

cara kami menangkap semua potensi konsumen Indonesia.

Strategi kedua adalah manajemen saluran distribusi. Selama ini kami masuk lewat saluran tradisional maupun modern. Kami menjual melalui ritel modern, *special store*, distributor independen, serta cabang pemasaran. Kontribusi terbesar terhadap total penjualan selama ini datang dari ritel modern.

Kami hanya memiliki 17 cabang. Jumlah itu termasuk dua cabang baru di tahun ini. Kami tidak ingin terlalu agresif, karena biaya pendirian cabang baru itu mahal. Kami berharap Jakarta bisa menyumbang 40% penjualan. Sementara di kota lain di luar Jakarta, kami berharap bisa menyumbang 30%. Begitu juga dengan kota-kota lain di luar Pulau Jawa.

Membuat kategorisasi

Penjualan tertinggi Panasonic disumbangkan oleh produk AC, setelah itu baru kulkas dan mesin cuci. Dengan variasi dari ketiga produk tersebut, saya menilai penjualan tahun ini akan makin meningkat.

Namun, yang berbeda tahun ini, kami akan meningkatkan produk *business to business* atau produk yang diperuntukkan bagi segmen korporasi, bukan konsumen. Contoh produknya antara lain, *high definition video conference, scanner*, dan sebagainya. Inilah *new category strategy* kami.

Selain itu, setelah dua tahun absen meluncurkan produk TV, kami kembali menampilkan produk TV terbaru. Ada dua jenis yaitu Smart Viera untuk kelas premium dengan fitur seperti *My Home Screen, Voice Interaction, Swipe and Share*. Produk kedua adalah Viera TV yang dijual dengan harga bersaing namun tetap menggunakan teknologi yang canggih. Produk ini juga dilengkapi dengan *home entertainment system* yang sesuai dengan kebutuhan pasar.

Produk televisi ini juga bagi-

an dari strategi *branding* kami. Ini mempermudah konsumen melihat merek kami. Kalau di toko ritel modern, etalase yang utama dan terlihat paling dominan adalah TV. Nah, kami harus berada di barisan tersebut.

Saat kami melakukan *come back* ini, kompetisi memang sudah padat. Dengan pengetahuan kami yang mendalam tentang konsumen di Indonesia, kami yakin mampu memberikan produk dan layanan yang terbaik sehingga Panasonic tetap eksis.

Kompetisi berguna untuk tetap memicu inovasi dan melangkah lebih maju. Kami fokus terhadap kualitas, teknologi, dan membuat produk khusus yang sesuai dengan kebutuhan pasar. Sementara untuk *pricing*, dengan diversifikasi lini produk, kami bisa menggapai semua kelas ekonomi dan menyesuaikan *pricing* yang tepat.

Untuk mengomunikasikan produk ini, kami memayungi kegiatan-kegiatan dalam beberapa kategori. Terutama untuk premium, ada Econavi dan Panasonic Beauty. Di bawah kategori tersebut, ada beragam produk Panasonic. Tujuan kategorisasi adalah biaya *marketing*-nya lebih hemat dan konsumen lebih mudah mengenal Panasonic lewat teknologinya.

Target kami di Indonesia adalah menjadikannya negara dengan penjualan tertinggi di Asia Tenggara dalam waktu satu tahun. Saat ini Malaysia menduduki peringkat pertama. Dengan target nilai penjualan naik 20% dari tahun sebelumnya, pangsa pasar kami di Indonesia mungkin mencapai dua digit.

Untuk di Asia Pasifik, menjadi nomor 1 dalam kategori *consumer electronic*. Target ini tidak bisa dicapai dalam setahun. Namun, saya yakin Indonesia akan menjadi juaranya. Panasonic akan terus berinovasi menghadirkan produk yang ramah lingkungan, berkualitas dan memenuhi kebutuhan masyarakat Indonesia. □

Refleksi

Mengubah Produk Gagal



Jennie S. Bev
Penulis, pengajar, dan pengusaha yang bermukim di Silicon Valley, Amerika Serikat



aldian.p

Denis Gagnon, President Excel Dryer Inc, hampir gagal total dengan produk buatan perusahaannya sendiri, yaitu alat pengering tangan bermerek Excel Dryer. Produk ini kurang digemari oleh konsumen karena sebenarnya mengeringkan tangan lebih efektif dengan menyeka pada kertas handuk maupun dengan lap. Selain produk ini, masih banyak produk lain di pasar yang tidak disukai oleh konsumen namun masih juga bertahan hingga saat ini.

Setelah tiga tahun lamanya, Excel Dryer berhasil menciptakan produk baru yang digemari oleh konsumen karena bekerja secara baik. Produk tersebut diberi nama Xlerator. Seorang jurnalis *Wall Street Journal* (WSJ) yang mengukannya di kamar mandi berdecak kagum karena pengering tangan ini bekerja cepat dan efisien.

Setelah diulas di halaman WSJ, keesokan harinya stasiun televisi ABC Good Morning America menayangkan satu segmen mengenai Gagnon dan Xlerator. Sejak saat itulah, pemasaran produk tersebut mengalami *booming*.

Tahun 2001, Xlerator pertama kali dipesan oleh Animal Kingdom di Orlando, Amerika Serikat (AS). Satu dekade kemudian atau pada akhir tahun 2012, nilai penjualannya mencapai US\$ 30 juta. Nilai tersebut merupakan pencapaian luar biasa untuk produk kecil yang semula kurang disukai konsumen.

Produk gagal bukanlah alasan sebuah perusahaan atau produsen berhenti untuk berusaha. Intinya adalah mengenal apa masalah kegagalan suatu produk dan mengubah fungsinya sehingga bisa sesuai dengan harapan konsumen. Produk pengering tangan seringkali kurang cepat kerjanya. Tapi Xlerator mengubahnya menjadi cepat dan efisien, tanpa membuat tangan terasa terlalu panas.

Post-It 3M juga sebenarnya adalah produk gagal. Produk ini sesungguhnya dirancang sebagai lem. Masalahnya, lem tersebut kurang menempel. Yang menarik malah lem itu menempel seandainya dan tidak meninggalkan bekas ketika dicabut, sehingga membuat karakteris-

tik produk ini sangat menarik dan memenuhi kebutuhan atas kertas yang bisa ditempel dan dicabut tanpa bekas.

Kasus Post-It berbeda dengan Xlerator. Post-It adalah produk gagal untuk fungsi lain namun luar biasa berhasil untuk fungsi yang berbeda. Xlerator sebelumnya adalah produk gagal dengan nama yang berbeda. Namun, dengan riset dan pengembangan, produk ini terbukti berhasil diperbaiki untuk memenuhi kebutuhan dan selera konsumen.

Analisa kegagalan

Bagi produk-produk yang kurang laris alias "gagal", bisa menggunakan beberapa pendekatan untuk menganalisis apa yang bisa dilakukan selanjutnya. Pertama, apakah produk tersebut bisa diperbaiki untuk fungsi yang sama dengan mengubah teknisnya.

Produk gagal di suatu pasar, bisa jadi bukan merupakan produk gagal di pasar yang berbeda.

Kedua, apakah produk itu bisa diubah fungsinya sehingga akan memadai untuk fungsi yang berbeda. Ketiga, apakah produk itu bisa diubah penampilan atau tampilannya sehingga menarik untuk fungsi yang sama maupun berbeda. Keempat, apakah pemasaran dan penjualan produk tersebut sudah optimal di pangsa pasar yang sesuai.

Produk-produk sederhana yang menjadi kebutuhan sehari-hari, misalnya sabun mandi dan sampo, mungkin cukup diubah kemasannya saja. Sebagai contoh pasta gigi Darkie yang menggunakan logo seorang berkulit hitam dengan gigi super putih bersih. Penampilan ini mungkin terdengar atau kelihatannya rasis. Kemudian, merek dan logonya diubah menjadi Darkie yang ambigu ras, sehing-

ga netral dan tidak ofensif bagi konsumen.

Darkie diproduksi oleh Hawley and Hazel Chemical Company di Shanghai, China, pada tahun 1933. Lalu, perusahaan itu pindah ke Hong Kong dan Taiwan. Pada tahun 1985, perusahaan ini diakuisisi oleh Colgate-Palmolive, yang kemudian mengubahnya menjadi Darlie. Perubahan ini membuka pasar di negara-negara yang peka rasisme dan di negara-negara berpenduduk berkulit hitam.

Suatu produk bisa saja menjadi suatu produk gagal, seperti ponsel pintar BlackBerry sebelum versi 10 dipasarkan. Di AS sendiri, sangat jarang dijumpai pemakai produk BlackBerry, sedangkan pemakai *smartphone* iPhone dan Android merajalela di mana-mana.

Produk gagal di suatu pasar, bisa jadi, bukan produk gagal di pasar yang berbeda.

Di Indonesia, BlackBerry masih banyak digunakan karena memiliki layanan pesan BBM yang gratis. Sedangkan di negara-negara lain yang menggunakan sistem paket pembayaran flat per bulan, setiap SMS dan panggilan telepon sama-sama tidak perlu membayar pulsa ekstra. Alhasil, BBM tidak lagi diperlukan dan pasar memang tidak membutuhkannya.

Jadi, kriteria "gagal" sebenarnya relatif. Pertama-tama yang perlu dilihat adalah animo konsumen di pangsa pasar yang dibidik oleh produk itu. Bahkan setelah dibidik pun, bisa saja salah. Pergerakan perilaku konsumen yang didasari oleh perubahan-perubahan internal yang mempengaruhi kebutuhan dan keinginan seringkali tidak bisa diduga sebelumnya, namun bisa dirasakan dengan menurunya pendapatan.

Selanjutnya, bandingkan produk-produk kompetitor. Kenali kelebihan para pemenang pasar. Produk diperbaiki sesuai dengan standar pasar yang dipergo para pemenang pasar. Perbaiki terus sehingga melampaui apa yang ditawarkan oleh para pesaing, sepanjang pengeluarannya mencukupi.

Selamat mengamati produk-produk gagal dan membalikkan hal itu menjadi kemenangan Anda. □

Penikmat Wine yang Jago Masak

Karier panjang di Panasonic selama 29 tahun memberikan kesempatan bagi Hiroyoshi Suga untuk berkelana di berbagai negara, seperti Jepang, Amerika Serikat, China, Singapura, dan Indonesia. Selain memahami pasar dan konsumennya, Presiden Direktur Panasonic Gobel Indonesia yang baru menjabat bulan ini, ternyata, juga memperoleh perbendaharaan soal kuliner di masing-masing negara itu.

Maklum, Suga jago masak. Kari adalah debut masakannya pertamanya. Sementara masakan tersulitnya adalah *trippa*, masakan asli Italia. "Sebagai lajang, saya harus bisa memasak untuk bertahan hidup," kata pria kelahiran 22 September 1961 ini.

Selain memasak, lulusan Sophia University di Jepang ini juga penikmat wine. Jenis anggur merah adalah wine kesukaannya, terutama wine asal Italia, yakni Amaronne Della Valpolicella dan Sassicaia. Dengan meneguk wine, penge-

mar olahraga golf ini merasa lebih santai setelah bekerja sehari-hari. Maklum, Suga menghabiskan 70% kesehariannya untuk bekerja. "Bisa dibayangkan saya *workaholic*," katanya.

Tak heran jika posisinya di Panasonic terus menanjak. Toh, dia merasa masih butuh waktu lama untuk membuktikan diri meski sudah berusia 51 tahun saat ini. "Saya pensiun umur 60 tahun, tapi selama 9 tahun ke depan saya harus bekerja lebih giat lagi," katanya.

Kunci suksesnya dalam bekerja adalah bersikap positif, cepat, dan terus menghadapi tantangan. "Saya memajukan Panasonic Global Indonesia ke level berikutnya," ujar dia.

Selain obsesi karier, Suga, yang sebelumnya menjabat *Marketing Development* Panasonic *Consumer Marketing* Asia Pasifik tahun lalu ini, memiliki obsesi jalan-jalan ke berbagai tempat indah di dunia. Salah satunya menikmati pantai eksotis di Hawaii, Amerika Serikat. □