Penjelasan Masing-masing Level- Jim Davis

Di Bab sebelumnya kami memperkenalkan Model Evolusi Informasi, yang mendefinisikan lima tahapan evolusi dalam cara perusahaan mengelola dan memanfaatkan informasi. Model ini mendefinisikan empat dimensi untuk masing-masing panggung — infrastruktur, proses pengetahuan, sumber daya manusia, dan budaya— semuanya berkontribusi (atau mengurangi) nilai informasi bisnis.

Di bab ini kita akan mengambil melihat lebih dekat ke masing-masing ini dimensi dengan cara yang memudahkan membandingkan satu tingkat ke tingkat lainnya: dengan mengatur atribut menjadi subkategori logis untuk setiap dimensi dan organisasi secara keseluruhan.

**Tinjauan Organisasi**

* Fokus bisnis. Pola pikir keseluruhan organisasi
* Nilai data. Sejauh mana informasi dihargai sebagai perusahaan

menilai aset

* Pengambilan keputusan. Bagaimana keputusan dibuat, berdasarkan jenis apa sumber daya

**Infrastruktur**

* Arsitektur TI. Perangkat keras, perangkat lunak, dan konektivitas yang mendukung arus informasi port
* Alat intelijen. Aplikasi yang digunakan untuk mengubah data mentah menjadi pengetahuan yang bermanfaat
* Akses pengguna. Aliran kecerdasan yang berarti bagi para pengguna yang membutuhkannya

**Proses Pengetahuan**

* + Gelar. Sejauh mana proses didefinisikan dan ditegakkan
	+ Konsistensi. Sejauh mana proses seragam di seluruhperusahaan
	+ Metrik. Jenis tindakan yang dilacak perusahaan untuk mengukur keberhasilannya

**Sumber Daya Manusia**

* + Keterampilan. Kemampuan yang dicari atau dipelihara di perusahaanpengetahuan pekerja
	+ Motivator. Kekuatan intrinsik dan ekstrinsik yang mendorong orang untuk lakukan apa yang mereka lakukan
	+ Dinamika. Sifat interaksi antar individu

**Budaya**

* + Hadiah. Struktur kompensasi — formal dan informal— dan bagaimana itu membentuk perilaku
	+ Adaptasi. Penerimaan atau penolakan perusahaan untuk berubah
	+ Dinamika. Sifat interaksi di antara tim dan dengan bagian atas pengelolaan
	+ Sikap. "Kepribadian" kolektif yang ditimbulkan oleh perusahaan budaya tingkat

Untuk setiap level dari Model Evolusi Informasi, Anda akan menemukan satu atau lebih studi kasus. Perusahaan-perusahaan hipotetis ini menunjukkan tipikal contoh bagaimana dimensi ini berlaku di dunia nyata. Jika level memiliki lebih dari satu studi kasus, studi kasus pertama akan menunjukkan sebuah perusahaan beroperasi pada tingkat yang ditentukan tetapi diposisikan dengan baik untuk maju ke tingkat berikutnya. Studi kasus yang kedua adalah perusahaan yang terperosok ke dalamnya level saat ini atau akan membutuhkan perbaikan besar sebelum bisa maju.Jika Anda tidak memiliki banyak waktu untuk membaca, berikut adalah petunjuknya. Kamu dapat langsung beralih ke lain, dan mengambil kuis penilaian diri yang membantu identifikasi tingkat organisasi Anda saat ini. Kemudian kembali ke bab ini dan fokus pada level yang berlaku khusus untuk Anda situasi. Jika itu deskripsi dan studi kasus untuk level tersebut sesuai dengan pengalaman Anda dan kau adalah tertarik oleh ide tentang mencapai persaingan yang lebih besar keuntungan dari informasi — dan pertumbuhan yang berkelanjutan dari inovasi — Anda dapat memetakan sebuah kursus untuk kemajuan.

Itu babak kedua ini buku menggambarkan tindakan yang akan diambil oleh suatu organisasi untuk berpindah dari apa pun tingkat ke tingkat yang lebih tinggi berikutnya. melihat lebih dekat pada

**level 1 (mengoperasikan) organisasi: individualisme dan sehari-hari model taktis**

**Fokus Bisnis** Mempertahankan operasi sehari-hari dan mempromosikan bisnis.

**Nilai** **Data Apa** yang mungkin disebut kecerdasan bisnis kebanyakan hanya data operasional — produk sampingan bisnis, catatan sejarah tentang apa yang terjadi. Ini dihargai oleh beberapa orang sebagai sumber individu kekuasaan, tetapi tidak dihargai di tingkat departemen atau perusahaan. Sebagai Selama data benar untuk tujuan operasional — tagihan akurat, pesanan diisi dengan benar — manajemen adalah konten.

**Pengambilan Keputusan** Sebagian besar keputusan dibuat atas pengalaman pribadi, intuisi, atau keberanian — dan keputusan taktis untuk mendukung kegiatan sehari-hari. Hanya manajemen puncak yang membuat keputusan strategis, biasanya pada firasat.

**Tingkat 1 Infrastruktur: Keanekaragaman Desktop**

**Arsitektur TI** Tidak ada arsitektur informasi menyeluruh untuk bisnis intelijen. manufaktur atau sistem produksi mungkin kuat, tetapi sisanya adalah desktop, ad hoc, dan tidak terhubung dalam lingkungan teknis yang tidak canggih. Ini adalah kekacauan dalam aksi. Orang-orang memelihara data, alat, dan metode mereka sendiri. Dibuat kustom aplikasi jarang didokumentasikan; mereka menjadi yatim piatu kapan pemiliknya meninggalkan perusahaan.

**Alat Intelijen** Alat intelijen bisnis, jika ada, digunakan sangat sedikit. Alat produktivitas pribadi, seperti Excel, mendominasi. Spreadsheets dan alat pelaporan sederhana dianggap "Analytics," karena pengguna mengacaukan tren historis dengan analisis prediktif. Jika alat yang lebih canggih digunakan, itu hanya karena karyawan yang ambisius dan otodidak telah mengakuisisi mereka.

**Akses Pengguna** Akses informasi terbatas bagi mereka yang tahu cara menemukan data dan menganalisanya sendiri. Karyawan mencoba menjawab pertanyaan bisnis dengan data operasional, tetapi seringkali harus bergantung pada naluri. Beberapa ekstrak dan kumpulan data pribadi dibuat kebingungan dan redundansi. Sangat sulit untuk diulang jawaban.

**Proses Pengetahuan Tingkat 1: Lakukan Ini dengan Cara Anda**

**Derajat level** Proses manajemen informasi terbatas. Di mana mereka ada, mereka bersifat ulama, berorientasi tugas, pribadi — dan tidak berdokumen. Individu sering harus membuat sumber data sendiri. Analisis, di mana itu terjadi, sangat individualistis dan sulit untuk ditiru. Organisasi harus secara manual mengumpulkan informasi dari banyak individu.

**Konsistensi** Hasil yang konsisten, jika terjadi, adalah kecelakaan yang menguntungkan. Dua orang dalam kelompok yang sama, menggunakan informasi yang sama untuk banyak hal yang sama tujuan, mungkin melakukan sesuatu dengan cara berbeda. Tidak ada departemen atau standar perusahaan. Mavericks informasi telah mengembangkan mereka sendiri proses untuk mendapatkan informasi.

**Metrik** Metrik fokus pada aktivitas saat ini berdasarkan fungsi, seperti arus kas, jumlah pegawai, hutang / piutang, dan pesanan di tangan - dan lihat maju hanya ke periode akuntansi berikutnya .

Level 1 Human Capital: PC Renegades dan Data Stars

Keterampilan Hanya kelompok TI yang membutuhkan stafnya untuk memiliki keterampilan operasional. Dalam unit bisnis, beberapa orang akan membawa keterampilan informasi dari mantan mereka pekerjaan atau mengambilnya sendiri. Orang-orang ini akan menjadi Informasi Mavericks dan dengan cepat memperoleh pengaruh dengan kemampuan mereka untuk menganalisis data dan membuatnya keputusan berdasarkan data daripada firasat.

Motivator Orang yang memiliki minat pribadi dalam teknologi dapat menjelajahi itu minat dan mendapatkan kekuatan pribadi dengan keterampilan informasi tersebut. orang-orang yang menghargai otonomi menghargai kurangnya protokol standar.

Informasi Dinamika Mavericks menahan sandera perusahaan dengan eksklusifakses ke informasi. Mereka akan membagikan hasil mereka (dengan milik mereka sendiri interpretasi pribadi), tetapi bukan proses mereka untuk menuju ke sana. Paling individu lain harus mendasarkan keputusan mereka pada naluri dan pengalaman.

**Budaya Tingkat 1: Individualisme Kasar**

**Imbalan** Hadiah bersifat subyektif dan sering bersifat politis, terfokus pada individu keunggulan dalam kegiatan sehari-hari daripada kontribusi kepada tujuan tingkat perusahaan. Struktur hadiah ini menciptakan internal persaingan untuk dukungan politik dan pengakuan, dan tidak memberi penghargaan keterampilan informasi.

**Adaptasi** Perubahan dikhawatirkan dan dijauhi kecuali ada keuntungan pribadi yang terlibat.Informasi Mavericks sangat tahan terhadap perubahan, karena mereka akan kehilangan kekuasaan jika mereka harus kehilangan hak milik mereka posisi.

**Dinamika** Dalam organisasi yang bermuatan politik ini, para manajer banyak berolahraga komando dan kontrol. Mereka mengeluarkan dekrit, tetapi Informasi Mavericks memegang kekuasaan sehari-hari, karena mereka memegang kunci ke informasi yang dibutuhkan para manajer. Sikap Dalam hirarki manajemen top-down, pikir para pemimpin yang mengusulkan apa pun "di luar kotak" dipandang sebagai ancaman, bukan aset. Itu lingkungan kompetitif secara internal.

Level 1 Batasan

Biaya informasi bisa sangat tinggi karena proses yang berlebihan, duplikasi dari antarmuka data dan ekstrak, dan pengumpulan data yang tidak konsisten proses.

Itu akurasi dari informasi dicurigai, karena itu mungkin telah dimanipulasi secara kreatif untuk mendukung tujuan individu. Ketika jumlah informasi yang dikendalikan oleh individu tumbuh, tujuan perusahaan dapat dikompromikan, sehingga membatasi peluang untuk perbaikan.

Benar-benar curiga terhadap kualitas informasi pada tingkat yang lebih rendah organisasi, keputusan paling penting dibuat oleh eksekutif atau pemimpin pada tingkat yang lebih tinggi; keputusan ini didasarkan pada pengalaman subjektif bukan fakta yang obyektif.

Organisasi ini melewatkan kesempatan untuk mendapatkan manfaat dari informasinya aset, dan individu berkembang dengan mengorbankan organisasi. Karena sukses di level ini tergantung pada individu kepahlawanan, sana aku sedikit kemampuan untuk mengulang proses sukses sekali kunci pemain organisasi.

Mode operasional ini tidak berkelanjutan dalam jangka panjang, sebagai kekuatan perjuangan dan misinformasi mengambil tol mereka di perusahaan. Ini risiko perusahaan menjadi pemain niche atau yang sudah ada.

**Melihat lebih dekat pada tingkat 2 (konsolidasi) organisasi: mengkonsolidasikan tujuan dan informasi ke dalam pandangan departemen**

Tinjauan tentang Organisasi Tingkat 2:

Konsolidasi oleh Departemen

**Fokus Bisnis** Dorong setiap departemen menuju konsistensi dan kesuksesan.

**Nilai Data** Informasi dihargai untuk mencapai tujuan tingkat departemen tetapi jarang berdampak pada keputusan perusahaan, juga tidak dinilai sebagai aset perusahaan. Pengguna menyadari kualitas data adalah penting, tetapi mereka kontrol kualitas hanya dalam data mereka sendiri-sering dengan menerapkan aturan yang unik, secara manual mengoreksi kesalahan yang diketahui, dan mengisi kesenjangan dengan pengetahuan mereka sendiri. Tidak ada gambaran besar.

**Pengambilan Keputusan** Sebagian besar keputusan dibuat di pulau-pulau departemen, tetapi signifikan keputusan didorong ke tingkat yang lebih tinggi di mana pengambil keputusan bisa tambahkan insting ke dalam proses. Sebagian orang ingin membuat berdasarkan fakta keputusan bisnis, tetapi tersedia informasi tersangka.

Itu bisa dipelintir dengan mudah untuk membuat masing-masing departemen terlihat bagus.

**Infrastruktur Tingkat 2: Peralatan dan Standar Departemen**

**Arsitektur TI** Perangkat keras dan standar jaringan telah ditetapkan di seluruh perusahaan, tetapi masing-masing departemen menggunakan alat dan standar datanya sendiri. Kecuali untuk infrastruktur dasar, tidak ada standar teknologi enterprisewide atau kerangka kerja. Padahal, arsitekturnya sangat terfragmentasi. Mungkin ada lusinan dari database departemen pada server yang terjebak di bawah meja, kebanyakan tidak diketahui IT dan banyak yang tidak lagi didukung oleh vendor mereka.

**Alat Intelijen** Setiap departemen mengakuisisi dan menggunakan perangkat intelijen bisnisnya sendiri — solusi titik yang diperoleh untuk mengatasi fungsi tertentu, seperti manajemen kampanye, evaluasi pemasok, atau penganggaran. Alat-alat ini mungkin cukup canggih, dengan analitik deskriptif dan prediktif, tetapi tidak konsisten atau digunakan secara konsisten departemen. Tanpa pengawasan atau kontrol TI, ada banyak redundansi alat dan aplikasi.

**Akses Pengguna** Pusat data Departemen mengumpulkan data dari pengguna grup dan membuatnya tersedia dalam berbagai laporan, tetapi laporan ini sering menyajikan hasil yang bertentangan di seluruh departemen dan memberikan batasan

konteks. Bagaimana angka-angkanya berhubungan dengan masalah bisnis nyata?

Lebih buruk lagi, informasi yang diperlukan mungkin dimiliki oleh departemen lain, dan tidak ada cara formal untuk mengaksesnya. Ada beberapa kolaborasi melalui rapat, memo, dan berbagi file sederhana, tetapi memahami data masih membutuhkan pengetahuan suku dan goodwill of information gatekeepers. Terlalu banyak waktu yang dihabiskan mencari dan mengumpulkan informasi; terlalu sedikit waktu yang dihabiskan untuk membuat merasakan itu.

Proses Pengetahuan Tingkat 2: Ditetapkan dengan Baik di Tingkat Departemen

**Derajat Level** Informasi dikumpulkan, dikumpulkan, diakses, dan dilacak pada tingkat departemen. Proses akuisisi data terpisah dari analisis dan pelaporan, dan banyak pengguna menerima laporan secara sistematis dasar. Organisasi komputasi pengguna akhir muncul untuk menyediakan laporan dan analisis untuk data yang kurang pengetahuan. Proses manajemen data didefinisikan dengan cukup baik dalam setiap departemen tetapi tidak lintas departemen. Karena analisis didasarkan pada pandangan rabun, itu tidak akan secara akurat mencerminkan pengaruh dari luar departemen. Ada juga banyak duplikasi usaha, dan informasi departemen harus dikonsolidasikan secara manual untuk mendapatkan sebuah tampilan perusahaan.

**Konsistensi** Meskipun mungkin ada perangkat keras, jaringan, dan perangkat lunak yang seragam, infrastruktur ini tidak digunakan secara konsisten. Departemen pemerintahan diberlakukan, tetapi peraturan berbeda untuk setiap departemen. Bahkan hal yang paling sederhana, seperti definisi "pelanggan" atau "penjualan," dapat bervariasi menurut unit bisnis. Sulit untuk menghasilkan pandangan perusahaan yang melintasi batas-batas organisasi.

**Metrik** Ada fokus berat pada pelaporan statis tindakan operasional, seperti margin kotor, total pendapatan, biaya total, atau persediaan di tangan. Analis bisnis melakukan beberapa analisis interaktif untuk menyaring lainnya ukuran kinerja, tetapi hanya pada tingkat departemen.

**Level 2 Human Capital: Subjek Ahli Matter dan Gatekeeper Informasi**

**Keterampilan** Pekerjaan ahli subjek (atau analis bisnis) telah didirikan di dalam departemen, dan Informasi Mavericks punya secara alami bermigrasi ke pekerjaan itu. Pakar masalah menghabiskan sekitar 50 persen waktu mereka menyiapkan dan mengintegrasikan informasi dan sekitar 40 persen dari waktu mereka menyiapkan laporan yang membuat putaran terbaik pada data. Mereka dihargai dan dibayar untuk keterampilan informasi mereka, meskipun mereka tidak secara eksplisit pekerja IT. Pelatihan, ketika disediakan, dilakukan untuk memenuhi kebutuhan departemen daripada program perusahaan apa pun untuk pelatihan keterampilan informasi di tingkat unit bisnis.

**Motivator** Pemain tim berkembang dalam jenis organisasi ini. Mereka kuat manajer yang membela departemen dan menciptakan kohesi internal. Itu dengan minat dalam manajemen informasi diakui dan dihargai karena keterampilan mereka.

**Dinamika** Anggota Tim bekerja sama dengan baik, tetapi mereka ditantang kapan diminta untuk bekerja sama dengan departemen lain. Lagi pula, itu adalah pesaing dalam perjuangan internal perusahaan untuk kekuasaan, pengakuan, dan anggaran.

**Budaya Tingkat 2: “Kami lawan Mereka”**

**Imbalan** Di dalam departemen, manajer dan ahli subjek memiliki kepentingan dalam mengendalikan data departemen. Pakar masalah telah muncul sebagai pemilik yang sah dari data "baik" untuk departemen mereka dan dihargai karena kemampuan mereka untuk memajukan agenda departemen. Mereka tahu bagaimana menggunakan data itu sebagai "bukti" dari kebutuhan dan prestasi departemen. Insentif didasarkan pada departemen pertemuan

tujuan, yang mungkin atau mungkin tidak sejalan dengan kepentingan terbaik dari perusahaan. Orang diberitahu bahwa mereka diberdayakan, tetapi seberapa berdaya bisakah mereka jika mereka tidak memiliki akses langsung ke informasi?

**Adaptability** Perubahan diraih untuk menghasilkan keuntungan politik atau peningkatan diri untuk departemen-atau jika itu terjadi pada orang lain departemen (terutama jika itu menciptakan peluang untuk mengambil sebagian dari mereka sumber daya). Perubahan dipandang sebagai ancaman jika mengganggu departemen memiliki proses yang dipersiapkan dengan hati-hati atau jika itu membutuhkan fungsional yang berbeda unit untuk bekerja bersama. Departemen mungkin secara aktif menolak perubahan itu manfaat kelompok lain atau mengalihkan perhatian mereka dari misi mereka sendiri jika perusahaan secara keseluruhan akan mendapat manfaat. Bahkan di bawah yang terbaik keadaan, perubahan dikomunikasikan dengan buruk, didekati dengan hati-hati, dan terbatas dalam hasil.

**Dinamika** Staf dan pendanaan didedikasikan untuk tujuan departemen, dengan harapan bahwa seluruh perusahaan akan lebih baik. Namun, itu fokus departemen menciptakan mentalitas "kita lawan mereka". Setiap unit bisnis melindungi data sebagai kekayaan intelektualnya yang unik. Tidak ada yang benar-benar ingin berbagi. Setelah semua, memberikan pengetahuan Anda adalah memberi beberapa nilai dan posisi politik Anda. Dalam manajemen top-down ini struktur dengan perspektif tim-pertama yang kuat, keputusan bisa sangat berorientasi politik.

**Sikap** Berkat persaingan internal antar departemen, budaya ini secara politis dituduhkan dan agak tidak dipercaya. Kepala departemen berfokus untuk membuat departemen mereka bersinar daripada membuat organisasi bersinar. Oleh karena itu, orang yang berpikir di luar kotak dapat ditoleransi. Namun, ide-ide bagus mereka mungkin tidak akan terlalu jauh, karena mengeksplorasi ide-ide baru di luar departemen yang ditugaskan dilihat sebagai tidak produktif.

Level 2 Batasan

Dari perspektif departemen, Level 2 terlihat hebat. Departemen diberdayakan dengan alat analitis, pekerja terampil, dan sebuah misi untuk memajukan agenda sendiri. Namun, fokus rabun ini tidak sangat bagus untuk organisasi secara keseluruhan. Departemen bertindak secara mandiri untuk kepentingan mereka sendiri, dan tujuan mereka belum tentu selaras arahan strategis organisasi. Jarang ada yang bertanya, “Bagaimana akankah keputusan ini mempengaruhi organisasi secara keseluruhan? ”Bahkan jika pertanyaan itu ditanyakan, di sana tidak cukup data untuk disediakan jawabannya.

Tidak penting; tim bertanggung jawab kepada manajemen atas untuk sukses hanya pada set metrik yang terbatas. Ini adalah sikap yang merepotkan, karena konteks adalah segalanya. Itu Keputusan "benar" dari pandangan 10 kaki mungkin saja salah keputusan bila dilihat dari 10.000 kaki. Keputusan yang paling menguntungkankelompok saya mungkin bisa didapatkan dengan biaya Anda. eputusan yang membuat

kampanye pemasaran di bawah anggaran mungkin mengasingkan pelanggan yang baik prospek dan biaya akhirnya lebih dari itu keuntungan. Pemotongan yang menyelamatkan jutaan dalam infrastruktur jaringan TI bisa menghabiskan jutaan lebih banyak lagi dalam penjualan Web yang hilang, karena etalase online itu aneh dan lamban.

Upaya pengurangan biaya untuk memangkas agen kontak mungkin menggagalkan pelanggan, yang menginginkan tanggapan segera. Sulit atau tidak mungkin untuk mendapatkan perspektif lintas fungsional ini organisasi Level 2. Dengan semua alat analitis terdistribusi itu sulit untuk mengumpulkan pandangan perusahaan tentang apa pun. Peluangnya adalah bisnis pemimpin unit di berbagai divisi akan memberikan angka yang berbeda, didorong oleh data dan definisi fondasi yang berbeda, masing-masing dipijat sedikit demi keuntungan pencetusnya.

Proses Pengetahuan Tingkat 3: Ditetapkan dengan Baik di seluruh Perusahaan

**Derajat Level** Konsep manajemen informasi diterapkan dan diterima. Proses manajemen data didefinisikan dengan baik, menghasilkan pandangan yang jelas operasi dan landasan yang dapat diandalkan untuk analisis. Prosedur dan jadwal ditentukan dengan baik untuk orang, rencana, tugas, dan tanggung jawab. Anggota staf dapat melihat dengan tepat bagaimana mereka berkontribusi pada intinya. Sekarang perusahaan memiliki pandangan menyeluruh tentang perusahaan, itu dimulai lihat proses duplikat, tumpang tindih, dan tidak efisien.

**Konsistensi** Tata kelola perusahaan diberlakukan, dan kualitas data adalah yang terpenting. Definisi model data yang konsisten, pengumpulan data, dan proses kualitas telah diadopsi di seluruh perusahaan. Pergerakan data dikelola melalui alat yang disetujui dan middleware yang tangguh. Proses unit bisnis sekarang sejajar dengan tujuan perusahaan dan dengan satu sama lain.

**Metrik** Selain langkah operasional standar, perusahaan sekarang melacak metrik yang terkait dengan kinerja gambar besar dan pasar alignment — selain departemen dan operasional sebelumnya metrik. Indikator kinerja utama yang umum (KPI) mungkin: komparatif pertumbuhan, kepuasan pelanggan, efisiensi proses internal, karyawan pengembangan, dan target penetrasi pasar.

**Level 3 Sumber Daya Manusia: Pekerja Pengetahuan, Berbekal Pengetahuan**

**Keterampilan** Perusahaan ini secara aktif berusaha untuk merekrut orang-orang dengan informasi yang baik keterampilan, dan tenaga kerja mengandung persentase “pengetahuan” yang tinggi pekerja ”—pemikir analitis dan pemain tim yang jelas mengerti tujuan perusahaan.

**Motivator** Karyawan mendapatkan banyak otoritas. Dalam struktur manajemen matriks ini, mereka dipercayakan untuk membuat keputusan, dan mereka memiliki akses ke informasi yang lengkap dan akurat yang mereka butuhkan untuk keputusan tersebut.

Para pemangku kepentingan informasi dapat ditemukan di seluruh organisasi, jadi ada kesempatan luas bagi individu yang termotivasi untuk melakukannya kontribusi yang berarti. Mereka yang memiliki keterampilan informasi luar biasa dihargai sesuai, karena perusahaan menempatkan nilai tinggi informasi.

**Dinamika** Ini adalah lingkungan yang bagus untuk pemain tim yang berkembang pesat dalam hal prediktabilitas dan struktur. Karena prosesnya terdefinisi dengan baik, orang menjadi jelas peran mereka dan bagaimana mereka berkontribusi pada kesuksesan organisasi. Namun pada pada saat yang sama, mereka dapat menghargai otonomi dalam melaksanakannya analisis sendiri. Orang-orang secara individu diberdayakan untuk berkembang dalam suatu lingkungan perusahaan-sentris. Tim multidisipliner berkumpul untuk menyelesaikan masalah perusahaan, kemudian dibentuk kembali saat pekerjaan selesai. Akibatnya, tenaga kerja menjadi mudah beradaptasi; anggota tim dapat bekerja dengan siapa pun untuk menyelesaikan pekerjaan.

**Budaya Tingkat 3: Semua untuk Satu**

**Hadiah** Struktur hadiah mendorong pengguna untuk mematuhi perusahaan standar informasi. Pada level ini, tidak lagi dapat dijalankan liar dan bebas dengan perangkat dan metode independen. Perusahaan terutama hadiah karyawan dengan keterampilan luar biasa dalam informasi pengelolaan. Perusahaan telah menentukan jalur karier untuk informasi ahli dan menyediakan pelatihan berkelanjutan dan pengembangan organisasi untuk menumbuhkan keunggulan.

**Adaptabilitas** Perbaikan sering terjadi di semua dimensi, jadi orang-orang mulai terbiasa berubah. Mereka menerima perubahan jika memang demikian dikomunikasikan dengan baik, yaitu, jika mereka dapat menghargai apa artinya kesuksesan perusahaan.

**Dinamika** Karyawan sejalan dengan tujuan departemen, dan departemen tujuan selaras dengan tujuan perusahaan. Perataan ini mengurangi Daya saing antardepartemen yang khas di Tingkat 2 organisasi. Di sini semua orang mengemudi menuju tujuan yang sama. Jika ada yang mencoba untuk mendorong agenda pribadi, "sistem kekebalan" perusahaan - budaya perusahaan yang menolak perilaku yang mengancam - menendang orang tersebut di luar. Mentalitas all-for-one menimbulkan kolaborasi di seluruh unit bisnis, sebagai berbagi informasi lintas fungsi menjadi rutin.

**Sikap** Setiap orang terfokus pada kesehatan perusahaan dan pada produksi data berkualitas tinggi untuk nilai strategis. Orang mulai berpikir secara strategis, dan banyak ide yang dihasilkan, tetapi tidak ada proses nyata untuk memprioritaskan mereka. Beberapa ide berhasil, tetapi tanpa konsistensi nyata

Level 3 Batasan

Apa yang tidak disukai tentang Level 3? Kemajuan pada tahap ini memperluas nilai sistem yang ada saat menetapkan tahap untuk tingkat baru kecerdasan perusahaan yang sebelumnya tidak mungkin.

Komponen teknologi individu telah diintegrasikan ke dalam satu sistem sinergis. Aliran informasi sekarang dapat melampaui fungsi, batas organisasi, platform komputasi, dan alat khusus.

Keputusan dapat dibuat dengan cepat, dengan pengetahuan penuh tentang konteks yang mendasari dan interdependensi tersembunyi. Pengguna bisnis dapat mengarahkan analisis mereka sendiri, menggunakan sistem pakar yang menempatkan kekuatan analitis canggih ke tangan nonstatistik.

Mencapai Level 3 bukanlah prestasi kecil. Langkah ini menghindari banyak organisasi. Yang menarik, sekarang mereka dapat melihat seluruh organisasi, banyak entitas Tingkat 3 dengan cepat menyadari keuntungan strategis dari melanjutkan jalur evolusi informasi — dan membuat rencana untuk menuju ke Level 4.

**lihat lebih dekat pada level 4**

**(optimalkan) organisasi: dioptimalkan**

untuk efisiensi dan produktivitas

Operation Level 4 adalah mesin yang diminyaki dengan baik yang memiliki nilai gambar yang jelas bagi pelanggan dan dapat beradaptasi dengan perubahan atau kondisi pasar apa pun.

Organisasi telah membangun lingkungan informasi yang terintegrasi yang dibuat di Level 3 untuk lebih lanjut (dan terus) mengoptimalkan keselarasan pasar, bisnis

keputusan, dan proses. Pengembangan dari Level 3 ke Level 4 adalah cair, oleh karena itu tidak memerlukan perombakan signifikan dari setiap dimensi, hanya peningkatan tambahan di masing-masing. Namun, level ini mewakili titik kritis, di mana fokus dapat beralih dari mengumpulkan dan mengintegrasikan data untuk mendapatkan nilai asli dari data tersebut.

**Tinjauan Tingkat 4 Organisasi: Didorong oleh Kepemimpinan Pasar**

**Fokus Bisnis** Terus mengoptimalkan penyelarasan dan proses pasar untuk mencapai kepemimpinan pasar. Pantau pasar untuk memperkirakan sedikit harapan perubahan dan selaraskan kembali organisasi yang tepat - sambil selalu meningkatkan efisiensi dan efektivitas proses terkait.

Nilai **Data** Informasi terikat erat dengan hubungan bisnis dan dihargai sekeras aset keras. Di mana saja, akses kapan saja ke cukup banyak informasi berkualitas dianggap biasa saja. Faktanya adalah, ada lebih banyak informasi daripada sebelumnya, karena perusahaan memantau dan menganalisis data dari banyak sumber baru: pasar, pelanggan, mitra, dan pemasok. Perusahaan menambahkan nilai pada analisisnya dengan menggabungkan data "tidak terstruktur" - seperti file teks, ucapan digital, gambar, e-mail, dan catatan dukungan pelanggan.

**Pengambilan Keputusan** Perusahaan telah berevolusi menjadi pemrosesan “berbasis eksepsi”. Artinya, alur kerja otomatis ada untuk sebagian besar pekerjaan standar, sehingga intervensi manusia diperlukan hanya untuk kasus-kasus khusus. Dimana keputusan diperlukan, mereka dibuat sedekat mungkin dengan tingkat operasional.

Keputusan selalu didasarkan pada analitik yang tidak hanya menjelaskan apa yang dapat diprediksi apa yang akan terjadi, menggunakan input kuantitatif dan kualitatif. "Haruskah kita berinvestasi dalam produk baru ini?"

"Akankah peningkatan proses ini layak?" Jawaban untuk pertanyaan seperti itu muncul dari alat pendukung keputusan yang canggih, seperti pemodelan prediktif menggunakan penetapan biaya berdasarkan aktivitas untuk menghitung laba atas investasi (ROI) dari perubahan proses, dan manajemen risiko untuk menentukan apakah akan mengejar peluang baru.

Hasil keputusan ditelusuri dan dimasukkan kembali ke dalam sistem, sehingga perusahaan dapat menangkap praktik terbaik dan mencegah kesalahan berulang. Ini adalah "organisasi pembelajaran" yang sebenarnya. Pengalaman proyek ditangkap dan di katalog, dan tim proyek baru mulai dengan melihat pengalaman-pengalaman korporat ini. Lingkungan pengambilan keputusan sangat lincah sehingga dapat bereaksi dengan cepat terhadap perubahan nonstop yang terjadi di Level 4.

**Tingkat 4 Infrastruktur: Di Mana Saja, Kapan Saja Intelijen**

**Arsitektur TI** Intelijen bisnis yang benar-benar terintegrasi mencakup data dari entitas eksternal (misalnya, mitra, pemasok, data pasar, dll.) Dan dari setiap sudut perusahaan ... dari sistem operasional / transaksional, banyak database dalam format yang berbeda, dan dari semua saluran kontak ... dari PC ke mainframe, interaktif ke batch. Untuk perusahaan ini, tidak cukup bagi sistem diskrit untuk bersedia menyuntikkan data ke dalam sistem tetangga; infrastruktur ini sepenuhnya mengintegrasikan sistem dari unit-unit fungsional ke dalam kerangka kerja perusahaan. Infrastruktur dapat diandalkan dan toleran kesalahan, dan proses kualitas data tersebar luas. Model metadata mendokumentasikan seluruh proses bisnis, nilai, dan strategi. Semuanya transparan. Umpan infrastruktur “loop tertutup” kembali ke sistem untuk menciptakan lingkungan pembelajaran yang berkesinambungan.

**Alat Intelijen** Alat intelijen bisnis melampaui pengeboran, pengurutan, penyaringan, dan peringkat — perhitungan dan penghitungan yang sering secara keliru disebut “analytics.” Memperluas nilai alat analitis Tingkat 3, pengguna dapat memprediksi hasil masa depan yang menarik; mengeksplorasi dan memahami hubungan yang rumit dalam data; dan perilaku model, sistem, dan proses. Mereka memodelkan interaksi alur kerja untuk terus berkembang proses bisnis baru dan lebih baik. Mereka memantau penyebab dan efeknya hubungan untuk terus mencari peluang untuk meningkatkan.

Mereka memeriksa informasi pelanggan untuk mendeteksi pola yang memprediksi perilaku masa depan. Dan mereka mendapat jawaban secara real time, atau dekat dengannya. Kenyataannya, informasi telah menjadi begitu otomatis dan integral dari bisnis yang hanya merupakan sesuatu yang diharapkan karyawan untuk berada di sana ketika mereka membutuhkannya, seperti meja dan kursi mereka.

Level 4 Human Capital: Self-Managing

Pekerja Pengetahuan

Keterampilan Deskripsi pekerjaan menjadi lebih bersifat umum, dengan otoritas dan akuntabilitas yang luas. Keterampilan berpikir kritis sangat penting, untuk memantau data pasar dan menganalisis apa artinya bagi seluruh rantai nilai perusahaan. Tidak mengherankan, perusahaan Tingkat 4 mengalami kesulitan dalam menemukan orang yang tepat dan sering harus melakukan investasi signifikan dalam pelatihan untuk membawa mereka ke kecepatan. Dalam banyak peran, manajemen informasi dan keterampilan berpikir analitis diperlukan untuk kemajuan.

Motivator Orang diberdayakan dengan otonomi dan otoritas untuk melakukan apa yang benar bagi perusahaan. Untuk individu yang berorientasi pada pencapaian, ini bisa menjadi tempat yang sangat memuaskan untuk bekerja.

Pekerja pengetahuan Tingkat Dinamis 4 sangat terfokus pada peningkatan proses bertahap. Kelompok-kelompok sebaya diformalkan lintas departemen; kelompok-kelompok ini berkumpul untuk sesi brainstorming yang dapat memimpin seluruh perusahaan ke dalam dinamika pasar baru. Setiap orang memanfaatkan informasi dan menggunakan analisis, tren, analisis pola, dan hasil prediksi untuk meningkatkan efektivitas.

**Level 4 Culture: Berkembang dalam Perubahan**

**Imbalan** Struktur kompensasi memberi penghargaan kepada pekerja berpengetahuan dengan kemampuan analitis dan kemampuan kolaboratif yang tinggi. Ada banyak peluang kemajuan bagi orang-orang kreatif yang dapat beradaptasi.

**Adaptability** Perubahan adalah kompetensi inti dan dipandang sebagai peluang, bukan ancaman. Arsitektur informasi bersifat adaptif, dan begitu juga deskripsi pekerjaan, akuntabilitas, struktur organisasi, alur kerja, dan proses. Itu bagus, karena perubahan itu cepat, berulang, dan berkelanjutan — seperti halnya di pasar yang dilayani perusahaan.

**Dinamika** Kompetisi internal yang terbukti di Level 2 dan berkurang di Level 3 sekarang digantikan oleh kolaborasi dan interdependensi. Pada waktu tertentu, para profesional mungkin menjadi anggota setengah lusin tim multidisiplin. Infrastruktur mendorong penyebaran informasi internal dan eksternal secara luas — konteks luas bagi komunitas yang berminat untuk berbagi pengalaman dan menyempurnakan bisnis. Rasa komunitas ini sekarang meluas di luar organisasi untuk menyertakan pelanggan, pemasok, dan mitra.

**Sikap** Dengan gaya manajemen partisipatif, budaya sangat kolaboratif dan mendukung. Pemikir strategis dihargai sebagai visioner, dan ide mereka diberi kesempatan untuk terbang. Beberapa ide ini akan gagal, tetapi kesalahan tidak dihukum; mereka dipandang sebagai pengalaman belajar. Korporasi ini begitu lincah sehingga salah langkah dapat dengan mudah diramalkan atau diatasi — dan dicegah dari berulang.

Sikap mendukung ini bekerja dengan dua cara. Orang-orang mau menerima konsep kompromi demi kebaikan perusahaan jika mereka tahu perusahaan bersedia berkompromi untuk mereka.

Akses Pengguna Antarmuka fit-to-tugas membuat informasi dapat diakses oleh basis pengguna terbesar — ​​mulai dari pekerja di lantai toko hingga pengguna bisnis hingga pakar kuantitatif hingga eksekutif. Setiap orang yang membutuhkannya memiliki akses siap ke wawasan untuk membuat keputusan bisnis yang lebih baik, dalam format yang sesuai dengan kebutuhan mereka. Antarmuka layanan mandiri wizarddriven yang mudah digunakan memungkinkan pengguna untuk melakukan permintaan dan pelaporan ad hoc mereka sendiri, dipandu melalui tugas analitik dan pelaporan yang sederhana dan kompleks tanpa bantuan dari TI.

Sistem ini memberikan intelijen melalui portal pengguna yang disesuaikan, sehingga pengguna yang berwenang dapat menetapkan apa yang ingin mereka terima, dan kapan dan bagaimana mereka ingin menerimanya, seperti melalui e-mail, Web, ponsel, atau PDA.

**Level 4 Proses Pengetahuan: Perbaikan Berkesinambungan**

**Derajat** level Proses data dan kebijakan personel sudah didefinisikan dengan baik di Level 3, tetapi mereka terus disempurnakan, sebagian berkat proses umpan balik loop tertutup. Proses menjangkau sumber eksternal, seperti mitra rantai pasokan, distributor, dan data pasar. Perusahaan memodelkan interaksi alur kerja dan menganalisis hasil dalam konteks untuk peningkatan proses berkelanjutan. Sekarang perubahan itu adalah kompetensi inti perusahaan, proses baru ada di tempat untuk mengelola perubahan itu.

**Konsistensi** Konsistensi proses dan alat di seluruh organisasi telah ditetapkan di Level 3. Sekarang sistem secara otomatis menggunakan kembali informasi dari proses bisnis yang saling berhubungan untuk terus memperbarui pengetahuan internal dan praktik terbaik. Oleh karena itu, proses perusahaan selalu mengoptimalkan diri, menghasilkan tingkat kecerdasan bisnis yang lebih tinggi daripada sebelumnya. Misalnya, jika menggabungkan dua item pada halaman Web promosi menggandakan penjualan item penjualan silang, pengetahuan itu dapat dengan cepat diterapkan ke display di toko. Jika pusat kontak dibanjiri oleh konsumen yang bingung tentang cara menyisipkan widget yang baru saja mereka beli, informasi ini disampaikan secara cepat ke tim manajemen produk.

**Metrik** Karena kepemimpinan pasar adalah tujuan pendorong organisasi Tingkat 4, metrik mencerminkan fokus yang lebih luar daripada sebelumnya. Perusahaan melacak pengukuran di sepanjang periode waktu untuk seluruh rantai nilai bisnis, seperti produktivitas karyawan, tingkat pertumbuhan penjualan, waktu ke pasar, dan tingkat adopsi produk baru.

**Keterbatasan Level 4**

Batasan? Apa lagi yang Anda inginkan? Organisasi Tingkat 4 telah mencapai keunggulan kompetitif dan kepemimpinan pasar, menggunakan informasi berkualitas tinggi untuk mendorong perbaikan berkelanjutan dalam proses dan model bisnis. Budaya memupuk kolaborasi dan kerjasama lintas fungsi, sehingga perusahaan ini dapat beradaptasi dengan mudah untuk berubah.

Namun untuk semua perubahannya, perusahaan ini tidak mengambil risiko besar, karena analisis prediktif mengidentifikasi peluang mana yang harus dikejar dan mana yang harus dibuang, dan umpan balik tertutup akan memastikan organisasi belajar sesuatu yang berharga dari setiap peluang yang ia kejar.

Satu peringatan, meskipun: Bahkan hal yang baik dapat dilakukan secara ekstrem. Ada datang titik di mana optimasi hanya tidak akan menghasilkan lebih banyak nilai bottom-line. Ada saatnya untuk melihat lebih jauh, menuju inovasi.

**Melihat lebih dekat pada level 5**

**(berinovasi) organisasi: didorong oleh inovasi yang berkelanjutan**

Organisasi Tingkat 5 memperluas nilai tahapan evolusi sebelumnya. Organisasi ini memunculkan ide-ide baru sebagai hal yang biasa dan melembagakan inovasi dengan cara yang mirip dengan lembaga think tank. Perusahaan ini memahami apa yang dilakukannya dengan baik dan menerapkan keahlian ini ke bidang peluang baru. Tampaknya tidak ada batasan untuk ide-ide baru yang dikemukakan karyawan, ide-ide yang membawa pendapatan dari sumber-sumber baru. Beberapa ide yang paling inventif diperoleh dari industri lain dan inspirasi yang tidak mungkin.

**Tinjauan tentang Organisasi Tingkat 5: Inovasi Proaktif dan Berkelanjutan**

**Fokus Bisnis** Jangan pernah berhenti berinovasi. Kembangkan pendapatan top-line dengan menerapkan kompetensi inti ke produk, pasar, dan model bisnis baru — yang Anda definisikan dan ciptakan sebagai pemimpin.

**Nilai Data** Informasi adalah alat penting untuk mengungkap dan mengeksplorasi peluang baru. Data sangat penting untuk proses ini sehingga perusahaan mungkin memiliki 200 atau 300 kali lebih banyak data yang diperlukan untuk operasi. Setelah semua, sekarang harus mengeksplorasi data tidak hanya dari operasi dan pasarnya sendiri, tetapi dari bidang lain di mana inovasi dapat ditemukan. Kualitas data lebih penting dari sebelumnya, karena perusahaan mengambil risiko besar pada usaha baru kecuali dapat secara akurat memodelkan hasil yang mungkin.

**Pengambilan Keputusan** Semua orang di perusahaan didorong untuk terus menawarkan ide-ide baru, yang dapat dimodelkan dalam lingkungan simulasi untuk mengidentifikasi orang-orang yang akan mendorong perusahaan ke depan. Keputusan go / no-go didasarkan pada analisis deskriptif dan prediktif yang rumit yang mencakup data dari seluruh rantai nilai — dari sumber di dalam dan di luar perusahaan.

**Level 5 Infrastruktur: Jaringan Dukungan untuk Inovasi**

**IT Architecture** Arsitektur IT perusahaan yang terpadu berfungsi sebagai jaringan pendukung untuk kreativitas. Ini termasuk sistem untuk mengumpulkan semua jenis informasi internal dan eksternal yang dapat menelurkan ide-ide baru, mengelola saluran ide-ide baru, dan mengimplementasikan ide-ide yang dianggap layak untuk dikejar. Infrastruktur menerima data terstruktur dan tidak terstruktur dalam berbagai media dan bahasa, seperti basis data, dokumen teks, grafik, e-mail, dan komunikasi suara digital. Proposal dan proyek percontohan didokumentasikan, dikategorikan, dan mudah diakses untuk referensi dan penggunaan. Tinjauan pasca-pilot didokumentasikan dan tersedia bagi semua yang mungkin belajar darinya.

**Alat Kecerdasan** Analitik prediktif digunakan secara luas untuk memodelkan masa depan — untuk secara cepat mengidentifikasi ide-ide potensial, mengesampingkannya atau menyetujuinya, dan meminimalkan risiko bergerak maju dengan salah satunya. "Bagaimana jika" menjadi pertanyaan harian, dan analitik memberikan jawaban yang dapat diandalkan berdasarkan informasi berkualitas. Sistem manajemen risiko dan sistem manajemen modal manusia mengambil kehidupan baru. Perusahaan juga menambahkan aplikasi terintegrasi untuk mengelola pipa proyek-proyek baru.

**Akses Pengguna** Akses pengguna di Level 5 tergantung pada peran. Banyak karyawan akan fokus untuk mempertahankan Level 3 dan Level 4 efisiensi. Sejumlah kecil akan fokus pada menciptakan perubahan-mengidentifikasi dan merebut peluang baru. Orang-orang ini akan memiliki akses luas ke banyak sumber data dari berbagai pilihan industri, bidang minat, dan latar belakang.

**Level 5 Proses Pengetahuan: Mengelola Pembaruan Konstan**

**Derajat Level** Selain proses yang terdefinisi dengan baik yang menyediakan kolaborasi lintas fungsional di Level 3 dan optimalisasi di Level 4, organisasi Level 5 menambahkan proses dan kebijakan baru untuk mengelola inovasi. Semua jenis informasi, ukuran, dan pengalaman diterapkan untuk mengembangkan wawasan yang mengarah pada inovasi. Proses inkubasi proyek memastikan pertumbuhan banyak ide baru dan menggerakkan mereka dengan cepat ke tahap prototipe dan pilot. Hasil inovasi secara rutin dikelola, dievaluasi, dan dikomunikasikan. Pipa inovasi dianalisis seperti portofolio risiko. Perusahaan selalu memahami masalah-masalah seperti kesiapan teknologi, hambatan potensial, dan dampak proyek baru pada proses yang ada.

**Konsistensi** Penyelarasan dengan tujuan perusahaan sudah diberikan sekarang. Selain konsistensi belaka, proses bisnis Level 5 adalah belajar mandiri dan selftuning, mampu secara otomatis menangkap dan berbagi praktik terbaik, tolok ukur, dan pengalaman. Hanya dengan memahami konteks penuh dan dampak dari tindakan historis, organisasi dapat mengidentifikasi indikator awal keberhasilan atau kegagalan, dan berkolaborasi pada opsi dengan mengetuk pengetahuan seluruh organisasi. Individu membuat keputusan efektif yang menerapkan pengetahuan masa lalu sebagai bagian dari pembelajaran strategis.

**Metrik** Metrik baru mencerminkan pentingnya inovasi, seperti pendapatan dari usaha baru, jumlah gagasan di berbagai tahap proses pengembangan, waktu mulai dari ide hingga peluncuran, dan nilai ide baru yang diproyeksikan di jalur pipa.

**Tingkat 5 Modal Manusia: Keterampilan Kolaborator**

**Kreatif** Selain orang-orang yang diperlukan untuk menjalankan dan mengoptimalkan bisnis, organisasi menarik dan menghargai individu yang dapat mensintesis informasi dan ide dari berbagai industri, dan menafsirkannya untuk mengusulkan ide-ide baru dan layak. Singkatnya, orang diharapkan berpikir seperti pengusaha. Yang lapar. Orang-orang ini sulit ditemukan, tetapi perusahaan telah membuat komitmen berkelanjutan untuk mempekerjakan dan mempertahankan mereka.

**Motivator** Organisasi ini menyediakan lingkungan yang menstimulasi bagi pemikir reaktif yang suka menantang paradigma lama dan bekerja di luar kotak. Dalam lingkungan yang dinamis ini, siapa pun dalam organisasi dapat membawa ide baru ke meja.

**Dinamika** Tingkat 5 benar-benar melting pot — para ahli efisiensi bercampur dengan para pemikir kreatif. Namun, perbedaan latar belakang, pengalaman, dan pengetahuan dirangkul dan didorong. Kolaborasi adalah semua yang lebih kaya ketika para peserta membawa perspektif yang unik ke meja. Peergroup lintas fungsi terus memainkan peran kunci di hari individu. Kelompok-kelompok sebaya selalu mencari untuk memperluas keragaman tim — semua lebih baik untuk sesi brainstorming yang paling bersemangat dan ide-ide yang paling kreatif.

**Tingkat 5 Budaya: Inovasi Wirausaha**

**Hadiah/Imbalan** Intuisi dan inovasi individu didukung oleh budaya penyelidikan, kerja sama, dan pengalaman. Budaya menghargai kreativitas dan mendorong dan tidak menghukum kegagalan. Mungkin hanya 1 ide dalam 10 akan didanai untuk pengembangan lebih lanjut dan 1 dari 100 yang benar-benar dibawa ke pasar, tetapi ide itu akan dibawa dengan cepat dari konsep ke hasil. Momentum ini memberikan pengalaman kerja yang memuaskan bagi tim yang berprestasi.

**Adaptabilitas** Perubahan proaktif — bahkan perubahan budaya “revolusioner” —tetap konstan. Ada suasana ketegangan bisnis di mana informasi persaingan dan pasar terus-menerus merangsang pemikiran dan tindakan inventif. Lingkungan Level 5 menuntut karyawan, pelanggan, dan pemasok untuk terus berkontribusi dan mengevaluasi ide-ide baru. Seperti Level 4, perubahan merupakan hal mendasar bagi organisasi — tidak hanya diterima, tetapi diharapkan.

**Dinamika** Tim yang dikelola sendiri mendominasi lanskap. Kolaborasi itu canggih. Keragaman pengalaman di antara tim lintas fungsi ini mengarah ke orisinalitas yang luar biasa. Budaya inovasi menerima bahwa kegagalan tidak dapat dihindari dan digunakan sebagai pengalaman belajar. Hasil dari pengalaman belajar ini didokumentasikan dan dibagikan sebagai pengetahuan perusahaan, yang selanjutnya mengembangkan budaya perusahaan.

**Sikap** Pemikiran strategis dipandang sebagai visioner di Level 4. Diharapkan di Level 5. Orang-orang berpikir seperti jenius out-of-the-box tetapi bertindak seperti kontributor tim dengan tujuan akhir yang sama. Perusahaan ini merangkul gagasan-gagasan baru yang paling memalukan sekalipun, karena ia dapat secara akurat memperkirakan potensi ide-ide baru dan mengelola risiko ke dalam tingkat yang dapat ditolerir — sambil terus mengelola bisnis yang ada.

**Keterbatasan Level 5**

Organisasi progresif ini telah memutuskan untuk memenuhi volatilitas pasar secara langsung dengan inovasi yang berkelanjutan. Perusahaan ini memberikan aliran konstan produk, layanan, dan model bisnis baru — tetap berada di depan persaingan untuk mempertahankan kepemimpinan pasar. Ketika kompetisi atau komoditisasi mengancam satu sumber pendapatan, perusahaan dengan cepat melepaskan yang lain.

Inovasi bukanlah kejadian e-time; ini adalah acara sehari-hari. Perubahan dilembagakan dalam budaya, proses, dan infrastruktur. Sistem informasi tersedia untuk mengelola pipa ide-ide baru semudah mereka mengelola produk yang nyata.

Perusahaan dapat memodelkan ide-ide baru dalam lingkungan virtual sebelum berkomitmen pada dunia nyata. Kemampuan ini membuatnya layak untuk memupuk aliran yang tidak pernah berakhir

ide-ide baru tanpa risiko yang tidak semestinya. Perusahaan perintis ini akan berhasil bahkan di masa penuh gejolak.

Satu-satunya batasan utama Level 5 adalah tidak ada organisasi yang benar-benar mencapai level ini. Banyak yang mencoba, dan beberapa memiliki kantong atribut Level 5. Keterbatasan potensial adalah bahwa manusia, pada umumnya, tidak nyaman dengan perubahan konstan. Beberapa orang mendambakan tantangan dan otonomi, dan yang lain menikmati kreativitas dan peluang, tetapi hanya sedikit yang berhasil mengembangkan lingkungan dari tramscience yang konstan.