

SISTEM INTELIJEN KOMPETITIF

Eko Widodo Lo



PENDAHULUAN

Keakuratan strategi yang dirumuskan dan dijalankan suatu perusahaan sangat menentukan kelangsungan hidupnya. Banyak perusahaan telah menginvestasikan dana yang relatif besar untuk memperoleh, menganalisis, menyebarkan intelijen kompetitif untuk manajemen strategik. Investasi besar dalam sistem intelijen kompetitif harus dilakukan karena perkembangan pesa- teknologi telekomunikasi dan sistem informasi dengan komputer, perubahan lingkungan bisnis yang cepat, dan lingkungan pasar yang semakin kompetitif. Oleh karena itu, suatu pengembangan sistem intelijen kompetitif merupakan usaha perusahaan untuk membuat, menelaah, dan merevisi strategi-strategi bersaing secara akurat untuk mempertahankan hidupnya.

PENGERTIAN SISTEM INTELIJEN KOMPETITIF

Terdapat beberapa istilah sistem intelijen dalam bisnis yang sering digunakan saling bergantian, yaitu *competitor intelligence* dan *competitive intelligence system*. Scott Luecal dan Patrick Dahl (1995) mendefinisikan *competitive intelligence* sebagai informasi dan pengetahuan yang diperoleh dan digunakan untuk merumuskan

strategi secara efektif yang berhubungan dengan tiga entitas yaitu pesaing, *customers*, dan *regulators*. Robert J. Mockler (1992) mengemukakan bahwa *competitive intelligence system* adalah sistem informasi yang dirancang untuk memberikan informasi mengenai para pesaing dan lingkungan pasar kompetitif yang dapat membantu pembuatan keputusan manajemen strategik. Howard Sutton (1988) seorang peneliti senior pada *The Conference Board*, New York membedakan antara *competitive intelligence systems* dengan *competitor intelligence systems*. Dia mengemukakan bahwa perusahaan menggunakan *competitive intelligence systems* untuk mengembangkan profil-profil perusahaan-perusahaan pesaing, sedangkan suatu *competitor intelligence system* lebih luas dan menganalisis *trends* industri. Pendapat Howard Sutton tersebut adalah terbalik karena *competitive intelligence systems* adalah lebih luas daripada *competitor intelligence systems* karena berdasarkan nama yang digunakan yaitu *competitor* dapat diartikan bahwa *competitor intelligence systems* merupakan sistem informasi yang dirancang hanya untuk menyediakan informasi mengenai para pesaing, misalnya profil dan strategi yang telah, sedang, dan akan dilakukan oleh pesaing. Sistem intelijen kompetitif adalah sistem informasi yang dirancang untuk menyediakan informasi dan analisis informasi mengenai seluruh *stakeholders* lingkungan persaingan, dan informasi lain yang relevan untuk melakukan analisis terhadap strategi yang telah dijalankan, melakukan revisi strategi yang sedang dijalankan, jika perlu, dan merumuskan strategi yang akan ditempuh. *Stakeholders* meliputi para *customers*, pemerintah, pemasok, organisasi karyawan, dan organisasi

lain yang relevan. Dengan demikian jelas bahwa sistem intelijen kompetitif lebih luas daripada *competitor intelligence system*.

PENGEMBANGAN SISTEM INTELIJEN KOMPETITIF

Proses pengembangan suatu sistem intelijen kompetitif telah dikemukakan oleh beberapa orang. Kebanyakan proses pengembangan yang dikemukakan lebih menitikberatkan pada tahap bagaimana memperoleh intelijen kompetitif. Pembahasan mengenai sumber intelijen kompetitif lebih banyak dibahas daripada bagaimana menganalisis dan menggunakan hasil analisis terhadap intelijen kompetitif yang diperoleh.

Barbie Keiser (1987) telah mengemukakan suatu pendekatan untuk merancang dan melaksanakan suatu sistem pengumpulan intelijen kompetitif, sebagai berikut:

1. Identifikasi pesaing.
2. Penentuan apa yang perlu diketahui dari pesaing.
3. Identifikasi sumber-sumber spesifik informasi yang perlu diketahui.
4. Organisasi sumber-sumber ekonomi organisasi dan memikirkan suatu strategi untuk memperoleh informasi yang dibutuhkan yang tidak dapat diakses oleh organisasi yang bersangkutan.
5. Integrasi informasi dari semua sumber, analisis data, dan akses terhadap kinerja potensial pesaing dibandingkan dengan peramalan organisasi yang bersangkutan.
6. Memantau tindakan para pesaing dan mengkomunikasikan secara terus menerus informasi ini agar manajemen dapat melakukan perubahan operasi yang sesuai.

Janet L. Myers (1993) mengemukakan tiga unsur kunci yang diperlukan untuk pengembangan suatu sistem intelijen kompetitif yang efektif untuk bank. Ketiga unsur kunci tersebut meliputi:

1. Pengumpulan informasi kompetitif. Informasi kompetitif dapat diperoleh dari beberapa sumber yaitu pesaing kini, catatan-catatan publik, media massa, *customers*, yayasan lembaga konsumen, dan organisasi kemasyarakatan lain.

2. Penyebaran informasi kompetitif. Informasi kompetitif yang diperoleh harus disebarkan ke dalam organisasi agar dapat dianalisis dengan akurat dan menjadi intelijen kompetitif yang berguna.
3. Penggunaan intelijen kompetitif. Manajemen harus menggunakan intelijen kompetitif secara efektif dalam menghasilkan tindakan-tindakan spesifik, pengembangan penawaran produk, penentuan fokus pasar, dan pemikiran strategi jangka panjang.

Scott Luecal dan Patrick Dahl (1995) mengemukakan bahwa intelijen kompetitif harus diperoleh dan digunakan untuk merumuskan strategi secara efektif yang berhubungan dengan tiga entitas yaitu para pesaing, *customers*, dan *regulators*. Pengumpulan intelijen kompetitif dilakukan berdasarkan ketiga entitas tersebut. Dia memberikan rerangka analisis intelijen kompetitif untuk fasilitas umum layanan jasa listrik dengan melakukan analisis terhadap para pesaing, *customers*, dan *regulators*.

Intelijen kompetitif harus memenuhi beberapa kualitas dasar tertentu. Jan P. Herring (1988) seorang wakil presiden *Futures Group* mengemukakan enam kualitas dasar intelijen kompetitif yaitu relevan, tepat waktu, akurat, obyektif, mempunyai tinjauan ke depan, dan bermanfaat. Tulisan ini mengulas secara ringkas pentingnya kualitas dasar intelijen kompetitif dengan mengemukakan tujuh kualitas dasar sebagai berikut:

1. Relevan. Informasi yang dipilih dan diperoleh dari berbagai sumber haruslah informasi yang relevan dengan berbagai macam keputusan atau strategi yang telah, sedang, dan akan dibuat oleh manajemen. Manajemen harus memberikan kriteria atau ketentuan penyadapan atau pengumpulan informasi dari sumber-sumber yang dapat diakses oleh perusahaan. Perolehan data yang tidak relevan merupakan pemborosan waktu dan dana perusahaan.
2. Tepat waktu. Intelijen kompetitif harus mampu disajikan tepat waktu oleh sistem intelijen kompetitif yang ada. Perusahaan harus mampu bereaksi dengan cepat terhadap perubahan strategi pesaing atau bahkan mampu menduga strategi yang akan ditempuh pesaing sehingga mampu membuat strategi yang diperlukan untuk mengantisipasi pesaingnya. Ke-

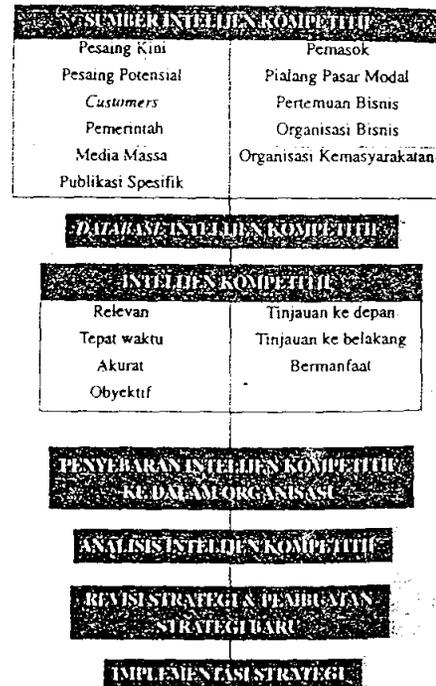
* Drs. Eko Widodo Lo, S.E., M.St., Akt. adalah Dosen Tetap STIE YKPN Yogyakarta.

terlambatan penyajian intelijen kompetitif mengakibatkan keterlambatan revisi strategi atau pembuatan strategi baru yang diperlukan untuk mengantisipasi perubahan lingkungan yang berlangsung dengan cepat.

3. Akurat. Informasi yang disampaikan akan menjadi intelijen kompetitif apabila telah dianalisis secara akurat sehingga menghasilkan informasi yang akurat, yang bebas dari kesalahan, dan tidak mempunyai dua arti atau lebih.
4. Obyektif. Informasi yang dihasilkan harus informasi yang berasal dari sumber yang dapat dipercaya dan dianalisis secara obyektif tanpa ada rekayasa negatif dapat diharapkan akan menghasilkan keputusan yang berkualitas tinggi.
5. Mempunyai tinjauan ke depan. Informasi yang diperoleh haruslah informasi yang dapat digunakan untuk melakukan prediksi setelah melalui suatu analisis tertentu. Kualitas informasi yang bermasa depan sangat diperlukan untuk menduga apa yang mungkin akan terjadi pada masa yang akan datang karena dalam era globalisasi selalu terjadi perubahan lingkungan yang cepat terutama karena perubahan teknologi. Informasi yang bermasa depan misalnya adalah informasi yang dapat digunakan untuk menduga strategi yang akan ditempuh pesaing, perubahan selera *customers*, perubahan peraturan yang dibuat oleh pemerintah, serta perubahan kondisi, perubahan perekonomian, sosial, politik, dan budaya.
6. Mempunyai tinjauan ke belakang. Informasi yang dapat memberikan tinjauan ke belakang bermanfaat bagi perusahaan untuk menelaah strategi-strategi yang telah dan sedang dijalankan. Informasi ini penting untuk mengetahui kesalahan-kesalahan yang telah terjadi dan segera dilakukan perbaikan dalam bentuk revisi strategi yang sedang berjalan atau membuat strategi baru dengan menggunakan informasi tersebut sebagai salah satu dasar pertimbangan.
7. Bermanfaat. Agar informasi tersebut bermanfaat secara optimal, keenam karakteristik di atas harus terpenuhi. Ketiadaan salah satu atau lebih kualitas

dasar di atas akan mengurangi manfaat intelijen kompetitif yang bersangkutan untuk memelihara kelangsungan hidup perusahaan.

Tulisan ini menyajikan suatu bentuk proses pengembangan sistem intelijen kompetitif yang meliputi pengumpulan intelijen kompetitif, pengembangan *database* intelijen kompetitif, penyebaran intelijen kompetitif, analisis intelijen kompetitif oleh manajemen, revisi strategi dan atau pembuatan strategi baru oleh manajemen, dan implementasi strategi revisi atau strategi baru oleh manajemen. Gambar 1 menyajikan proses pengembangan sistem intelijen kompetitif yang diajukan dalam tulisan ini.



Gambar 1
Proses Pengembangan Sistem Intelijen Kompetitif

PENGUMPULAN INTELIJEN KOMPETITIF

Sumber intelijen kompetitif tidak dibatasi oleh sumber-sumber informasi eksternal tapi juga meliputi sumber informasi internal. Intelijen kompetitif dapat diperoleh dari siapa saja anggota organisasi. Baik karyawan pada manajemen tingkat atas, menengah, dan bawah dapat berfungsi sebagai media informasi. Setiap anggota organisasi berinteraksi tidak hanya dengan sesama anggota organisasi, mereka juga berinteraksi dengan orang lain yang mungkin menjadi anggota organisasi pemasok, pesaing, pemerintah, yayasan lembaga konsumen, dan organisasi kemasyarakatan yang lain. Intelijen kompetitif dapat diperoleh dari interaksi di antara mereka.

Sumber informasi eksternal yang penting adalah *stakeholders* eksternal perusahaan. Karena mereka mempunyai kepentingan terhadap perusahaan biasanya mereka mempunyai informasi-informasi yang bermanfaat untuk penentuan strategi untuk memelihara kelangsungan hidup perusahaan. Selain itu media massa dan publikasi yang lain dapat melengkapi perolehan intelijen kompetitif. Sumber-sumber intelijen kompetitif eksternal adalah:

1. Pesaing kini. Perolehan informasi mengenai strategi pesaing dapat dilakukan dengan cara pemilihan saham yang dikeluarkan oleh perusahaan pesaing yang sedang dihadapi. Dengan cara demikian, suatu perusahaan dapat melakukan akses ke dalam proses pembuatan keputusan dan strategi pesaing kini sehingga diperoleh intelijen kompetitif mengenai operasi dan strategi pesaing. Intelijen kompetitif yang diperoleh dari pesaing kemudian dianalisis lebih lanjut untuk menentukan strategi antisipasi terhadap strategi pesaing kini. Selain itu informasi mengenai pesaing juga dapat diperoleh dari laporan tahunan perusahaan pesaing kepada para pemegang sahamnya. Laporan tahunan tersebut meliputi laporan akuntan publik, analisis hasil operasional, dan laporan manajemen.
2. Pesaing potensial. Suatu perusahaan sebaiknya mampu memprediksi kemungkinan masuknya pesaing-pesaing baru. Informasi mengenai kemungkinan masuknya pesaing baru dapat diperoleh dari calon pesaing tersebut dengan cara melakukan

akses ke dalam organisasi calon pesaing baru tersebut. Oleh karena itu, suatu perusahaan harus mampu memprediksi dengan baik siapa saja yang merupakan pesaing potensial. Perusahaan harus segera menentukan cara untuk mampu melakukan akses ke perusahaan pesaing potensial dengan cara pemilikan saham perusahaan pesaing potensial atau dengan cara menyusupkan orang ke pesaing potensial sehingga dapat diperoleh informasi kompetitif mengenai strategi-strategi yang sedang dan akan ditempuh oleh pesaing potensial untuk memasuki pasar. Informasi tersebut dapat berupa strategi harga jual, saluran distribusi, promosi, dan pengembangan produk pesaing potensial.

3. *Customers*. Intelijen kompetitif dari *customers* adalah penting terutama informasi mengenai persepsi *customers* terhadap perusahaan dan produknya. Perusahaan harus mampu mengetahui apa yang dipikirkan, diinginkan, dan dibutuhkan oleh *customers*. Perusahaan harus mampu memandang dari perspektif *customers*, bukan dari perspektif perusahaan. Perubahan selera *customers* harus mampu dideteksi sedini mungkin oleh perusahaan agar mampu melakukan tindakan antisipasi yang diperlukan baik dalam bentuk perubahan karakteristik produk, saluran distribusi, maupun layanan purna jual. Kemampuan perusahaan untuk mendeteksi kebutuhan dan keinginan *customers* memberikan peluang bagi perusahaan untuk mendapatkan pasar baru dan tentunya didukung oleh kemampuan untuk memenuhinya. *Customers* juga dapat menjadi penyampai intelijen kompetitif mengenai strategi pesaing karena biasanya seorang *customer* membandingkan produk dan layanan suatu perusahaan dengan produk dan layanan pesaing dalam membuat keputusan pembelian produk dan layanan.
4. Pemerintah. Intelijen kompetitif mengenai rencana perubahan peraturan yang dibuat pemerintah merupakan informasi berharga bagi perusahaan untuk melakukan revisi strategi dan atau membuat strategi baru untuk mengantisipasinya. Kemampuan akses ke otoritas lembaga-lembaga pemerintah sangat penting untuk mengetahui secara dini pembuatan rencana peraturan, perubahan peraturan apa

yang akan terjadi, dan kapan akan terjadi memberikan peluang bagi perusahaan melakukan tindakan penyesuaian. Kemampuan mempengaruhi pembuatan dan perubahan peraturan yang dibuat pemerintah merupakan sesuatu yang sangat bernilai bagi perusahaan untuk memelihara kelangsungan hidupnya. Perusahaan sebaiknya membina hubungan baik dengan lembaga-lembaga pemerintahan yang relevan untuk tujuan tersebut. Selain itu, kemampuan perusahaan untuk mempengaruhi siapa yang akan duduk sebagai pejabat pemegang kekuasaan, lebih menjamin diperhatikannya kepentingan perusahaan dalam pembuatan dan perubahan peraturan pemerintah.

5. **Pemasok.** Intelijen kompetitif juga dapat diperoleh dari para pemasok. Hubungan dengan pemasok tidak hanya sekadar pemesanan dan pemantauan pengiriman barang, karena para pemasok biasanya mempunyai informasi mengenai keadaan persaingan, *customers*, dan industri. Perusahaan dapat memperoleh informasi dari pemasok mengenai perubahan komposisi dan kualitas bahan baku untuk perubahan produk pesaing yang sudah ada atau kemungkinan pengembangan produk baru oleh pesaing. Namun, terdapat kemungkinan para pemasok enggan untuk memberikan informasi tentang pesaing baik karena alasan etika atau ekonomis. Cara yang dapat ditempuh untuk meningkatkan kepercayaan pemasok adalah perusahaan harus lebih terbuka, serta bersikap jujur, teliti, dan adil terhadap mereka. Kunci untuk meyakinkan pemasok adalah bahwa semua *customers*nya akan memperoleh manfaat ekonomis dari intelijen kompetitif yang diberikan.
6. **Pialang pasar modal.** Pialang dapat menjadi sumber informasi mengenai para pesaing. Pialang sebagai ahli yang memberikan saran kepada para investor dan sebagai pelaksana transaksi sekuritas bagi investor mungkin mempunyai informasi yang bernilai mengenai keadaan atau strategi perusahaan pesaing karena pialang mungkin mempunyai kemampuan akses ke dalam perusahaan pesaing yang tidak dapat dilakukan oleh perusahaan. Pembinaan

hubungan baik dengan pialang didasari hubungan yang saling menguntungkan akan memberi kemungkinan perolehan intelijen kompetitif mengenai perilaku dan strategi pesaing serta perubahan keadaan persaingan.

7. **Pertemuan-pertemuan.** Intelijen kompetitif dapat diperoleh dari pertemuan bisnis dan pertemuan ilmiah yang relevan bagi bisnis suatu perusahaan. Pertemuan tersebut dapat berupa seminar ilmiah, pertemuan organisasi bisnis, pertemuan industri, maupun perundingan-perundingan bisnis.
8. **Media massa dan publikasi-publikasi spesifik.** Media massa berupa media elektronik, penyiaran, dan media cetak juga dapat memberikan informasi kompetitif, misalnya internet, TV, radio, dan surat kabar. Publikasi-publikasi spesifik yang relevan dapat memberikan intelijen kompetitif mengenai perkembangan dan perubahan lingkungan bisnis, misalnya publikasi dari pasar modal, majalah-majalah ilmiah, dan publikasi hasil penelitian ilmiah.
9. **Organisasi bisnis.** Intelijen kompetitif dapat diperoleh dari organisasi-organisasi bisnis. Perusahaan dapat menjadi anggota dari suatu organisasi bisnis yang biasanya berada dalam satu industri yang sama. Kesepakatan yang telah dibentuk dalam organisasi bisnis menjadi intelijen kompetitif bagi perusahaan. Kemampuan perusahaan untuk berperan dan berpengaruh dalam organisasi bisnisnya memberikan kesempatan untuk memperhatikan kepentingan perusahaan dalam pembuatan kesepakatan bersama. Intelijen kompetitif juga dapat diperoleh dari organisasi bisnis dari industri lain yang relevan.
10. **Organisasi kemasyarakatan.** Beberapa organisasi kemasyarakatan dapat memberikan intelijen kompetitif bagi perusahaan. Yayasan lembaga konsumen dapat memberikan informasi mengenai kepentingan *customers* terhadap produk dan layanan perusahaan. Serikat kerja dapat memberikan informasi mengenai kepentingan para pekerja yang berhubungan dengan perusahaan.

PENGEMBANGAN DATABASE INTELIJEN KOMPETITIF

Pengembangan *database* intelijen kompetitif merupakan kebutuhan mutlak dalam perancangan suatu sistem intelijen kompetitif. *Database* yang dikembangkan harus mampu menampung semua jenis intelijen kompetitif yang dibutuhkan dan aman dari bahaya akses yang tidak sah secara fisik maupun melalui penetrasi keamanan perangkat lunak. Informasi yang disimpan dalam *database* harus dipilih yang benar-benar kompetitif untuk penghematan kapasitas dan kecepatan akses ke dalam *database*. Informasi yang dimasukkan ke dalam data haruslah informasi yang kompetitif yaitu informasi yang memenuhi syarat untuk menjadi intelijen kompetitif yang mempunyai kualitas dasar relevan, tepat waktu, akurat, obyektif, mempunyai tinjauan ke depan dan ke belakang, serta bermanfaat bagi pembuatan keputusan strategis.

Database yang diselenggarakan harus selalu diperbarui sesuai dengan perubahan-perubahan lingkungan kompetitif yang cepat. Paling tidak, *database* harus diperbarui secara berkala untuk memelihara kemutakhiran data selain pembaruan yang dilakukan sewaktu-waktu jika terjadi suatu perubahan sebelum pelaksanaan pembaruan periode berikutnya.

PENYEBARAN INTELIJEN KOMPETITIF

Informasi tidak bermanfaat apabila tidak disampaikan kepada manajemen dan pihak-pihak yang dapat memanfaatkannya dengan mengetahui informasi tersebut. Setiap diperoleh suatu intelijen kompetitif harus segera disampaikan kepada pihak atau bagian dalam organisasi yang dapat memanfaatkannya. Penyampaian informasi kepada pihak yang salah akan menghilangkan nilai kompetitif informasi tersebut. Semakin cepat suatu informasi disampaikan maka semakin cepat pula tindakan reaksi dapat dilakukan oleh pihak atau bagian yang berkepentingan. Keterlambatan penyampaian informasi mengakibatkan hilangnya nilai kompetitif informasi dan tentunya hilang pula kesempatan bagi perusahaan untuk melakukan tindakan strategis yang diperlukan.

ANALISIS INTELIJEN KOMPETITIF

Tahap akhir dalam sistem intelijen kompetitif adalah penggunaan intelijen kompetitif dalam analisis untuk pembuatan keputusan oleh manajemen. Selain kualitas teknik analisis yang digunakan, kualitas intelijen kompetitif yang dianalisis mempunyai pengaruh besar terhadap hasil analisis. Analisis terhadap intelijen kompetitif yang berkualitas dapat diharapkan akan memberikan hasil keputusan yang berkualitas karena masukan yang berkualitas dapat diharapkan menghasilkan keluaran yang berkualitas. Berdasarkan hasil analisis terhadap intelijen kompetitif manajemen membuat keputusan untuk melakukan revisi strategi yang sedang berjalan dan atau membuat strategi baru sebagai langkah strategis untuk memelihara kelangsungan hidup perusahaan.

SIMPULAN

Pengembangan sistem intelijen kompetitif sangat diperlukan dalam mengantisipasi semua perubahan lingkungan kompetitif yang sangat cepat dan bervariasi. Sistem intelijen kompetitif memberikan intelijen kompetitif bagi manajemen untuk melakukan analisis terhadapnya dalam pembuatan keputusan sebagai reaksi terhadap perubahan yang telah terjadi dan tindakan proaktif terhadap perubahan yang diduga akan terjadi.

Pengembangan sistem intelijen kompetitif meliputi pengumpulan intelijen kompetitif, pengembangan *database* intelijen kompetitif, penyebaran intelijen kompetitif, analisis intelijen kompetitif oleh manajemen, revisi strategi dan atau pembuatan strategi baru oleh manajemen, dan implementasi strategi revisi atau strategi baru oleh manajemen. Perusahaan harus memilih sumber intelijen kompetitif yang memberikan intelijen kompetitif yang mempunyai kualitas dasar relevan, tepat waktu, akurat, obyektif, mempunyai tinjauan ke depan dan ke belakang, serta bermanfaat bagi pembuatan keputusan strategis. Intelijen kompetitif yang diperoleh disimpan dalam *database* yang selalu diperbarui secara berkala dan setiap terjadi perubahan, jika diperlukan.

Siapa saja dapat menjadi sumber intelijen kompetitif. Setiap anggota organisasi dapat menjadi sumber internal, sedangkan sumber eksternal adalah pesaing kini, pesaing potensial, *customers*, pemerintah, pemasok, pialang pasar modal, pertemuan-pertemuan, media massa dan publikasi-publikasi spesifik, organisasi bisnis, dan organisasi kemasyarakatan.

Intelijen kompetitif yang berkualitas dan sistem intelijen kompetitif merupakan aset penting suatu perusahaan dalam memelihara kelangsungan hidupnya. Intelijen kompetitif yang berkualitas memungkinkan perusahaan untuk melakukan analisis secara cepat dengan memuat keputusan-keputusan strategis baik berupa revisi strategi dan atau pembuatan strategi baru sebagai reaksi terhadap strategi pesaing dan perubahan lingkungan kompetitif yang telah dan sedang terjadi serta tindakan proaktif terhadap strategi yang akan ditempuh pesaing dan perubahan lingkungan kompetitif yang akan terjadi.

REFERENSI

Dallmeier, Marc J. and Michael G. Kolshur: "Obtaining Strategic Information from Suppliers," *SAM Advanced Management Journal* 52 (Autumn 1987): 42-46.

Grabowski, Daniel P.: "Building an Effective Competitive Intelligence System," *Journal of Business & Industrial Marketing* 2 (Winter 1987): 39-43.

Luceal, Scott and Patrick Dahl: "Gathering Competitive Intelligence," *Management Outlook* 36 (Fall 1995): 2-10.

Miller, Cyndee: "Intelligence Systems," *Marketing News* 22 (May 9, 1988): 2-11.

Mockler, Robert J.: "Strategic Intelligence Systems: Competitive Intelligence Systems to Support Strategic Management Decision Making," *SAM Advanced Management Journal* 57 (Winter 1992): 4-9.

Myers, Janet L.: "Three Keys to Competitive Intelligence," *Bank Marketing* 26 (August 1993): 28-32.

TELAH BEREDAR BUKU BARU BP STIE YKPN



ISBN 979-8146-59-9
Edisi Kedua
Harga Rp61.000,-



ISBN 979-8146-60-3
Edisi Ketiga
Harga Rp26.000,-



ISBN 979-8146-61-1
Edisi Kedua
Harga Rp15.500,-

SISTEM PENGOLAHAN DATA ELEKTRONIK DAN KEJAHATAN KOMPUTER

Payamta



PENDAHULUAN

Perkembangan teknologi informasi yang pesat menyebabkan perubahan besar di berbagai bidang kehidupan manusia. Dalam dunia bisnis, pemanfaatan teknologi informasi menyebabkan perubahan yang luar biasa dalam persaingan, produksi, pemasaran, pengelolaan sumber da-

ya manusia, penanganan transaksi pertukaran antara perusahaan dengan para pelanggannya atau dengan perusahaan lain. Perkembangan teknologi informasi yang sangat pesat dan meluasnya perdagangan bebas di seluruh dunia menjadikan dunia semakin sempit (seperti kampung saia), yang mana batas antar negara seakan-akan tidak ada lagi. Kondisi semacam ini memicu adanya persaingan yang semakin tajam. Perusahaan akan menghadapi persaingan global, yang mana pesaing bukan lagi perusahaan sejenis di dalam negeri, tetapi termasuk *word class company* dari mancanegara.

Ada dua macam teknologi yang terasa mewarnai perubahan kehidupan bisnis pada awal tahun 1990-an, yaitu teknologi informasi dan perancangan kembali proses bisnis (Davenport 1990 dan 1993). Istilah teknologi informasi digunakan untuk menyebut penggunaan teknologi komputer, telekomunikasi, dan otomatisasi

kantor (Indriantoso 1996), sedangkan perancangan kembali proses bisnis merupakan akrobat yang ditimbulkan oleh adanya penggunaan teknologi informasi maju Hammer dan Champy 1993). Davenport (1993) menyebutnya sebagai proses inovasi.

Tujuan implementasi kedua macam teknologi tersebut pada akhirnya adalah meningkatkan keunggulan kompetitif perusahaan, sehingga mampu bersaing dalam perdagangan bebas. *Competitive advantage* akan dapat dicapai jika perusahaan dapat beroperasi secara fleksibel, mengasilkan produk bermutu, dan *cost effective* (Mulyadi 1992), sedangkan Shank dan Govindarajan (1993) menyatakan bahwa perusahaan yang mampu bersaing dalam persaingan global adalah perusahaan yang menjalankan strategi *cost leadership* dan *product differentiation*.

Adapun jenis-jenis implementasi teknologi informasi dalam sistem informasi antara lain berupa *Electronic Data Processing System* (EDP System), *Data Processing System*, *Management Information System* (MIS), *Decision Support System* (DSS), *Expert System* (ES), *Accounting Information System* (AIS), *Executive Information System* (EIS), *Electronic Business Data Interchange* (EBDI), dan *Electronic Data Interchange* (EDI), sedangkan teknologi komputer yang digunakan dalam pengelolaan pabrik modern antara lain *Computer-Aided Design* (CAD), *Computer-Aided Engineering* (CAE), *Computer Aided Manufacturing* (CAM), *Flexible Manufacturing System* (FMS), dan *Computer Integrated System* (CIM).

* Drs. Payamta, Akt. adalah Dosen Fakultas Ekonomi Universitas Sebelas Maret (UNS) Surakarta. Saat ini, ia sedang menyelesaikan studi pada Program Magister Sain Bidang Studi Akuntansi di Fakultas Pasca Sarjana UGM Yogyakarta.

■ Yasrin Zabidi

COMPETITIVE INTELLIGENCE PROGRAM (CIP) : PERANANNYA DALAM MENGHADAPI DAN MEMENANGKAN PERSAINGAN

Persaingan yang semakin ketat dan munculnya pesaing-pesaing baru menuntut perusahaan akan suatu model konseptual untuk memenangkan persaingan, CIP adalah solusinya. *Competitive Intelligence Program (CIP)* merupakan suatu proses secara kontinyu untuk mengubah informasi pesaing menjadi intelijen yang digunakan menghadapi pesaing, menghancurkannya, merebut pangsa pasar.

SESEORANG dari perusahaan telepon seluler melakukan perjalanan menjelajahi Philadelphia sambil menyadap transmisi telepon seluler pesaingnya. Yang disadap bukanlah pembicaraan orang lain dan dia tidak melakukan sesuatu yang melanggar hukum atau yang tidak etis, tetapi dia sedang mengukur kekuatan dan jangkauan sinyal pesaing mereka.

Sebuah perusahaan minuman menganalisis air limbah yang dikeluarkan oleh perusahaan pesaingnya. Tujuan akhirnya adalah untuk menghemat biaya promosi dan iklan.

Semua orang-orang ini terlibat dalam dunia intelijen kompetitif yang misterius. Inilah dunia yang dihuni oleh mata-mata perusahaan dan orang bisnis yang keras hati, yang mencari peluang untuk mengalahkan pesaingnya.

Bila hal tersebut dilakukan secara bertanggung jawab, maka kegiatan tersebut menjadi sah dan etis, walaupun beberapa perusahaan telah diketahui melampaui batas, seperti mencuri informasi, menyadap telepon, merampok kantor, dengan demikian mereka telah memasuki dunia spionase industri.

Kebanyakan perusahaan tidak

Yasrin Zabidi,
Alumni TI-UII dan mahasiswa
Pascasarjana Teknik Industri ITS,
Surabaya

memasuki dunia spionase yang bertentangan dengan hukum. Secara praktis hampir segala sesuatu yang mereka perlukan sudah tersedia. Para pakar mengumpulkan informasi dengan menggunakan teknologi mutakhir dan metode-metode yang cemerlang, seperti mengambil foto melalui satelit, menelusuri database-database pemerintah.

Perusahaan ini menggali informasi dari tempat-tempat yang tidak diduga dan mengubahnya menjadi intelijen yang dapat membantu perusahaannya mengatasi kesulitan. Ini adalah dunia keras yang mengubah data-data mentah menjadi milyaran dolar jika dilakukan dengan baik. Jika tidak dilakukan dengan baik maka perusahaan akan mengalami kehancuran.

Tulisan ini akan mengetengahkan konsep-konsep CIP mulai dari definisi, perkembangan, latar belakang, kegunaan, metodologi/siklus, posisi dalam struktur organisasi dan cara membangun sistem CIP dalam perusahaan.

Definisi *Competitive Intelligence Program (CIP)*

Secara umum: CIP adalah proses secara terus-menerus secara sistematis untuk mengumpulkan dan menganalisis informasi tentang kegiatan para pesaing dan kecenderungan-kecenderungan bisnis (*trend* politik, ekonomi, teknologi) untuk mewujudkan tujuan perusahaan.

Secara khusus: Proses terus-

menerus mulai dari perencanaan dan pengarahannya, pengumpulan informasi tentang aktivitas pesaing dan kecenderungan bisnis umum, evaluasi dan analisis (pengubahan informasi menjadi intelijen), dan penyajian hasil analisis.

Dasar dari CIP adalah mengetahui perbedaan informasi dan intelijen. Informasi adalah berdasarkan fakta yang berupa angka, statistik, data-data tentang orang dan perusahaan. Intelijen adalah pengumpulan informasi yang telah disaring, dievaluasi dan dianalisis, bisa juga disebut dengan pengetahuan.

Perbedaan CIP dengan Bisnis Spionase (Memata-matai)

CIP menggali dan mengumpulkan informasi secara legal dan etis (media, observasi, database, dll). Bisnis Spionase menggali dan mengumpulkan informasi secara ilegal dan tidak etis (menipu, memata-matai).

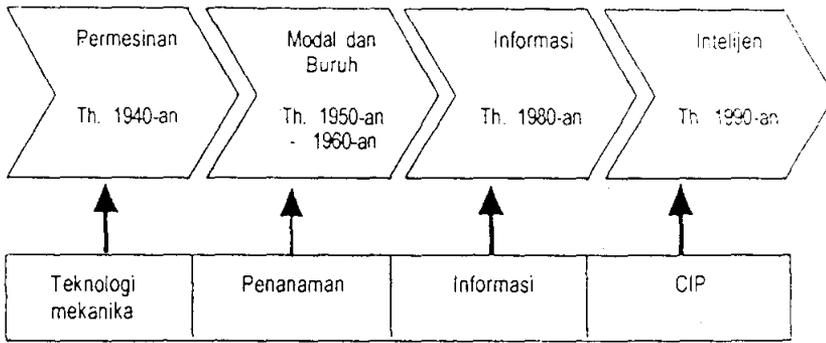
Perkembangan CIP

Jepang. Perusahaan Jepang telah memiliki sistem intelijen kompetitif sejak perang dunia II, walaupun sejarah pengumpulan informasi ekonomi telah dilakukan berabad-abad. Prasarana CIP di Jepang mencakup perusahaan dagang (*Sogo Shosha*) dan perwakilan pemerintah (JETRO, MITI, Keduataan Besar, Athase) yang menempatkan pegawainya di seluruh dunia untuk mengumpulkan informasi dan menyalurkannya kembali ke berbagai tempat penyimpanan informasi di Jepang untuk dipakai oleh para pengambil keputusan perusahaan.

Contoh, *Mitsubishi*, memiliki lebih kurang tiga belas ribu karyawan di lebih dari dua ratus kantor di seluruh dunia. Mereka mengumpulkan lebih dari tiga puluh ribu satuan informasi bisnis dan persaingan tiap hari. Data-data tersebut disaring, dianalisis dan disebarkan ke perusahaan-perusahaan dalam lingkungan keluarga *Mitsubishi* untuk dipakai sebagai amunisi dalam persaingan global.

Amerika Serikat. CIP di AS relatif masih baru sehingga belum berkembang di seluruh perusahaan AS. Kurang dari 7% dari perusahaan besar Amerika mempunyai CIP dan mereka masih relatif

Gambar 1. Perkembangan CIP



baru. Kurang berkembangnya CIP di AS disebabkan oleh:

- > Informasi dari negara-negara lain sering diremehkan atau tidak dipandang sama pentingnya dengan informasi yang diperoleh dari sumber-sumber AS.
- > Para manajer Amerika sulit menerima hal-hal yang baik di lain tempat.
- > Orang-orang Amerika senang akan rahasia.
- > Pemikiran orang Amerika bersifat logis, langkah demi langkah tidak bersifat pendekatan holistik terhadap pemecahan masalah yang mencakup emosi dan naluri.

Eropa. Keadaan hampir sama dengan di Jepang, yaitu agen-agen pemerintah secara aktif memperhatikan intelijen kompetitif.

Jerman. Bank-bank pemerintah memainkan peranan penting dalam menjalankan bisnis, oleh karena itu mereka sangat melindungi penanaman modal. Secara tradisional bank-bank memakai kekuasaan dan pengaruhnya untuk mengumpulkan informasi rahasia tentang perusahaan asing dan secara diam-diam menyebarkan ke perusahaan-perusahaan Jerman.

Perancis. Pemerintah bekerja dengan perusahaan dengan lebih rahasia, sering secara tidak sah bila ditinjau dari segi ukuran Amerika—untuk mengumpulkan informasi tentang pesaing.

Yang menjadi CIP lebih diperlukan dalam era pasca-industri adalah pertumbuhan industri teknologi tinggi seperti telekomunikasi, bioteknologi, ilmu

optik serat, obat-obatan, bahan kimia serta komputer. Industri-industri ini memerlukan pengeluaran besar untuk penelitian dan pengembangan, mempunyai siklus pengembangan yang cepat, dan berjangkauan global. Lain halnya dengan produk-produk yang dibuat di masa lampau yang belum mementingkan pengetahuan.

Mengubah informasi menjadi intelijen yang dapat dipakai adalah yang akhirnya membedakan perusahaan yang berhasil dari perusahaan yang gagal tidak hanya disektor teknologi tinggi tetapi juga di setiap sektor bisnis lainnya.

Latar Belakang Dibutuhkannya CIP

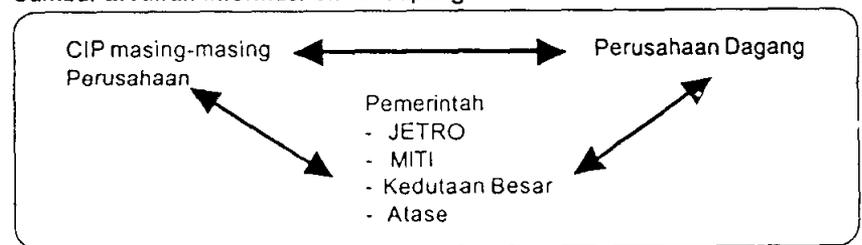
Pada masa sekarang ini banyak perusahaan-perusahaan yang membutuhkan CIP dibandingkan masa sebelumnya. Dibutuhkannya CIP pada masa sekarang dilatarbelakangi oleh:

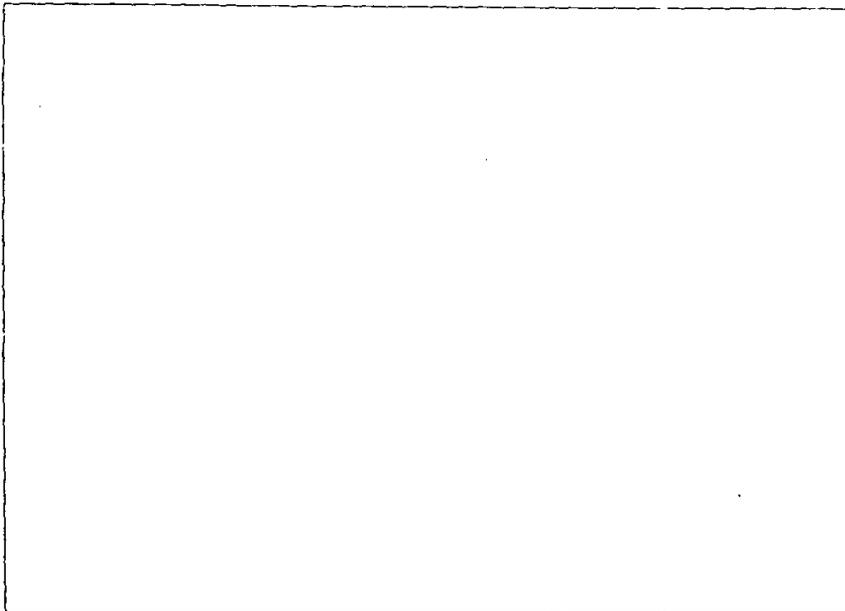
- a. Laju bisnis bertambah cepat
Laju bisnis dalam kehidupan sehari-hari meningkat secara dramatis. Banyak sekali bisnis-bisnis yang sedang berkembang harus dihadapkan dengan munculnya bisnis baru yang lebih menantang dan memiliki prospek yang cerah. Agar supaya

perusahaan tidak ketinggalan dengan laju bisnis sekarang ini, maka diperlukalah manajemen yang efisien dan CIP.

- b. Terlalu banyak informasi
Hal yang menyulitkan para pembil keputusan adalah banyaknya informasi-informasi yang diperoleh sehingga bingung menentukan informasi mana yang valid dan andal. Dengan CIP tidak hanya mengetahui tentang mengumpulkan informasi tetapi juga tentang menganalisis informasi, menyaringnya dan mempelajari mana yang bermanfaat dan yang tidak bermanfaat untuk kepentingan perusahaan sendiri.
- c. Persaingan global yang meningkat dari pesaing baru
Dimasa globalisasi ini sangat dimungkinkan perusahaan-perusahaan untuk bersaing dan akan banyak muncul pesaing-pesaing baru yang mungkin lebih baik dari perusahaan yang ada sekarang ini. Dengan CIP, perusahaan dapat mengenal/mengetahui serta memantau pesaing baru.
- d. Persaingan yang telah ada menjadi lebih agresif
Dengan mulainya perdagangan global, negara-negara industri maju seperti Amerika Serikat akan menjadi lebih matang, artinya mereka akan meningkatkan pangsa pasar dan mengobarkan pesaing-pesaingnya. Banyak perusahaan bersedia mengobarkan keuntungannya demi perluasan pangsa pasar. CIP dapat membantu perusahaan dalam meramalkan kegiatan pesaing dan memungkinkan perusahaan menjadi produktif.
- e. Perubahan politik yang cepat dan kuat mempengaruhi perusahaan.

Gambar 2. Aliran Informasi CIP di Jepang





Memanfaatkan teknologi guna mencari informasi

Dengan CIP, perusahaan dapat mengetahui akan perubahan politik yang mempengaruhi bisnis, sehingga perusahaan dengan cepat dan sigap dapat melakukan perubahan dan langkah-langkah strategik lainnya.

f. Perubahan teknologi yang cepat
Dahulu orang melakukan kegiatan perusahaan menitik beratkan pada paper and pen, kemudian mengalami perubahan teknologi dengan munculnya mesin ketik dari yang manual sampai yang otomatis. Lambat laun dunia komputer mulai memasuki dunia industri dan bisnis sampai sekarang yang telah mengalami perubahan-perubahan teknologi komputer.
Dengan adanya CIP, perusahaan dapat melacak perubahan teknologi dalam industri dan bisnis sehingga perusahaan dapat menetapkan kebijakan mengikuti perubahan teknologi atau tetap menggunakan teknologi lama.

Alasan Perusahaan Tidak Memakai CIP

Alasan perusahaan (khususnya di Amerika) tidak melakukan CIP disebabkan oleh dua hal, yaitu: 1. Cara berpikir atau sikap para manajer, 2. Cara manajer memperoleh informasi masih kuno.

1. Sikap, cara berpikir manajer

Cara berpikir manajer yang menyebabkan menolak CIP adalah:

"Tidak ada sesuatu pun yang terjadi dalam industri ini yang belum saya ketahui"

Sifat kerendahan hati bukan merupakan ciri dari manajer Amerika. Ada kecenderungan dari para manajer bahwa dengan membaca *Wall Street Journal*, koran, membaca sepiut sehari-harian dagang, jurnal, dikemudian beranggapan bahwa mereka mengetahui segala sesuatu yang sedang terjadi dalam industri.

"Tidak ada sesuatu yang terjadi di luar perusahaan ini atau di luar negara yang patut diamati"

Sikap "segala sesuatu lebih baik di Amerika" ternyata dituangkan oleh para manajer dalam bisnis. Sehingga mereka berpikir bahwa industri negara-negara lain tidak layak. Amerika membutuhkan waktu yang cukup lama untuk menyadari keunggulan mobil Jepang, keunggulan baja dari negara lain. Namun akhirnya mereka mulai belajar dari industri negara-negara lain.

"CIP sama dengan memata-matai, itu tidak etis"

Banyak para manajer yang tidak mengetahui bahwa 85-90% informasi

yang dibutuhkan perusahaan dapat ditemukan secara legal dan etis. Sangat disayangkan bahwa mereka menyamakan CIP dengan memata-matai industri (spionase) yang merupakan dua tujuan yang terpisah dan berbeda. Satu-satunya penyebabnya adalah pendidikan.

"CIP tidak diajarkan di sekolah bisnis karena tidak vital"

Para manajer tidak mengetahui bahwa, sekolah-sekolah di negara-negara lain mengajarkan Intelejen Kompetitif. Seperti di Swedia, seseorang dapat memperoleh gelar Ph.D dalam intelegen kompetitif. Di Jepang dan Prancis ada sekolah yang berafiliasi dengan pemerintah dan kursus-kursus studi yang dikhususkan untuk intelegen kompetitif.

"CIP adalah pusat biaya, bukan pusat keuntungan. Terlalu mahal untuk melaksanakan CIP"

Para CEO mengatakan bahwa CIP tidak memberikan efek langsung dan manfaat. Pendapat ini adalah keliru, karena CIP dapat meningkatkan mutu, perencanaan strategis bahwa CIP tidak memberikan efek langsung dan manfaat. Pendapat ini adalah keliru, karena CIP dapat meningkatkan mutu, perencanaan strategis yang lebih baik dan pengetahuan yang banyak tentang pasar. Namun memberikan angka pada aspek-aspek tersebut adalah sulit atau tidak mungkin bagi banyak peristiwa. Tapi dari segilain perlu diingat bahwa berapa banyak perusahaan kehilangan uang dengan tidak melakukan sesuatu, contohnya berapa banyak perusahaan kehilangan pasang pasar karena tidak tahu akan kegiatan pesaingnya.

2. Cara manajer memperoleh informasi

Kebanyakan para manajer masih menerima informasi dengan cara yang lama yang mengandalkan informasi bukan intelegen. Cara-cara tersebut adalah sebagai berikut:

a. Teknik produk sampingan (by-product)

Semua laporan dan studi yang dihasilkan oleh masing-masing departemen sampai ke meja eksekutif. Metode

ini berasumsi bahwa jika laporan itu ditulis, itu akan berisi informasi yang berhubungan dengan pekerjaan manajer dalam pengambilan keputusan. Misalnya bagian penjualan menghasilkan laporan tentang angka-angka penjualan per kuartal, perluasan segmen pasar, pangsa pasar dan sebagainya. Meskipun laporan tersebut lengkap dan luas namun hampir tidak ada pikiran dalam laporan tersebut untuk membantu manajer membuat keputusan yang lebih baik, sebenarnya kebanyakan dari laporan-laporan itu hanyalah informasi berhalaman-halaman yang dihasilkan komputer dan tidak kontekstual, artinya laporan penjualan tidak memberikan dampak terhadap pemasaran. Oleh karena itu banyak para manajer yang mengeluh akan banyaknya laporan yang sama sekali tidak dapat ditangani. Namun di lain pihak ada eksekutif yang senang dengan bertumpuknya laporan di mejanya dan membulat bahwa ia telah membaca tiap kata dalam laporan tersebut.

b. Pendekatan nol (*Null approach*)

Teknik ini memiliki pendekatan berdasarkan keyakinan bahwa manager harus bergerak ceta, selalu memikirkan masa depan sehingga tidak ada cara untuk memuaskan kebutuhan mereka akan informasi. Pendekatan nol ini beranggapan bahwa laporan-laporan yang dibuat seperti pada metode produk sampingan tidak berguna karena hanya berisikan dan mendiskusikan informasi tentang kegiatan/peristiwa yang lampau dan tidak tentang kebutuhan di hari yang akan datang. Sehingga pendekatan ini diharapkan dapat menggantikan metode produk sampingan dengan informasi lisan yang subjektif dari para penasehat manajer yang selalu mengawasi perkembangan bisnis dan melaporkan penemuan mereka kepada eksekutif. Namun disayangkan, pendekatan ini cenderung menolak untuk memakai laporan yang dihasilkan oleh komputer, yang beberapa diantaranya sebenarnya dapat berguna untuk eksekutif.

Kelemahan teknik ini adalah menempatkan eksekutif dalam keadaan yang mengharuskannya meluangkan waktu untuk mendengarkan pendapat yang mungkin tidak berkaitan. Sedang-

kan kelebihan teknik ini adalah mengandung intelijen, tidak hanya informasi saja.

c. Sistem indikator kunci (*Key Indicator System*)

Metoda ini memiliki dua konsep, konsep pertama yaitu konsep pemilihan indikator kunci yang mencerminkan kesehatan perusahaan dan mengumpulkan informasi tentang titik-titik kunci itu. Contoh, seorang eksekutif mungkin memilih untuk memperhatikan laporan laba/rugi dibanding dengan indikator keluhan pelanggan.

Konsep kedua adalah daripada melihat semua angka dalam indikator kunci lebih baik melaporkan angka-angka yang menyimpang kepada eksekutif. Keuntungan metode ini adalah eksekutif dapat melihat tanda peringatan dini tentang kesulitan perusahaan. Sedangkan kerugiannya adalah, meskipun eksekutif mengetahui ada sesuatu yang tidak beres, tidak ada gagasan mengenai bagaimana memperbaikinya.

Kegunaan/Manfaat CIP

a. Mengantisipasi perubahan di pasar

Perusahaan yang memanfaatkan CIP untuk melacak perubahan di pasar akan jarang heran oleh kejadian yang mempengaruhi bisnis mereka. Sebaliknya, sikap tidak memperhatikan dapat mengakibatkan kerugian besar. Contoh kasus ada tiga pembuat mobil Amerika yang salah membaca pasar yang berubah ditahun 1970-an. Harga bensin yang meningkat dan demografi yang berubah dari keluarga-keluarga lebih kecil merupakan dua dari faktor yang merubah bentuk wajah pasar AS. Para konsumen AS mempunyai tuntutan terpendam untuk mobil yang lebih baik dan lebih menghemat bensin. Sementara pembuat mobil di AS tidak menangani kebutuhan konsumen ini, sedangkan pembuat mobil di Jepang menanggapi hal ini. Hal tersebut mendorong keberhasilan perusahaan Jepang untuk merebut pasaran mobil Amerika.

b. Mengantisipasi kegiatan para pesaing

Bell Atlantic Mobile System secara teratur memantau daerah telepon selularnya dengan mobil bergerak yang dapat menerima sinyal dari menara

pesaingnya, Metrophone. Para pemantau sinyal mencoba menetapkan apakah Metrophone telah menyalakan saluran tambahan yang disediakan sebagai cadangan untuk perluasan. Saluran tambahan ini dapat memberikan pelayanan yang lebih baik dan meningkatkan daerah jangkauan. Apabila ternyata saluran cadangan Metrophone telah diaktifkan, ini dapat berarti apakah tidak sebaiknya Bell Atlantic menangani dengan rencananya sendiri untuk menggiatkan perangkat saluran cadangannya/mengaktifkan saluran cadangannya. Jika tidak mengaktifkan saluran cadangannya maka akan kehilangan pelanggan yang akan pindah ke Metrophone. Jika Bell Atlantic tidak mempunyai sistem peringatan dini, mungkin tidak akan tahu bahwa pesaingnya telah menggunakan saluran ekstra/cadangan. Dari kasus ini terlihat bahwa Bell Atlantic telah memanfaatkan CIP dan merasakan manfaatnya.

c. Menemukan pesaing yang baru dan potensial

AT & T salah satu perusahaan yang memiliki CIP yang paling maju di dunia usaha. Satu segi yang dikenal sebagai "Akses ke Ahli Analisis QT&T; adalah basis data yang terdiri atas para ahli dalam perusahaan. Satu bagian dari pelayanan tersebut adalah sistem pelacakan yang melacak sepuluh perusahaan yang telah mendapat sebuah paling banyak oleh para karyawan. Dari pelacakan tersebut didapat sebuah perusahaan yang belum pernah diketahui oleh AT & T. Sebuah studi ditugaskan untuk menyelidiki perusahaan tersebut dan mengapa karyawan AT & T tertarik pada perusahaan tersebut. Penelitian tersebut menemukan bahwa perusahaan itu memasuki salah satu alur bisnis AT & T. Jadi CIP telah memperingatkan AT & T tentang kegiatan potensial perusahaan tersebut berbulan-bulan sebelum ada cerita tentangnya di Wall Street Journal.

e. Menambah jumlah dan mutu sasaran akuisi

Mike Meurusse dari 3M United Kingdom PLC sedang memperhatikan sebuah perusahaan yang mungkin akan diakuisi karena sedang menggerogoti

salah satu jalur produksi 3M. Perusahaan tersebut sedang berkembang dan memperbesar pangsa pasar.

Perusahaan tersebut dijalankan oleh pengelolanya dengan sangat rahasia. Dia mempunyai beberapa pabrik di Eropa, tetapi hanya sedikit sekali informasi yang tersedia mengenai perusahaan tersebut atau kegiatannya. Setelah lama mengawasi dan memantaunya, Meurisse memperoleh kesimpulan bahwa si pemilik perusahaan tersebut telah berbohong mengenai kemampuan produksinya. Produksinya sebenarnya datang dari pabrik yang menghasilkannya dengan sangat murah di Timur Jauh dan tidak dari Eropa. Walaupun mereka memperbesar pangsa pasar, ternyata keuntungan yang diperolehnya sangat kecil karena berkembang dengan pemasangan harga yang murah. Dalam hubungan itu ia merupakan ancaman, tetapi Meurisse berkesimpulan ancaman itu akan segera lenyap. Karena pada dasarnya mereka sebenarnya tidak membuat produk bikinan Eropa dengan harga rendah. Jadi CIP telah menyelamatkan perusahaan 3M menghindari membeli perusahaan yang salah, yang nyatanya bukan ancaman.

f. Mempelajari tentang teknologi, produk, dan proses baru yang mempengaruhi bisnis perusahaan

Sebuah perusahaan industri farmasi terus-menerus memantau kemajuan pesaing melalui arsip publik di Food and Drug Administration dan melalui harian penelitian dan tempat lain. CIP telah membantu perusahaan tersebut memutuskan apakah ingin melanjutkan perkembangan perusahaan sendiri, menambah sumber daya tambahan atau menghentikan program karena masalah-masalah tidak sepadan dengan biaya tambahannya. Dalam beberapa kasus perusahaan telah melakukannya dan menghemat biaya perusahaan.

g. Mempelajari perubahan politik, legislatif atau peraturan yang dapat mempengaruhi bisnis perusahaan

Seorang karyawan Samsung di Los Angeles membaca di koran bahwa salah satu pabrik gitar di Amerika akan tutup

terutama karena import yang lebih murah dari Korea. Ia mengirim informasi tersebut ke markas besar perusahaan di Seoul, yang kemudian melakukan analisis sebagai berikut.

- Gitar merupakan lambang kebebasan dan jiwa bebas Amerika. Para ahli intelijen berpikir bahwa akan ada serangan balik terhadap gitar impor dan bahwa Kongres mungkin akan menetapkan tarif lebih tinggi untuk melindungi sebuah industri asli Amerika dan semua hal yang menjadi perlambangannya.
- Samsung mengirim semua gitar yang terjangkau ke gudang-gudang Amerika dan menimbunnya. Seperti yang mereka duga Kongres menaikkan tarif gitar impor tetapi Samsung mempunyai persediaan yang cukup banyak dan berhasil memperoleh keuntungan yang besar.

h. Memasuki bisnis baru

CIP disamping membantu memasuki bisnis baru juga membeirikan permulaan yang lebih dini. Umpamanya, seorang arsitek maritim Jepang yang telah merancang kapal tanker minyak raksasa ditugaskan untuk merancang kapal pesiar Jepang pertama, Crystal Harmony: Ia dan dua orang perancang lainnya menjelajahi seluruh dunia dengan kapal pesiar. Sedikit sebelum dimulainya makan malam mereka mengambil foto dari persiapan untuk makan malam di restoran dalam kapal. Setelah makan malam mereka menghitung berapa orang yang ada di bar, berapa yang dansa, dan

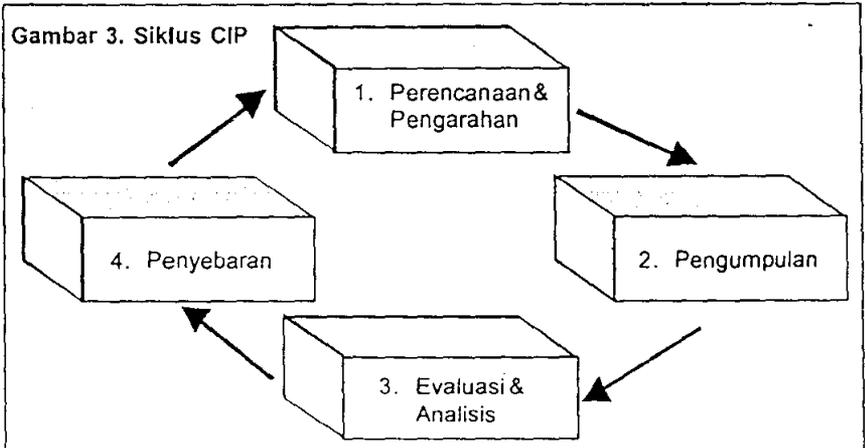
berapa yang berjalan-jalan di sekitar geladak. Mereka memantau orang-orang yang bersantai di sekitar kolam renang dan dikursi malas.

Mereka membuat catatan tentang segala sesuatu yang dapat diamatinya secara visual dari memasuki angka-angka ke basis data untuk dianalisis. Setelah beberapa tahun berpesiar secara intelijen kompetitif "Crystall Harmony", versi 49.000 ton dari "Queen Elizabeth 2" mengarungi dilautan bebas. Pemasukan Jepang dalam bisnis kapal pesiar telah nyata berhasil.

i. Melihat praktik bisnis perusahaan sendiri dengan pikiran yang terbuka

Banyak perusahaan berfikir ke dalam (*internal thinking*). Metode menjadi basi dan menyebabkan perusahaan gagasan-gagasan dan konsep-konsep baru. Hal itu menyebabkan perusahaan menjadi berfokus ke luar. Contohnya adalah W. Edward Deming pencetus pengendalian mutu dalam bidang fabrikasi. Ketika gagasan Deming ditolak oleh perusahaan-perusahaan Amerika setelah perang dunia II, ia pergi ke Jepang. Walaupun konsep-konsepnya telah membuat Jepang berhasil dalam pembuatan produk yang bermutu tinggi, Amerika tetap tidak tertarik sampai bertahun-tahun, ia tetap menggunakan metode lama yang tidak mempan lagi. Akhirnya kini Amerika menerapkan konsep TQM (*Total Quality Management*) dan berhasil.

Seandainya Amerika memandang praktik bisnis Jepang dengan pikiran terbuka, atau memperhatikan konsep



Deming dahulu ditahun 1940-an, mereka akan dapat melihat kegunaan teorinya.

j. Membantu menerapkan sarana manajemen yang mutakhir

Banyak perusahaan yang kesulitan menerapkan dan mempertahankan TQM dan *satisfaction costumers*, hal ini kebanyakan disebabkan oleh kekurangan informasi atau kemacetan informasi intern. Artinya tanpa prasarana intelijen (CIP) perusahaan akan gagal dalam menerapkan TQM.

k. Membantu proses *Benchmarking*

Dengan CIP, perusahaan dapat mengetahui kekuatan, kelemahan dan kegiatan yang akan dilakukan oleh pesaingnya. Sehingga hal ini dapat membantu perusahaan dalam kegiatan *benchmarking*.

Metodologi / Siklus CIP

Unit dasar dari CIP adalah siklus intelijen, yaitu proses untuk mengubah informasi menjadi intelijen. Ada empat langkah dalam siklus CIP yang merupakan proses yang terus-menerus (tidak terputus), yaitu :

1. Perencanaan dan pengarahan
2. Pengumpulan
3. Evaluasi dan analisis
4. Penyebaran/ Penyajian

a. Perencanaan dan pengarahan

Langkah ini merupakan kegiatan awal dalam CIP yang meliputi :

- Pengertian yang jelas tentang kebutuhan pemakai, yaitu menentukan untuk apa CIP dipakai, mengapa CIP dibutuhkan, Siapa yang memerlukan. Hal ini sangat penting karena sebagai dasar untuk melangkah.
- Meninjau ulang (audit) kegiatan perusahaan untuk mencari informasi yang telah ada dipusahaan.
- Menetapkan rencana pengumpulan dan analisis, meliputi:
 - ♦ Merencanakan waktu, yaitu menjadwalkan pelaksanaan CIP agar supaya hasil yang diperoleh tepat waktu dan tidak terlambat atau telah usang.
 - ♦ Menentukan jenis persaingan. Ada tujuh jenis persaingan, yaitu:

1. Persaingan dalam produk, berupa persaingan mutu, pangsa pasar, kinerja produk, kepuasan konsumen terhadap produk.
 2. Persaingan dalam bidang keuangan, berupa persaingan mendapatkan untung yang besar, harga saham tinggi, biaya rendah.
 3. Persaingan dalam teknologi.
 4. Persaingan dalam organisasi, berupa persaingan manajemen, budaya perusahaan yang mengembangkan keberhasilan, tenaga kerja yang terlatih.
 5. Persaingan dalam aliansi strategis dengan perusahaan lain, yaitu membangun kekuatan perusahaan dengan cara merger.
 6. Persaingan dalam pembuatan di pabrik, persaingan dalam kemampuan pabrik, mesin.
 7. Persaingan dalam pemasaran dan periklanan.
 8. Persaingan dalam produksi.
- ♦ Menentukan jenis sumber informasi yang digunakan. Ada 3 klasifikasi sumber informasi, yaitu:

1. Berdasarkan sumber:
 - Primer: laporan tahunan, laporan pemerintah, pidato, wawancara TV dan radio langsung, laporan keuangan).
 - Sekunder: koran, buku, laporan analisis.
2. Berdasarkan bidang:
 - Informasi publik (terbuka): media, asosiasi dagang, basis data, internet.
 - Informasi nonpublik (informasi diperoleh dengan usaha yang keras dan jeli): wawancara, force sales, pengamatan survey).
3. Berdasarkan sifat:
 - Informasi lunak (kualitatif): kabar angin, opini pelanggan, surat pembaca, umpan bali, anekdot.
 - Informasi keras (kuan-

titatif): fakta, statistik, data mentah, informasi finansial.

- ♦ Menentukan jenis analisis yang akan digunakan. Alat analisis yang digunakan tergantung masalah yang akan dipecahkan, dan kemampuan perusahaan seperti SWOT, CSMM (*Customer Satisfaction Measurement and Management*), QFD, TRIZ (*Theory Inventive Problem Solving*), dan lain-lain.

b. Pengumpulan informasi

Langkah ini merupakan kegiatan pengumpulan informasi mentah yang akan diolah menjadi intelijen yang dapat digunakan oleh manajemen. Informasi-informasi diperoleh dari sumber-sumber informasi yang dapat digunakan oleh perusahaan. Informasi yang telah dikumpulkan diorganisasi, artinya informasi tersebut harus dapat diakses oleh setiap orang di dalam perusahaan untuk digunakan sebagai perencanaan taktis, membuat keputusan sederhana, atau hanya sekedar mempelajari informasi tersebut. Namun demikian penganalisaan informasi tersebut tetap harus dilakukan oleh unit CIP.

c. Evaluasi dan Analisis

Setelah data-data/informasi dikumpulkan melalui sumber informasi langkah selanjutnya, adalah melakukan evaluasi terhadap informasi tersebut. Artinya melakukan validitas dan reliabilitas informasi. Validitas (kesahihan) adalah keakuratan dan kelengkapan informasi. Reliabilitas (keandalan) adalah kepercayaan sumber-sumber informasi atas dasar performans tersebut. Analisis yang digunakan tergantung kepada masalah yang akan diselesaikan dan kemampuan perusahaan, seperti SWOT, QFD, TRIZ, CSMM (LISRELL), Optimasi, dan lain-lain. Dari hasil analisis tersebut akan diperoleh suatu temuan, pengetahuan (intelijen) yang merupakan suatu keputusan strategis perusahaan dalam menghadapi kegiatan pesaing.

d. Penyebarluasan/penyajian hasil analisis (intelijen)

Langkah terakhir adalah penyajian

intelijen, yaitu pelaporan jawaban atas pertanyaan/kebutuhan eksekutif, seperti:

- Apa yang akan dilakukan oleh pesaing A.
- Bagaimana pesaing B menanggapi kenaikan harga kami.
- Kapan pesaing C akan meluncurkan produk baru, dan lain-lain.

Dalam melakukan penyajian harus memenuhi kriteria-kriteria sebagai berikut:

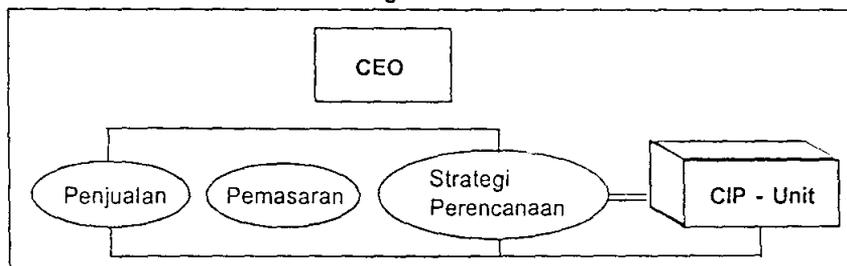
1. Responsif terhadap kebutuhan pimpinan
2. Terfokus (tidak umum)
3. Tepat waktu
4. Tingkat kepercayaan tinggi
5. Bentuk penyajian terbaik (visual, audio, kinestesi)

Posisi CIP – Unit dalam Struktur Organisasi Perusahaan

CIP –unit adalah suatu unit atau bagian dalam perusahaan yang menangani CIP. CIP-unit harus diletakkan berdekatan dengan pemakai utama (eksekutif) dan bagian perencanaan strategis tetapi juga dapat dijangkau setiap orang di perusahaan.

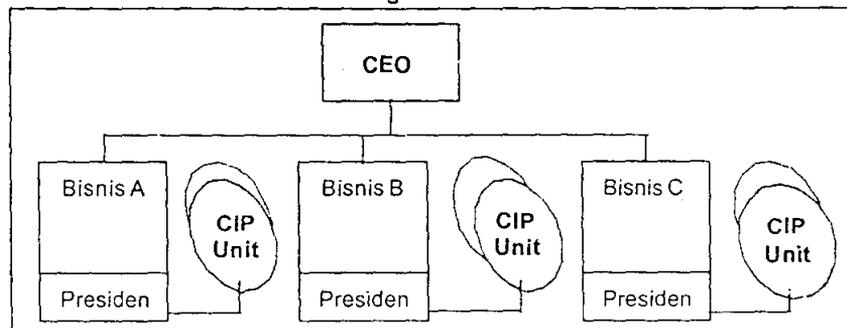
Gambar 4b.

Posisi CIP-Unit dalam Struktur Organisasi Perusahaan



Gambar 4b.

Posisi CIP-Unit dalam Struktur Organisasi Perusahaan Multi Usaha



Merancang jaringan untuk menggerakkan informasi

CIP sebagai Analogi Konsep Pengukuran

Konsep CIP pada dasarnya merupakan analogi dari konsep pengukuran yang sangat sering kita dengar.

Faktor Penyebab Kegagalan CIP

- a. Manajer puncak tidak terlibat dan mendukung.
- b. Tugas-tugas tidak terfokus/tidak berorientasi pada pokok permasalahan.
- c. Terlalu banyak penekanan pada langkah pengumpulan.
- d. Tidak melibatkan setiap orang dalam perusahaan.
- e. Tidak menetapkan petunjuk-petunjuk

etis/aturan.

- f. Terjadi kebocoran informasi.
- g. Ulah para pesaing (mata-mata): phantom interview, bendera pencari kerja, bujukan.
- h. Penyebab lain: siaran pers, karya tulis teknik, pidato, tur pabrik, pemasok, distributor, dokumen yang dibuang, peradilan.

Kesimpulan

Competitive Intelligence Program sangat berguna bagi perusahaan dalam memerangi dan memenangkan persaingan dalam era globalisasi ini. Keberhasilan perusahaan membangun CIP tergantung kepada kesadaran perusahaan akan betapa pentingnya CIP. Adapun langkah-langkah dalam membangun sistem CIP dalam perusahaan adalah:

- a. Memilih seorang direktur CIP dan tempatkan pada lokasi/posisi yang tepat.
- b. Direktur CIP menetapkan siapa-siapa pemakai kunci CIP dan untuk apa mereka memakainya.
- c. Melakukan audit tentang informasi yang ada dalam perusahaan.
- d. Menetapkan etika dan hukum dalam CIP.
- e. Merancang jaringan untuk menggerakkan informasi dan intelijen dalam perusahaan dengan fasilitas yang ada. **U**

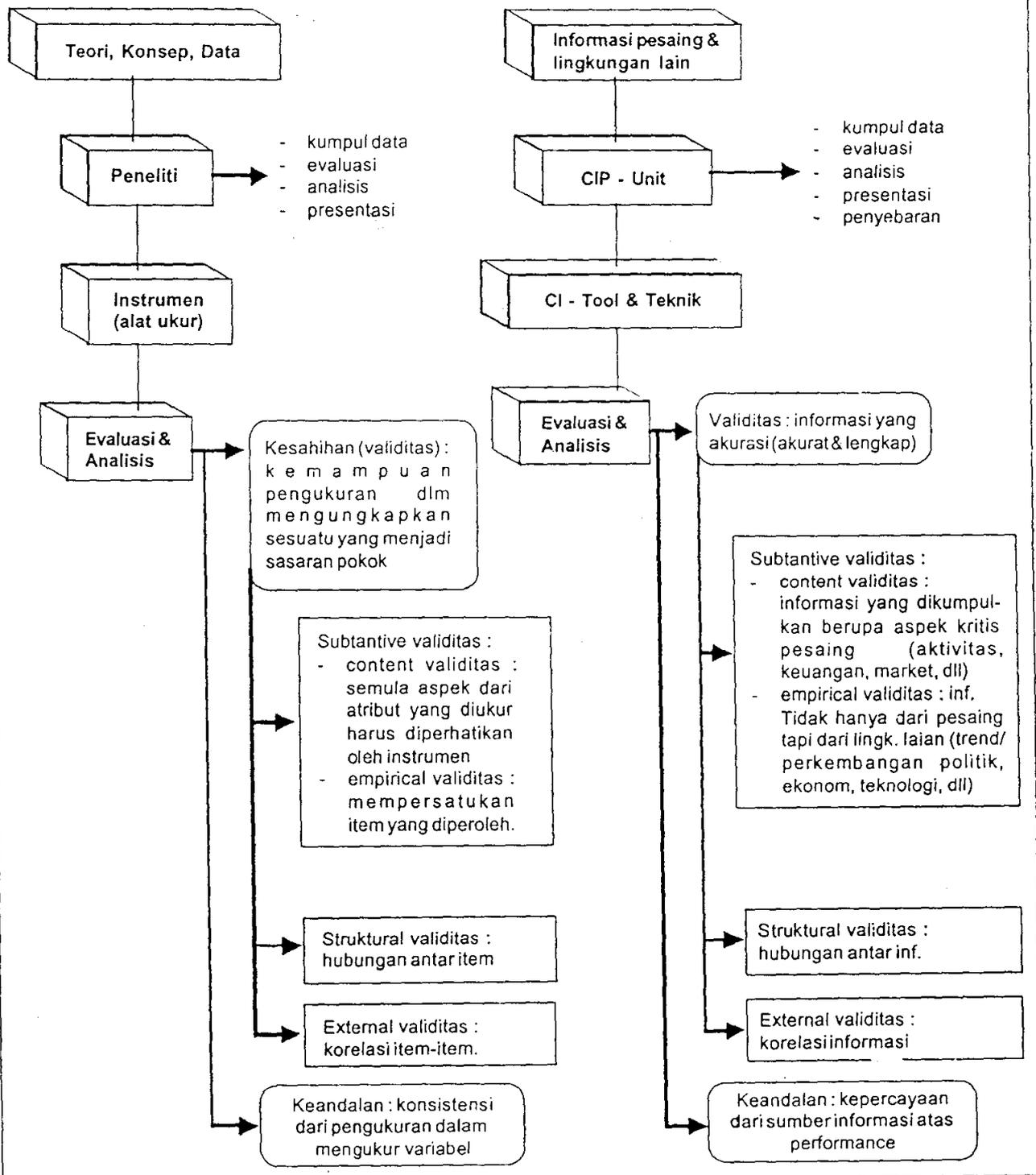
Referensi

1. Larry Kahner, (1998). *Competitive Intelligence*, Prentice Hall.
2. Malhotra, Yogesh, *An Analogy to a Competitive Intelligence Program: Role of Measurement in Organizational Research*, (WWW document), URL <http://www.brint.com/papers/compint.htm>.

ANALOGI

KONSEP PENGUKURAN

COMPETITIVE INTELLIGENCE PROGRAM



INTELIJEN PEMASARAN

oleh:

Dr. Basu Swastha Dharmesta, MBA

REINDO, 12 Februari 2003

Webster mendefinisikan intelijen sebagai berita/kabar, informasi, atau bahkan pengumpulan informasi "rahasia". Sedangkan Rosenberg mengartikannya sebagai kemampuan untuk mendapatkan pengetahuan atau belajar dari pengalaman hidup.

Lalu apa kaitannya dengan pemasaran? Kaitannya ada pada informasi atau pengetahuan tentang perilaku konsumen, pesaing, saluran distribusi, kebijakan publik dan perusahaan sendiri.

Sistem intelijen pemasaran merupakan bagian dari sistem informasi pemasaran serta sangat erat kaitannya dengan sistem catatan intern perusahaan dan riset pemasaran. Kotler mendefinisikan sistem intelijen pemasaran sebagai seperangkat prosedur dan sumber yang digunakan oleh para manajer untuk mendapatkan informasi sehari-hari tentang perkembangan-perkembangan yang berkaitan dengan lingkungan pemasaran. Informasi itu dapat berasal dari dalam perusahaan sendiri, konsultan riset pemasaran, biro periklanan, pemasok, pelanggan bahkan pesaing.

Setidaknya ada empat cara pengumpulan informasi yang dapat dilakukan oleh seorang manajer yaitu pengamatan tanpa arah yang jelas, pengamatan terkondisi, pencarian secara informal dan pencarian secara formal.

Intelijen pemasaran sudah banyak dipakai secara profesional sebagai suatu alat diplomasi oleh perusahaan yang bersaing. Persaingan menjadi dasar pengembangan intelijen pemasaran, baik secara nasional maupun global.

Kapan perusahaan anda memerlukan intelijen pemasaran? Penurunan efisiensi dan kemampulabaan perusahaan, pesatnya perkembangan teknologi, perubahan budaya dan meningkatnya kerusakan dan pengrusakan adalah tanda-tandanya.

Dalam kenyataannya, intelijen pemasaran tidak selalu berjalan mulus. Kebanyakan kegagalan dipicu oleh perencanaan yang tidak akurat akibat kurang atau ketidaktepatan informasi, dana yang tidak memadai, personil yang kurang cakap serta birokrasi yang tidak jelas.

Metode intelijen pemasaran bisa sistematis atau tidak sistematis. Membaca buku, koran atau publikasi bisnis, berbincang dengan pelanggan atau manajer lain merupakan contoh metode yang tidak sistematis. Metode sistematis antara lain diwujudkan dengan melatih atau memotivasi *marketer* agar menjadi "mata" dan "telinga" bagi perusahaan, membeli informasi atau membangun sendiri pusat informasi pemasaran, evaluasi dan analisa, serta menyebarkan dan merespon.

Metode yang sistematis mestinya mencakup pula beberapa langkah yang sistematis pula yaitu mempersiapkan sistem, mengumpulkan informasi secara terus menerus, evaluasi dan analisa lalu menyebarkan dan merespon.

IN/EKON: SWA - Usaha Detektif Bisnis

From : apakabar@clark.net

Date : 9 Januari 2001 - 18:59:00 EDT

Oleh : V. Elisawati/Paulus Pandiangan.

Subject: IN/EKON: SWA - Usaha Detektif Bisnis
INDONESIA

X-within-URL: <http://www.swa.co.id/96/04/PELUANG.006.html>

Jasa intelijen bisnis makin diperlukan dunia usaha: Bagaimana peluangnya?

Sampo Dimension sebenarnya bukan apa-apa dibanding Rejoice, yang sudah jadi merek global. Namun, PT Unilever Indonesia (UI) tahu persis. Rejoice yang berformula 2 in 1 akan segera dilepas di pasar Indonesia. Maka, sebelum PT P & G Indonesia meluncurkan Rejoice, UI mendahului melepas Dimension yang formulanya sama dengan Rejoice. Akibatnya, Rejoice hanya menjadi pecundang di pasar Indonesia. Itulah bukti keunggulan intelijen bisnis UI: tahu persis yang sedang dan akan dilakukan pesaingnya.

Di negara-negara maju, intelijen bisnis sudah menjadi kebutuhan. Hampir setiap kegiatan bisnis membutuhkan jasanya. Jasa tersebut, antara lain digunakan untuk mewaspadaikan kegiatan pesaing, berapa besar pangsa pasarnya, memantau siapa di balik pendatang baru di arena bisnis, seberapa kekuatannya dan sebagainya. Selain itu, jika ingin bermitra dengan pihak lain, maka sang detektif diminta melacak aktivitas bisnis maupun kegiatan pribadi sang calon mitra.

Kegiatan seperti di atas bisa dilakukan sendiri oleh para pelaku bisnis, tapi juga oleh perusahaan independen yang khusus menangani kegiatan tersebut. Di Indonesia, beberapa perusahaan besar telah memiliki divisi khusus menangani kegiatan intelijen bisnis. Contohnya, UI. Itu sebabnya UI selalu tahu gerak-gerik "pesaing". Di Indonesia, terdapat sejumlah perusahaan penyedia jasa semacam itu. Sebut saja CIC Consulting Group, Pusat Data Business Indonesia, dan Data Consult Inc. Selain secara rutin menerbitkan jurnal industri, mereka juga melayani permintaan klien untuk jasa-jasa intelijen, seperti survei pasar, investigasi bisnis, mencarikan mitra bisnis, dan membuat studi kelayakan bisnis.

Dilihat dari pertumbuhan usahanya, tampaknya bisnis ini memang berpeluang cukup besar. PT Cisi Raya Utama (CRU), cikal bakal kelompok CIC rintisan Wilson Nababan, pada 1986 cuma mempekerjakan 2 orang pengetik. Kini, bisnis yang modal awalnya Rp 500 ribu ini, telah berkembang biak menjadi 5 perusahaan yang tergabung dalam kelompok CIC. "Saat ini aset secara keseluruhan mencapai Rp 20 miliar, dan tak ada beban utang. Total karyawan 230 orang, itu belum termasuk karyawan paruh waktu," jelas Wilson, Presdir CRU.

Order awal yang ditangani CRU, dari Bank of Tokyo (BOT) di Indonesia. BOT minta data ihwal kondisi perusahaan tertentu di Indonesia. Waktu itu nilai jasanya US\$ 50. Dari order kecil-kecilan, CRU mampu berjalan dan mendapat klien besar seperti Sumitomo Corp., Mitsui, Mitsubishi, dan sebagainya. Selain dari Jepang, data CRU juga dibeli klien dari Eropa dan Korea Selatan.

Lima perusahaan yang tergabung dalam CIC Consulting Group, yaitu PT Capricorn Indonesia Consult Inc., khusus menangani pekerjaan kelayakan proyek, membuat laporan bisnis 2 mingguan dan bulanan, bisnis, menerbitkan laporan mengenai industri kimia dan perdagangan, industri komersial (keuangan, investasi, perdagangan) serta industri tekstil dan perdagangannya.

CRU, membidangi jasa informasi kredit, mencarikan mitra bisnis dan laporan proyek. PT Corinthian Infopharma Corpora, khusus memberikan studi kelayakan dan pasar di industri farmasi, alat-alat kesehatan dan rumah sakit. PT Capricorn Infowisata Consult, menangani studi bidang hotel, golf, pusat rekreasi, perkantoran, apartemen, dan produk real estate lainnya. Adapun pekerjaan riset, termasuk riset konsumen dilakukan PT Capricorn MARS Indotama. Semua informasi yang dijual kelompok CIC bersifat intelijen (rahasia). Data tersebut tidak dipublikasikan secara umum, klien harus membeli mahal, harganya US\$ 50-10.000. Pada 1995 CIC membukukan penjualan Rp 8 miliar. Penyumbang terbesar dari penjualan buku-buku hasil studi (50%), survei ad hoc 30% dan riset perusahaan 10%.

Wilson melihat ada kecenderungan bagus terhadap order ad hoc -- berupa survei terhadap suatu industri, perusahaan, atau individu. Contohnya, calon investor dari Taiwan ingin tahu calon mitranya di Indonesia. Mereka umumnya datang ke CIC, minta dicarikan data tentang seluk beluk calon mitranya baik yang sifatnya bisnis maupun nonbisnis. Yang dimaksud non bisnis adalah informasi mengenai keluarga dan pribadi, misalnya: bagaimana hubungannya dengan istri, anak, orang tuanya, hobi dan sebagainya.

Menurut Wilson, hubungan mereka dengan klien biasanya berjangka lama. Setelah memperoleh informasi tertentu, akhirnya mereka menjadi pelanggan CIC. Permintaan klien macam-macam: informasi khusus tentang industri/perusahaan tertentu atau informasi standar yang memang dijual CRU secara berkala, seperti profil industri tekstil, petrokimia dan lain-lain. PT Data Consult Inc. (DCI) boleh dikatakan lebih dulu melihat peluang besar ini. DCI didirikan mantan periset pasar di Australian Trade Commisioner Jakarta pada 1976. "Waktu itu saya melihat banyak permintaan data bisnis spesifik Indonesia dari calon investor asing," jelas Ganjar Siddik, Direktur DCI.

Hingga kini, bisnis utama DCI menerbitkan secara periodik (dwi mingguan) laporan eksklusif pelbagai industri di Indonesia (news letter) dan Indonesian Investment Highlights yang diluncurkan setiap bulan. Ada puluhan jenis industri yang dilaporkan DCI. Harganya memang tidak semahal laporan CIC. Buletin DCI harga langganannya sekitar Rp 300 ribu/tahun.

Selain yang standar, DCI seperti halnya CIC, juga melakukan layanan sesuai permintaan klien. Jasa ini dinamakan jasa laporan status kredit. Peminta jasa ini, biasanya bank pemberi kredit yang ingin tahu performa sebuah perusahaan. Tarifnya US\$ 2-4 ribu. Dengan membayar sebesar itu, klien tak cuma memperoleh informasi, tapi juga rekomendasi dari DCI.

Untuk mengumpulkan semua informasi yang dibutuhkan klien, menurut Wilson, memerlukan keuletan. "Nggak gampanglah. Ini mencakup riset lapangan, pengumpulan bahan, wawancara, lalu konfirmasi. Kadang-kadang kami juga melakukan investigasi," jelasnya. Untuk itu CIC didukung tenaga kerja yang ahli di bidangnya -- antara lain perikanan, makanan, kelapa sawit, petrokimia, tekstil.

Tampaknya, kebutuhan konsumen akan data semacam itu memang cukup besar. PT Helios Foods (HF), produsen biskuit Good Time, melangani CIC sejak 1992. Data yang dibutuhkan HF berhubungan dengan pasar biskuit dan siapa saja pelakunya. Data-data itu, seperti diakui Ongkie Tedjasurya, Direktur Pemasaran HF, digunakan sebagai pegangan saja.

Data dari CIC oleh Ongkie digabungkan dengan data dari sumber lain, Survey Research Indonesia misalnya. Namun, seperti ia keluhkan, data-data tersebut sering tidak aktual dan kurang akurat. Contohnya, kapasitas produksi sebuah perusahaan biskuit. "Kompetitor kami sudah menaikkan kapasitas produksi dan kami sudah tahu, ternyata belum tercantum dalam terbitan mereka," jelas Ongkie.

Hal serupa dikeluhkan Luki Ferdiandi, staf riset BII Lend Lease. Data itu, menurut Luki, hanya digunakan sebagai informasi awal. "Masih banyak lubangnya," jelas Luki tentang data yang diterbitkan lembaga informasi semacam CIC, PDBI dan DCI.

Tampaknya, unsur intelijen belum sepenuhnya diterapkan para penyelenggara jasa informasi ini. Walau data yang mereka terbitkan masih menjadi pedoman utama, tapi kenyataannya masih sering ditemukan lubang. Buktinya, data yang dimiliki Ongkie -- yang memang bergelut di industri biskuit -- ternyata lebih aktual ketimbang data pasar biskuit milik CIC.

Artinya, masih tersedia peluang besar di bisnis jasa intelijen ini. Peluang itu terbaca juga oleh perusahaan jasa intelijen asing. Buktinya, Pinkerton, agen detektif dari AS -- pelanggannya perusahaan multinasional di daftar Fortune 500 -- membuka usahanya di sini, tahun lalu.

Untuk sukses sebagai intelijen bisnis, selain kejelian melihat peluang, diperlukan sumber daya manusia yang andal. Mereka dituntut tak cuma mampu menutup "lubang" informasi seperti yang dikeluhkan pemakai data bisnis saat ini, tapi lebih dari itu mampu mencarikan "rahasia" yang dibutuhkan klien. Artinya, harus mampu melakukan pekerjaan "detektif".

SUARA MERDEKA

INDEPENDEN - OBJEKTIF - TANPA PRASANGKA

Rabu, 24 Agustus 2005

WACANA

Strategi Perang Berbisnis

Oleh Bambang Sumarsono

KALAU ingin memenangkan peperangan maka ketahui dan kenalilah siapa musuhmu (**Sun Tzu, ahli strategi perang**). Dalam dunia bisnis dan perdagangan pada dasarnya juga merupakan medan peperangan maya (*Virtual War*), yang kuat mempunyai kecenderungan untuk mengalahkan yang lemah. Di sisi lain yang lemah juga termotivasi untuk mengalahkan yang kuat.

Di era globalisasi pasar seperti sekarang ini hampir tidak ada pelaku bisnis yang tidak mempunyai kompetitor. Kompetisi untuk merangkul pasar selalu diwanai dengan taktik dan strategi yang senantiasa berubah-ubah sesuai dengan berat ringannya "medan" yang dihadapi dan kekuatan pasar pesaing. Akuisisi, merger, praktik monopoli dan oligopoli merupakan implementasi strategi dalam perang bisnis (*strategic business*) yang aktual dan faktual masa kini.

Apabila dalam perang konvensional sangat memperhatikan kaidah-kaidah perang, seperti Konvensi Jenewa yang memberikan perlindungan kepada pihak-pihak yang tidak terlibat peperangan (*Non Combatan*), dalam perang bisnis, kaidah perlindungan terhadap korbannya justru sering diabaikan, Karyawan yang di-PHK, Konsumen yang dirugikan selama ini selalu dikesampingkan oleh pelaku bisnis yang sedang perang dalam persaingan. Upaya meraih *sustainable competitive advantage* bisa saja menghalalkan segala cara.

Fungsi Intelijen Bisnis

Pada perang konvensional, peran intelijen sangatlah penting dan strategis, karena intelijen dengan kemampuannya akan mengadakan peninjauan awal di medan depan guna memperoleh data akurat tentang kondisi medan yang akan dihadapi, kekuatan dan kemampuan musuh atau lawan termasuk persenjataannya, serta hal-hal lain yang dapat mempengaruhi taktik yang akan diputuskan oleh panglima perang.

Bila mekanisme dalam perang konvensional ini diterapkan dalam perang bisnis, maka pelaku bisnis harus mengeluarkan "intelijen bisnis"-nya, yaitu dengan mengadakan peninjauan dan penyusupan ke pasar sebagai "medan pertempuran", mencari informasi tentang kekuatan, kelemahan, kemampuan dan batas

kemampuan dengan fokus produk bisnis kompetitor.

Di pasar seorang intelijen bisnis dituntut untuk mengetahui sejauh mana loyalitas pelanggan terhadap produk, merk dan jasa tertentu sekaligus segmentasi pasar. Sedangkan hal-hal yang perlu diperoleh dari kompetitor adalah sejauh mana keunggulan teknologi produksi yang digunakan, strategi pemasarannya, layanan pascapenjualan, dan lain-lainnya.

Data yang diperoleh Intelijen bisnis selanjutnya dibuat analisis peluang pasar, yang meliputi analisis lingkungan (pasar) dan pesaing serta analisis pelanggan. Analisis lingkungan dan pesaing dimaksudkan untuk mengetahui peluang dan tantangan potensial serta tren yang berkembang. Sedangkan analisis pelanggan dimaksudkan untuk menganalisis motivasi dan perilaku kustomer sekarang dan calon kustomer. Analisis ini selanjutnya dijadikan acuan untuk merumuskan program - program pemasaran strategis, yang pembahasannya meliputi unsur-unsur *marketing mix 4 P*, yaitu *Product* (produk), *Price* (harga), *Promotion* (promosi) dan *Place* (tempat distribusinya).

Agar dalam peperangan memperoleh kemenangan secara efektif dan optimal serta untuk memudahkan pengawasan dan pengendalian, maka perlu diadakan pembagian sektor "pertempuran". Rayonisasi wilayah kerja dengan "markas" di kantor ca-bang / wilayah merupakan implementasi pembagian sektor dalam bisnis. Melalui jalur "komando" dan sistem lapor cepat, Manajemen puncak dapat dengan mudah mengendalikan pasukan *Marketer* dan *Sales Promotion* yang merupakan ujung tombak promosi dan pemasaran.

Perang atau operasi pertempuran selalu dibatasi ruang dan waktu. Faktor yang mempengaruhi adalah keterbatasan sumber daya, baik orang, peralatan, waktu maupun keterbatasan dukungan biaya / anggaran yang mendukung operasi. Pelaku bisnis harus menyadari berbagai keterbatasan yang ada padanya bila akan *fight* dengan kompetitor, oleh sebab itu perlu batasan waktu dalam penerapan strategi tertentu dalam bisnis .

Apabila batasan waktu itu sudah terlampaui maka perlu di-adakan konsolidasi yang melibatkan berbagai unsur pelaksana, sebagai media evaluasi pencapaian sasaran sekaligus untuk menetapkan strategi apa lagi yang akan diterapkan dalam perang bisnis berikutnya.(11)

**Ir.Drs. Bambang Sumarsono, mahasiswa Program Pascasarjana MM
Undip**