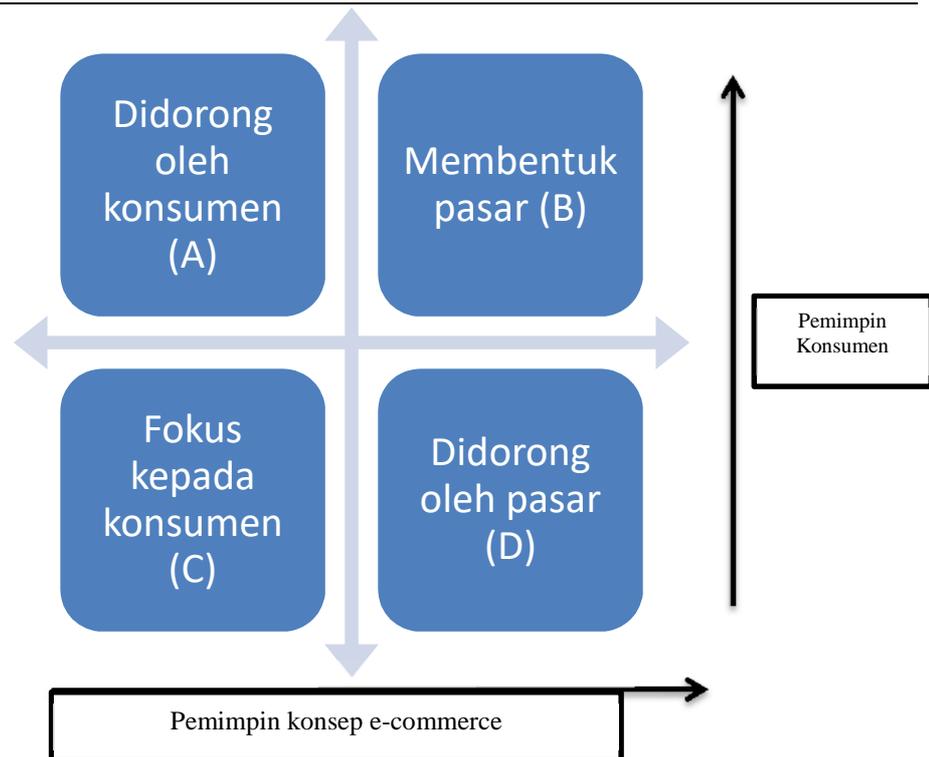
Pada Gambar 6 terlihat terdapat tahapan penting di dalam proses penawaran nilai yang dapat dilakukan oleh tokopedia kepada konsumennya. (1). Siapa?, siapa yang menjadi target, masalah-masalah dan motivasi mereka dan kunci ke dalam dunia konsumen yang akan kita dihadapi oleh tokopedia, ini merupakan hal penting yang harus dicermati oleh tokopedia, yaitu target konsumen; (2) apa? (konteks konsumen), manfaat utama apa yang bisa diberikan tokopedia kepada konsumennya, apa yang ditawarkan, hal ini harus didukung oleh fitur-fitur kunci dari beberapa produk dan jasa yang dapat memberikan manfaat-manfaat tersebut; (3) mengapa? (manfaat khusus), perbedaan kompetitif apa yang ditawarkan, bagaimana ini menjadi lebih baik atau berbeda dari yang ditawarkan oleh yang lain, dan mengapa hal ini berbeda; (4) berapa? (posisi harga dan relative), posisi harga relative terhadap alternative harus dipertimbangkan oleh tokopedia, dan dibandingkan dengan cara-cara lain mendapatkan manfaat tersebut; (5) apa yang tidak? (trade off konsumen), pilihan yang dibuat oleh konsumen dalam memilih tokopedia dibandingkan dengan e-commerce lainnya, misalnya, perbedaan competitor anda, meskipun hal ini tidak dikomunikasikan[9];[10].

4. KESIMPULAN

1. Tokopedia merupakan salah satu perusahaan e-commerce terbesar di Indonesia, yang memberikan pelayanan (CRM) yang inovatif, untuk meningkatkan hubungannya dengan konsumen, tokopedia memberikan pelayanan yang lebih berfokus pada konsumen
2. Dalam mengembangkan bisnis e-commerce, tokopedia melakukan penawaran dengan sangat menarik dan melakukan inovasi yang dapat membuat konsumen lebih dekat lagi dengan tokopedia. Inovasi melalui tv komersial, sistem yang mampu memberikan kenyamanan kepada konsumen merupakan andalan utama dari tokopedia.
3. Pada sisi staff dan skills, tokopedia memiliki sumber daya manusia yang handal sehingga hal ini akan mampu memberikan pelayanan yang terbaik kepada konsumen.

5. SARAN

Tokopedia harus dapat menyatukan menjadi penguasa pasar e-commerce dengan menyatukan dua sisi: sebagai pemimpin konsep e-commerce dan pemimpin konsumen. Hal ini dapat digambarkan sebagai berikut:



Pada posisi A- didorong oleh konsumen artinya kedekatan dengan konsumen, dimana pelayanan dapat bersifat pribadi dan lebih membina hubungan

Pada posisi B- membentuk pasar artinya mentransformasikan pasar dengan menentukan aturan-aturan yang lebih informative dan mudah dimengerti oleh konsumen

Pada posisi C – focus kepada konsumen artinya sadar akan konsumen dan memikirkan produk

Pada posisi D – didorong oleh pasar artinya generic konsumen yang lebih variatif dan sangat tinggi kompetitif

DAFTAR PUSTAKA

- [1] J. Peppard, R. D. Galliers, and A. Thorogood, "Journal of Strategic Information Systems Information systems strategy as practice : Micro strategy and strategizing for IS," *J. Strateg. Inf. Syst.*, pp. 1–10, 2014.
- [2] A. Dhiranty, B. Suharjo, and G. Suprayitno, "An Analysis on Customer Satisfaction, Trust, and Loyalty Toward Online Shop (A Case Study of Tokopedia.com)," *Indones. J. Bus. Entrep.*, vol. 3, no. 2, pp. 101–110, 2017.
- [3] F. C. Lunenburg, "Organizational Structure : Mintzberg ' s Framework," *Int. J. Sch.*, vol. 14, no. 1, pp. 1–8, 2012.
- [4] D. A. Mcfarlane, "The Strategic Importance of Customer Value," *Atl. Mark. J.*, vol. 2, no. 1, pp. 62–75, 2013.
- [5] T. Pencarelli and L. Gabbianelli, "Intercultural Aspect of Customer Management," in *17th Toulon-Verona International Conference Excellence in Services*, 2014, pp. 273–290.
- [6] I. Gamayanto, "Porter S Five Forces Model Scott Morton S Five Forces Model Bakos Treacy Model Analyzes Strategic Information Systems Management," *J. Inform.*, vol. 5, no. 2, p. pp.127-134, 2004.
- [7] A. F. Tavana, B. Bakiyan, H. Farjam, M. Karami, and S. Ostovari, "Electronic Customer

-
- Relationship Management and Its Implementation in Business Organizations,”
Interdiscip. J. Contemp. Res. Bus., vol. 4, no. 2003, pp. 686–693, 2013.
- [8] McKinsey Quarterly (2008), *Enduring Ideas: The 7-S Framework*, McKinsey & Company
- [9] Fisk,P (2006), *Marketing Genius*, Capstone
- [10] Fisk,P (2008), *Business Genius: A More Inspired Approach to Business Growth*, Capstone; 1 edition