

2. LANDASAN TEORI

2.1 Pengertian Inovasi

Kreativitas dan inovasi seringkali digunakan bergantian. Namun ada perbedaan mendasar. Sebenarnya, kreativitas adalah sebuah bagian penting dalam inovasi. Kreativitas tidak cukup hanya datang dengan ide-ide. Untuk mendapatkan manfaat perusahaan perlu melakukan kreativitas dan inovasi. Perusahaan membutuhkan proses, prosedur dan struktur yang memungkinkan pelaksanaan tepat waktu dan efektif dari proyek sehingga produk yang dihasilkan benar-benar inovatif. Inovasi merupakan gabungan dari kreativitas dengan komersialisasi (Stamm, 2008).

Kreativitas adalah prasyarat untuk inovasi dan transformasi organisasi, karena tanpa kreativitas, inovasi tidak berarti, dan transformasi tersebut akan kurang lebih sama dengan sebelumnya. Tanpa inovasi, ide-ide kreatifitas tidak pernah diterapkan. Kreativitas menciptakan solusi untuk masalah dan inovasi melibatkan pelaksanaan. Dalam inovasi, banyak tantangan yang dihadapi organisasi yang sama dalam proses kreatif yang hadir, dan manajemen memainkan peran penting. Kreativitas juga merupakan sebuah proses di mana inovasi adalah hasilnya, tapi kreativitas dan inovasi sangat saling terkait. Menurut Gupta (2007).

Definisi inovasi produk menurut Crawford dan De Benedetto (2000) adalah inovasi yang digunakan dalam keseluruhan operasi perusahaan dimana sebuah produk baru diciptakan dan dipasarkan, termasuk inovasi di segala proses fungsional/kegunaannya. Sedangkan definisi inovasi produk menurut Myers dan Marquis (1969) adalah gabungan dari berbagai macam proses yang saling mempengaruhi antara yang satu dengan yang lain. Jadi inovasi bukanlah sebuah konsep dari suatu ide baru, penemuan baru atau juga bukan merupakan suatu perkembangan dari suatu pasar yang baru saja tetapi inovasi merupakan gabungan dari semua proses-proses tersebut (dikutip dalam Kotler, 2002).

Tujuan perusahaan untuk melakukan inovasi produk untuk mempertahankan kelangsungan hidup perusahaan karena produk yang telah ada

rentan terhadap perubahan kebutuhan dan selera konsumen, teknologi, siklus hidup produk yang lebih singkat, serta meningkatnya persaingan domestik dan luar negeri. Pada saat ini ditengah persaingan yang begitu ketat, barang yang ditawarkan kepada konsumen haruslah bervariasi dengan segala kelebihan dan kecanggihannya. Inovasi produk yang dilakukan haruslah melalui penelitian pasar agar produk yang dihasilkan dapat sesuai dengan selera dan kebutuhan konsumen. Menurut Rogers dan Shoemaker (1972) inovasi produk adalah suatu ide baru yang berbeda dari yang sudah ada sebelumnya Inovasi dalam hal ini harus dibedakan dengan penemuan. Inovasi merupakan aplikasi dari suatu ide atau penemuan. Penemuan merupakan konsep dari suatu ide (dikutip dalam Kotler, 2002).

2.2 Tipe-Tipe Inovasi

Konsep inovasi mempunyai sejarah yang panjang dan pengertian yang berbeda-beda, terutama didasarkan pada persaingan antara perusahaan-perusahaan dan strategi yang berbeda yang bisa dimanfaatkan untuk bersaing. Sejumlah upaya untuk melakukan riset terhadap proses inovasi yang meliputi jenis inovasi, lingkungan yang mendukung, sumber daya yang diperlukan, dan tantangan yang dibuat untuk sebuah organisasi telah terjadi. Pada tingkat sederhana, setidaknya tiga tipe dasar inovasi, yaitu *incremental*, *architectural*, dan *radical* (Gupta, 2007, p.95). Dengan demikian dapat dijelaskan berdasarkan pendapat Gupta menunjukkan ada tiga tipe inovasi yang terdiri dari pengembangan, rancang bangun dan kebaruan. Adapun penjelasannya sebagai berikut:

1. Inovasi *incremental*: Inovasi *incremental* dapat diartikan sebagai perubahan atau penyesuaian sederhana dalam produk, jasa, atau proses yang ada. Terdapat semakin banyak bukti bahwa perusahaan-perusahaan yang berusaha meningkatkan hasil investasi dapat berfokus pada inovasi *incremental*. Dorongan utama dari inovasi *incremental* dalam banyak perusahaan selama beberapa tahun terakhir berasal dari program-program yang ditujukan pada peningkatan hasil terus menerus, pengurangan biaya, dan pengelolaan kualitas.
2. Inovasi *architectural*: Inovasi *architectural* dapat diartikan sebagai inovasi yang merupakan penerapan dari teknologi yang sudah ada atau baru muncul (*emerging*) untuk memecahkan suatu persoalan yang sebenarnya di awalnya tidak dimaksudkan untuk hal tersebut.

3. Inovasi *radical*: Inovasi *radical* dapat diartikan sebagai inovasi yang mengubah secara drastis kemampuan, menghasilkan produk atau proses baru yang berbeda dari sebelumnya atau tidak pernah ada sebelumnya.

Sedangkan tipe-tipe inovasi menurut White and Bruton (2007, p.96) adalah:

1. *Basic* yaitu inovasi dalam bentuk penelitian dan pengembangan
Inovasi ini digunakan untuk mendapatkan pengetahuan baru. Pengetahuan ini mungkin baru pada bentuk, atau mungkin suatu inovasi yang tidak diketahui sebelumnya sehingga dilakukan penelitian ini. Penelitian dasar memiliki potensi untuk menyediakan hasil penelitian yang berguna seperti mengarah pada produk baru atau cara-cara berbisnis. Tujuannya adalah menciptakan nilai bagi perusahaan dan pelanggannya.
2. *Applied* yaitu inovasi dalam bentuk pengembangan produk baru
Perusahaan setelah melakukan penelitian dasar maka melakukan penelitian terapan. Penelitian terapan menggunakan pengetahuan baru yang dikembangkan oleh penelitian dasar untuk menciptakan produk baru. Pengembangan produk baru kemudian dapat menyebabkan perusahaan mengubah posisi strategis dalam industri atau, paling tidak, mengubah posisi potensi dalam industri. Hal ini agar perusahaan memperoleh keunggulan kompetitif dibandingkan pesaingnya. Tujuan dari penelitian terapan adalah untuk menambah nilai bagi perusahaan dan pelanggan di pasar.
3. *Systems integration* yaitu inovasi dalam bentuk perbaikan produk atau pengembangan pasar
Systems integration ditujukan untuk mendukung bisnis yang sudah ada, perbaikan dalam produk yang sudah mapan atau membuka pasar baru dengan produk yang sudah ada.

Sedangkan Abernathy, Clark, dan Tidd (1993) menyebutkan tipe-tipe dari inovasi adalah:

1. *Architectural innovation*: inovasi seperti ini terletak pada produk dasar, proses dan terkait dengan pemasaran yang digunakan sebagai pedoman untuk perkembangan selanjutnya.

2. *Market niche innovation*: inovasi seperti ini membuka peluang pasar baru melalui penggunaan teknologi yang sudah ada untuk mencapai keunggulan kompetitif yang berbeda dengan produk pesaing.
3. *Regular innovation*: inovasi seperti ini melibatkan perubahan yang membangun pada produksi yang sesuai dengan pasar dan pelanggan yang ada.
4. Inovasi revolusioner: inovasi yang belum pernah ada sebelumnya, namun diterapkan pada pasar dan pelanggan yang ada (Stamm,2008, p.8).

Sebuah kategori umum inovasi adalah untuk membedakan antara produk inovasi (hal-hal yang ditawarkan perusahaan) dengan proses inovasi (cara-cara dimana produk dibuat dan dikirimkan) (Stamm, 2008, p.8). Penggambaran level dan kategori dari inovasi dapat dilihat pada gambar 2.1. berikut:

Discontinuous	Cars instead of horses	Internat banking	Pilkington's floating glass	Internet
Radical	Hydrogen powered cars	A new kind of mortgage	Gas-filled thermo glass panes	Online sales & distribution of computers
Incremental	New car model	Differently coloured glass	Differently coloured glass	Selling in business parks instead of town centres
	Produk	Jasa	Proses	Model bisnis

Gambar 2.1. Level dan Kategori Inovasi

Sumber: Tidd, dkk, 2001, dikutip dalam Stamm (2008, p.9)

Namun sebagian besar dari kategorisasi ini cenderung berfokus pada hasil, yaitu produk atau jasa, tetapi hanya sedikit membicarakan tentang proses, dan konteks yang diperlukan agar terjadi inovasi. Pendekatan yang berfokus terlalu kuat pada proses tidak mungkin berhasil dalam menciptakan sebuah organisasi yang terus inovatif. Untuk mencapai itu, perilaku yang ada, kepercayaan, keahlian, pengalaman dan kerangka kerja perlu dipahami sehingga

kami bisa tahu yang benar dan dikerjakan supaya mencegah hal-hal yang benar-benar baru. Proses tersebut dapat mendukung perubahan ini, tetapi tidak akan dapat untuk mencapainya. Itulah sebabnya mendefinisikan inovasi sebagai kerangka pikiran. Inovasi adalah seni membuat jaringan baru dan terus menerus demi perubahan adanya perubahan (Stamm, 2008).

Berdasarkan teori-teori yang dikemukakan dapat disimpulkan bahwa inovasi berkaitan dengan apa yang dilakukan perusahaan untuk menciptakan suatu produk atau jasa baru berdasarkan selera konsumen yang nantinya diharapkan dapat meningkatkan penjualan. Hal ini dapat dikarenakan di tengah persaingan yang ketat antar produk yang sejenis menyebabkan konsumen lebih selektif dalam memilih produk dan hanya produk yang memiliki kelebihan serta berbeda dengan produk lain yang akan dipilih oleh konsumen.

Dalam melakukan pengelolaan operasional untuk melakukan inovasi perusahaan perlu strategi. Tantangan dalam strategi untuk inovasi adalah ketika kurang dipahaminya strategi dan perencanaan inovasi dari perusahaan. Penerapan strategi sangat bergantung pada kondisi perusahaan dan lingkungan eksternal yang dihadapi serta kepentingan strategi yang akan diformasikan. Misalnya saja kalau kepentingan strategi diarahkan untuk kondisi internal dengan penggunaan sumber daya dari eksternal maupun internal maka dapat digunakan beberapa strategi utama yang sesuai dengan kondisi tersebut.

Dengan kerangka yang jelas dalam hal sumber daya pendukung, pengetahuan, maka seseorang dapat menentukan proses inovasi, membuat strategi pertumbuhan melalui produk dan layanan baru dengan keyakinan tertentu, dan mengukur keberhasilannya. Dalam rangka untuk melakukan inovasi, pemetaan inovasi harus dipahami dan diadopsi. Pemetaan inovasi menunjukkan bahwa inovasi dimulai di bagian atas, di mana pemimpin berkomitmen untuk terus-menerus melakukan inovasi daripada sekedar "mencari uang". Pemimpin perlu memiliki tanggung jawab yang jelas untuk inovasi, pemahaman yang baik untuk inovasi. Dalam melakukan proses inovasi, memerlukan modal dan sumber daya manusia yang memadai (Gupta, 2007).

2.3 Mengelola Inovasi

Delbecq dan Mills menggambarkan karakteristik perusahaan yang mengelola proses inovasi dengan baik. Perusahaan-perusahaan ini mempunyai ciri sebagai berikut: (White and Bruton, 2007).

1. Memiliki dana tersendiri untuk inovasi
2. Melakukan tinjauan berkala terhadap proposal dari internal perusahaan untuk melakukan inovasi produk
3. Memiliki arah yang jelas pada studi yang harus dilakukan dan tindak lanjut yang diharapkan
4. Dapat mengambil pembelajaran dari inovasi yang dilakukan perusahaan lain untuk memperoleh pemahaman tentang apa yang dilakukan perusahaan tersebut
5. Memiliki harapan yang realistis
6. Memiliki suasana yang mendukung dan dapat mengeksplorasi sumber daya yang dimiliki

Manajemen inovasi mengharuskan perusahaan mendorong kreativitas dan pengambilan risiko oleh setiap individu di perusahaan. Perusahaan harus menggunakan proses yang memungkinkan kegagalan dan eksplorasi. Ada empat karakteristik perilaku yang memungkinkan individu dapat mendukung inovasi di perusahaan. Jika perusahaan mengelola lingkungan kerja sedemikian rupa untuk mendorong perilaku-perilaku ini, maka inovasi lebih mungkin untuk dilakukan. Empat karakteristik tersebut adalah: (White and Bruton, 2007).

1. Mengajukan pertanyaan untuk mengidentifikasi masalah dan peluang
2. Mempelajari keahlian atau ketrampilan baru
3. Berani mengambil resiko dan bersikap pro aktif
4. Menyelaraskan keyakinan dan nilai-nilai pribadi yang kuat dengan nilai dan tujuan perusahaan

2.4 Inovasi Internal

Inovasi internal merupakan inovasi yang melibatkan seluruh aspek yang ada di perusahaan. Setiap aspek organisasi yang sejalan dengan budaya perusahaan dapat mendukung tujuan perusahaan. Sistem yang ada di perusahaan, proses, gaya kepemimpinan dan budaya semua menegakkan satu sama lain

(Stamm, 2008). Menurut White and Bruton (2007) ada empat elemen yang perlu diperhatikan dalam penerapan strategi inovasi internal, yaitu:

1. Kepemimpinan

Dalam menerapkan inovasi internal di perusahaan, salah satu yang memegang peranan penting adalah kepemimpinan organisasi. Biasanya dalam sebuah organisasi perusahaan ada sebuah tim yang memiliki pemimpin kunci dan berperan dalam memberi petunjuk serta memainkan peran penting dalam keberhasilan perusahaan. Hal ini menyebabkan terjadi ketergantungan pada pemimpin karena perusahaan-perusahaan ini bersaing di lingkungan yang cepat berubah dan berkembang. Sehingga perlu dicatat, bahwa pemimpin perlu ada di setiap tingkatan organisasi. Para pemimpin perusahaan-perusahaan inovatif berhasil memastikan bahwa ada perilaku kerja sama di antara para karyawan.

2. Keterlibatan

Keterlibatan adalah kunci kedua pelaksanaan inovasi internal di perusahaan. Pertanyaan utama dalam keterlibatan adalah bagaimana untuk mendapatkan berbagai entitas dalam sebuah organisasi yang dinamis dalam arah yang sama. Para pemimpin organisasi harus menciptakan lingkungan internal yang memungkinkan individu untuk percaya bahwa mereka adalah sebuah sistem dan organisasi yang akan memungkinkan inovasi yaitu mereka secara aktif terlibat dalam perusahaan. Jika karyawan tidak percaya bahwa mereka adalah bagian dari sistem dan organisasi, biasanya akan ada masalah dalam menerapkan inovasi di lingkungan internal perusahaan.

3. Pengetahuan

Pengetahuan adalah kunci ketiga pelaksanaan inovasi internal, berkaitan dengan perusahaan yang cukup memiliki pengetahuan tentang produk dan kompetensi pasar.

4. Keterpaduan

Selanjutnya pelaksanaan inovasi internal di perusahaan adalah harus memiliki keterpaduan. Perusahaan harus memiliki berbagai sistem untuk memfasilitasi sebuah proses strategi inovasi ini. Namun, tidak cukup hanya untuk memiliki sistem di tempatnya karena harus ada keselarasan di antara berbagai sistem. Demikian, keterpaduan mewakili sebuah kesesuaian di antara sistem di

dalam perusahaan saat mereka mendukung strategi perusahaan dan cocok dengan lingkungan eksternal perusahaan.

Di sini disimpulkan bahwa ada empat elemen yang perlu diperhatikan dalam penerapan strategi inovasi internal, yaitu kepemimpinan, keterlibatan, pengetahuan, dan keterpaduan. Keempat elemen ini saling mendukung bagi perusahaan dalam melakukan inovasi internal di perusahaan dimana elemen yang memegang peranan penting adalah kepemimpinan. Hal ini sesuai dengan teori menurut White and Bruton (2007).

2.5 Inovasi Eksternal

Inovasi eksternal merupakan inovasi yang dilakukan perusahaan dengan menjalin kerjasama dengan pihak lain atau perusahaan lain. Dalam inovasi eksternal perusahaan menjajaki ide-ide inovatif perusahaan-perusahaan lain dan menciptakan produk baru dan inovasi proses sejalan dengan mitra korporatnya (White and Bruton 2007). Strategi inovasi eksternal yang dapat dilakukan perusahaan dengan cara memperoleh teknologi, baik melalui aliansi atau melalui merger dan akuisisi. Strategi ini yang dilakukan oleh perusahaan Dupont dalam melakukan inovasi eksternal. Hal ini menunjukkan pola yang kuat dari perusahaan untuk menggunakan metode eksternal dalam memperoleh inovasi teknologi (White and Bruton, 2007). Adapun penjelasannya sebagai berikut:

1. Aliansi

Aliansi merupakan kerja sama antar perusahaan yang menyangkut aspek strategik maupun non strategik. Aliansi terbagi menjadi dua yaitu aliansi strategik maupun aliansi taktis. Aliansi strategik adalah kerja sama antar perusahaan yang relatif langgeng melibatkan sumber daya, struktur tata kelola perusahaan, dan aspek strategik lainnya untuk pencapaian tujuan perusahaan. Aliansi taktis adalah kerjasama antar perusahaan untuk tujuan operasional perusahaan tanpa mengikutsertakan hal-hal yang bersifat strategik. Jenis lain dari aliansi adalah kegiatan subkontrak ke perusahaan lain. Kegiatan ini mungkin tidak menambah nilai bisnis, tapi biasanya kegiatan *outsourcing* memberikan keuntungan kompetitif bagi perusahaan. Sifat saling ketergantungan antara perusahaan kontraktor dan subkontraktor akan bervariasi sesuai dengan perjanjian. Selain itu, ada juga sebutan aliansi

informal. Dalam aliansi informal, dua perusahaan setuju untuk saling mendukung kegiatan-kegiatan dalam berbagai hal. Perusahaan-perusahaan ini mungkin saling mendukung tanpa perjanjian formal baik untuk mempromosikan suatu produk tertentu atau untuk membantu satu sama lain dalam beberapa cara. Ada sedikit perlindungan hukum atau sarana untuk melaksanakan kesepakatan tersebut karena tidak memiliki perjanjian formal. (White and Bruton, 2007).

2. Merger

Merger merupakan strategi penggabungan perusahaan menjadi satu. Perusahaan yang merger mengambil atau membeli semua aset perusahaan yang dimerger dengan begitu perusahaan memiliki paling tidak 50% saham. Perusahaan yang dimerger berhenti beroperasi dan pemegang sahamnya menerima sejumlah uang tunai atau saham di perusahaan yang baru.

3. Akuisisi

Akuisisi adalah pengambil-alihan (takeover) sebuah perusahaan dengan membeli saham atau aset perusahaan tersebut, perusahaan yang dibeli tetap ada.

2.6 Pengembangan Produk Baru

Stamm (2008) menjelaskan tahap-tahap dari pengembangan produk baru yang meliputi:

1. Analisa awal

Pada tahap analisa awal ini dilakukan pengidentifikasian target kebutuhan pasar, pengevaluasian konsep-konsep produk dan pemilihan satu atau lebih konsep yang akan digunakan dalam pengembangan produk.

2. Mendefinisikan

Pada tahap ini akan dibahas lebih lanjut mengenai definisi arsitektur atau konstruksi produk dan menguraikan produk menjadi subsistem-subsistem serta komponen-komponen. Gambaran perakitan akhir untuk sistem produksi biasanya dijelaskan dalam proses ini. Output yang dihasilkan dalam proses ini biasanya mencakup tata letak bentuk produk, spesifikasi bentuk produk secara

fungsional dari tiap subsistem produk serta diagram aliran proses pendahuluan untuk proses perakitan akhir.

3. Desain

Pada proses ini dilakukan pembahasan mengenai spesifikasi lengkap dari bentuk, material, dan toleransi-toleransi dari seluruh komponen produk. Output dari proses ini adalah pencatatan pengendalian untuk produk, seperti gambar tentang bentuk dari tiap komponen produk.

4. Operasi

Proses produksi awal dimana produk dibuat dengan menggunakan sistem produksi sesungguhnya.

Sebuah studi yang berpengaruh bukan hanya untuk proses pengembangan produk tetapi juga untuk produk baru secara umum dilakukan oleh Hamilton (1982) dalam Stamm (2008), ketika meneliti bagaimana perusahaan menetapkan tahap pengembangan produk mereka yang menemukan langkah-langkah sebagai berikut:

1. Pemunculan ide

Tahap ini dimulai dari munculnya ide-ide baru. Pada tahap ini pimpinan puncak di perusahaan akan menunjuk seorang manajer ide untuk menampung ide-ide tersebut dan mengidentifikasi inovasi yang akan dilakukan perusahaan. Seseorang yang ditunjuk oleh pimpinan puncak tersebut bertanggung jawab terhadap penyaringan ide untuk peluang bisnis baru dan untuk proyek-proyek baru dengan tujuan pengembangan lebih lanjut. Banyak sumber ide untuk konsep layanan baru dan sumber ide dapat diperoleh dari pendapat para konsumen.

2. Penyaringan

Tahap penyaringan ide terdiri atas sejumlah aktivitas yang dirancang untuk mengevaluasi suatu konsep produk baru. Konsekuensinya, akan ada banyak konsep baru yang dieliminasi dalam tahap ini. Setidaknya, informasi yang diperoleh dalam tahap penyaringan dapat membantu pihak manajemen untuk: (1) memproyeksikan tingkat permintaan potensial, (2) mengidentifikasi peluang keberhasilan produk, dan (3) memperkirakan tingkat kanibalisasi. Kegiatan-kegiatan penyaringan dapat meliputi studi potensi pasar (*market*

potensial studies), pengujian konsep (*concept test*), dan model skoring (*scoring model*). Dalam penyaringan ide, perusahaan harus menghindari dua jenis kesalahan. Yang pertama adalah menolak ide yang sesungguhnya bagus, dan yang kedua adalah menerima dan meneruskan ide yang buruk ke tahap pengembangan dan komersialisasi. Dalam hal ini, kita dapat membedakan tiga jenis kegagalan produk. Pertama, kegagalan produk yang absolut, yaitu kegagalan yang menimbulkan kerugian, di mana penjualan tidak dapat menutupi biaya variabel. Kedua, kegagalan produk yang bersifat parsial, di mana ini menimbulkan kerugian tetapi penjualannya dapat menutupi biaya variabel dan sebagian biaya tetap. Sedangkan yang ketiga, kerugian produk relatif adalah jenis kegagalan produk yang memberikan laba yang lebih kecil daripada sasaran tingkat pengembalian yang diharapkan perusahaan. Tujuan penyaringan ide adalah untuk menolak ide-ide buruk sedini mungkin. Jika sebuah produk telah mencapai tahap berikutnya, maka umumnya pihak manajemen beranggapan bahwa mereka telah melakukan banyak investasi dalam produk tersebut, sehingga produk itu harus diluncurkan untuk mengembalikan investasi yang telah dikeluarkan. Padahal sesungguhnya ide awalnya bukanlah ide yang bagus, karena itu situasi ini dapat menimbulkan kerugian besar bagi perusahaan.

3. Analisa bisnis

Tujuan analisis bisnis adalah untuk mendapatkan gambaran sekomprensif mungkin tentang dampak finansial yang dapat diperoleh dari memperkenalkan suatu produk baru. Sejumlah ukuran (seperti biaya, laba, Return On Investment, dan arus kas) digunakan, demikian pula metode-metode seperti analisis payback period, break-even analysis dan risk analysis. Analisis bisnis membutuhkan informasi rinci mengenai biaya manufaktur, biaya pemasaran, tingkat penjualan yang diperkirakan, dan tingkat kemungkinan kanibalisasi produk. Evaluasi finansial untuk produk baru lebih kompleks dibandingkan produk yang sudah mapan. Hal ini terjadi karena sejumlah faktor, di antaranya rentang waktu, kemungkinan kanibalisasi, dari kebutuhan akan investasi. Dalam hal rentang waktu misalnya, penjualan dan biaya untuk produk baru seringkali sangat bervariasi sepanjang waktu. Jarang sekali ada produk baru

yang langsung diadopsi konsumen. Konsekuensinya, biaya pemasaran pada tahun pertama akan sangat besar dibandingkan tahun-tahun berikutnya, oleh karena adanya tuntutan kebutuhan untuk menciptakan *awareness* dan insentif untuk distribusi produk serta *product trial*. Selain itu, jika produk baru mengkanibalisi penjualan produk yang sudah ada atau memanfaatkan fasilitas produksi dan atau pemasaran yang sama dengan produk saat ini, maka hanya penjualan dan biaya inkremental dari produk baru bersangkutan saja yang boleh diperhitungkan dalam mengevaluasi kontribusi laba produk baru tersebut.

4. Pengembangan

Ide-ide yang menarik harus disempurnakan menjadi konsep produk yang dapat diuji. Ada perbedaan antara ide produk, konsep produk, dan citra produk. Yang dinamakan ide produk adalah produk yang mungkin ditawarkan perusahaan ke pasar. Konsep produk merupakan versi yang lebih rinci dari suatu ide yang dinyatakan dalam istilah yang dimengerti konsumen. Sedangkan citra produk ialah gambaran khusus yang diperoleh konsumen mengenai produk yang masih potensial ataupun yang sudah aktual. Pengembangan produk merupakan upaya teknis yang mengubah suatu konsep menjadi produk nyata (*working product*).

5. Pengujian

Pada proses ini perusahaan memberikan penilaian yang lebih rinci mengenai peluang sukses produk baru, mengidentifikasi penyesuaian-penyesuaian akhir yang dibutuhkan untuk produk, dan menetapkan elemen-elemen penting dalam program pemasaran yang akan digunakan untuk memperkenalkan produk di pasar.

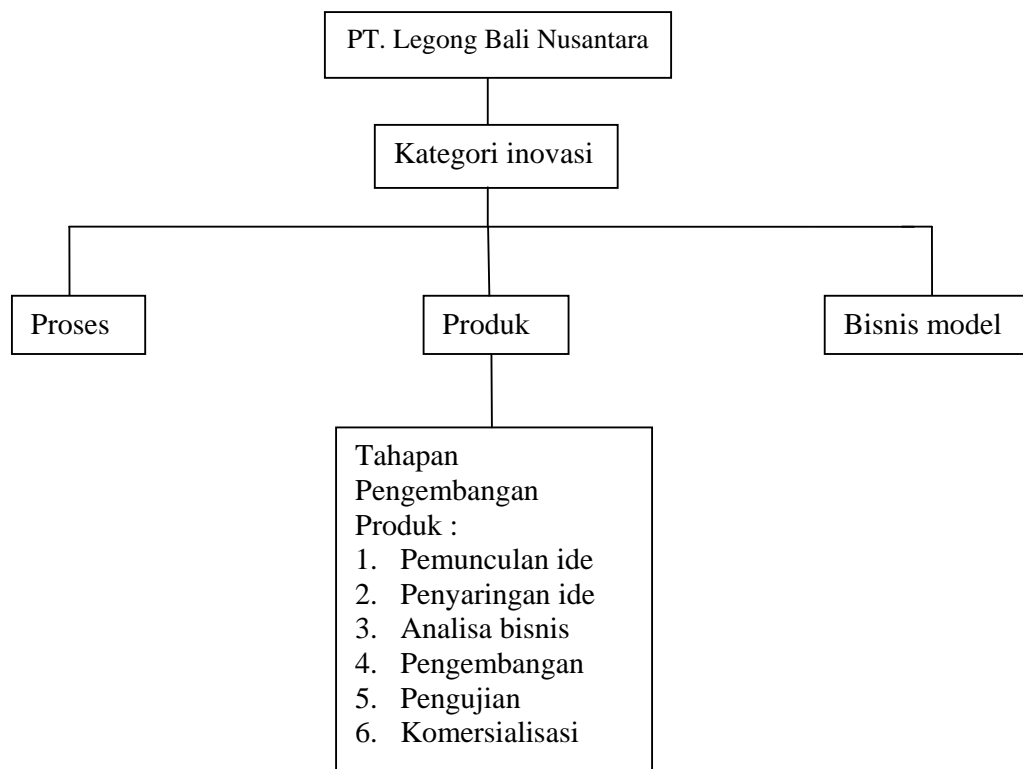
6. Komersialisasi

Tahap komersialisasi menyangkut perencanaan dan pelaksanaan strategi peluncuran (*launching strategy*) produk baru ke pasar, seperti penentuan timing introduksi produk baru. Timing peluncuran produk baru merupakan aspek krusial, baik dari sudut pandang permintaan pelanggan maupun kompetisi. Dalam hal permintaan pelanggan, misalnya, ada tingkat musiman (*seasonality*) tertentu dalam kategori produk spesifik. Sementara itu, dalam

perspektif kompetisi, apabila diferensiasi produk relatif rendah, maka keputusan untuk secepat mungkin memasuki pasar merupakan pilihan strategik. Pemimpin pasar cenderung memperoleh keunggulan dalam hal *consumer awareness* dan pangsa pasar dalam kasus tersebut (Stamm, 2008).

Dengan demikian dapat disimpulkan ada enam langkah yang dapat diambil perusahaan dalam rangka mengembangkan produknya, yaitu dimulai dari pemunculan ide, penyaringan ide, kemudian melakukan analisis bisnis, pengembangan, dilanjutkan dengan pengujian produk, dan yang terakhir yaitu langkah komersialisasi yang menyangkut perencanaan dan pelaksanaan strategi peluncuran produk (Hamilton 1982, dikutip dalam Stamm 2008).

2.7 Kerangka Pemikiran



Gambar 2.2. Kerangka Pemikiran

Sumber : Stamm (2008, p.9,50).