

Ujian Tengah Semester Gasal 2009/2010  
MANAJEMEN PRODUK DAN HARGA  
Waktu : 150 menit  
Sifat Ujian : Open Book

Petunjuk : Kerjakan 5 soal dari 6 soal di bawah ini, masing-masing soal berbobot sama. Soal 1 dan Soal 2 wajib dikerjakan

## **SOAL 1**

### **Membuat Produk yang Bakal Meledak!**

By Republika Newsroom  
Kamis, 20 Agustus 2009 pukul 18:07:00

SUATU pagi di bulan Juni lalu, Sodik yang datang bersama beberapa pengusaha Semarang menemui saya ketika saya baru mendarat di airport Ahmad Yani untuk sebuah acara yang mereka adakan, dia bertanya kepada saya sambil membawa sebuah produk.

"Pak Heppy ini produk yang baru saya kembangkan, sirup jahe pak, kira-kira bisa meledak nggak pak, produk ini baru lho pak masih belum beredar di pasaran" begitu kira-kira yang dia sampaikan pertama kali kepada saya.

Saya sempat mencicipi sirup jahe yang dibuat Sodik itu, menurut saya rasanya enak sekali karena kebetulan saya juga sangat menyukai wedang jahe dari dulu. Produk ini juga praktis dan mudah disajikan setiap saat. Dan yang penting lagi produk ini dibuat dengan biaya produksi yang sangat kompetitif per botolnya, sehingga dengan harga jual yang tidak terlampaui tinggi bisa mendapatkan margin yang cukup bagus.

Apakah produk ini akan meledak dan menghasilkannya uang buat kita? Apakah produk ini akan disukai masyarakat? Jawabnya adalah mungkin ya dan mungkin tidak!

Kesalahan yang sering kali kita lakukan dalam meluncurkan produk atau jasa adalah kita menganggap bahwa kita tahu apa yang diinginkan oleh target market kita. Bagaimana kita tahu sedangkan customer sendiri tidak tahu apa yang mereka inginkan. Kalau kita tahu apa yang customer inginkan tentu bisnis menjadi sangat mudah bagi kita. Dan kalau customer tahu apa yang mereka inginkan maka bisnis juga menjadi mudah buat kita.

Apa yang membuat mereka sakit. Apa yang mengkhawatirkan mereka. Apa yang membuat mereka frustrasi. Apa yang membuat mereka merasa senang, merasa aman, merasa terpenuhi, sehingga anda benar-benar tahu produk seperti apa yang harus anda buat dan lebih penting lagi anda tahu apa yang harus anda komunikasikan kepada target market anda tersebut.

Sebagian besar orang memulai dengan pengembangan produk dan kemudian menjualnya, dan baru mengetahui apakah customer menginginkannya atau tidak setelah barangnya laku atau tidak. Banyak kegagalan bisnis terjadi karena pendekatan yang digunakan terbalik. Mereka meluncurkan produk yang tidak diinginkan oleh target market, mereka

mengandalkan inovasi dan kreatifitas yang didasarkan pada obsesi diri sendiri bukan obsesi customer. Namun banyak sukses bisnis dilahirkan dengan produk-produk yang sederhana bahkan beberapa terkesan tidak bermutu, namun kenyataannya produk tersebut diserbu oleh customer.

"Tara Nasiku" adalah contoh sebuah produk yang dilahirkan oleh pemain besar di industri consumer goods di negeri ini dan telah menyedot bermilyar-milyar biaya pemasaran untuk meng-edukasi masyarakat, namun hari ini kita lihat "Tara Nasiku" tidak dibeli oleh target market, kenapa? Karena target market tidak menginginkannya!

Selalu ada cara untuk mengetahui apa yang diinginkan oleh customer, tidak mudah memang, tapi membangun produk dengan asumsi kita mengetahui apa yang customer inginkan adalah sebuah risiko tinggi! Q-Tela, Kusuka, dan Kingkong adalah contoh sukses bisnis yang dilahirkan dari produk yang biasa-biasa saja, mereka mampu mencetak bermilyar-milyar rupiah tiap bulannya hanya dari kripik singkong yang biasa kita jumpai di pinggir jalan, mengapa? Karena mereka menemukan apa yang diinginkan oleh customer! Customer ingin kripik singkong yang terkesan higienis. Customer ingin makan kripik kentang tapi tidak ingin kelihatan kampungan. Customer ingin kripik kentang yang bisa dibeli di tempat mereka berbelanja sehari-hari.

Salah satu perusahaan saya, Balimuda Food, ketika mengembangkan produk kripik yang terbuat dari kentang, dalam perjalanannya beberapa anggota team menginginkan untuk membuat kripik kentang dengan rasa barbeque, cheese, dan rasa yang lain. Namun setelah melakukan "pembicaraan" dengan customer, "menyelidiki" dengan seksama keinginan tersembunyi mereka, ternyata kripik kentang rasa asli lebih disukai dari kripik kentang dengan rasa tertentu. Alhamdulillah, akhirnya team meluncurkan produk barunya, kripik kentang asli merk "DIENG", saat ini kripik kentang asli "DIENG" bisa dijumpai di supermarket dan di pasar-pasar tradisional!

### **Pertanyaan 1:**

Ketika orang menyebut mengenai '**produk baru**', orang akan berpikir tentang teknologi – komputer, robot, digital. Namun kebanyakan produk baru jauh lebih sederhana – film baru, grup musik baru, makanan cepat saji, dan usaha baru. Seperti yang telah kita pelajari di kelas, produk baru tidak selalu merupakan penemuan baru (invention). Ada produk yang memang berasal dari ide yang benar-benar baru. Namun di pasar banyak terdapat produk yang masuk dalam kategori produk baru. Anda telah mengetahui 5 kategori produk baru. Untuk kasus diatas, penulis menyebutkan beberapa produk baru. Kategorikan produk diatas berdasarkan kategorinya dan jelaskan jawaban Anda. Berikan contohlain pada setiap kategori produk. Ingat contoh yang Anda berikan diluar yang ada di dalam buku teks Anda.

### **Pertanyaan 2**

Anda diminta menjelaskan secara ringkas tapi jelas tentang "the basic new product process" yang telah Anda pelajari dikelas uraikan dengan menggunakan kasus Sirup Jahe diatas.

## **SOAL 2**

Produk baru yang sukses dipasar akan meningkatkan keuntungan dan keunggulan competitive untuk suatu perusahaan. Meskipun hampir 50 persen produk baru yang

diluncurkan di pasar tiap tahun mengalami kegagalan suatu perusahaan akan terus menggali inovasi-inovasi baru untuk menghasilkan produk yang sukses di pasar (Riset Booz, Allen & Hamilton's 1993 tingkat kesuksesan produk baru untuk seluruh industri anata 55 sampai 65 persen). Memang menjadi suatu dilema bagi perusahaan, di satu sisi inovasi produk baru akan meningkatkan daya saing perusahaan namun di sisi lain inovasi beresiko besar dan mahal.

Di dunia telekomunikasi inovasi merupakan harga mati untuk bisa survive, perkembangan teknologi telekomunikasi yang begitu cepat berdampak pada semakin banyaknya produk-produk baru yang muncul yang tentunya akan lebih murah, lebih fleksible dan lebih mudah dalam menggunakannya. Operator telekomunikasi yang tidak kreatif mengembangkan produk-produk baru yang inovatif akan ditinggalkan pelanggannya.

### **Pertanyaan:**

1. Tahapan pertama dalam new product process adalah "Opportunity Identification And Selection". Bagaimana hal ini dilakukan dalam perusahaan operator telekomunikasi. Jawaban Anda mengambil contoh satu perusahaan operator telekomunikasi yang ada di Indonesia
2. Coba Anda buat suatu PIC (Product Innovation Charter) untuk perusahaan Operator Telekomunikasi sebagai pakem untuk new product development. Gunakan perusahaan operator telekomunikasi yang Anda gunakan dalam pertanyaan 1.

### **SOAL 3**

#### **Kasus**

Dominasi Mobile Phone BlackBerry untuk market Indonesia sepertinya akan tergerusi. Lahirnya banyak Handphone dengan "varian" mirip bentuk BB dengan harga terjangkau cukup mencengangkan. Saat acara pameran pameran HP bertajuk "Cellular Show 2009" beberapa waktu lalu, pengunjung sempat tercengang menyaksikan antrian mengular di stand Nexian. Ya, Pabrik HP itu kini sedang ekspansif dalam market Indonesia. Sejumlah operator selular digandeng dengan iming-iming harga yang super miring, jauh lebih murah hingga lebih 5 kali lipat dibanding BB.

Dari waktu ke waktu, kompetitor HP gaul BB makin banyak. Beberapa perusahaan sudah meluncurkan produknya dengan menawarkan fasilitas yang dimiliki BB. Lalu apa sebetulnya yang ditawarkan BB kepada konsumen Indonesia. Sebetulnya simpel, melalui piranti ini, orang bisa tetap online meski mobile dari satu tempat ke tempat lain. Maraknya FaceBook yang menjangkiti masyarakat Indonesia turut membantu meningkatnya angka penjualan HP sejuta umat ini. Penggunaanya bukan hanya kalangan pebisnis, namun mahasiswa dan pelajar SMP pun kini sudah (dengan PD) menenteng BB dan online meski di angkot. "Gilanya" konsumen Indonesia terhadap BB tentu saja menggiurkan sejumlah produsen HP untuk menawarkan, minimal model HP dengan fasilitas FB, Twitter dan fasilitas social networking lainnya dengan harga terjangkau.

Selain digerus oleh kompetitor yang semakin ekspansif, yang seolah-olah menantang dengan tag line, tanpa BB Anda bisa ber FB ria”, perusahaan ini juga sedang menghadapi kendala makin banyaknya BB selundupan yang beredar. Seorang teman yang sedang riset BB di Indonesia mengatakan bahwa lebih dari 60 persen pengguna BB di Indonesia adalah mahasiswa, dan lebih dari 80 persen BB yang dimiliki adalah produk “suntikan”.

Akankah dengan dua hal diatas, yakni kompetitor dan produk suntikan, BB bisa berhasil dengan mulus mendongkrak angka penjualan dari waktu ke waktu? Dalam dunia bisnis, tidak ada yang abadi. Semua tergantung dari situasi dan perilaku konsumen. Situasi dengan persaingan yang ketat, baik fasilitas dan harga yang ditawarkan menjadi point tersendiri bagi konsumen. Dengan bentuk fisik yang sama (lebar) dari BB, kini produk HP sejenis juga sudah ada, mulai dari merek ternama, macam nokia juga merek yang baru masuk Indonesia.

Perilaku konsumen yang ingin “Gaya” namun dengan biaya murah, menjadi perilaku konsumen di kebanyakan tempat. Tentu saja ini akan berpengaruh pada harga yang ditawarkan. Dengan kasus antrian panjang dalam stand Nexian dengan produk NexianBerry-nya sudah menjadi pelajaran berharga bagi banyak produsen HP untuk sebisa mungkin “menggempur” market dikelas menengah kebawah. Fasilitas online andalan kini, FB plus Push Email sudah bisa difasilitasi oleh kebanyakan HP model baru.

Pertanyaan 1: Tahapan kedua dalam new product process adalah “Concept Generation”. Untuk kasus diatas, jika Anda adalah merupakan bagian dari tim product development dari perusahaan Blackberry yang sedang terancam, apa yang Anda lakukan dalam menciptakan suatu konsep produk baru untuk menandingi serangan kompetitor di pasar. Kembangkan jawaban Anda dalam kerangka “Concept Generation”

#### **SOAL 4:**

Kasus: Apakah PS3 Produk Gagal

Sumber: <http://tempat-informasi.blogspot.com/2009/09/apakah-ps3-produk-gagal.html>



**Raksasa game asal Jepang, Sony** menyangkal pernyataan badan pengawas bernama BBC Watchdog yang menyebutkan bahwa **PlayStation 3** besutannya mengalami kecacatan yang ditandai oleh adanya kegagalan teknis yang disebut "**yellow light of death.**"

Pernyataan tersebut ditayangkan pada acara **BBC Watchdog** yang menampilkan tiga orang teknisi menguji **pengoperasian PS3**. Pada saat mengujinya, mereka memperlihatkan terdapat sejumlah kegagalan yang ditemukan pada solder yang menghubungkan komponen PS3 dengan mesin didalamnya.

**Namun Sony menyebutkan**, hal itu sama sekali tidak menghambat kinerja PS3 dan pengujian yang dilakukan **BBC Watchdog** belum bisa dijadikan patokan untuk menyimpulkan bahwa perangkat mereka bermasalah. "**Kami rasa sangat tidak adil** menilai dengan cepat bahwa produk kami bermasalah. Perlu ada bukti lain serta pengujian lebih lanjut yang bisa menguatkan kesimpulan tersebut," kata Senior Vice President and Managing Director Sony Inggris, Ray Maguire seperti dikutip dari Telegraph, **Rabu (23/9/2009)**.

"**Istilah 'yellow light of death'** kini telah diadopsi oleh sejumlah komunitas online untuk membahasa dan menggambarkan sistem PS3 yang mati diikuti kemunculan iluminasi cahaya kuning pada panel depan PS3," tambahnya. **Maguire juga menyebutkan**, cahaya kuning tersebut hanyalah indikator kegagalan teknis yang tidak spesifik dan masih bisa diterjemahkan dalam berbagai kemungkinan.

Sementara itu, pihak **BBC Watchdog** bersikeras mereka telah mempresentasikan fakta yang adil dan akurat untuk menunjukkan **kelemahan PS3**. "**Kami telah melakukan** penilaian yang adil dan data akurat yang kami peroleh dari teknisi ahli. Kami pun kemudian menyiarkan respons dari pihak Sony sendiri,"

**Pertanyaan 1:** Bagaimana Anda menyikapi kasus PS3 diatas. Apa yang salah dari produk baru PS3. Anda dapat membahas hal ini dalam kerang "concept testing: dalam new product development process

## SOAL 5

### **KASUS: Luncurkan Produk Baru, Yamaha Tunggu Kompetitor**

**Senin, 8 Juni 2009 - 10:31 wib Prasetyo Adhi - Okezone**

JAKARTA - Ketika memutuskan untuk mengeluarkan satu produk baru, ternyata Yamaha punya strategi khusus. Pabrikannya berlambang garpu tala ini memilih menunggu kompetitornya. ***Seperti kita ketahui, Yamaha di Indonesia dipengang melalui PT Yamaha Motor Kencana Indonesia (YMKI). Dan perusahaan yang berpusat di Jepang ini punya strategi unik ketika memutuskan untuk merilis satu produk baru.***

Strategi ini diungkapkan Vice Presiden YMKI Dionisius Betti disela jumpa pers Meet and Greet Miss Indonesia 2009 di Hotel Mercure, Ancol, Jakarta. "Kita tunggu kompetitor, merek akeluarkan apa, baru kita keluarkan produk baru," ujarnya. Dengan cara inilah, lanjut dia Yamaha bisa mengeluarkan produk tandingan untuk kompetitornya.

Selain itu, dia juga mengaku, pihaknya sengaja menahan produk-produk baru untuk tidak dikeluarkan serentak. Selain dengan alasan konsumen takut bosan, Ini juga berkaitan dengan strategi menunggu kompetitor tadi. "Sengaja kita tahan, biar ketika kompetitor keluarkan model baru, kita punya senjata tandingannya," tegas dia. (uky)

#### **Pertanyaan:**

Dalam tahapan kelima dalam new product process adalah "launching" Untuk kasus Yamaha diatas bagaimana Anda memandang taktik peluncuran produk oleh Yamaha. Faktor apa saja yang dipertimbangkan oleh Yamaha sehingga melakukan strategi peluncuran seperti itu.

Jawaban Anda harus didasarkan pada konsep Launching yang telah Anda pelajari dikelas dan bukan jawaban mengambang semata.

## **SOAL 6**

### **Kasus: Konsumen Nilai Honda Vario Produk Gagal**

Minggu, 6 Mei 2007 18:02 WIB

Jakarta (ANTARA News) - Sejumlah konsumen di Bekasi, Jawa Barat menilai sepeda motor merek Honda Vario sebagai produk yang diduga gagal atau cacat produksi, menyusul ketidakjelasan penanganan purna jual dan ketidakterediaan suku cadangnya.

"Sebagai konsumen Vario, saya nilai produk ini gagal dan cacat produksi karena ketika produsennya (Astra Honda Motor/AHM) mengevaluasi produknya yang diduga bermasalah, penanganannya tak jelas dan suku cadangnya tak tersedia dengan cukup," kata pemilik Honda Vario B-6175-FJE, di Tambun Bekasi, Sujatmiko, Minggu. Sujatmiko membeli Honda Vario dengan nomor mesin JF12E1011053 pada 20 Oktober 2006 di PT Kusuma Motor, Bekasi Timur. Produk ini termasuk diduga bermasalah di salah satu komponennya yakni "Pin Anchor/Nut" yang dalam keadaan tertentu dapat mempengaruhi fungsi roda belakang.

PT AHM sendiri dilaporkan telah menemukan sedikitnya tujuh kasus pada April 2007 di Jawa Timur, Pin Anchor Honda Vario yang bermasalah, khususnya untuk produk yang diproduksi pada Januari 2007. Namun, PT AHM ini memperluas cakupan pengecekan dan penggantian melalui program *recall* (pemanggilan produk untuk dicek, red) kepada 140 ribu Honda Vario yang telah diproduksi hingga saat ini sebagai bentuk pertanggungjawaban kepada para konsumennya. Menurut Sujatmiko, Honda dalam hal ini, tak punya prosedur standar (standard operating procedure/SOP) yang jelas dalam menangani konsumennya karena kenyataannya, ada *dealer* yang proaktif mengundang pemilik Vario dan ada yang tidak.

"Saya termasuk yang tak diundang oleh *dealer* dan datang sendiri ke *dealer*. Bagaimana ini bisa terjadi? Ini kan ancaman nyata bagi pemilik Vario lainnya yang tak tahu program *recall* dan terus menggunakan motornya. Jika terjadi kecelakaan fatal, siapa yang bertanggung jawab?" katanya. Runyamnya lagi, ketika sudah datang di *dealer*, para mekaniknya tak bisa menjamin kapan perbaikan bisa dilakukan karena tidak adanya kepastian suku cadang. Artinya, konsumen baru akan dihubungi per telepon jika suku cadangnya sudah tersedia. Akibatnya, janji perbaikan menjadi terlambat dari tenggat waktu yang dijanjikan. "Motorku ada dealer sejak Rabu (2/5), tetapi hingga Sabtu siang (5/5), belum juga ditangani," katanya.

Parahnya lagi, setelah motor diantar ke rumah Sujatmiko, Sabtu malam (5/5), ternyata keesokan harinya di mesin/rem roda belakang, pelumasnya bocor. "Saya tak berani memakainya karena takut terjadi apa-apa," kata Sujatmiko. Pemilik Vario lainnya, B-6277-KIY, Virna, warga Pondok Pekayon Indah, Bekasi, menyatakan hal yang sama. "Vario ini bisa dikategorikan produk gagal karena terbukti saat ditangani di dealer resmi saja, suku cadangnya tak tersedia," katanya. Virna mengaku, sepeda motornya sempat menginap di *dealer*, PT Bumi Satria Kencana, Kalimalang, Bekasi, lima hari sejak Sabtu (29/4) dan baru selesai pada Kamis sore (3/5). Padahal, mekanik sebelumnya menjanjikan selesai dalam 2-3



hari."Alasan mekaniknya sama yakni, suku cadang tak tersedia. Bagaimana mungkin perusahaan sebesar Honda, kok bisa seperti ini?" tanya Virna.

Logika awam, tambah Virna, sebenarnya jika Honda memproduksi 100 unit Vario, maka suku cadang yang disiapkan di pasar (dealer, red) minimal sejumlah itu. "Ini kok malah kurang, ada apa sebenarnya? Maka tidak salah, jika konsumen menilai produk ini termasuk gagal atau cacat produksi. Kalau ini yang terjadi, mestinya Honda tak ragu untuk menarik total dari pasar," katanya.

Menanggapi hal itu, *Corporate Communication* PT AHM, Niratih Ngastreni membantah penilaian tersebut karena Honda Vario didisain dan dipersiapkan dengan optimal, termasuk suku cadang dan penanganan purna jualnya. "SOP-nya di dealer rujukan untuk program *recall* ini adalah 1 jam per unit Honda Vario, dengan kondisi tanpa antrian dan suku cadang tersedia," kata Niratih. Soal suku cadang, tegasnya, pihaknya hingga saat ini telah menyiapkan 80 persen dari 140 ribu unit dan ini tersedia di beberapa dealer rujukan dari total 150 *shops* di seluruh Indonesia. "Jadi, di sebuah wilayah seperti Bekasi, hanya beberapa dealer yang dirujuk untuk kepentingan *recall* ini," katanya.

Namun, ia juga mengakui, mengingat program itu bukan reguler maka ada sedikit keterlambatan pasokan suku cadang dari *vendor*. "Ini kami akui, tetapi dalam waktu dua pekan ke depan, target kami (suku cadang, red) sudah beres," katanya. Ia juga menambahkan, hingga saat ini sedikitnya 100 ribu dari 140 ribu pemilik Vario telah menghubungi dan dihubungi untuk kepentingan pengecekan komponen rem roda belakang tersebut.(\*)

**Pertanyaan:** Anda telah mempelajari tentang "Market Testing". Kasus yang dihadapi Honda pada tahun 2007 diatas mungkin tidak akan dilami Honda jika market testing dilakukan secara tepat. Anda diminta memberikan saran mengenai metode market testing yang mungkin bisa dilakukan oleh Honda. Jelaskan metode tersebut dalam bentuk deskripsi argumen.