

SUSU BERJAMUR

Belakangan ini PT Susu Kambing Emas yang memproduksi dan menyalurkan susu “Kental Manis” menghadapi masalah atas salah satu jenis susu kemasan sachet. Begitu masalah sampai pada Sales Manager (SM), dengan segera SM mengadakan pertemuan dengan Production Manager (PM) dan Research & Development Manager (RDM). Sebelumnya, ketiga manajer tersebut telah berusaha mengatasi masalah ini, tetapi tidak berhasil. Bagi Anda sendiri, sebagai penasehat-ini merupakan kesempatan pertama bertemu dengan mereka untuk membahas masalah tersebut.

Dalam pertemuan tersebut, Anda hanya berperan sebagai pendengar. Selama berlangsungnya pembicaraan antara SM, PM dan RDM-Anda tidak memberi saran atau komentar apapun.

- SM : Saat ini kita menghadapi kenyataan akan meningkatnya keluhan konsumen dan distributor atas kerusakan susu yang kita produksi. Saya khawatir citra perusahaan kita “Kini Lebih Lezat” akan berada dalam bahaya apabila kita tidak segera mengambil tindakan. Kesan buruk terhadap mutu, cepat atau lambat akan berpengaruh terhadap produk kita yang lain.
- PM : Saya akan mencoba menjelaskan tentang produk yang sedang kita permasalahan ini. Kita memproduksi susu “Kental Manis” berkualitas tinggi. Susu ini diproduksi dalam tiga kemasan yaitu kemasan kaleng, kotak dan sachet. Susu kemasan kaleng dan kotak lebih difokuskan untuk konsumsi segmen rumah tangga kelas menengah ke atas dan kemasan sachet difokuskan untuk segmen rumah tangga kelas menengah ke bawah. Ketiga jenis kemasan susu tersebut dijual secara luas melalui para distributor yang tersebar luas di seluruh kota-kota besar di Indonesia.
- SM : Kemasan kaleng dan kotak sama saja dengan yang biasa kita lihat di rak-rak toko atau super market lainnya, sedangkan untuk kemasan sachet biasanya dijumpai di warung-warung kecil dan biasanya dipajang dengan menggantungnya di depan warung. Agar tidak cepat rusak, susu sebaiknya diletakkan di tempat atau ruangan yang tidak terlalu panas.
- RDM : Susu kental manis kemasan kaleng kami benar-benar meyakinkan, dengan masa layak pakai sesuai dengan tanggal *expired date* yang tertera pada kemasan. Dua minggu sebelum tanggal *expired date* habis, kami akan menarik produk-produk tersebut dari para distributor untuk diganti dengan produk produksi terbaru dan akan memusnahkan produk-produk yang lama tersebut. Dengan demikian produk susu kental manis kita dikenal susu yang bermutu tinggi di pasar.

SM : Tetapi dalam satu bulan terakhir ini, para distributor dan supermarket-supermarket dari beberapa wilayah melaporkan adanya keluhan-keluhan dari para konsumen mengenai adanya perubahan warna pada kemasan sachet dan jika terus dibiarkan dapat merusak cairan susu yang ada di dalamnya. Beberapa distributor menampung dahulu keluhan-keluhan itu selama beberapa hari sebelum menyampaikannya kepada kami. Hari demi hari keluhan terus bertambah, sehingga telah menyebar hampir ke seluruh wilayah penjualan yang ada. 700 dari 7000 penyalur yang ada menyampaikan keluhan. Departemen penjualan mencoba mengganti setiap sachet susu yang rusak dan diganti dengan dua sachet yang baru. Tetapi, kelihatannya para konsumen tetap tidak puas. Sudah dua distributor, dua supermarket dan beberapa warung yang mengancam tidak akan memakai dan memajang produk kita lagi karena susu kental manis kemasan sachet yang kita miliki sangat mengganggu reputasi perusahaan dan penjualan mereka.

Perlu Anda ketahui bahwa perubahan warna susu yang terjadi di dalam kemasan sachet tidak akan tampak apabila diamati dengan mata dan tidak dapat dibuktikan sebelum kemasan sachet tersebut dibuka. Sehubungan dengan kejadian ini, kami departemen penjualan mengusulkan agar apabila dalam waktu dekat ini tidak dapat diambil tindakan-tindakan perbaikan, maka produk kita harus ditarik dari peredaran. Produk susu kental manis kita dikirim, disalurkan, disimpan sebagai persediaan barang dagangan untuk dijual kembali oleh para distributor. Keluhan yang diterima umumnya berasal dari pengecer di mana tingkat perputarannya rendah. Tetapi saya kira dalam waktu dekat keluhan yang sama akan datang dari distributor-distributor kita yang lebih besar. Saya yakin bahwa masalahnya bukanlah terletak pada penyaluran melainkan di bagian produksi.

PM : Tidak bisa. Bagian produksi dan bagian riset telah meneliti masalah ini bersama-sama dan bagian riset telah memperoleh beberapa kesimpulan sekaligus usulannya.

RDM : Kami telah meneliti beberapa contoh susu kemasan sachet yang telah dikembalikan dari bagian penjualan dan kemudian kami coba untuk melihat seperti apa kerusakan susu yang terjadi. Kemudian kami coba untuk menggantung susu kemasan sachet yang baru diproduksi di ruangan yang sama panasnya dengan di warung-warung.

Dari analisa kami terhadap 1.500 sachet susu yang dikembalikan, ditemukan dua hal yang nampaknya selalu sama: semua susu kemasan sachet tersebut mengalami perubahan warna tetapi tidak semua rusak. Selain itu, tidak semua susu-susu kemasan sachet yang rusak tersebut digantung di tempat yang panas dan langsung terkena sinar matahari

Kemudian kami mengambil 1.500 sachet susu yang baru diproduksi langsung dari pabrik dan dilakukan beberapa pengujian. Kesimpulan kami bahwa penyebab dari kerusakan yang unik tersebut adalah semacam kontaminasi yang diakibatkan oleh sinar matahari yang terlalu panas mengenai kemasan sachet tersebut, sehingga terjadi proses kimiawi zat-zat yang ada dalam cairan susu tersebut. Untuk lebih jelasnya mengenai keterangan tentang hal ini, satu-satunya cara yang bisa dilakukan agar diperoleh penjelasan yang lebih lengkap mengenai kerusakan tersebut adalah melalui penelitian yang akan kami lakukan di laboratorium kami.

Perlu diingat bahwa setiap kemasan sachet susu sensitif pada sinar matahari yang panas. Oleh karena itu kemungkinan kontaminasi sinar matahari yang menyebabkan susu-susu yang rusak dan dikembalikan tersebut.

Kita tahu bahwa akibat dari panas sinar matahari yang dapat menimbulkan berbagai dampak, misalnya terhadap kulit manusia. Apalagi terhadap produk-produk yang sensitif seperti susu. Tentu kita masih ingat bahwa beberapa tahun yang lalu hal seperti ini pernah kita alami ketika salah satu gudang di dekat gedung penyimpanan persediaan susu terbakar dan panasnya suhu udara di sekitar tersebut berdampak pada kerusakan sebagian besar susu yang ada di dekat gedung terbakar tersebut.

Kami mengusulkan agar segera dilakukan program penelitian laboratoris dengan anggaran Rp 450 juta untuk memeriksa apa sebenarnya penyebab utama kerusakan produk susu kita.

- SM : Apakah benar-benar diperlukan Rp 450 juta untuk melakukan penelitian ini?
- RDM : Saya yakin bahwa kita akan dapat menemukan sumber utama penyebab kerusakan susu kemasan sachet tersebut. Di samping itu biaya untuk melakukan analisa korelasi tersebut cukup tinggi.
- SM : Menggelikan sekali. Bukankah masalahnya adalah masalah produksi? Kalian mencampuradukkan permasalahan. Berdasarkan peraturan yang ada sebenarnya kemasan kita sudah memenuhi standar untuk menghadapi suhu udara atau sinar matahari yang ada di Indonesia. Selain itu, susu itu sendiri sebelum dikemas ke dalam sachet sudah lulus kontrol kualitas yang standar. Kerusakan susu baru diketahui setelah kemasannya dibuka. Pasti ada sesuatu yang salah dengan proses pengemasan.

- PM : Memang benar, 3 bulan yang lalu kami baru mengalami kerusakan pada mesin kemasan untuk mengepres pinggiran kemasan. Ketika terjadi kerusakan, bagian dari mesin yang berfungsi untuk mengepres kemasan kurang panas, akibatnya kemasan sachet tidak tertutup rapat dan ada ruang udara yang dapat masuk meskipun sangat kecil. Atas kejadian ini beberapa orang terpaksa diberhentikan karena alasan kelalaian dan sampai saat ini para penggantinya sedang mengikuti training. Selain itu, kami juga mengalami kesulitan untuk mendapatkan komponen mesin yang baru, yang dipakai untuk mengepres susu kemasan sachet tersebut. Kami sudah beberapa kali menghubungi supplier agar komponen mesin tersebut segera dikirim tetapi sampai saat ini belum juga dikirim. Jadi kami masih memakai komponen lama tersebut dengan beberapa perbaikan.
- SM : Tetapi, kita harus bertindak cepat. Penjualan susu untuk kemasan sachet sedang merosot, keluhan semakin memuncak dan tanda-tanda untuk tidak mempercayai produk susu kita termasuk untuk berbagai kemasan lainnya juga sudah mulai turun karena image terhadap merek produk kita sudah mulai terpengaruh. Selain itu produk pesaing juga sudah mulai banyak yang masuk ke pasar. Bisa saja kita mengatakan kepada para distributor, super market dan warung-warung untuk mengganti setiap kemasan susu yang rusak, tetapi reputasi kita bisa ikut rusak, karena reputasi tersebut sangat ditentukan oleh kualitas produk. Karena itu lebih baik produksi kita hentikan dulu selama 1-2 hari untuk memeriksa semua akibat-akibat yang dapat merusak produk susu kita. Efektivitas para karyawan di bagian produksi dilatih kembali, laporan kontrol kualitas di evaluasi, mesin-mesin di cek, supplier komponen mesin dihubungi. Pokoknya semua harus diperiksa. Persediaan produk susu kita masih cukup banyak.
- PM : Biayanya bisa mencapai Rp 300 juta.
- SM : Tetap masih lebih kecil apabila dibandingkan dengan kerugian karena merosotnya penjualan akibat hilangnya langganan dan jatuhnya reputasi yang sedang kita alami.
- PM : Jika kita ingin menghentikan produksi, saya mengusulkan agar penjualan susu kemasan sachet ini juga dihentikan untuk sementara waktu. Bagian penjualan nampaknya terlalu cepat dalam memberikan reaksi terhadap keluhan dari pelanggan tentang kemasan produk kita yang kurang atraktif dan sulit dibukanya dibanding dengan produk-produk pesaing. Sejak lima minggu yang lalu bagian penjualan cenderung untuk memaksakan kemasan dengan warna-warna yang lebih meriah dan bagian sobekan kemasan yang lebih mudah untuk dibuka.

Namun kami tidak memiliki cukup waktu untuk melakukan pengujian lebih lanjut. Saya mengusulkan agar kita kembali saja menggunakan kemasan lama, kita telah menggunakannya selama beberapa tahun tanpa menemui kesulitan. Dengan demikian, kita akan memiliki cukup waktu untuk melakukan penelitian lebih lanjut terhadap kemasan sachet yang baru tersebut. Pengalihan kembali pada kemasan yang lama hanya memerlukan biaya Rp 15 juta.

SM : Tetapi ini akan mengundang reaksi yang baru dari para pelanggan dan dalam masa-masa yang kritis seperti sekarang, hal tersebut kelihatannya kurang tepat.

RDM : Jadi bagaimana sekarang?