

PENGEMBANGAN PRODUK BARU DAN MODEL-MODEL EVALUASI PRODUK BARU

Oleh :
Nurilda Wardiah, SE¹

ABSTRACT

This writing is likely to discuss about process, approaches, interrupting, and models of new product evaluation. The effective strategies and extract of new product development are determining factors of firm's survival. It is not an easy role to perform, for it needs lots of tries, time, and firm's resources ability - include risk and failure cost. New product development starts from identification of consumer's needs and wants until commercialization, include launching and interrupting new product. Being done well, each step in such development is hardly required to evaluate before go to next step. There are some new product development models available to be extract. The use of models depends on our goal. For example, products type data available, environment, time, and diagnostic of information. In evaluating new product, managers can use those models. This discuss about new product development expect to be reviewed by manager in doing their duty

Keywords : New product development, product launch and elimination, new product evaluation, and new product evaluation models

PENDAHULUAN

Persaingan yang keras, dinamis, dan dipenuhi ketidakpastian yang terjadi di hampir semua pasar dewasa ini mengisyaratkan adanya kebutuhan tiap-tiap perusahaan untuk selalu menyesuaikan diri dengan kebutuhan pelanggan dan tindakan pesaing melalui upaya-upaya penyampaian customer value secara lebih memuaskan kepada pelanggan. Kondisi ini merupakan suatu latar belakang mengapa

¹ Program Magister Sains - Ilmu Manajemen Universitas Gadjah Mada Jogjakarta 2003

pengembangan produk baru menjadi keharusan agar perusahaan tetap dapat mempertahankan kelangsungan hidupnya. Upaya pengembangan produk baru dan strategi yang efektif seringkali merupakan faktor penentu kelangsungan hidup suatu perusahaan. Ini bukanlah pekerjaan yang mudah, karena membutuhkan berbagai usaha, waktu, dan kemampuan sumber daya perusahaan termasuk besarnya risiko dan biaya kegagalan yang harus ditanggung. Hal ini menjadi permasalahan yang dihadapi oleh perusahaan dalam mengembangkan produk-produk barunya. Pertimbangan utama yang perlu diperhatikan adalah kesesuaian produk yang ingin dihasilkan dengan kebutuhan dan keinginan pasar. Suatu perusahaan harus mampu menempatkan secara tepat di mana posisi produk mereka di tengah persaingan pasar. Perusahaan harus mampu melakukan proses pengembangan produk baru dan menerapkan strategi yang efektif demi kelangsungan hidup perusahaan. Konsep daur hidup produk menjadi sangat penting dalam menentukan strategi apa yang akan dipakai perusahaan dalam proses pengembangan produk baru ini. Secara khusus, sebagai pendekatan bagi manajer, perusahaan juga harus melaksanakan keputusan-keputusan yang berkaitan dengan peluncuran maupun eliminasi produk baru, dan melakukan evaluasi terhadap produk baru. Tulisan ini bertujuan menjawab bagaimana proses pengembangan produk baru untuk kelangsungan hidup perusahaan, pendekatan-pendekatan apa yang dapat digunakan untuk penanganan peluncuran dan pembatalan suatu produk baru, bagaimana mengevaluasi produk baru dan model-model apa yang digunakan. Manfaat yang diharapkan dari pembahasan ini, adalah sebagai masukan bagi para manajer dalam mengembangkan produk baru. Tulisan ini diawali dengan tinjauan pada literatur tentang produk baru, pengembangan dan evaluasi produk baru. Selanjutnya pembahasan difokuskan untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan di sekitar permasalahan dalam pengembangan produk baru, bagaimana proses dan evaluasinya. Tulisan ini juga menyertakan konsep marketing mix pada product life cycle untuk produk baru, dan suatu studi komparatif tentang peluncuran dan eliminasi produk baru.

TINJAUAN LITERATUR

PRODUK BARU

Produk baru, diidentifikasi oleh kantor konsultan Booz, Allen dan Hamilton (dalam Kotler,2000) berdasarkan kategori berikut:

- *Produk baru bagi dunia:* produk-produk baru yang menciptakan suatu pasar yang sama sekali baru
- *Lini produk baru:* produk-produk baru yang memungkinkan perusahaan memasuki pasar yang telah mapan untuk pertama kalinya.
- *Tambahan pada lini produk yang telah ada :* produk-produk baru yang melengkapi suatu lini produk perusahaan yang telah mantap.
- *Perbaikan dan revisi produk yang telah ada:* produk-produk yang memberikan kinerja lebih baik atau nilai yang dianggap lebih baik dan menggantikan produk yang telah ada
- *Penentuan kembali posisi:* produk-produk yang telah ada diarahkan ke pasar atau segmen pasar baru
- *Pengurangan kos:* produk baru yang menyediakan kinerja serupa dengan harga yang lebih murah

Mengelola aktivitas pengembangan produk baru merupakan tugas-tugas manajerial yang kompleks karena harus memadukan kondisi eksternal dan kondisi internal perusahaan. Upaya pengembangan produk baru dimulai dari aktivitas identifikasi terhadap kebutuhan dan keinginan konsumen sampai tahap komersialisasi. Menurut Kotler (2000), suatu perusahaan dapat menambah produk baru melalui akuisis dan/atau pengembangan produk baru. Pengembangan produk baru dapat dilakukan oleh perusahaan dengan mengembangkannya sendiri atau perusahaan dapat juga menggunakan peneliti independen untuk mengembangkan produk baru bagi perusahaan tersebut.

PENGEMBANGAN PRODUK BARU

Pengelolaan dalam pendefinisian produk baru sangat penting untuk dilakukan, Bhattaacharya dkk, (1998) memberikan sebuah kerangka berpikir konseptual bagi para manajer untuk mencoba menjawab bagaimana ketidakpastian tentang pengaruh preferensi konsumen terhadap penentuan waktu bagi perusahaan dalam mendefinisikan produk yang diinginkan konsumen. Model proses pengembangan produk baru yang mereka digunakan mencakup tiga fase: 1) Fase definisi, yaitu menyelesaikan sekumpulan spesifikasi produk yang atraktif bagi konsumen. 2) Fase realisasi, yaitu membuat perubahan-perubahan dalam desain dan prototipe, dan menanggapi feedback dari konsumen. 3) Fase integrasi, yaitu perbaikan produk sampai dengan produk baru siap diluncurkan. Dalam literatur pemasaran, proses pengembangan produk baru dipandang sebagai serangkaian tahap yang mesti ditempuh oleh suatu perusahaan jika ingin sukses dalam memasarkan produk baru. Tahapan-tahapan pengembangan produk baru menurut Crawford (1983) mencakup perencanaan produk baru, penyusunan ide, penyaringan dan evaluasi, pengembangan teknis serta peluncuran produk. Mahajan dkk, 1988 (dalam Ozer, 1999) membedakan pengembangan produk baru kedalam lima fase, yaitu: uji-konsep, uji-prototip, pasar pra-tes, pasar percobaan serta peluncuran. Tahapan yang lebih rinci dalam mengelola proses pengembangan produk baru diberikan oleh Kotler (2000), yang meliputi delapan tahapan penting, yaitu: pemunculan gagasan, penyaringan gagasan, pengembangan dan pengujian konsep, pengembangan strategi pemasaran, analisis bisnis, pengembangan produk, pengujian pasar, dan komersialisasi.

EVALUASI PRODUK BARU

Evaluasi produk baru merupakan sebuah proses dinamis yang dilakukan disepanjang fase-fase dalam pengembangan produk baru. Pada setiap fase-fase tersebut, sebuah produk baru akan menjalani evaluasi di seluruh tahapan proses. Ini merupakan langkah yang ideal karena melibatkan berbagai-macam metoda untuk memperbaiki akurasi perkiraan. Namun karena ketatnya persaingan dan semakin pendeknya siklus hidup suatu produk baru, perusahaan-perusahaan cenderung mengambil jalan pintas dengan mengintrodusir produk-produk baru secepat mungkin dengan cara melewati beberapa tahapan proses.

PEMBAHASAN

PERMASALAHAN DALAM PENGEMBANGAN PRODUK BARU

Upaya pengembangan produk baru dan strategi yang efektif seringkali merupakan faktor penentu kelangsungan hidup suatu perusahaan. Hal ini memang bukan pekerjaan yang mudah, karena membutuhkan berbagai usaha, waktu, dan kemampuan sumber daya perusahaan serta besarnya risiko dan biaya kegagalan yang harus ditanggung perusahaan.

Kegagalan suatu pengembangan produk baru dapat disebabkan oleh banyak hal, misalnya kurangnya gagasan produk baru yang penting diarea tertentu, pasar yang terbagi-bagi, kendala sosial dan pemerintah, mahalnya proses pengembangan produk baru, kekurangan modal, waktu pengembangan yang lebih singkat, dan siklus hidup yang lebih singkat (Kotler, 2000). Dengan adanya tantangan-tantangan ini, maka mau tidak mau perusahaan harus berupaya untuk memastikan keberhasilan produk barunya.

Quater dkk (1998) menambah pengertian manajemen desain dan pengembangan produk baru dengan melaporkan penemuan-penemuan yang muncul dari perspektif makro dan mikro, dan juga metoda untuk mengidentifikasi manajemen dan isu-isu penting organisasi yang menyebabkan kesulitan dalam proses desain dan pengembangan produk baru. Temuan mereka mengarah pada faktor-faktor yang mempengaruhi kesuksesan suatu organisasi dalam mengembangkan produk baru, dan bagaimana faktor-faktor tersebut saling berinteraksi dalam hubungan dengan kinerja organisasi. Mereka juga mengungkap-kan adanya sindrom penyakit pengembangan produk baru. Sindrom terjadi ketika satu penyakit yang diderita menimbulkan banyak gejala. Kadangkala orang keliru menapsirkan gejala sebagai sumber penyakit, sehingga perhatian dicurahkan pada pengobatan gejala-gejala yang timbul tersebut, sedangkan sumber penyakit yang sebenarnya tidak diobati. Sindrom pada bidang kesehatan ini dianalogikan berhubungan dengan manajemen pengembangan produk baru. Hal ini sangat bermanfaat bagi organisasi dalam menyadari kekeliruan yang telah dilakukan organisasi, yaitu kesalahan dalam mengidentifikasi sumber permasalahan utama organisasi. Berdasarkan pentingnya

mengidentifikasi sumber masalah, maka dikemukakan cara pengidentifikasian isu-isu yang spesifik pada diri organisasi sendiri, industri dan lingkungan melalui proses self-assessment. Self-assessment adalah proses penilaian terhadap diri sendiri dengan mengidentifikasikan penyebab/masalah yang sebenarnya dan kemudian mengobatinya atau mencari pemecahan penyebab masalah tersebut.

PROSES PENGEMBANGAN PRODUK BARU

Salah satu pendekatan mendasar dalam memperkenalkan suatu produk baru adalah market pull. Dalam pendekatan ini, pasar merupakan pijakan utama dalam menentukan produk apa yang akan dibuat perusahaan. Selain itu penting juga bagi perusahaan memanfaatkan keunggulan berbasis teknologi dengan mengembangkan produk dan teknologi yang superior. Dengan demikian produk baru yang dihasilkan tidak hanya sesuai dengan kebutuhan pasar melainkan memiliki keunggulan teknik yang memadai. Dari sisi operasional, Schroeder (2000) menawarkan model proses pengembangan produk baru yang secara umum meliputi beberapa aktivitas, yaitu: pengembangan konsep, pendesainan produk, desain proses awal, pengujian produksi, dan desain akhir proses.

Kotler (2000) memberikan tahapan yang lebih rinci dalam mengelola proses pengembangan produk baru, tahapan-tahapan ini adalah sebagai berikut:

1. **Pemunculan gagasan**, dilakukan dengan mengidentifikasi produk dan pasar yang dituju serta menyatakan tujuan produk baru tersebut. Dinyatakan pula usaha-usaha yang akan dilakukan, misalnya dengan mengembangkan produk terobosan, memodifikasi produk lama, ataupun meniru produk pesaing
2. **Penyaringan gagasan**, dengan menyeleksi gagasan-gagasan yang baik untuk ambil dan membuang gagasan-gagasan buruk dengan menggunakan teknik-teknik tertentu.

3. **Pengembangan dan pengujian konsep**, gagasan yang menarik untuk selanjutnya disempurnakan menjadi konsep produk yang dapat diuji.
4. **Pengembangan strategi pemasaran**, dengan merencanakan suatu rencana awal strategi pemasaran untuk memperkenalkan produk baru ke pasar.
5. **Analisis bisnis**, dengan mengevaluasi daya tarik bisnis dari produk baru melalui perkiraan penjualan, penjualan pertama, penjualan pengganti, penjualan berulang serta biaya dan laba.
6. **Pengembangan produk**, yaitu membuat suatu produk fisik.
7. **Pengujian pasar**, menguji produk baru pada lingkungan konsumen yang nyata dan untuk mempelajari seberapa besar pasar itu dan bagaimana konsumen bereaksi serta reaksi penyalur.
8. **Komersialisasi**, yaitu memperkenalkan produk tersebut ke pasar secara terbuka.

Mahajan dkk (1988) membedakan fase-fase pengembangan produk baru kedalam lima fase, yaitu: uji-konsep, uji-prototip, pasar pra-tes, pasar percobaan serta peluncuran. Tahap **uji-konsep** berkaitan dengan tindakan memperkirakan reaksi-reaksi konsumen terhadap bergulirnya ide produk baru, mengidentifikasi atribut-atribut yang penting serta menentukan ukuran pasar potensial. Pada tahap **ujicoba prototip**, orang-orang mengevaluasi prototip dari sebuah produk baru. Tahap pasar pra-tes berkenaan dengan simulasi yang memperagakan suatu kelompok yang terdiri dari para calon pembeli dan kemudian menaksir reaksi-reaksi mereka terhadap produk baru. Tahap **pasar percobaan** merupakan sebuah evaluasi terhadap peluncuran produk yang dilakukan secara terbatas dan merupakan langkah final sebelum komersialisasi dilancarkan secara besar-besaran. Yang terakhir, tahap **peluncuran produk** melibatkan perkiraan-perkiraan mengenai hasil penjualan produk baru di masa depan berdasarkan data penjualan awal.

Pada setiap tahapan, dibutuhkan serangkaian keputusan yang melibatkan komitmen perusahaan kepada pasar serta alokasi sumber daya perusahaan yang besar dan luas. Pengembangan produk baru pada dasarnya merupakan suatu pendekatan yang logis dan sistematis. Namun dalam praktik, banyak perusahaan tidak merampungkan seluruh tahapan dan sejumlah tahapan hanya diselesaikan secara semu. Padahal banyak riset-riset yang menegaskan bahwa probabilitas kesuksesan sebuah produk akan lebih besar jika proses pengembangan produk baru diikuti secara penuh.

PELUNCURAN DAN ELIMINASI PRODUK BARU

Suatu studi komparatif mengenai peluncuran produk dan kebijakan eliminasi di lingkungan perusahaan Amerika dan Inggris dilakukan oleh Greenley dan Bayus (1994). Riset mereka berhasil mengenali sejumlah pendekatan untuk menangani kedua jenis keputusan tersebut melalui dimensi-dimensi pengambilan keputusan. Dasar pengidentifikasian adalah perbedaan-perbedaan dalam aksi-aksi pengambilan keputusan yang dilakukan oleh perusahaan-perusahaan sampel.

Dua pertanyaan yang hendak dikaji pada riset Greenley dan Bayus (1994) adalah: pertama, berdasarkan dimensi-dimensi khusus tertentu, dengan cara bagaimanakah perusahaan-perusahaan sampai pada keputusan untuk meluncurkan atau tidak meluncurkan produk-produk baru? Kedua, berdasarkan dimensi-dimensi khusus yang tertentu, dengan cara bagaimanakah perusahaan-perusahaan sampai pada keputusan untuk mengeliminasi atau tidak mengeliminasi produk-produk yang ada? Untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan tersebut, digunakan dimensi-dimensi berikut:

- Input informasi
- Metoda pengambilan keputusan: analisis SWOT, analisis portofolio, analisis PLC, PIMS, *perceptual mapping*, *conjoint analysis*, dan *qualitative judgement*
- Partisipasi manajemen
- *Software* komputer

PELUNCURAN PRODUK BARU

Peluncuran produk baru merupakan salah satu tahapan dalam pengembangan produk baru, dimana perusahaan memperkenalkan produk baru secara terbuka. Dalam tahap ini menurut Kotler (2000), perusahaan perlu mempertimbangkan: penentuan waktu peluncuran produk (masuk pertama, masuk bersamaan, atau masuk terlambat), strategi geografis, dan strategi pengenalan pasar.

Studi komparatif tentang peluncuran produk baru. Hasil studi pada perusahaan Amerika dan Inggris memberikan sejumlah pemahaman mengenai pertimbangan-pertimbangan para manajer dalam peluncuran produk. Pengambil keputusan terancang adalah kelompok bisnis terbesar di Inggris. Tetapi kelompok bisnis ini hanya mewakili kurang dari sepertiga sampel. Pada sampel Amerika, pengambil keputusan yang canggih adalah suatu kelompok bisnis terkecil yang hanya mewakili sepersepuluh sampel. Di sini, pada perusahaan Amerika, pencarian informasi dan konsultasi menjadi fokus dari lebih banyak perusahaan ketimbang di Inggris. Sesungguhnya, kelompok Amerika yang terbesar tersusun dari perusahaan-perusahaan yang amat mempercayai pentingnya pengumpulan informasi.

Kendati literatur mensinyalkan bahwa tahap-tahap lanjut dari proses pengembangan produk baru harus formalkan, hasil-hasil dari riset ini menunjukkan bahwa, dalam konteks peluncuran produk, hanya sedikit saja perusahaan-perusahaan yang terlibat dalam proses secara formal. Karena mayoritas perusahaan tidak memformalkan tahap terakhir, maka tidak mungkinlah untuk memformalkan tahap-tahap lain dari proses pengembangan produk baru yang mereka lakukan. Di sini tersinyal bahwa mayoritas perusahaan, baik di Amerika maupun di Inggris, tidak memetik manfaat (yaitu: pengurangan risiko) dari proses logis-sistematis yang biasa disebut sebagai "proses pengembangan produk baru" itu. Pendekatan ke arah pengurangan risiko ini terutama sekali berkenaan dengan keputusan untuk meluncurkan produk karena sekali keputusan ini ditetapkan, maka perusahaan pun harus melayani pasar melalui alokasi sumberdaya yang teramat besar dan luas.

Di kalangan pengambil keputusan yang tidak canggih, pendekatan yang terencana benar-benar hampir secara total tidak

dilakukan. Pada kedua sampel (Amerika dan Inggris), jumlah kelompok yang tak canggih ini bersifat signifikan dan di sini, proporsinya lebih besar pada lingkup Inggris ketimbang pada lingkup Amerika. Secara keseluruhan, hasil-hasil riset terlihat konsisten dengan hasil-hasil dari studi terdahulu mengenai proses pengembangan produk baru. Cooper dan Kleinschmidt serta Hise dan kawan-kawan menemukan bahwa banyak perusahaan merampungkan sejumlah tahapan hanya secara artifisial, termasuk tahapan peluncuran produk. Input-input informasi jelas penting bagi banyak perusahaan walaupun pemanfaatan mereka dan juga resistensi terhadap pemanfaatan ini masih harus diselidiki.

Perspektif lain tentang peluncuran produk baru.

Perspektif ini diungkapkan oleh Hart dan Tzokas (2000) yang menguji teori marketing tentang suatu peluncuran produk baru. Mereka menemukan bukti empiris yang menunjukkan bahwa keputusan marketing mix untuk peluncuran produk baru berubah dalam pandangan product-market life cycle. Hal ini sesuai dengan Smallwood (1973) yang berpendapat bahwa product life cycle dapat menjadi kunci kesuksesan dan keuntungan manajemen produk, dari pengenalan produk baru hingga pembuangan produk yang usang. Berikut adalah penjelasan tentang variabel-variabel marketing mix dalam peluncuran produk baru.

Keputusan-keputusan dalam peluncuran produk baru berkenaan dengan hubungan produk dan posisi produk. Tahap positioning dalam segmentasi pasar dimaksudkan agar produk diterima oleh konsumen-konsumen potensial. Pernyataan yang berhubungan positioning dikatakan oleh Reis dan Trout (1982) bahwa positioning adalah bukan apa yang anda lakukan pada produk tetapi apa yang anda lakukan pada mind of the prospect, sehingga posisi relatif produk baru yang diharapkan pada pasar harus merencanakan keunggulan kompetitif pada produk dengan sasaran pada target pasar. Keunggulan produk secara konsisten menunjukkan diferensiasi utama yang sangat mempengaruhi kesuksesan dan kegagalan dalam pengembangan produk baru.

Keputusan-keputusan dalam harga peluncuran produk baru. Harga merefleksikan posisi kompetisi dan bagi konsumen merupakan ukuran kualitas produk. Skimming dan penetrasi pasar merupakan suatu pilihan dalam jangka panjang. Sampai saat ini Skimming disarankan

sebagai sebuah cara yang paling menghasikan laba, khususnya untuk produk yang berinovasi tinggi dan merupakan dasar pemikiran untuk mengatasi masalah biaya. Asumsi ini dikuatkan dengan menghubungkan keuntungan relatif produk ketika pertama kali diluncurkan di pasar. Maka harga yang tinggi dapat dipertahankan sampai tibanya persaingan yang serius di pasar.

Keputusan-keputusan dalam komunikasi peluncuran produk baru. Komunikasi produk baru ke pasar melibatkan beberapa kegiatan yang berhubungan, yaitu public relation, periklanan, promosi, penjualan, dan personal selling. Cooper (1998) berpendapat bahwa pada mayoritas produk baru, kekuatan penjualan akan diutamakan, namun ada pendapat lain yang menyangkalnya. Wind (1982) memfokuskan penelitian pada pentingnya promosi dalam peluncuran produk baru. Hal ini menganjurkan bahwa ketika ketidaksadaran suatu produk berada pada tingkat yang rendah, maka strategi iklan dan promosi sangat dibutuhkan.

Keputusan-keputusan dalam distribusi peluncuran. Pilihan channel distribusi harus merefleksikan perilaku pembelian target pasar dan menekankan pada keberadaan maksimal dari target pasar. Kualitas dari distribusi juga akan membantu atau menghalangi tujuan memposisikan produk, secara khusus peran dari distributor adalah memberi pelayanan kepada konsumen yang merupakan aspek penting dari positioning.

Pada tahap pertumbuhan dari siklus hidup produk, ditemukan bahwa inovasi dikelompokkan pada tingkat pelayanan konsumen yang tinggi. Ini merefleksikan akan pentingnya elemen strategi kompetitif produk yang menekankan pada customer satisfaction. Hal ini juga dimaksudkan untuk mengatasi reaksi kompetitor pada pasar yang tumbuh pesat dalam tahap pertumbuhan dari siklus hidup produk (Bowman dan Gatignon, 1995).

ELIMINASI PRODUK BARU

Eliminasi produk merupakan tindakan pembatalan peluncuran produk baru ke pasar. Tidak seperti proses peluncuran produk baru, suatu proses formal ke arah eliminasi produk sama sekali belum mapan dalam literatur. Riset empiris mengenai eliminasi produk dilakukan oleh Greenley dan Bayus (1994), mereka berhasil

mengenali sejumlah pendekatan dalam penanganan keputusan peluncuran produk dan pembatalan produk. Hasil riset juga mengindikasikan bahwa proses eliminasi produk bisa saja berlangsung secara tidak logis dan tidak bersambungan. Perusahaan-perusahaan hanya memberikan sedikit perhatian kepada masalah analisis dan evaluasi, sementara pada saat yang sama keputusan untuk mengeliminasi produk membutuhkan banyak kearifan dan pertimbangan manajerial.

Studi komparatif tentang peluncuran produk baru. Hasil riset pada perusahaan-perusahaan Amerika dan Inggris memberikan sejumlah pemahaman mengenai pertimbangan-pertimbangan para manajer dalam mengambil keputusan eliminasi produk. Pada studi ini, kelompok pengambil keputusan yang canggih sangat sedikit, hanya seperlima dari sampel Inggris. Kelompok terbesar pada kedua sampel terdiri dari para pengambil keputusan yang tidak canggih. Pada kedua negara, para pencari informasi hanya merupakan kelompok-kelompok yang kecil.

Hasil studi mereka konsisten dengan riset sebelumnya yang juga menyimpulkan bahwa, untuk sebagian besar perusahaan, tidak ada proses eliminasi produk yang formal. Salah satu alasan di balik kurangnya formalitas adalah kurangnya informasi. Tetapi dalam riset ini terlihat bahwa mayoritas perusahaan terlibat dalam pencarian input informasi, dan pada kedua negara, sejumlah besar perusahaan termasuk dalam kategori pencari informasi. Hasil dari riset ini jelas menandakan bahwa kurangnya informasi bukanlah kendala ke arah proses secara formal. Alasan lain di balik kurangnya formalitas adalah kurangnya kecakapan manajerial. Tetapi, di lingkup perusahaan yang diteliti dalam riset ini, partisipasi manajerial dalam keputusan eliminasi produk tampak cukup mencolok. Ini berarti, pada mayoritas perusahaan, paling tidak, ada sebuah forum potensial untuk menciptakan sebuah proses meskipun resistensi manajerial terhadap pelaksanaan proses belum diteliti, demikian pula kecenderungan para manajer untuk menggunakan informasi yang telah terkumpul melalui proses-proses partisipatif itu. Alasan berikutnya adalah sedikitnya kepedulian terhadap analisis dan evaluasi yang dilakukan yang berhubungan dengan keputusan eliminasi. Gambaran umum mengenai rendahnya penggunaan metoda-metoda pengambilan keputusan serta perangkat-perangkat lunak komputer mengisyaratkan dengan jelas kurangnya kecenderungan manajerial pada

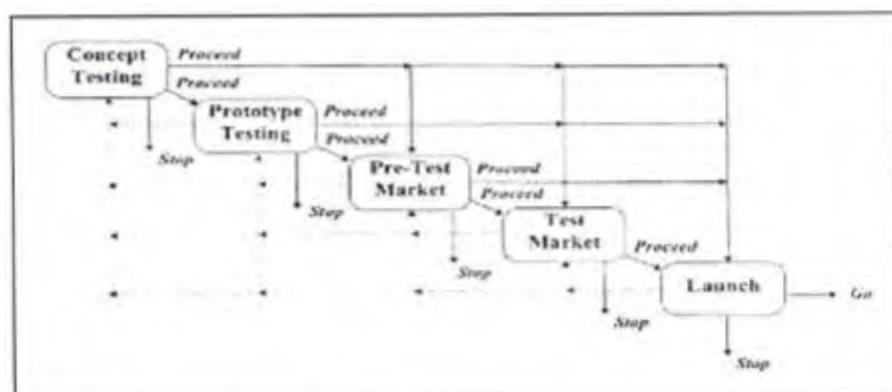
pengembangan suatu pendekatan formal terhadap evaluasi ketika para manajer itu mengambil keputusan untuk mengeliminasi produk.

EVALUASI PRODUK BARU

Evaluasi produk baru merupakan sebuah proses dinamis yang secara umum dapat dipandang sebagai rangkaian tindakan yang mengalir melalui fase-fase pokok dalam pengembangan produk baru. Mahajan dkk (1988) membedakan fase-fase ini kedalam lima fase, yaitu: uji-konsep, uji-prototip, pasar pra-tes, pasar percobaan serta peluncuran.

Tahap uji-konsep berkaitan dengan tindakan memperkirakan reaksi-reaksi konsumen terhadap bergulirnya ide produk baru, mengidentifikasi atribut-atribut yang penting serta menentukan ukuran pasar potensial. Pada tahap *ujicoba prototip*, orang-orang mengevaluasi prototip dari sebuah produk baru. Tahap pasar pra-tes berkenaan dengan simulasi yang memperagakan suatu kelompok yang terdiri dari para calon pembeli dan kemudian menaksir reaksi-reaksi mereka terhadap produk baru. Tahap *pasar percobaan* merupakan sebuah evaluasi terhadap peluncuran produk yang dilakukan secara terbatas dan merupakan langkah final sebelum komersialisasi dilancarkan secara besar-besaran. Yang terakhir, tahap *peluncuran produk* melibatkan perkiraan-perkiraan mengenai hasil penjualan produk baru di masa depan berdasarkan data penjualan awal.

Gambar 1 Proses Evaluasi Produk Baru



Sumber : Ozer, M. (1999)

Evaluasi produk baru dilakukan pada seluruh tahapan proses pengembangan produk baru seperti yang diilustrasikan pada gambar 1. Ini merupakan langkah yang ideal karena melibatkan berbagai macam metoda untuk memperbaiki akurasi perkiraan. Namun demikian, lantaran beratnya tekanan kompetisi dan semakin pendeknya siklus kehidupan suatu produk baru, perusahaan-perusahaan cenderung mengambil jalan pintas. Mereka berusaha mengintrodusir produk-produk baru secepat mungkin dengan cara melewati beberapa tahapan proses. Harusnya dicatat bahwa proses yang dimaksud bergerak sejajar dengan proses pengembangan suatu produk dan dapat diterapkan baik melalui proses tahap demi tahap maupun melalui proses yang bersifat konkuren. Ada dua pilihan bagi perusahaan-perusahaan: pertama, mereka memanfaatkan model-model secara serial atau kedua, mereka menggunakan model-model tersebut secara bersamaan.

FAKTOR-FAKTOR PENENTU PENGGUNAAN MODEL EVALUASI PRODUK BARU

OZER (1999) berpendapat bahwa pemanfaatan sebuah model tertentu sangat tergantung pada faktor-faktor penting berikut:

- **Tujuan.** Model-model produk baru bisa digunakan untuk tujuan/maksud yang berbeda-beda. Misalnya untuk meramalkan kinerja pasar dari sebuah produk baru dalam konteks kesadaran pasar akan hadirnya produk, uji-coba, pembelian berulang, total penjualan, keuntungan, siklus hidup produk, puncak penjualan, manfaat finansial serta persentase penguasaan pasar, mendesain suatu produk baru dan kemudian memperbaiki atribut-atributnya, dan untuk memahami keseluruhan situasi pasar.
- **Tipe produk.** Penggunaan suatu model tertentu bisa pula tergantung pada tipe produk baru yang sedang dikembangkan. Misalnya, sejumlah model dapat diterapkan pada "line extensions", sebagian lainnya lebih cocok jika diterapkan pada produk-produk yang sepenuhnya baru. Beberapa model cocok digunakan untuk produk-produk yang biaya dan risikonya rendah, sementara beberapa yang lain akan jauh lebih baik jika diterapkan pada produk-produk yang berbiaya dan berisiko tinggi.

- **Data yang dibutuhkan.** Jenis-jenis data berlainan yang diperlukan oleh model-model di atas meliputi data penjualan historis, opini-opini para ahli, pandangan-pandangan para konsumen atau para pengguna utama atau para manajer level atas, data survei konsumen, audit gudang, serta data primer maupun sekunder mengenai lingkungan.
- **Lingkungan.** Keefektivan sebuah model tergantung pada stabilitas lingkungan. Misalnya, reliabilitas dari hasil-hasil model multi-atribut berkurang ketika perubahan-perubahan diduga bakal terjadi pada lingkungan. Kompetisi dalam suatu lingkungan juga bisa mempengaruhi hasil-hasil yang dicapai oleh model tertentu.
- **Waktu.** Model-model bervariasi, sesuai dengan lamanya waktu yang mereka butuhkan untuk menerapkan sebuah model dari awal sampai akhir.
- **Informasi diagnostik.** Model-model evaluasi produk baru dapat menyediakan informasi yang bersifat diagnostik bagi para manajer untuk memperbaiki suatu produk, dan dapat pula memberikan pengetahuan tentang peluang-peluang baru sehingga produk-produk baru tertentu dapat dikembangkan untuk memanfaatkan peluang-peluang tersebut.

PROSES EVALUASI PRODUK BARU

Berdasarkan faktor-faktor penentu penggunaan model-model evaluasi produk baru, selanjutnya Ozer (1999) menelaah model-model tersebut sesuai dengan tahapan-tahapan dalam proses pengembangan produk baru.

Tahap ujicoba konsep. Tahap ini merupakan salah satu tahapan yang paling kritis dalam proses pengembangan produk baru. Sejumlah metode untuk menguji konsep yang paling banyak digunakan adalah analogi, pendapat ahli, model multi-atribut, grup fokus serta akselerasi analisis skenario.

Tahap ujicoba prototip. Tahap ini memungkinkan perusahaan untuk mendeteksi dan memperbaiki persoalan-persoalan potensial sebelum produk baru memasuki tahapan berikutnya. Setelah

proses desain, perusahaan biasanya memproduksi prototipnya dan menguji prototip untuk menentukan: apakah produk yang bersangkutan cocok dengan konsepnya, kinerja produk (diperbandingkan dengan merek lain di pasar), bagaimana memperbaiki produk, dan bagaimana perubahan preferensi konsumen setelah mereka menggunakan produk yang bersangkutan.

Tahap pasar pra-tes. Studi ini dilakukan sebelum dilakukan pasar ujicoba atau peluncuran besar-besaran. Tes dapat berupa penggunaan di tingkat rumah tangga, simulasi di laboratorium, di pasar mini ataupun wilayah pemasaran. Hasilnya bisa berupa perkiraan penjualan dan diagnosa marketing yang dapat digunakan untuk memperbaiki tindakan dan strategi sebelum memasuki tahap pasar uji coba atau tahap peluncuran yang biayanya jauh lebih besar. Dari sini, terlihat jelas bahwa studi pasar pra-tes mampu meningkatkan peluang-peluang untuk mengeliminasi produk-produk yang tidak potensial sejak awal proses dan membatasi kompetitor untuk menjiplak produk.

Tahap pasar ujicoba. Tahap ini merupakan sebuah eksperimen terkontrol yang dilakukan dalam suatu target pasar yang dipilih secara terbatas untuk menguji secara serentak seluruh variabel marketing yang relevan. Tahap ini menghasilkan perkiraan tentang penjualan dan pangsa pasar, menyediakan informasi diagnostik tentang variabel marketing, membantu perusahaan menetapkan strategi-strategi marketing berdasarkan kondisi-kondisi nyata yang berkembang di pasar sebelum peluncuran produk berskala besar dilakukan.

Tahap peluncuran. Tahap ini bertujuan menaksir tingkat penyebaran (difusi) dari produk baru yang diluncurkan. Tahap ini menghasilkan perkiraan tentang siklus hidup produk baru, titik puncak penjualan dan jumlah para pengguna, serta menyediakan informasi diagnostik di tahap-tahap dini pengenalan suatu produk.

MODEL-MODEL EVALUASI PRODUK BARU

Meskipun model-model evaluasi telah banyak tersedia, namun sejumlah survei menunjukkan bahwa model-model tersebut masih kurang dimanfaatkan. Ozer (1999) melakukan pengkajian pada model-model evaluasi pengembangan produk baru sebagai berikut:

Brand equity analysis. Dalam analisis ini, perusahaan terus-menerus mempelajari merek-merek mereka dan mengevaluasi kemungkinan membuat produk baru dan menyusun strategi-strategi pemasaran yang relevan.

Need/Usage context analysis. Analisis ini memberikan informasi tentang peluang-peluang munculnya suatu produk baru sehingga produk-produk baru pun dapat didesain dan dikembangkan untuk menangkap peluang-peluang tersebut, serta memberikan ide bagaimana memposisikan suatu produk dalam mendukung rencana strategis. Analisis ini akan lebih efektif jika difungsikan bersama-sama dengan model-model lain yang memfokus pada atribut-atribut marketing dan produk yang lebih spesifik.

Environmental scanning. Pengembangan dan evaluasi produk baru berlangsung pada lingkungan dinamis. Informasi relevan dapat dikumpulkan dari bidang ekonomi, sosial, budaya, hukum, politik, kompetisi dan teknologi. pemantauan lingkungan dapat juga memperkirakan peristiwa-peristiwa yang mungkin terjadi di masa depan dan menentukan sifat lingkungan yang akan berkembang di kemudian hari.

Portfolio approach. Model ini menciptakan suatu portofolio yang digunakan oleh perusahaan yang mengembangkan serangkaian produk atau serangkaian lini produk multi-generasi. Cara seperti ini memungkinkan mereka melakukan dua hal secara lebih baik, yaitu mengelola program-program pengembangan produk baru serta merencanakan penjadualan introduksi produk-produk baru secara serial.

Pattern recognition. Model ini memungkinkan perusahaan untuk mengidentifikasi pola-pola konsumen yang populer di pasar dan mengoleksi sejumlah besar data primer/ sekunder tentang gaya hidup konsumen serta pola-pola konsumsi mereka dengan memanfaatkan teknologi komputer. Informasi ini sangat berharga untuk memperkecil risiko produk baru dan mengembangkan strategi-strategi jangka panjang dalam lingkungan bisnis yang dinamis.

Internet. Sistem ini sangat berguna untuk pengumpulan data intelijen di sektor ekonomi/perusahaan, pengidentifikasian trend pasar, dan pengujian produk-produk baru atau prototip-prototip

mereka dalam waktu yang lebih singkat daripada waktu yang dibutuhkan suatu metode tradisional. Internet dapat dipakai untuk menciptakan produk, mengumpulkan informasi dan menguji prototip di tahap-tahap awal proses pengembangan suatu produk baru, serta untuk menentukan positioning. Pemilihan situs-situs jaringan yang memudahkan pengguna adalah hal penting yang perlu diperhatikan bagi perusahaan-perusahaan yang berniat memakai internet untuk menguji produk barunya.

Aliances. Perusahaan-perusahaan membentuk aliansi-aliansi agar mereka memperoleh akses ke arah sumberdaya yang saling melengkapi, satu kondisi yang amat dibutuhkan untuk mengembangkan dan memasarkan produk-produk baru. Di lingkungan pasar yang tidak stabil, langkah ini berguna untuk mengurangi risiko produk-produk baru serta untuk mempertahankan posisi pasar selama mungkin.

Value chain approach. Model ini menggunakan konsep “mata rantai nilai” sebagai piranti untuk mengidentifikasi sumber-sumber potensial ke arah peningkatan nilai. Karena setiap perusahaan merupakan sekumpulan aktivitas untuk mendesain, memproduksi, memasarkan, mengirimkan dan menopang produk-produknya, maka opini orang-orang yang terlibat dalam mata rantai nilai tersebut, seperti para pemasok dan para distributor, dapat dimasukkan ke dalam proses pengembangan dan evaluasi produk baru, sebab mereka semua dalam waktu yang panjang memegang peran yang krusial dalam menciptakan pembeli potensial.

Straight judgment/vicarious input. Model ini dapat digunakan pada beberapa tahap dari siklus hidup produk baru maupun pada produk yang telah ada. Ia dapat difungsikan untuk mengembangkan ide-ide di sekitar produk baru, meramalkan kinerja pasar dari suatu produk baru serta merancang strategi-strategi pemasaran yang relevan.

SIMPULAN

Mengelola aktivitas pengembangan produk baru merupakan tugas-tugas manajerial yang kompleks karena harus memadukan kondisi eksternal dan kondisi internal perusahaan. Upaya pengembangan produk baru dimulai dari aktivitas identifikasi

terhadap kebutuhan dan keinginan konsumen sampai tahap komersialisasi. Upaya pengembangan produk baru dan strategi yang efektif seringkali merupakan faktor penentu kelangsungan hidup suatu perusahaan. Hal ini bukanlah pekerjaan yang mudah karena membutuhkan berbagai usaha, waktu, dan kemampuan sumber daya perusahaan termasuk besarnya risiko dan biaya kegagalan yang harus ditanggung.

Peluncuran produk baru merupakan salah satu tahap dalam proses pengembangan produk baru, dimana perusahaan memperkenalkan produk baru secara terbuka. Suatu perspektif dalam keputusan *marketing mix* untuk peluncuran produk baru berubah dalam pandangan *product-market life cycle*. Tidak seperti proses peluncuran produk baru, suatu proses formal ke arah eliminasi atau pembatalan peluncuran produk baru sama sekali belum mapan dalam literatur. Suatu studi komparatif mengenai peluncuran produk dan kebijakan eliminasi di lingkungan perusahaan Amerika dan Inggris, berhasil mengenali sejumlah dimensi-dimensi pengambilan keputusan peluncuran atau eliminasi produk.

Agar produk baru berhasil, sangat penting melakukan evaluasi terhadap produk baru di setiap tahap pengembangannya. Model-model evaluasi produk baru telah banyak tersedia, penggunaan model-model tersebut sangat tergantung pada tujuan-tujuan yang hendak dicapai, tipe produk, data yang dibutuhkan, lingkungan, waktu, dan informasi diagnostik. Model-model seperti analisis ekuitas merek, analisis konteks kebutuhan/pemakaian, pemantauan lingkungan, pendekatan portofolio, pengidentifikasian pola, internet, aliansi, pendekatan mata rantai nilai, dan pertimbangan langsung/input, dapat menolong para manajer dalam mengevaluasi produk baru.

DAFTAR PUSTAKA

- Bowman, D. Dan Gatignon, H., 1995, Determinants of competitor response time to a new product introduction, *Journal of Marketing Research*, February. Pp.42-53.
- Crawford, C.M. (1983), *New Product Management*, Irwin, Homewood, IL.

- Greenley, G. dan Bayus, B.L., 1994, A comparative study of product launch and elimination decisions in UK and US companies, *European Journal of Marketing*, Vol. 28 no.2, pp 5-29.
- Hart, S. dan Tzokas, N., 2000, New product launch 'mix' in growth and mature product markets, *Benchmarking an International Journal*, Volume 7 No. 5, pp. 389-405.
- Kotler, P., 2000, Marketing Management, 10th edition, Upper Saddle River, N.J. : Prentice Hall, Inc.
- Mc Quater R.E., et. Al., 1998, The management and organizational context of new product development, *International Journal of Production Economics*, Nov 1997.
- Ozer, M., 1999, A survey of new product evaluation models, *Journal of Production Innovation Management*, 16: 77-94.
- Schroeder, R.G., 2000, Operations Managements Contemporary Concepts and Cases, New York : Irwin McGraw-Hill.
- Smallwood, J.E., 1973, The product life cycle: A key to strategic marketing planning, *MSU Business Topics* (Winter 1973), pp. 29-35.