

SRATEGI PELUNCURAN USAHA BARU DAN PRODUK BARU

Oleh :
Dian Safitri PK

Pada saat perang, prajurit jika hendak maju ke medan peperangan tidak hanya membawa sejumlah amunisi untuk mengalahkan musuhnya. Mereka juga harus berbekal dengan taktik dan strategi perang, maka kemenangan dapat diraih. Begitu juga kalau ingin terjun di dunia bisnis serta sukses. Modal besar dan dukungan sumber daya manusia yang andal belum cukup untuk mendukung kesuksesan yang hendak kita raih, .banyak aspek yang harus dipersiapkan sebelum memasuki arena bisnis. Apalagi memulai usaha baru.

Pepatah yang mengatakan, gagal dan sukses hanya sebatas kulit ari adalah benar. Karena kegagalan dan kesuksesan merupakan dua sisi mata uang, yang mempunyai peluang sama untuk muncul. Tentunya tidak ada pengusaha yang mau merelakan investasi dalam jumlah yang cukup besar hilang tak berbekas. Karena itu selayaknya prajurit yang hendak ke medan perang, pengusaha perlu bekal strategi dan kiat bisnis untuk keberhasilannya. Selain strategi dan kiat bisnis ada beberapa aspek yang perlu diperhatikan agar tidak kalah dalam percaturan bisnis.

Merumuskan *strategic intent* merupakan salah satu hal yang harus dilakukan oleh perusahaan yang membangun usaha baru, menurut Darwin Silalahi CEO Booz Allen & Hamilton. Aspek yang masuk dalam *strategic intent* adalah visi, misi dan tujuan perusahaan. Perumusan ini akan berdampak pada perencanaan finansial perusahaan. Apabila perusahaan

didirikan untuk tujuan meraih keuntungan jangka panjang atau membuka pasar baru, maka memerlukan komitmen dengan pemegang saham sebagai penyedia dana.

Langkah selanjutnya adalah mempunyai mekanisme atau proses pengambilan keputusan yang jelas. Sebagai pendatang baru di kancah bisnis tentunya perlu mengantisipasi perubahan secara cepat, baik yang menyangkut pasar, industri, regulasi, maupun persaingan. Untuk itu perlu pembagian tugas yang jelas dalam pengambilan keputusan antara pemilik, pemegang saham dan manajemen perusahaan. Terlalu ketatnya pemilik dan, atau pemegang saham mengawasi gerak manajemen akan sangat merepotkan pengambilan keputusan dari manajemen yang berkecimpung dalam dunia nyata bisnis.

Langkah penting selanjutnya adalah perencanaan keuangan yang baik dengan memperhitungkan kebutuhan modal awal sebelum perusahaan mampu menghasilkan laba. Proyeksi *cash flow* harus dibuat setiap bulan dan mencadangkan kebutuhan dana dalam masa kritis perusahaan (Darwin, Swa 06 2001). Untuk perusahaan baru perlu pula untuk menyertakan proyeksi permintaan dan pangsa pasar yang ada. Menurut Darwin, kunci rencana yang baik adalah proyeksi dan asumsi pertumbuhan industri, pangsa pasar, harga produk/jasa yang ditawarkan, regulasi, biaya operasional, dan investasi yang realistis.

Tim manajemen yang andal, tentunya juga harus dimiliki oleh perusahaan baru jika ingin berhasil. Bahkan, siapa yang duduk di posisi puncak perusahaan, sangat menentukan nilai perusahaan tersebut. Makin tinggi nilai perusahaan, makin besar peluang sukses membangun usaha baru. Selain kemampuan dan pengalaman, tim manajemen puncak perlu punya kesamaan visi dan misi. Perusahaan juga harus memiliki orang-orang andal yang duduk sebagai manajemen menengah yang secara langsung melaksanakan *business plan* yang telah dibuat. Para manajemen tingkat menengah ini harus memiliki kemampuan teknis dan pengalaman di lapangan, sehingga mereka paham akan industri yang digelutinya.

Terakhir, perusahaan harus memiliki pemahaman industri dan *product life cycle*. Percuma berinvestasi besar-besaran tapi pasar yang ada belum siap. Jika industri tersebut berprospek di masa depan yang memerlukan edukasi terlebih dahulu, sebaiknya dilakukan investasi yang terkendali. Bila pasarnya sudah siap perusahaan dapat memanfaatkan '*know-how*' yang telah diperoleh selama masa edukasi dan dapat melakukan investasi dalam skala besar, untuk meraih keuntungan dari pangsa pasar potensial yang meningkat.

Fakta menunjukkan, 80% - 90% usaha baru tidak dapat mencapai pertumbuhan yang diinginkan. Kajian terhadap usaha-usaha baru tersebut semakin mengukuhkan setidaknya ada tujuh faktor yang menentukan keberhasilan mereka (Darwin Silalahi, Swa 06 2001) :

1. **Strategic Intent.**

Ini adalah pernyataan visi dan misi yang mencerminkan tujuan utama dan aspirasi para pendirinya. Perusahaan yang berhasil adalah

perusahaan yang mampu mengimplemenatsikan visi dan misi dalam manajemennya yang efektif dan optimal.

2. **Governance.**

Kesanggupan mengambil keputusan penting dalam waktu cepat dan tepat merupakan nilai lebih yang dapat diunggulkan perusahaan baru. Apalagi dalam keadaan sekarang yang keadaan cepat sekali terjadi perubahan, tidak hanya perubahan pasar, tapi juga aturan pemerintah, industri, dan persaingan.

3. **Funding.**

Perencanaan keuangan yang baik akan sangat menentukan keberhasilan usaha baru. Dalam perencanaan keuangan diperhitungkan kebutuhan modal bertahan dalam jangka waktu dimana usaha tersebut belum mencapai keuntungan yang memadai.

4. **Business Plan.**

Rencana usaha merupakan gambaran formal dari visi, misi, dan target usaha yang didirikan. Dari perencanaan tersebut akan tergambarkan proyeksi dan asumsi pengembangan usaha yang dijalankan, serta faktor-faktor eksternal dan internal yang melingkupinya.

5. **Management Team.**

Kapabilitas dan pangalaman adalah dua unsur utama dalam tim manajemen yang andal. Tim manajemen yang solid dan terpercaya biasanya memiliki kesamaan visi dan tujuan, sehingga penentuan strategi dan kebijakan perusahaan dapat berjalan optimal.

6. **Execution.**

Suatu rencana mempunyai nilai jika sudah dilaksanakan. Maka, perlu orang yang memiliki kemampuan teknis dan pengalaman lapangan

untuk posisi kunci, agar dapat mengimplementasikan visi dan tujuan yang dibuat oleh manajemen puncak. Selain itu, orang-orang yang dipekerjakan harus memiliki motivasi tinggi dalam bekerja, kreatif, disiplin, fokus dan berpegang teguh pada etos kerja yang dicanangkan, agar pekerjaan berhasil dengan baik.

7. Timing.

Ini adalah kemampuan mempertimbangkan saat tepat ketika memasuki usaha baru. Investasi akan menjadi sia-sia jika pasar yang dihadapi masih dalam keadaan *embryonic*. Yang terpenting dalam *timing* ini adalah kepekaan membaca situasi bisnis yang kita lakoni. Jangan sampai terlambat masuk pasar sehingga kehilangan momentumnya atau terlalu cepat masuk pasar sedang pasar belum layak dimasuki saat itu.

Para pengusaha saat ini sangat antusias meluncurkan produk baru atau usaha baru. Memiliki sederetan produk yang sukses dapat menjamin kelangsungan hidup perusahaan dengan kucuran arus kas yang cukup kuat. Apalagi jika merek yang mereka miliki menguat ekuitasnya seperti Sosro, Aqua, atau Coca-Cola, maka perusahaan ditentukan bukan oleh kekayaan *tangible* tapi oleh kekayaan *intangible* dari nilai ekuitas merek yang jauh lebih besar.

Faktor atau aspek yang mempengaruhi keberhasilan produk baru saling terkait antar satu dengan yang lain. Tidak ada model khusus yang dapat dijadikan resep keberhasilan produk baru di pasar, tapi ada beberapa indikator penyebab keberhasilan maupun kegagalan produk baru di Indonesia. Dari berbagai faktor internal dan eksternal yang mempengaruhi keberhasilan dan kegagalan produk

baru akan ada proses saling mempengaruhi, melemahkan dan menguatkan posisi perusahaan.

Dalam hitungan normatif, produk baru dinyatakan berhasil jika dalam rentang waktu tiga tahun berhasil mencapai titik impas. Dengan catatan, tiap tahun menunjukkan peningkatan performa : penjualan meningkat, penguasaan pasar melebar, *brand awareness* meninggi serta keuntungan bertambah besar.

Keberhasilan produk baru, diformulasikan oleh Handi (Swa 06, 2001) sebagai berikut

1. Marketing Information System.

Merupakan studi awal ketika produk masih dalam angan-angan. Keberhasilannya sangat bergantung pada kemampuan perusahaan mengelola komponen-komponen sistem informasi pemasaran, seperti data-data internal, riset pasar dan intelejen pasar. Data tersebut dapat memberikan pengetahuan yang berharga bagi perusahaan. Informasi awal ini akan membantu pembuatan konsep produk yang orisinal dan prospektif di masa depan.

2. Capitalizing Opportunity.

Dua faktor dari faktor ini adalah waktu dan kecepatan. Produk baru akan sukses bila diluncurkan pada saat yang tepat dan cepat. Siapa yang pertama masuk ke pasar, biasanya akan mendapat keunggulan bersaing. Dalam menciptakan pasar persepsi konsumen yang dibentuk oleh produk tersebut dalam benak konsumen pertama kali akan sangat membantu pencapaian pasar yang optimal. Dengan demikian biaya pemasaran sebagai penggerak utama lebih efisien.

3. Segmentation and Targeting.

Salah satu strategi pemasaran yang sangat penting. Segmentasi yang

efektif membuat perusahaan akan berpikir kreatif. Selain itu, segmentasi yang tepat akan menjadikan perusahaan mampu memobilisasi sumbernya lebih efektif. Akhirnya, pemilihan target segmen yang tepat akan menciptakan keunggulan bersaing bagi produk baru tersebut.

4. **Positioning.**

Seperti sering dikatakan pemasaran adalah perang persepsi. Maka bagaimana produk dipersepsikan dalam benak konsumen relatif terhadap pesaing, jelas sangat penting. Dan jika berhasil memosisikan produk dibenak konsumennya dengan jernih, dipastikan bisa menjadi anak tangga sukses produk baru.

5. **Delivery.**

Tantangan pemasar saat ini adalah loyalitas yang cenderung menurun. salah satu penyebabnya, alternatif akses dan *delivery* yang cepat dan kreatif. Tak mengherankan, buat produk-produk baru yang sukses, biasanya dipengaruhi oleh kemampuan memformulasi dan mengimplementasi strategi distribusinya. Apalagi, sekarang telah berkembang teknologi informasi yang mendukung pengembangan strategi distribusi lebih cepat, akurat dan meyakinkan.

6. **Product/ Service Differentiation.**

Konsumen membeli karena nilai (*value*) yang diperolehnya. Sumber nilai ini bisa dari fitur yang tepat (sesuai kebutuhan) atau karena penciptaan manfaat baru, pula karena aplikasi baru. Banyak produk gagal karena sekedar *me too*, tanpa berani tampil beda. Apalagi kompetisi berlangsung amat dahsyat, perbedaan yang sedikit sekalipun jauh lebih berarti

ketimbang memberikan produk tanpa nilai tambah apa-apa.

7. **Promotion Creativity.**

Salah satu biaya pemasaran yang besar untuk produk baru adalah biaya promosi. Maka, tak mengherankan sukses gagalnya produk juga dipengaruhi kreativitas dalam berpromosi. Apalagi untuk produk konsumsi, aspek promosi akan sangat menentukan, terutama dalam iklan.

Secara umum, perusahaan yang sustainability-nya tinggi adalah perusahaan yang memiliki rencana bisnis yang baik, didukung oleh manajemen yang tangguh, serta eksekusi yang konsisten. Faktor yang kerap menjadi sandungan adalah governance, yang menyangkut ketegasan dan transparansi dalam pengambilan keputusan.

Adapun produk yang diprediksikan mampu mempertahankan keberhasilannya secara berkelanjutan adalah produk yang ditopang oleh sistem informasi pemasaran yang kuat, segmentasi, targetting, positioning dan diferensiasiyang tepat. Faktor yang perlu diwaspadai adalah promosi yang kreatif dan distribusi. Promosi yang kreatif akan menarik bagi konsumen relatif untuk membeli, tapi tanpa ada distribusi yang baik ketersediaan produk akan terganggu sehingga calon pembeli akan pindah ke produk pesaing.

Menurut Hermawan Kertajaya, yang terpenting bukan kalah atau menang dari suatu usaha baru atau produk baru tapi bagaimana produsen atau pengusaha mendeteksi secara dini kemungkinan gagal atau sukses mereka. Caranya adalah mempersiapkan dengan benar pada saat perencanaan produk atau usaha baru, juga memantau terus hingga produk tersebut diluncurkan ke pasar.

Hermawan menganjurkan untuk menggunakan grafik untuk menunjukkan penjualan yang terjadi dalam kurun waktu tertentu. Dengan grafik dapat dilihat kecenderungan penjualan yang terjadi. *Product Life Cycle* produk dari

produk tersebut berada dimana, jika mulai cekung dapat dilihat dimana titik flekspoint, dan sebelum sampai pada titik declining dapat diantisipasi sedini mungkin.

DAFTAR PUSTAKA

- Basu Swasta Dh., 2001. *Perkembangan Pemasaran : Tinjauan Konseptual dan Praktis*. (Handout Kuliah Umum Pemasaran Tgl. 22 Sept. 2001).
- Fandy Tjiptono, 2001. *Strategi Pemasaran*, Penerbit Andi, Yogyakarta.
- Keegan, 1996. *Manajemen Pemasaran Global* (Edisi Bhs. Indonesia : Jilid 1). PT. Prenhallindo, Jakarta.
- Kotler, P, 2000. *Marketing Management : Analysis, Planning, Implementation and Control*. Millenium Edition Engelwood Cliff, New Jersey Prentice-Hall, inc.
- Swa, Tujuh Blunder Bisnis Baru. No. 06/XVII/22 Maret-4 April 2001.

