

BAB 4 TINJAUAN PERUSAHAAN PT. YUMMY FOOD UTAMA

4.1 Gambaran Produk

Susu biasanya berarti cairan bergizi yang dihasilkan oleh kelenjar susu dari mamalia betina. Susu adalah alternatif sumber gizi utama selain makanan padat. Susu binatang (biasanya sapi) juga diolah menjadi berbagai produk seperti mentega, yoghurt, es krim, keju, susu kental manis, susu bubuk dan lain-lainnya untuk konsumsi manusia. Dewasa ini, susu memiliki banyak fungsi dan manfaat. Untuk umur produktif, susu membantu pertumbuhan mereka. Sedangkan untuk orang lanjut usia, susu membantu menopang tulang agar tidak keropos. Susu mengandung banyak vitamin dan protein. Sekarang banyak susu yang dikemas dalam bentuk yang unik. Tujuan dari ini agar orang tertarik untuk membeli dan minum susu. Ada juga susu yang berbentuk fermentasi.

Keju adalah kosentrat susu yang mengandung protein tinggi, lemak, kalsium, phosphor, dan berbagai macam vitamin, terutama vitamin A dan D. Keju dapat berupa produk segar atau produk yang mengalami proses *ripening* (pematangan) dari padatan susu. Pengerasan keju terjadi karena banyaknya tahapan proses seperti: pemanasan, proses mekanik (penghilangan *whey*), proses pembuatan dan pematangan (*ripening*).

Keju segar dapat beraneka ragam dari satu negara ke negara yang lain, dengan banyak pilihan antara lain keju segar dalam bentuk padat, olesan atau elastis. Ada beberapa keju dengan kandungan lemak yang rendah, lainnya guruh (berlemak), sedikit manis (*mild*), dan lembut. Keju segar dapat diiris, dipanggang atau dicairkan, dimakan dengan roti atau *crackers*, dicampur dalam salad, dapat diolah dalam berbagai macam makanan ringan.

Keju segar mengemparkan dunia melalui Tiramisu sebagai makanan penutup, dan juga berbagai macam kue keju (*Cheese Cake*) dan kue kering serta bermacam-macam makanan penutup yang disajikan sebagai *topping* (lapisan atas) atau dicampur dengan buah segar (mangga, pisang, jeruk, raspberries, dan strawberry) atau ditambah rasa manis.

Yoghurt atau yogurt, adalah susu yang dibuat melalui fermentasi bakteri. Yoghurt dapat dibuat dari susu apa saja, termasuk susu kacang kedelai. Tetapi

produksi modern saat ini didominasi susu sapi. Fermentasi gula susu (laktosa) menghasilkan asam laktat, yang berperan dalam protein susu untuk menghasilkan tekstur seperti gel dan bau yang unik pada yoghurt. Yoghurt sering dijual apa adanya, namun rasa buah, vanilla atau coklat juga populer.

Yoghurt dibuat dengan memasukkan bakteri spesifik ke dalam susu di bawah temperatur yang dikontrol dan kondisi lingkungan, terutama dalam produksi industri. Bakteri merombak gula susu alami dan melepaskan asam laktat sebagai produk sisa. Keasaman meningkat menyebabkan protein susu untuk membuatnya padat. Keasaman meningkat ($\text{pH} = 4 - 5$) juga menghindari proliferasi bakteri patogen yang potensial. Di negara Amerika Serikat, untuk dinamai yoghurt, produk harus berisi bakteri *Streptococcus salivarius subsp. thermophilus* dan *Lactobacillus delbrueckii subsp. bulgaricus*.

Pada kebanyakan negara, produk mungkin disebut yoghurt hanya jika bakteri hidup ada di produk akhir. Produk yang telah dipasteurisasi, yang tidak punya bakteri hidup, disebut susu fermentasi (minuman). Yoghurt yang telah dipasteurisasi memiliki rentang hidup yang panjang dan tidak membutuhkan kulkas. Yoghurt kaya akan protein, beberapa vitamin B, dan mineral yang penting. Yoghurt memiliki lemak sebanyak susu darimana ia dibuat. Karena struktur laktosa yoghurt dirusak, maka yoghurt bisa dikonsumsi orang yang alergi terhadap susu. Yoghurt kaya dengan vitamin B.

4.2 Gambaran Produk pada Industri Dairy

4.2.1 Produk Minuman Susu di Indonesia

Dalam peta perdagangan internasional produk-produk susu, saat ini Indonesia berada pada posisi sebagai *net-consumer*. Sampai saat ini industri pengolahan susu nasional masih sangat bergantung pada impor bahan baku susu. Jika kondisi tersebut tidak dibenahi dengan membangun sebuah sistem agribisnis yang berbasis peternakan, maka Indonesia akan terus menjadi negara pengimpor hasil ternak khususnya susu sapi.

Dilihat dari sisi konsumsi, sampai saat ini konsumsi masyarakat Indonesia terhadap produk susu masih tergolong sangat rendah bila dibandingkan dengan negara berkembang lainnya. Konsumsi susu masyarakat Indonesia hanya 8.4

kg/kapita/tahun itu pun sudah termasuk produk-produk olahan yang mengandung susu. Konsumsi susu negara tetangga seperti Thailand, Malaysia dan Singapura rata-rata mencapai 30 liter/kapita/tahun, sedangkan negara-negara Eropa sudah mencapai 100 liter/kapita/tahun. Seiring dengan semakin tingginya pendapatan masyarakat dan semakin bertambahnya jumlah penduduk Indonesia, konsumsi produk-produk susu akan meningkat. Perkiraan peningkatan konsumsi tersebut merupakan peluang yang harus dimanfaatkan dengan baik. Produksi susu segar dan produk-produk turunannya seharusnya dapat ditingkatkan.

Minuman beraroma susu (*flavoured milk drinks*) tumbuh paling bagus. Minuman susu biasa (*standard milk*) masih sesuai fungsi kesehatan namun banyak pembeli sudah merasa bosan. Varian beraroma semakin banyak, yang paling populer adalah rasa es krim seperti strawberry atau cokelat. Permintaannya akan terus tumbuh diantara segmen umur usia muda termasuk anak-anak.

Susu bubuk berkontribusi paling besar pasar susu pada tahun 2008. Distribusi yang terbatas masih menjadi kendala ekspansi terutama ke potensi yang belum tersentuh di daerah pedalaman. Penjualan susu cair masih memiliki potensi tumbuh pesat, karena perbandingan konsumsi susu per kapita masih rendah dengan mayoritas pada segmen usia anak-anak dan segmen pendapatan menengah ke atas. Harga jual susu standar (cair dan bubuk) akan semakin terjangkau, karena persaingan yang ketat dari varian-varian yang ada (produk susu *fortified*, *flavoured*, dan *enhanced*). Variasi inovasi produk akan terus berlanjut dan menentukan pergerakan pasar, seperti kemasan yang lebih kecil, rasa yang berbeda-beda, tambahan vitamin, dan lain-lain.

4.2.2 Produk Keju di Indonesia

Harga jual keju yang masih relatif tinggi menyebabkan konsumsi di pasar domestik masih sangat terbatas pada segmen berpenghasilan tinggi. Sedangkan *processed cheese* telah mengembangkan bisnis ecerannya pada segmen menengah ke atas. Keju masih merupakan produk niche dan kinerjanya belum mencapai level layaknya produk turunan susu lainnya. Namun prospeknya masih menjanjikan akibat meningkatnya westernisasi industri *foodservice* dan didukung oleh perusahaan multinasional Kraft Foods Inc. Sedangkan konsumsi keju

diperkirakan akan tetap stabil karena basis yang masih terbatas pada orang-orang kaya, orang Indonesia dengan gaya *western* dan para ekspatriat di Indonesia.

Sekarang banyak variasi penggunaan keju untuk menarik minat basis pelanggan, ada yang dalam bentuk lembaran untuk *sandwich fillings*, ada bentuk *cheese sticks* sangat menarik anak-anak, dan banyak lagi variasi. Tentu saja ini mengakibatkan variasi standard harga jualnya.

4.2.3 Produk Yoghurt di Indonesia

Biodrinking yoghurt tetap mendominasi penjualan dan produksi yoghurt sebesar 97% nilai pasar. *Biodrinking* yoghurt masih didominasi oleh segmen menengah ke atas, sedangkan menengah ke bawah masih menganggap belum perlu, terlalu mahal, dan menyusahkan karena harus disimpan di dalam kulkas. *Biodrinking* yoghurt masih mengandalkan jargon benefit kesehatan yang diperoleh meminumnya secara teratur dari usia anak-anak sampai usia tua. Strawberry masih menjadi rasa favorit untuk *fruited* dan *flavoured* yoghurt, rasa lain seperti apricot, lychee, anggur, dan blueberry sudah tersedia dan mulai populer.

Yoghurt tumbuh sangat cepat didukung oleh publikasi media masa dan perkembangan industri *foodservice*. Pertumbuhan yoghurt juga didukung pabrikan multinasional dan lokal. Supermarket/hypermarket semakin meningkatkan *shelf-space* untuk produk yoghurt, dan lebih banyak varian yoghurt yang bisa diperkenalkan ke pasar. Aktivitas pemasaran lebih banyak mempromosikan minuman yoghurt dibandingkan yoghurt alami (*plain/natural*) dan *fruited*. Minuman yoghurt dengan cairan encer (konsistensi rendah) diasosiasikan sama persis dengan susu, sedangkan yoghurt kental belum dikenal baik di Indonesia.

Fluktuasi nilai rupiah mempersulit dunia bisnis di Indonesia dan banyak ketidakpastian bagi perusahaan multinasional dan lokal. Banyak merek seperti Elle & Vire, Bulla, Yoplait, dan banyak lagi harus tarik diri dari persaingan.

4.3 Gambaran Perusahaan

4.3.1 Sejarah PT. Yummy Food Utama

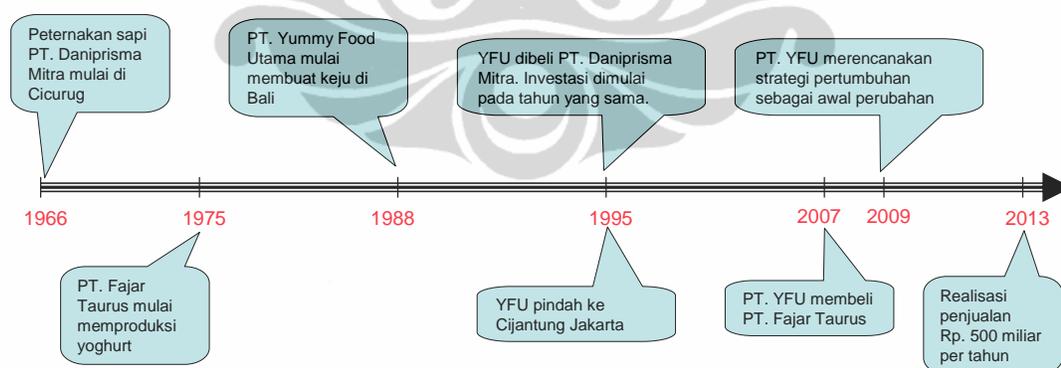
Pembuatan keju Yummy dimulai pada tahun 1988 di Bali dalam skala kecil. Produk pertamanya berupa dadih putih (*Curd Cheese*), gumpalan keju Feta

(*Feta Cheese*), dan bermacam-macam keju bumbu segar (*Fresh Spiced Cheese*). Produk ini dapat dinikmati di restoran dan hotel di Kuta dan Sanur sampai Ubud dalam bentuk bermacam-macam kue keju, keju Feta untuk salad Yunani yang terkenal, dan olesan keju segar putih yang dicampur dengan bawang putih, lada hijau, atau lada hitam dari Gunung Agung.

Melihat peluang bisnis yang ada, Yummy pindah ke Jakarta. Dengan pesatnya produk Yummy mendapat tempat di supermarket, hotel, restoran, cafe, dan bakery di Jakarta dan sekitarnya. Kemudian produk Yummy berkembang hampir ke seluruh nusantara dimulai dari Bogor, Bandung, Semarang, Yogya, Surabaya, Bali, Lombok, Medan, Padang, Manado, Makasar, dan Balikpapan.

Seiring dengan berjalannya waktu PT. Yummy Food Utama menjadi perusahaan yang stabil dengan sumber daya manusia yang terlatih dan ahli dalam bidangnya dengan jumlah tenaga kerja 50 orang. Dengan 2 orang ahli mikrobiologi yang bertanggung jawab di bidang produksi dan *quality control* yang didukung oleh tenaga ahli dari Jerman Hermina Dobson pencipta Yummy.

Pada tahun 1995 PT. Yummy Food Utama dibeli oleh PT. Danaprisma Mitra, grup usaha yang memiliki peternakan di Cicurug, Sukabumi. Peternakan ini dimulai tahun 1966 oleh Ibu Dani Bustanil Arifin yang memulai usaha dengan 9 ekor sapi Holstein – Frisian di Cijantung, Jakarta Timur.



Sumber: YFU, 2009 (telah diolah kembali)

Gambar 4.1 Perjalanan Sejarah YFU

Pemilik baru menyediakan prasarana yang lebih lengkap dan luas, sehingga keseluruhan Yummy termasuk sumber daya manusianya pindah ke Cijantung. Dengan demikian Yummy mendapatkan sumber susu dengan kualitas yang baik. Setiap pagi mobil tangki berisi susu segar berangkat dari peternakan

memerlukan waktu satu jam untuk sampai ke gerbang PT. Yummy Food Utama dan susu langsung mengalami proses pasteurisasi. Produsen keju segar tidaklah lengkap kalau tanpa keju kambing. Yummy segera mengimpor ternak kambing Sanen dari Australia dan sekarang menjadi kira-kira 150 ekor. *Fresh Goat Cheese* Yummy sekarang ini sudah tersedia di restoran yang terkenal di Jakarta.

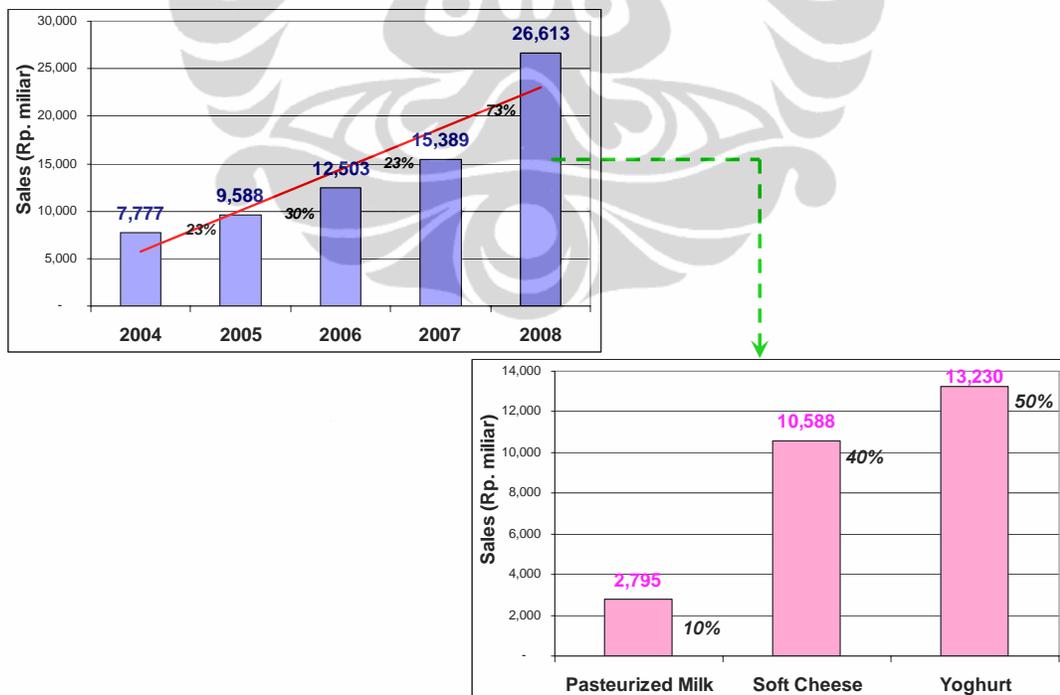
4.3.2 Visi dan Misi PT. Yummy Food Utama

Adapun pernyataan umum mengenai visi dan misi yang dicanangkan oleh manajemen YFU adalah:

Visi : Menjadi produsen *fresh dairy product* terbesar di Indonesia

Misi : Menghasilkan revenue Rp. 500 miliar per tahun

Hal ini mungkin bukan mimpi yang mudah dicapai, namun melihat kinerja perusahaan pada tahun 2008 kemarin sepertinya YFU memiliki potensi besar dalam mewujudkannya. Tahun 2008 penjualan YFU meningkat tajam 73% dibanding tahun 2007, bahkan tahun-tahun sebelumnya YFU hanya bisa tumbuh di kisaran antara 23 – 30%, seperti terlihat pada Gambar 4.2 di bawah ini.



Sumber: YFU, 2009 (telah diolah kembali)

Gambar 4.2 Pertumbuhan Penjualan YFU

Total penjualan tahun 2008 senilai Rp. 26,6 miliar berasal dari segmen produk susu (10%), keju (40%), dan yoghurt (50%). Peningkatan signifikan tahun tersebut paling banyak disumbangkan dari pertumbuhan penjualan yoghurt (merek Yummy dan Taurus) yang luar biasa. Melihat perkembangan seperti ini, manajemen YFU mulai berpikir untuk mencanangkan sebuah perubahan besar terkait rencana strategis perusahaan untuk lebih memperbesar pangsa pasar.

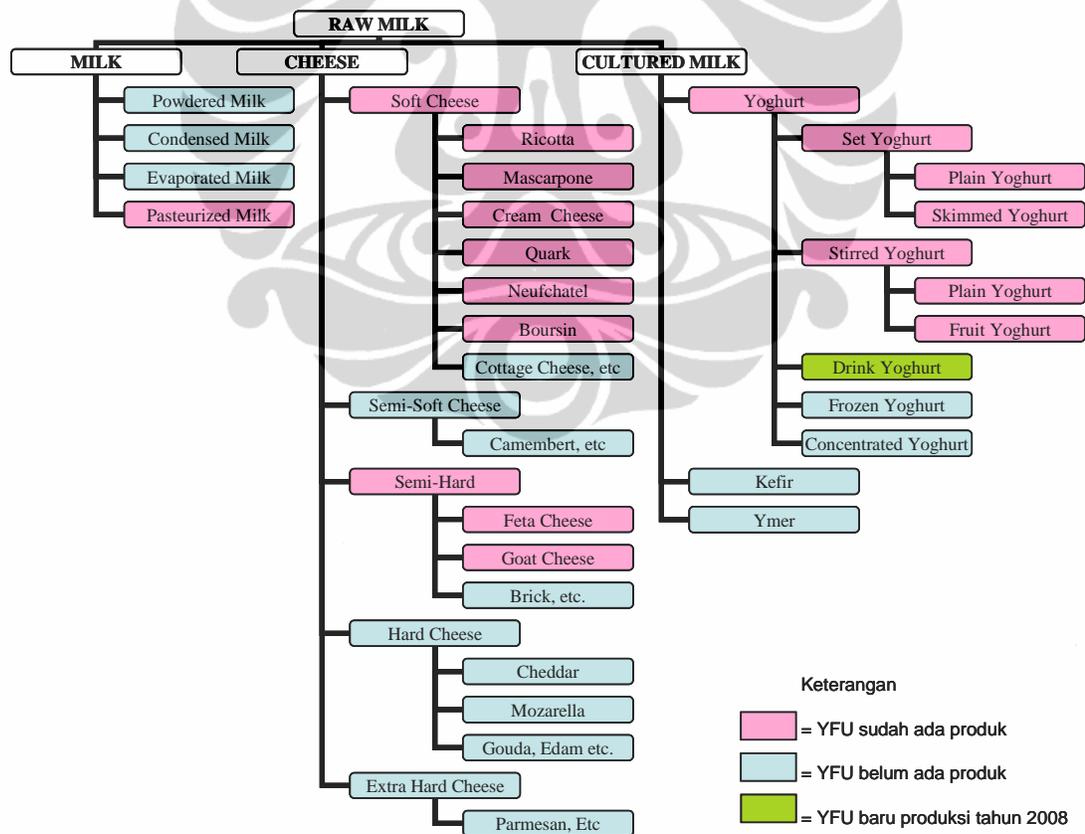
4.3.3 Produk-produk PT. Yummy Food Utama

Saat ini banyak jenis produk *dairy* yang sudah beredar di pasar dan sudah dapat diproduksi di pabrik pengolahan milik YFU di Cijantung Pasar Rebo:

- *YOGHURT NATURAL PLAIN* (3,5% lemak) dan *SKIM YOGHURT NATURAL PLAIN* dibuat dari susu segar menggunakan bakteri *Acidophillus* dan *Bifido* dalam bentuk beku kering dengan kualitas yang terbaik. Bakteri ini sangat penting untuk kesehatan usus. Beberapa sendok Yoghurt Yummy setiap hari membuat pencernaan anda sehat dalam jangka. Yoghurt merupakan produk olahan susu yang terkenal dunia, dimulai pada abad ke 8 di Turki.
- *SOUR CREAM* merupakan krim yang mengandung 18% lemak. Cocok untuk selupan (*dip*), menambah rasa sup dan saos, ditambahkan dalam roti atau *pastery*, menggantikan mayonaise dengan mengurangi telur sebagai *lad dressing*, *pancake* dan “*topping*” taco dan kentang panas untuk *steak*.
- *FETA CHEESE* terdiri dari dua macam, dibuat dari susu sapi segar dan dari susu kambing. Feta merupakan keju khas Yunani. Kandungan garam dalam Feta tinggi karena mengalami proses pematangan (*ripening*) dan diawetkan dalam cairan garam. Feta di atas salad Yunani sangat terkenal di dunia. Feta juga tersedia dalam kemasan 200 gr dengan bumbu dan minyak zaitun.
- *FRESH GOAT CHEESE* merupakan susu kambing segar dalam 2 macam. Satu putih dan lembut sedangkan yang lain diselubungi lada hitam dan pedas yang dapat meningkatkan aroma keju. Kedua keju kambing tersebut dapat disantap dengan roti, *crackers* atau gumpalan di atas hidangan sayur panas dan salad atau dimakan begitu saja atau dipanggang.

- *FRESH SPICED CHEESE* (keju dengan bumbu lada hijau, lada hitam, bawang putih, dan cabe). Keju segar ini enak sekali untuk dioleskan dalam roti (*sandwich*) dan *crackers*, di atas daging panggang (*steak*), ditambahkan pada saos pasta dan dihidangkan untuk berbagai macam celupan (*dip*).
- *RICOTTA* atau dadih keju tanpa proses pematang (*ripening*). Ini terbuat dari susu segar dan *whey*, dengan rasa sedikit manis dan berbentuk gumpalan basah tidak seperti keju cottage. Ricotta merupakan bahan yang penting untuk kue dan masakan Itali seperti *Lasagne*, *Gnocci*, *Raviolli*, dll.
- *CREME FRAICHE* merupakan krim yang mengalami proses pengentalan dengan penambahan kultur dengan kandungan 30% lemak. Dapat dicampur dalam kaldu, saos, dan sup panas untuk menambah rasa gurih dan sentuhan akhir yang lembut. Ini merupakan rahasia dapur Perancis.

Untuk dapat melihat gambaran yang lebih luas, bisa dilihat dari pohon produk YFU sebagai berikut:

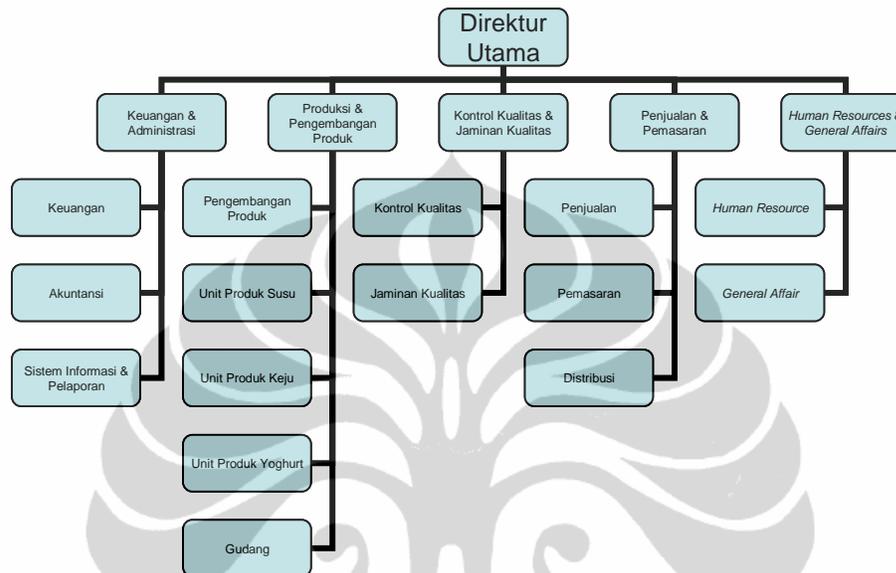


Sumber: YFU, 2008 (telah diolah kembali)

Gambar 4.3 Pohon Produk PT. YFU

4.3.4 Struktur Organisasi PT. Yummy Food Utama

Pengaturan organisasi PT. YFU masih tergolong sederhana, sudah berlangsung sejak 1995, dan belum pernah ada perubahan setelah itu. Adapun seperti Gambar 4.4 di bawah:



Sumber: YFU, 2009 (telah diolah kembali)

Gambar 4.4 Struktur Organisasi YFU

4.4 Perlunya Perubahan Untuk Menjawab Tantangan Masa Depan

Banyak kondisi internal dan eksternal yang telah terjadi selama ini yang mau dan tidak mau memaksa PT. YFU sebagai sebuah perusahaan bisnis harus mencoba mencanangkan kemampuan perusahaan di masa mendatang dalam melakukan beberapa hal sebagai berikut:

- Meningkatkan kapasitas produksi, teknologi, dan proses produksi
- Menyiapkan manajemen, sumber daya manusia dan organisasi
- Pengembangan produk yang kuat
- Memperluas pasar dan meningkatkan komunikasi kepada konsumen
- Memprediksi tren pasar dan harapan konsumen

Tantangan ini harus menjadi kenyataan guna mewujudkan motivasi dan sasaran perusahaan yang dinyatakan dalam visi dan misi perusahaan, terutama sasaran pencapaian penjualan Rp. 500 miliar setahun pada tahun 2013 nanti.

BAB 5

ANALISA DAN PEMBAHASAN

Analisa dan pembahasan menitikberatkan pada analisis lingkungan usaha, baik eksternal maupun internal, yang dihadapi oleh PT. Yummy Food Utama (YFU) saat ini. Analisa bertujuan untuk menilai posisi perusahaan pada saat ini dan kemungkinan-kemungkinan yang bisa terjadi di masa datang. Setelah posisi perusahaan diketahui melalui analisa-analisa tersebut, proses selanjutnya adalah menetapkan strategi yang sesuai agar perusahaan dapat terhindar dari ancaman dan dapat secara optimal memanfaatkan peluang yang ada, sesuai dengan karakteristik perusahaan.

5.1 Analisa Lingkungan Eksternal

Lingkungan eksternal yang mempengaruhi perusahaan terdiri dari dua macam yaitu lingkungan umum dan lingkungan industri. Pembahasan yang berhubungan dengan lingkungan eksternal pada industri *dairy* sebagai berikut:

5.1.1 Lingkungan Umum

Lingkungan umum terdiri dari beberapa dimensi, yaitu demografis, ekonomi, sosial budaya, teknologi dan global. Seluruh dimensi tersebut mempengaruhi industri ini dengan tingkat pengaruh yang berbeda-beda. Berikut adalah analisa dari masing-masing dimensi:

Dimensi Demografis

Jumlah penduduk Indonesia diperkirakan akan mencapai paling tidak 247 juta jiwa pada tahun 2015 meningkat dari 227 juta jiwa pada tahun 2008 (<http://www.datastatistik-indonesia.com/proyeksi/index.php?option=comproyeksi&task=show&Itemid=941> diakses pada 11 Maret 2009). Komposisi umur terlihat semakin berimbang namun distribusi kepadatan geografis masih belum merata karena tingkat urbanisasi yang masih tinggi. Kondisi-kondisi terkait populasi penduduk tersebut secara langsung maupun tak langsung akan mempengaruhi jumlah konsumsi produk susu dan turunannya, baik sebagai kebutuhan primer maupun sekunder.

Penduduk dengan level distribusi pendapatan yang berbeda tetap membutuhkan produk susu dan turunannya dengan jumlah konsumsi yang berbeda pula. Melihat tren krisis ekonomi, dimana diperkirakan distribusi pendapatan akan semakin lebar, kebutuhan akan produk industri ini akan cenderung lebih selektif dalam aspek keekonomiannya.

Dimensi Ekonomi

Sinyal awal krisis ekonomi telah memasuki ekonomi Indonesia akibat terseret resesi keuangan dunia. Dampak krisis global membuat seluruh sumber pertumbuhan ekonomi Indonesia mulai dari ekspor, konsumsi domestik, dan investasi mengalami keterpurukan. Data triwulan Badan Pusat Statistik (BPS) menunjukkan terjadinya penurunan yang *broad-based* dan lebih cepat dari yang diprediksikan semua pihak. Indikasi tersebut sebenarnya mulai terasa sejak kuartal IV/2008, yang tercermin dari perlambatan laju Produk Domestik Bruto (PDB) periode tersebut. Laju PDB kuartal IV/2008 berkontraksi 3,6 % dibanding kuartal sebelumnya, penurunan kinerja ini merupakan yang terbesar dalam 3 tahun terakhir (Bisnis Indonesia, 13 Maret 2009, hal. 2). Perlambatan ekonomi Indonesia akan menyebabkan turunnya permintaan atas komoditas semua jenis industri termasuk industri *dairy products*. Pasar ekspor tradisional Indonesia seperti AS, Jepang, dan Eropa juga tengah dilanda krisis ekonomi mendalam sehingga permintaan otomatis juga berkurang.

Indonesia dinilai Bank Dunia (*The Global Economic Crisis: Assessing Vulnerability with a Poverty Lens*) sebagai salah satu negara yang paling rentan mengalami lonjakan angka kemiskinan akibat dampak krisis global. Indonesia masuk kelompok negara yang dianggap sangat terpapar (*high exposed*) dampak krisis, sementara pada saat bersamaan kapasitas kelembagaan dan kapasitas fiskalnya dinilai juga tak begitu mendukung untuk bisa melakukan langkah-langkah yang diperlukan untuk meredam dampak krisis terhadap rumah tangga miskin (Kompas, 13 Maret 2009 hal. 34). Kondisi ini jelas berdampak langsung pada tingkat daya beli masyarakat terhadap produk makanan dan minuman termasuk *dairy products*.

Nilai tukar rupiah yang masih berfluktuatif juga memberikan tantangan tersendiri karena masih banyak porsi kebutuhan *dairy products* Indonesia yang harus dipenuhi dari impor. Resiko nilai tukar rupiah terhadap ekonomi Indonesia tersebut dalam jangka pendek masih dapat diimbangi oleh beberapa indikator yang masih positif seperti kuatnya cadangan devisa, solidnya sektor keuangan dan perbankan, serta fundamental makroekonomi Indonesia.

Dimensi Hukum dan Politik

Pada 8 Januari 2007 pemerintah mengeluarkan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia No. 7/2007 yang menghilangkan Pajak Pertambahan Nilai 10% untuk produk-produk strategis termasuk di dalamnya adalah *chilled non concentrated unsweetened pasteurized fresh milk*. Kebijakan tersebut secara langsung memperbaiki arus kas semua perusahaan di industri *dairy* yang memproduksi jenis produk tersebut.

Menteri Koordinator Ekonomi, Keuangan, dan Industri (Menko Ekuin) pada awal tahun ini mengumumkan kebijakan stimulus fiskal dalam rangka meraih laju pertumbuhan ekonomi sekitar 4,5% pada 2009. Berdasarkan kondisi makro ekonomi yang terjadi sebagai akibat resesi dunia saat ini, salah satu strategi yang dibidik adalah menjaga pasar domestik. Di sini, peran konsumsi rumah tangga menjadi sangat krusial. Jika konsumsi rumah tangga dapat terjaga dan tumbuh, kontribusinya sangat jelas memberikan pengaruh nyata pada pertumbuhan ekonomi nasional. Konsumsi rumah tangga identik dengan peningkatan daya beli dalam IPM (indeks pembangunan manusia). Oleh sebab itu, stimulus fiskal menjadi sangat penting dalam upaya menjaga laju pertumbuhan ekonomi ini.

Pada 2008, diterbitkan Permenkeu No. 145/PMK.011/2008 tentang Bea Masuk Ditanggung Pemerintah Atas Impor Barang dan Bahan oleh Industri Pengolahan Susu untuk Tahun Anggaran 2008, dengan nilai Rp. 107 miliar untuk periode November-Desember 2008. Sementara pada 2009, rencananya kebijakan ini tetap dilanjutkan sesuai dengan UU No. 41 tentang APBN tahun 2009, untuk sektor/industri yang membutuhkannya dalam rangka daya saing industri yang

bersangkutan. Tujuan tersebut untuk membuat industri pengolahan susu (IPS) tetap survive dalam kondisi krisis keuangan global.

Kebijakan insentif stimulus fiskal tersebut menguntungkan IPS dan pedagang ritel. Selain menikmati murah nya harga bahan baku impor, IPS menikmati tiga kali keuntungan, yaitu (1) murah nya harga susu dunia, (2) memperoleh insentif bea masuk ditanggung pemerintah (BMDTP), dan (3) murah nya bahan baku susu dalam negeri karena turun nya harga beli IPS terhadap Gabungan Koperasi Susu Indonesia (GKSI). Sementara harga susu di tingkat konsumen tidak berubah dan kemungkinan besar juga tidak akan berubah.

Kebijakan yang telah dan akan diambil Pemerintah yang menyangkut industri pengolahan susu, antara lain :

- Mengurangi beban biaya produksi dengan pemberian fasilitas BM DTP bahan baku susu perlu dilanjutkan.
- Melakukan penurunan harga BBM dan bahan kemasan.
- Menetapkan SSDN sebagai barang strategis sehingga atas penyerahannya tidak dikenakan PPN.
- Memberikan bantuan mesin peralatan cooling unit di daerah-daerah penghasil susu segar.
- Menetapkan industri pengolahan susu sebagai salah satu industri prioritas untuk dikembangkan.
- Mendorong investasi baru maupun perluasan industri pengolahan susu dengan memberikan fasilitas pengurangan PPh.
- Membantu mengurangi beban biaya produksi sebagai antisipasi dampak krisis keuangan global dengan memberikan fasilitas BM DTP untuk bahan baku susu.

Dimensi Sosial dan Budaya

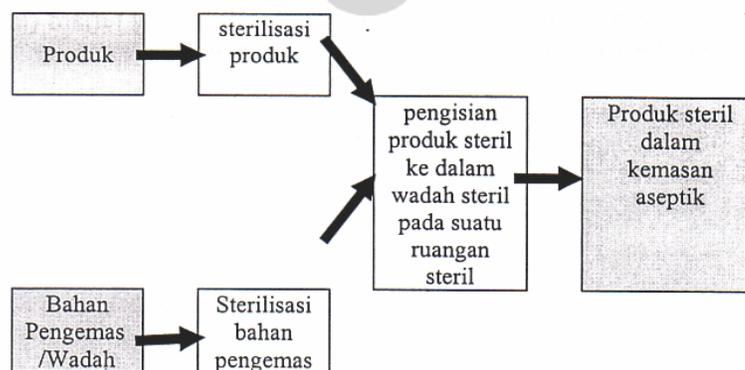
Secara tradisi orang Indonesia bukanlah peminum susu dan produk turunannya, perbandingan konsumsi susu per kapita termasuk masih sangat rendah, dengan mayoritas segmen usia adalah anak-anak dan segmen pendapatan adalah menengah ke atas. Industri susu cair masih memiliki potensi pasar yang sangat besar untuk digarap.

Pertumbuhan urban di kota-kota besar diikuti pertumbuhan lapangan pekerjaan memberikan dampak cukup penting dalam peningkatan daya beli masyarakat. Karakteristik pola hidup urban yang sibuk memberikan dampak terhadap pola kerja, kehidupan berkeluarga dan juga pola makan, mengakibatkan tumbuhannya industri makanan yang menawarkan kenyamanan dan kemudahan.

Konsumer Indonesia, sebagian besar di urban area memiliki kesadaran terhadap kesehatan yang cukup tinggi, hal ini ditunjang oleh jangkauan media seperti majalah, televisi, dan koran yang semakin luas, mereka ini lebih terekspose terhadap issue-issue kesehatan, dan yang lebih penting lagi memiliki daya beli untuk produk-produk kesehatan. Kesadaran akan hidup sehat dan aspek kesehatan di masyarakat semakin meningkat. Preferensi terhadap produk-produk sehat juga semakin mendongkrak potensi industri makanan dan minuman sehat termasuk produk *dairy*.

Dimensi Teknologi

Sebagai industri yang sangat bertumpu pada proses pengolahan yang handal dan efisien, perkembangan teknologi sangat menentukan kinerja perusahaan di dalamnya. Khusus industri pengolahan susu dan turunannya, perkembangan teknologi lebih mengarah pada bagaimana mengakomodasi semakin tingginya level kebutuhan kebersihan dan kesehatan akan produk yang dikonsumsi. Salah satu yang paling menonjol adalah upaya mengembangkan teknologi sterilisasi baik itu dari aspek produk maupun aspek kemasan.



Sumber: <http://www.dairyforall.com>

Gambar 5.1 Model Teknologi untuk Sterilisasi

Teknologi kebersihan dan kesehatan akan menentukan bagaimana sebuah perusahaan susu dan turunannya menciptakan sebuah formulasi strategi yang sesuai dengan karakter industri dan perusahaan itu sendiri.

Dimensi Global

Merujuk proyeksi Dana Moneter Internasional (IMF), ekonomi dunia tahun ini hanya akan tumbuh 0,5 % bahkan mungkin di beberapa negara akan tumbuh di bawah nol (Bisnis Indonesia, Jum'at 13 Maret 2009, hal. 2). Kondisi global tersebut disebabkan oleh semakin jelas terjadinya resesi ekonomi global yang berawal dari krisis fundamental makroekonomi, krisis sektor keuangan dan perbankan, yang diikuti krisis di sektor riil yang tidak kalah hebatnya di negara-negara maju. Besar kemungkinan Asia dihadapkan kondisi seperti krisis finansial 1997/1998 akibat berkepanjangannya krisis ekonomi di negara-negara maju.

5.1.2 Lingkungan Industri

Analisa lingkungan industri sangat penting untuk menilai kondisi perusahaan dalam hubungannya dengan strategi bersaing dalam suatu industri. Analisa lingkungan umum seperti yang telah dibahas di awal memang penting, tetapi dampak dari perubahan yang ditimbulkannya pada umumnya tidak mengena pada satu perusahaan saja, melainkan berimplikasi pada semua perusahaan yang ada dalam suatu industri. Sedangkan kunci keberhasilan perusahaan dalam menanggulangi akibat dari perubahan itu akan sangat tergantung dari kemampuan masing-masing perusahaan itu sendiri. Ini tentunya sangat berbeda dengan masalah persaingan dalam suatu industri, yang secara alamiah akan berjalan berdasarkan struktur ekonominya. Persaingan dalam suatu industri tergantung pada gabungan lima kekuatan lingkungan industri. Pengaruh masing-masing kekuatan terhadap bisnis *dairy* akan diuraikan seperti di bawah ini.

Ancaman Pemain Baru (*Threat of New Entrants*)

Pada dasarnya pertimbangan utama para konsumen untuk membeli *dairy* (khususnya susu, keju, dan yoghurt) adalah harga yang murah, benefit kesehatan, kuantitas ketersediaan produk, varian rasa, tampilan produk atau kemasan, dan

penempatan ketika dijual. Keseluruhan kondisi tersebut umumnya memaksa pemain baru di industri ini untuk memiliki beberapa faktor seperti:

- skala keekonomian yang tinggi untuk menggunakan kapasitas terpasang secara maksimum
- ketersediaan modal yang relatif sedang, terutama untuk pengadaan persediaan bahan baku dan kegiatan pemasaran
- diferensiasi produk yang inovatif dan memiliki value yang lebih tinggi
- menawarkan harga jual produk yang lebih bersaing untuk manfaat yang sama, mengingat *switching cost* yang relatif rendah di industri ini
- memiliki akses yang memadai untuk jalur distribusi produk
- memiliki kelebihan-kelebihan spesifik lain yang dibutuhkan dalam industri ini seperti: akses bahan baku susu segar perahan, kemampuan teknologi pengolahannya, dan lokasi potensial yang menunjang
- didukung oleh kebijakan pemerintah guna munculnya pemain-pemain baru di industri strategis ini seperti Permenkeu No. 145/PMK.011/2008 (Bea Masuk Ditanggung Pemerintah Atas Impor Barang dan Bahan oleh Industri Pengolahan Susu), yang kemudian dilanjutkan dengan UU No. 41 tentang APBN tahun 2009 (sektor/industri dalam rangka daya saing termasuk di dalamnya Industri Pengolahan Susu)

Mempertimbangkan beberapa faktor di atas, penulis menilai potensi ancaman pemain baru ke dalam industri pengolahan susu (susu, keju, dan yoghurt) ini termasuk dalam kategori rendah sampai menengah. Pemain-pemain baru yang baru saja masuk ke industri ini adalah sebagai berikut:

- ✓ Susu: Yang paling menonjol adalah Greenfields. Walaupun belum mampu meraih pangsa pasar yang signifikan di Indonesia, mereka mulai memperoleh pemahaman pasar yang lebih mendalam dan bahkan berani melakukan diferensiasi guna menarik pelanggan dari produk-produk yang sudah ada cukup lama di pasar. Greenfields masih bermain pada segmen *niche* untuk produk-produk yang mendukung gaya hidup sehat, seperti susu cair pasteurisasi yang biasanya *life-timenya* pendek.
- ✓ Keju: Sudah ada upaya pemasaran oleh pemain baru asing seperti Kraft (merek Philadelphia cream cheese) dan Fromageries Bel SA untuk segmen *spreadable*

processed cheese. Namun permintaan *spreadable processed cheese* masih relatif rendah, sehingga masih kalah populer dibanding *sliced cheese*.

- ✓ Yoghurt: PT. Fajar Taurus (sebelum diakuisisi PT. Yummy Food Utama) telah memperkenalkan *probiotic* dan *fruited yoghurt (spoonable)* dan Bongrain SA memperkenalkan rasa caramel dengan merek Elle & Vire.

Daya Tawar Pembeli (Bargaining Power of Buyers)

Sebagai bagian dari produk makanan dan minuman yang cenderung *low-involvement commodity*, produk-produk industri pengolahan susu memiliki karakteristik *switching cost* yang rendah, dalam hal ini para pembeli akan dengan sangat mudah berganti dari merek satu ke merek yang lain. Sehingga bisa diartikan bahwa daya tawar pembeli pada industri adalah relatif sangat tinggi. Namun seiring dengan terus berkembangnya industri pengolahan susu, harga jual produk akan bukan lagi menjadi pertimbangan satu-satunya bagi para pembeli. Adapun beberapa contoh faktor penentu selain harga jual adalah sebagai berikut:

- Kesadaran akan kesehatan yang semakin meningkat dan preferensi kepada produk-produk sehat merubah gaya pilihan produk oleh para pembeli. Sebagai contoh, *fortified drinking milk* (susu yang diperkuat) akan cenderung disukai daripada susu biasa.
- Kemasan yang kreatif juga tidak kalah penting dan telah menjadi pertimbangan tersendiri bagi pembeli. Namun, tidak sedikit pembeli yang masih menyukai karton box model lama (*conservative*) dan kemasan botol dengan warna cerah. Ini jelas menuntut perusahaan memperhatikan keseimbangan antara kreatifitas dan kepraktisan untuk produk akhir.
- Minuman beraroma susu (*flavoured milk drinks*) tercatat tumbuh paling bagus pada tahun 2008. Minuman susu biasa (*standard milk*) masih sesuai fungsi kesehatan namun banyak pembeli sudah merasa bosan. Varian beraroma semakin banyak, yang paling populer adalah rasa es krim seperti strawberry atau coklat. Permintaan tersebut akan terus tumbuh diantara segmen umur usia muda termasuk anak-anak.

Daya Tawar Pemasok (*Bargaining Power of Supplier*)

Saat ini, harga susu dunia merosot tajam pada level yang sangat rendah, yaitu 2.000 US\$/MT, padahal pada pertengahan 2007 mencapai 5.000 US\$/MT (*Foreign Agricultural Service United States Department of Agriculture/FAS USDA*, 2009). Bersamaan dengan situasi tersebut, menurut Gabungan Koperasi Susu Indonesia (GKSI), harga riil susu yang ditetapkan IPS di beberapa koperasi turun harganya Rp. 200/liter. Menurut beberapa media dikabarkan bahwa daya serap susu oleh IPS menurun karena harga susu impor lebih menguntungkan dibandingkan dengan membeli susu dari peternak/koperasi dalam negeri. Sebagian pemasok bahan baku susu dalam negeri adalah pusat-pusat peternakan menengah ke bawah, yang tata kelola masih belum efisien dan efektif. Ini mengakibatkan produk domestik susu segar masih stabil berkisar 1,2 juta liter perhari dan hanya dapat memenuhi 25% kebutuhan susu dalam negeri.

Didukung oleh kebijakan pemerintah, IPS dapat menikmati murahnya harga bahan baku yaitu (1) murahnya harga susu dunia, (2) memperoleh insentif bea masuk ditanggung pemerintah (BMDTP), dan (3) murahnya bahan baku susu dalam negeri karena turunya harga beli IPS terhadap Gabungan Koperasi Susu Indonesia (GKSI). Oleh karena itu, penulis menilai posisi daya tawar para pemasok di industri ini masih relatif rendah.

Ancaman Produk Pengganti (*Threat of Substitute Products*)

Begitu luasnya domain minuman kesehatan, ancaman produk pengganti sangat tinggi seiring perkembangan pesat minuman isotonik, jus buah, minuman kaleng, dan *cocktails*. Bahkan produk susu, keju, dan yoghurt juga berinteraksi satu sama lain saling mempengaruhi, pola pemasaran yang mengklaim keju dan yoghurt sebagai alternatif minuman kesehatan selain susu. Aktivitas pemasaran lebih banyak mempromosikan minuman yoghurt siap minum dibandingkan yoghurt alami (*plain/natural*) dan *fruited*. Minuman yoghurt cair encer (konsistensi rendah) diasosiasikan sama dengan susu, sedangkan yoghurt kental belum dikenal baik.

Ancaman produk pengganti antar varian juga tinggi seperti:

- *Fortified drinking milk* (susu yang diperkuat) akan lebih disukai daripada susu biasa, karena kesadaran akan kesehatan yang semakin meningkat dan preferensi kepada produk-produk yang lebih sehat.
- Susu UHT yang tumbuh lebih cepat dibanding susu segar dan terus meningkat volumenya. Susu UHT lebih mudah didistribusikan ke seluruh penjuru Indonesia, sedangkan biaya transportasi dan penyimpanan susu segar masih terbilang mahal. Namun susu segar juga memiliki potensi tumbuh yang besar karena di segmen ini memungkinkan banyak diluncurkan produk susu segar diperkuat (*fortified*) dengan vitamin dan produk beraroma rasa.
- Banyak merek (susu dan yoghurt) yang sudah mulai berbasis kedelai, walaupun penjualannya masih belum signifikan. Belum ada indikasi jelas apakah pasar akan merespon positif atau tidak. Namun melihat berkembangannya gaya hidup sehat, produk ini bisa memperoleh pangsa pasar untuk kelas menengah ke atas.
- Bio drinking yoghurt relatif masih kalah populer dengan minuman kesehatan yang lebih dulu muncul, karena dianggap belum perlu untuk kesehatan dan terlalu mahal serta menyusahakan karena harus disimpan di dalam kulkas.

Intensitas Persaingan (*Intensity of Rivalry among Competitors*)

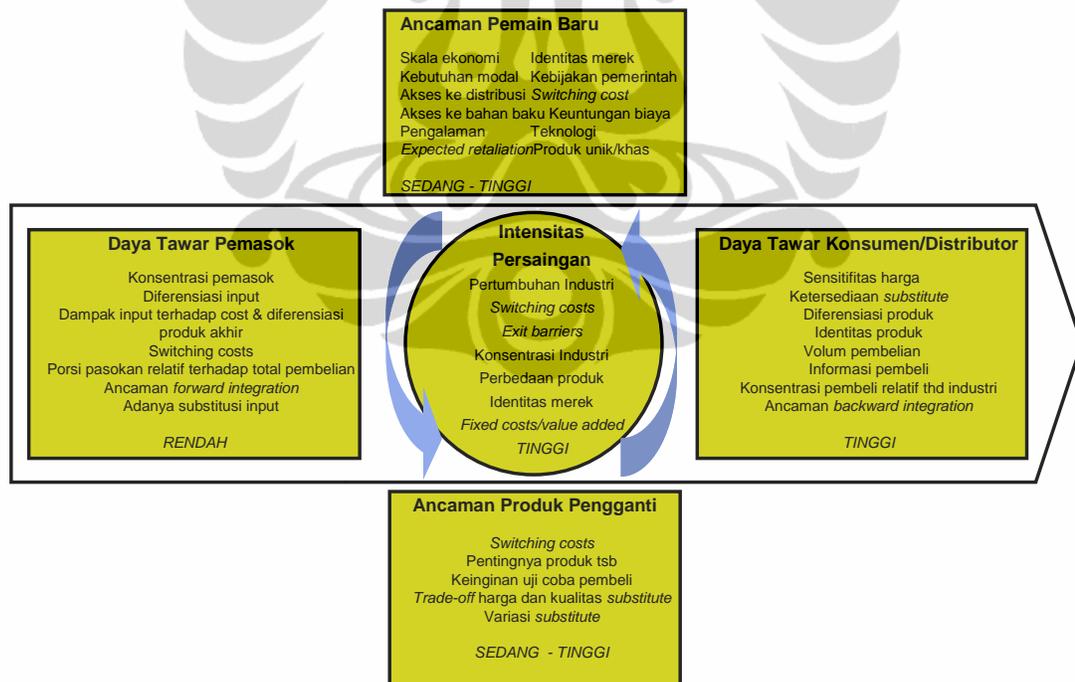
Intensitas persaingan yang sangat tinggi sudah merupakan ciri khas industri *dairy* sejak lama dan terus meningkat sampai sekarang. Variasi inovasi produk akan terus berlanjut dan menentukan pergerakan pasar, seperti kemasan yang lebih kecil, rasa yang berbeda-beda, tambahan vitamin, dan lain-lain. Harga jual susu standar (cair dan bubuk) akan semakin terjangkau, karena persaingan yang ketat dari varian-varian yang ada (produk susu yang *fortified*, *flavoured*, dan *enhanced*). Pertumbuhan yoghurt didukung pabrikan multinasional dan lokal. Supermarket/hypermarket semakin meningkatkan *shelf-space* untuk produk yoghurt, dan lebih banyak varian yang bisa diperkenalkan ke pasar.

Beberapa faktor yang menyebabkannya adalah sebagai berikut:

- Jumlah perusahaan industri *dairy* relatif banyak dengan bermacam-macam ukuran baik lokal maupun asing. Kekuatan yang hampir seimbang pada perusahaan papan atas industri ini mengakibatkan karakteristik persaingan yang tinggi karena adanya aksi reaksi yang sama kuat dari masing-masing pihak

- Pertumbuhan ekonomi global dan nasional yang lambat memaksa setiap perusahaan memanfaatkan sumber dayanya yang terbatas untuk dapat memperbesar pangsa pasarnya.
- *Fixed-cost* tinggi pada struktur biaya membuat perusahaan akan berusaha untuk memaksimalkan kapasitas produksinya guna menyebarkan biaya ke dalam volum output yang lebih besar, sehingga mengakibatkan kelebihan penawaran (*over-supply*) di pasaran. Penambahan kapasitas produksi dalam jumlah besar mengakibatkan produk yang dihasilkan mengalami penurunan harga untuk menyeimbangkan antara penawaran dan permintaan di pasar, yang pada akhirnya meningkatkan intensitas persaingan.
- *Switching cost* yang rendah membuat pembeli lebih mudah berpindah kepada produk yang lain, dapat meningkatkan intensitas persaingan.

Berikut adalah gambaran analisa lingkungan industri dairy khususnya *pasteurized milk*, *soft cheese*, dan yoghurt, yang telah dijelaskan di atas:



Sumber: analisa penulis

Gambar 5.2 Analisa Lingkungan Industri Dairy

5.1.3 Lingkungan Pesaing (*Competitor Analysis*)

Setelah menganalisa lingkungan umum dan industri, analisa lingkungan eskternal yang paling penting adalah analisa lingkungan pesaing. Disini dapat terlihat bagaimana sebenarnya dinamika persaingan dalam industrinya, efektivitas strategi ditentukan juga sebaik apa YFU dapat mengantisipasi dan mengarahkan langkah-langkah balasan terhadap para pesaing. Sebaliknya, analisa pesaing akan membantu YFU dalam memahami kemungkinan langkah balasan para pesaing akibat penerapan strategi tersebut, sehingga YFU dapat menyiapkan antisipasi terhadap *retaliation strategy* yang mungkin diambil oleh pesaing.

Pasteurized Milk:

Beberapa faktor yang mempengaruhi perkembangan produk ini adalah sebagai berikut:

PEMERCEPAT	PENGHAMBAT
Gaya hidup sehat	Kualitas susu segar lokal rendah
Preferensi terhadap produk sehat	<i>Self-life</i> yang pendek
Konsumsi susu perkapita rendah	Distribusi <i>cold-chain</i> masih mahal

Secara umum, pasar minuman susu dikuasai oleh PT. Nestle Indonesia dan perusahaan lokal PT. Ultrajaya Milk Industry & Trading Company Tbk dan PT. Indomilk. Distribusi yang terbatas masih menjadi kendala ekspansi terutama ke potensi yang belum tersentuh di daerah pedalaman. Pemain besar (Nestle, Indomilk, Ultrajaya) lebih fokus pada konsumen retail, dengan keunggulan *brand equity*, teknologi kemasan dan skala ekonomi promosi & distribusi. Pemain kecil (Greenfields dan Friesche Vlag) fokus membangun jalur distribusi terlebih dahulu.

Untuk produk *pasteurized milk*, Bandung Milk Center (BMC) masih memimpin untuk pasokan ke konsumen institusional (pabrik). Biaya promosi yang rendah, volume pembelian yang besar, distribusi yang mudah, dan *lifetime* produk yang pendek menjadi pertimbangan utama. Kunci persaingan: (1) kualitas pasokan *raw milk*, (2) teknologi pasteurisasi dan kemasan yang lebih murah, dan (3) jalur distribusi yang efektif-efisien (*cold chain*). Pergerakan pasar diwarnai inovasi varian pada *fortified*, *flavoured* dan *enhanced*, serta pada kualitas kemasan. Tren harga jual juga akan menurun akibat ketatnya persaingan.

Ada dua besar pabrik pembuat keju, yaitu PT. Kraft Ultrajaya Indonesia dan PT. New Zealand Milk Indonesia. Keduanya fokus memproduksi *processed cheese*, dan masing-masing memiliki merek yang kuat. Pada tahun 2008 Kraft menguasai 71% pasar dengan merek Kraft dan Qeju, sedangkan New Zealand Milk pada tempat kedua sebesar 12% dengan merek Anchor dan Chesdale.

Kraft Foods Inc. menggunakan strategi *joint venture* dengan perusahaan lokal PT. Ultrajaya membentuk PT. Kraft Ultrajaya Indonesia menggabungkan kekuatan teknologi Kraft Foods dan kekuatan distribusi Ultrajaya. Perusahaan ini telah menjadi pabrik terbesar untuk *processed cheese*. Kraft sangat aktif memasarkan keju dengan mempublikasikan benefit kesehatan dan mengklaim bahwa sepotong keju sama dengan segelas susu untuk ukuran kalsiumnya. Kraft telah memiliki cakupan distribusi hampir ke semua supermarket atau hypermarket.

Unprocessed cheese (packaged hard dan soft) masih sangat kecil pertumbuhannya karena basis yang sangat kecil, dan harganya masih dua kali lebih mahal dibanding *processed cheese* dan masih belum populer. Selain belum ada pesaing lokal, semua varian dikuasai merek Yummy. Pesaing impor adalah Bega (Cooperative Society Ltd.), Tasmanian (Lactos Pty. Ltd.), Philadelphia cream cheese (Kraft), dan Fromageries Bel SA. Sebagian menghilang dari pasar karena kalah bersaing di harga jual dan kontinuitas. Sebagai perintis, merek Yummy sudah sangat dikenal oleh konsumen. YFU memiliki keunggulan pengalaman dan teknologi pembuatan *state-of-the-art*.

Sebagai produk spesifik, kualitas menjadi faktor kunci karena *customer-base* terutama pada segmen penghasilan menengah atas, orang Indonesia dengan gaya hidup western, dan para ekspatriat. Secara umum, beberapa varian keju masih memiliki tren harga jual naik, walaupun tidak sebesar periode sebelumnya.

Pertumbuhan produk keju keseluruhan di Indonesia terbilang lambat, hanya tumbuh sekitar 1% atau sekitar Rp. 475 miliar pada tahun 2008, dengan rata-rata kenaikan harga jual 4% setiap tahunnya. Hal ini memungkinkan produk keju hanya akan mencapai nilai sekitar Rp. 600 miliar pada tahun 2013. Untuk produk *soft cheese* pertumbuhan pasarnya sekitar relatif 5% per tahunnya, belum termasuk peningkatan permintaan dari *cheese foodservice* yang diperkirakan akan meningkat 2% untuk tahun-tahun ke depan (YFU, *Euromonitor Research*, 2009).

Tabel 5.2 Analisa Pasar Produk *Soft Cheese*

Pertumbuhan Keju	1	%/tahun (YFU, Euromonitor Research, 2009)			
<i>Soft Cheese:</i>					
Pertumbuhan Pasar	7	%/tahun (YFU, Euromonitor Research, 2009)			
Kenaikan Harga	4	% per tahun (YFU, Euromonitor Research, 2009)			
YEAR	SOFT CHEESE			OVERALL CHEESE	
	YFU	TOTAL	PANGSA YFU	TOTAL	PANGSA YFU
	Rp	Rp	%	Rp	%
2008	10,588,000,000	10,852,700,000	97.56%	475,000,000,000	2.23%
2009	11,782,326,400	12,076,884,560	97.56%	498,940,000,000	2.36%
2010	13,111,372,818	13,439,157,138	97.56%	524,086,576,000	2.50%
2011	14,590,335,672	14,955,094,064	97.56%	550,500,539,430	2.65%
2012	16,236,125,536	16,642,028,674	97.56%	578,245,766,618	2.81%
2013	18,067,560,496	18,519,249,508	97.56%	607,389,353,255	2.97%

Sumber: YFU, Euromonitor Reserach, 2009 (telah diolah kembali)

Walaupun YFU hampir merupakan satu-satunya pemasok *soft cheese* di Indonesia, namun YFU sebenarnya baru menguasai 2.23% dari keseluruhan pasar produk keju di Indonesia.

Yoghurt:

Pasar Yoghurt dapat dikategorikan menjadi *Yoghurt Cream* dan *Yoghurt Drink*. Kedua pasar ini sepertinya tidak saling mempengaruhi secara signifikan. Kehadiran Activia sebagai produk yang berhasil merebut pangsa yang cukup besar di *cream* ternyata tidak berlaku untuk merek yang sama di kategori *drink*.

Para pemainnya adalah:

- ✓ YOGHURT CREAM: Activia, Elle & Vire, Biokul, Emi, Yummy, Yoplait, Fajar Taurus, King's, Cimory, Bulla, dan Yoghurt Danone.
- ✓ YOGHURT DRINK: Yakult, Vitacharm, Yolite, Activia, Nice, Biokul, BULLA, Nutrive (Benecoal), Mella, dan lain-lain.

Pasar *yoghurt drink* 92% dikuasai oleh 4 produk: YAKULT (61%), VITACHARM (15%), YOLITE (12%), dan ACTIVIA (4%). Yakult yang menjadi pelopor minuman yang mengandung probiotik, diikuti oleh Vitacharm sebagai *follower* dengan promosi cukup gencar, diikuti oleh Yolite dan Activia.

Berikut adalah analisa pasar produk yoghurt yang telah dilakukan oleh YFU, berangkat dari pemahaman bahwa yoghurt merupakan makanan/minuman

suplemen yang dapat dikonsumsi oleh berbagai kalangan. Potensi Market Yoghurt dengan pola konsumsi yang berbeda di setiap segment antara 1-16 botol per bulan per populasi tergantung SEC-nya, dan kecenderungan jangkauan distribusi yang berbeda pula antara 30%-90% tergantung wilayah dan SEC, didapat potensi pasar sebesar 1.005.038.824 unit per tahun (YFU, *Euromonitor Research*, 2009).

Tabel 5.3 Analisa Pasar Produk Yoghurt Keseluruhan

	6 BIG CITIES					URBAN AREA (EXCL. 6 BIG CITIES)	
	A++	A+	A	B	C	A	B
	>10 jt	5-10 jt	3-5 jt	1,8-3 jt	1-1,8 jt	>2 jt	1,2 - 2 jt
	1,10%	3,40%	9,10%	21,20%	38,20%	13,70%	23,80%
	227.357	702.739	1.880.860	4.381.785	7.895.480	11.228.857	19.507.066
Pola konsumsi (Unit/tahun)	192	192	96	96	48	24	12
Quantity/tahun	43.652.495	134.925.893	180.562.592	420.651.313	378.983.023	269.492.577	234.084.793
Jangkauan distribusi	90%	90%	80%	70%	60%	40%	30%
	39.287.245	121.433.304	144.450.074	294.455.919	227.389.814	107.797.031	70.225.438
TOTAL QTY/YEAR (est.)	827.016.356					178.022.468	

SEC berdasarkan expenditure di 6 kota besar

A++	A+	A	B	C
>10 jt	5-10 jt	3-5 jt	1,8-3 jt	1-1,8 jt

SEC berdasarkan expenditure di Urban Area

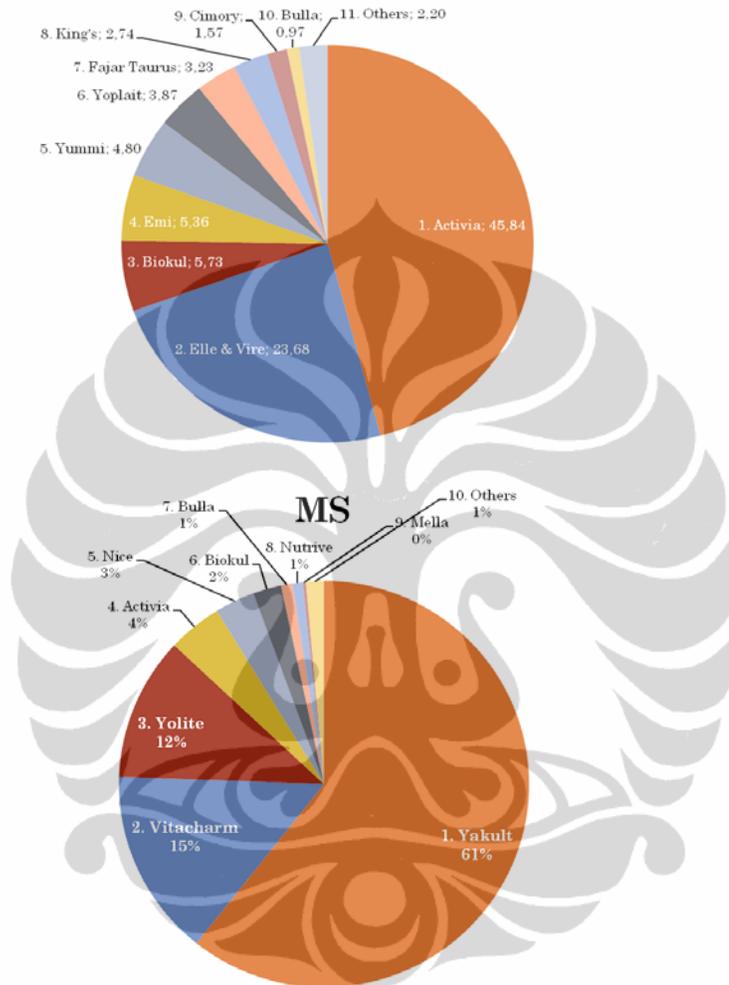
A	B
>2 jt	1,2 - 2 jt

Sumber: YFU, Euromonitor Reserach, 2009 (telah diolah kembali)

Perkiraan total unit penjualan yoghurt 2009 akan mencapai 221.108.541 unit, 33% merupakan *cream* dan 67% *drink*, untuk satuan unit diperhitungkan rata-rata 100 mg untuk *cream* dengan harga Rp. 5.566 sedangkan *drink* per unit 100 ml dengan harga Rp. 5.606 (YFU, *Euromonitor Research*, 2009).

Perkiraan total pasar *Yoghurt Cream* 2009 adalah Rp. 406.087.133.868 masih akan dikuasai oleh Activia sebesar 46%, diikuti Elle&Vire 24%, sedangkan YFU hanya memperoleh 8% (5% merek Yummy dan 3% merek Taurus). Sedangkan perkiraan total pasar *Yoghurt Drink* pada 2009 adalah Rp. 830.475.393.135, Yakult sebagai pemimpin pasar dengan 61%, diikuti oleh Vitacharm 15% dan Yolite 12%, pasar ini tidak bertumbuh sebagaimana *cream*

dikarena aktivitas promosi yang tidak terlalu gencar, hanya Yakult dan Vitacharm yang masih melakukan promosi-edukasi manfaat probiotik kepada konsumen walau tidak segenar activia pada pasar *cream*.



Sumber: YFU, Euromonitor Reserach, 2009 (telah diolah kembali)

Gambar 5.3 Analisa Pangsa Pasar Produk Yoghurt

Pasar yoghurt diperkirakan akan meningkat 26% per tahun. Persentase pertumbuhan di segmen ini jauh lebih tinggi dibanding pasar susu dan keju yang dijelaskan lebih dulu. Pertumbuhan dipacu oleh semakin populernya yoghurt di segmen konsumen berpenghasilan bawah sampai atas. Rata-rata harga jual juga meningkat 26% sejak 2005, sehingga meningkatkan pula nilai pasar (YFU, *Euromonitor Research*, 2009).

Tabel 5.3 Analisa Pasar Produk *Yoghurt Cream*

Pertumbuhan Yoghurt	26	%/tahun (YFU, Euromonitor Research, 2009)			
Kenaikan Harga	26	%/tahun (YFU, Euromonitor Research, 2009)			
Perkiraan Unit 2009	221,108,541	unit (YFU, Euromonitor Research, 2009)			
	33	% Cream			
	67	% Drink			
Pangsa Pasar YFU	8	% (YFU, Euromonitor Research, 2009)			
YOGHURT CREAM					
YEAR	UNIT	HARGA	PASAR	YFU	PANGSA YFU
	<i>Unit</i>	<i>Rp</i>	<i>Rp</i>	<i>Rp</i>	<i>%</i>
2008			300,534,531,994	13,230,242,135	4.40%
2009	72,965,819	5,566	406,127,745,938	32,490,219,675	8.00%
2010	91,936,931	7,013	644,768,409,451	51,581,472,756	8.00%
2011	115,840,533	8,837	1,023,634,326,845	81,890,746,148	8.00%
2012	145,959,072	11,134	1,625,121,857,299	130,009,748,584	8.00%
2013	183,908,431	14,029	2,580,043,460,647	206,403,476,852	8.00%

Sumber: YFU, Euromonitor Reserach, 2009 (telah diolah kembali)

Dengan asumsi bahwa kondisi 2009 akan tetap bertahan hingga 2013, pasar yoghurt *cream* akan mencapai Rp. 2,5 triliun, dengan pangsa pasar YFU tetap 8% pada nilai Rp. 206 miliar.

5.2 Analisis Lingkungan Internal

Lingkungan internal perusahaan meliputi sumber daya, kemampuan dan kompetensi inti yang dimiliki oleh perusahaan dimana perusahaan tersebut bersaing di industrinya. Adapun pembahasan lingkungan internal yang berhubungan dengan PT. Yummy Food Utama akan dijelaskan seperti berikut:

5.2.1 Sumber Daya (*Resources*)

Sumber Daya Berwujud (*Tangible Resources*)

Sumber daya bahan baku

Sejak dibeli oleh PT. Danaprisma Mitra pada tahun 1995, grup usaha yang memiliki peternakan di Cicurug, Sukabumi Yummy mendapatkan sumber susu dengan kualitas yang baik. Setiap pagi mobil tangki berisi susu segar berangkat dari peternakan memerlukan waktu satu jam untuk sampai ke pabrik YFU dan susu langsung mengalami proses pengolahan. Bahkan sekarang YFU memiliki peternakan sapi Holstein – Frisian di lokasi pabrik Cijantung. Setelah

mengakuisisi Taurus *dairy farm*, YFU memperoleh akses bahan baku *raw milk* yang terbaik secara kualitas. Ini menjadi kunci sumber daya yang sangat strategis guna memproduksi produk dairy yang terbaik di kelasnya.

Sumber daya finansial

Sumberdaya finansial YFU tergolong cukup kuat dimana *cash inflow* aktivitas operasional tergolong lancar. PT. Danaprisma Mitra (grup perusahaan) sebagai pemilik YFU juga sangat berperan dalam memberikan dukungan finansial. Bahkan YFU tidak menemui kesulitan ketika mengajukan permohonan pinjaman dari pihak bank.

Sumber daya organisasi

Organisasi yang lebih besar juga memberikan kesempatan lebih besar untuk memperoleh pangsa pasar yang lebih luas. Hal ini terjadi setelah YFU membeli PT. Fajar Taurus tahun 2007. Kemampuan masing-masing sebagai sebuah organisasi menjadikan YFU sekarang yang lebih lengkap untuk berkompetisi di industrinya.

Sumber daya fisik

Walaupun masih terbilang kecil dibandingkan dengan para pemimpin pasar di segmen industri dairy products, kapasitas terpasang YFU termasuk yang paling fleksibel dalam memproduksi produk-produk spesifik yang bernilai jual tinggi. Saat ini YFU memiliki dua buah pabrik proses pengolahan berlokasi di Cijantung Pasar Rebo, satu pabrik untuk produk susu dan yoghurt (eks Taurus) dan satu pabrik yang lain untuk keju dan yoghurt (asli punya Yummy). Bahkan fasilitas penyimpanan YFU sekarang didukung dua buah gudang yang masing-masing berkapasitas untuk penjualan 3 – 4 bulan.

Sumber daya teknologi

Teknologi pengolahan *dairy* sangat spesifik dan unik, sehingga membutuhkan sistem proses yang *state-of-the-art*. YFU memiliki sistem proses pengolahan susu, keju, dan yoghurt yang fleksibel untuk menciptakan produk-produk baru. Bahkan sekarang fleksibilitas tersebut membuat YFU mampu mengotomatisasi sistem yang para pesaingnya masih dikerjakan secara manual.

Sumber Daya Tidak Berwujud (Intangible Resources)

Sumber daya manusia

Seiring dengan berjalannya waktu YFU menjadi perusahaan yang stabil dengan sumber daya manusia yang terlatih dan ahli dalam bidangnya dengan jumlah tenaga kerja 50 orang. YFU sekarang memiliki dua orang ahli mikrobiologi pangan, satu orang *food technologist*, satu orang *dairy engineer*, dan dua orang ahli mesin pengolahan susu, kesemuanya menjadi kontributor utama penggerak bisnis YFU. *Dairy products* merupakan bidang yang sangat spesifik baik dari aspek disiplin ilmu maupun dari aspek praktisi. YFU cukup beruntung telah memiliki orang-orang dengan skill tersebut.

Sumber daya inovasi

YFU sudah lama memiliki *workshop* yang mampu mendisain dan membuat mesin-mesin spesifik untuk keperluan *food-processing*. Workshop ini dibangun sejak Hermina Dobson (penemu Yummy) untuk menjadi center of innovation baik proses maupun produk mengingat industri ini *innovation-sensitive*.

Sumber daya reputasi

YFU sejak lama terkenal dengan produk *soft-cheesanya* dengan merek Yummy, kemudian didukung popularitas Taurus sebagai perintis produk yoghurt sejak tahun 1970-an. Reputasi sangat penting dalam menciptakan *value* pada produk akhir bernilai jual tinggi.

Sumber daya culture

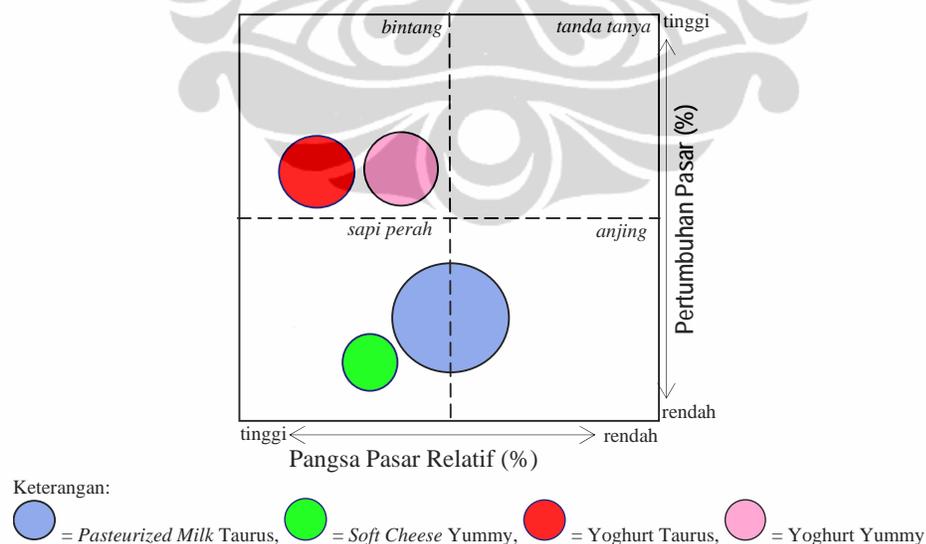
Sejak awal organisasi YFU dibangun oleh nilai-nilai perintis yang kebetulan berasal dari Jerman (Hermina Dobson). Budaya disiplin, kebersihan, dan prosedur sanitasi sudah menjadi standar minimal dalam segala aspek perusahaan. Manajemen YFU bahkan mengkaitkan implementasinya dengan sistem insentif sejak lama.

5.2.2 Kemampuan (*Capability*)

- Menciptakan produk susu, keju, dan yoghurt yang sangat spesifik sesuai dengan perkembangan selera yang berkembang di pasar, dengan memaksimalkan sumber daya teknologi (*state-of-the-art dairy process*), manusia (para ahli di *dairy products*) dan inovasi (*workshop*).
- Menghasilkan *dairy* berkualitas tinggi karena memiliki akses langsung kepada Taurus *dairy farm* sebagai *sister company*, yang terkenal sebagai penghasil bahan baku susu segar berkualitas tinggi di industri *raw milk*.
- Mempertahankan reputasi sebagai yang terbaik di segmen *soft cheese* dengan merek Yummy dan reputasi sebagai perintis yang masih memimpin pasar di segmen yoghurt dengan merek Taurus.
- Mempertahankan *hygienis image* terhadap semua produk yang dihasilkan karena standar kebersihan yang tinggi di semua tahapan proses pembuatan.

5.3 Analisa Matriks Pertumbuhan Pasar – Pangsa Pasar Relatif

Dengan menggunakan matriks BCG mengenai pertumbuhan pasar versus pangsa pasar relatif, penulis memetakannya berdasarkan jenis dan merek produk YFU yang sudah ada di pasar sebagai berikut:



Sumber: Analisa Penulis

Gambar 5.4 Produk-produk YFU dalam Matriks Pertumbuhan Pasar terhadap Pangsa Pasar Relatif

5.3.1 Produk *Pasteurized Milk*

Industri susu secara umum hanya tumbuh 18% (dengan nilai pasar Rp. 18,809 miliar) dimana rata-rata harga satuan untuk semua kategori produk semakin meningkat. YFU hanya bermain pada kategori *pasteurized milk* dimana pertumbuhan pasarnya masih jauh lebih rendah di banding angka 18% tersebut karena permintaan konsumen yang turun drastis. YFU masih mengandalkan merek Taurus dan fokus memenuhi hanya kebutuhan institusional, seperti minuman susu *pasteurized* siap saji bagi para karyawan pabrik, dan belum bermain pada segmen konsumen retail. Faktor *lifetime* yang pendek masih pertimbangan utama bagi manajemen untuk fokus pada segmen konsumen pabrikan. Pemimpin pasar untuk *institutional pasteurized milk* ini adalah Bandung Milk Center (BMC), sedangkan YFU berada di belakangnya dan terus berkurang pangsa pasar relatifnya.

Disini produk susu *pasteurized* YFU dikategorikan berada pada segmen Sapi Perah (*Cash Cow*). Produk ini masih menghasilkan kas bagi perusahaan karena dapat menikmati skala ekonomis dan margin laba yang lebih tinggi. Perusahaan biasanya menggunakan bisnis sapi perahnya untuk membayar tagihan dan mendukung bisnis segmen lainnya. YFU harus tetap menanamkan ulang dana ke SBU itu agar dapat tetap menghasilkan laba sebagai antisipasi jika sapi perah itu kehilangan pangsa pasar relatifnya. Jika tidak ada *reinvest* guna membiayai pengembangan kapasitas bisnis di produk ini, sapi perah kuat itu akan menjadi lemah bahkan mungkin menurun menjadi seekor anjing.

Kecenderungan penulis juga memasukkan produk *pasteurized milk* YFU ke dalam matriks Anjing (*Dog*), karena kontribusi produk ini tahun 2008 kemarin hanya 10% dari total pendapatan YFU dan ini turun drastis dari 25% pada tahun 2007. YFU mulai kehilangan pangsa pasar relatifnya di saat bersamaan pasarnya tumbuh dengan lambat. Jika dibiarkan SBU anjing menghasilkan laba yang lebih rendah, atau bahkan menderita rugi, walaupun kadang-kadang juga menghasilkan kas. Perusahaan perlu mempertimbangkan apakah SBU anjing tersebut memang patut dipertahankan dengan alasan yang kuat (misalnya, adanya harapan bahwa tingkat pertumbuhan pasar akan berubah atau adanya kemungkinan untuk menjadi pemimpin pasar) atau hanya untuk alasan emosional.

Walaupun pertumbuhan pasarnya tidak sebesar segmen keju dan yoghurt, berdasarkan analisa lingkungan umum-industri-pesaing pada bagian sebelumnya, segmen susu akan tetap berkembang namun dengan laju percepatan yang lebih lambat dibanding sebelumnya. Bila pertumbuhan pasar terus turun menjadi kurang dari 10 persen, sang sapi atau sang anjing semakin sulit untuk beralih menjadi sang bintang walaupun YFU masih tetap memiliki pangsa pasar yang memadai.

5.3.2 Produk *Soft Cheese*

Pertumbuhan keju secara umum di Indonesia terbilang lambat, volumenya hanya tumbuh kurang dari 1% dan nilai pasar hanya tumbuh 5% pada angka penjualan Rp. 436 juta pada tahun 2008. Harga jual rata-rata meningkat 4%, sedikit lebih rendah dibanding tahun sebelumnya. YFU sangat dominan di segmen ini terutama untuk *soft cheese*, selain sebagai perintis di produk ini.

Bersama segmen *pasteurized milk*, produk *soft cheese* YFU masuk dalam kategori sapi perah (*cash cow*), perbedaannya pada ukuran total nilai pasar *soft cheese* lebih kecil dan YFU merupakan pemimpin pasar di produk ini. Merek Yummy secara kualitas dan harga belum bisa ditandingi oleh merek lokal, bahkan merek impor masih kesulitan dalam berkompetisi di pasar produk ini. Kondisi ini memungkinkan *soft cheese* akan lebih menghasilkan kas yang lebih besar untuk perusahaan dibanding *pasteurized milk*, dan tahun 2008 sudah membuktikan bagaimana kontribusinya (40%) yang telah jauh melewati produk susu YFU.

Jika dibandingkan dengan susu, keju YFU berpotensi lebih besar untuk berkembang dan menjadi pemimpin pasar di produk keju jenis lain seperti *semi soft* maupun *semi hard* dimana belum banyak pemainnya. YFU harus memiliki strategi pertumbuhan yang spesifik khusus untuk produk kejujnya dalam jangka panjang. Jika pertumbuhan pasar keju Indonesia secara umum semakin meningkat, maka besar kemungkinan keju YFU akan menjadi sang bintang di masa depan.

5.3.3 Produk Yoghurt

Penjualan (nilai pasar) yoghurt secara umum meningkat 26% menjadi Rp. 519 juta pada tahun 2008 dengan rata-rata harga jual meningkat 26% sejak 2005. Persentase pertumbuhan di segmen ini jauh lebih tinggi dibanding pasar susu dan

keju yang dijelaskan lebih dulu. YFU memiliki posisi strategis di segmen ini karena telah memiliki dua merek yang sudah diterima keberadaan di pasar, yaitu merek Taurus dan Yummy.

Segmen yoghurt YFU dikategorikan dalam bintang (*Star*). Yoghurt merek Yummy dan Taurus adalah dua pemimpin pasar di pasar yang sedang tumbuh dengan cepat. Namun tidak berarti bahwa sang bintang yoghurt akan selalu memberikan arus kas positif bagi perusahaan. Perusahaan harus mengeluarkan banyak uang supaya tumbuh secepat pertumbuhan pasar dan tetap berada jauh di atas para pesaingnya. Melihat kinerja YFU di tahun 2008, segmen yoghurt lah sebenarnya ajang pembuktian bagi YFU untuk memaksimalkan nilai ekonomi semua sumber daya dan kemampuannya. Implementasi strategi pertumbuhan YFU untuk produk yoghurt harus lebih tepat dan cepat dibanding susu dan keju, mengingat pertumbuhan pasar yang tinggi akan membuat para pesaing juga sedang mempersiapkan ekspansi di produk ini.

Setelah menempatkan berbagai bisnisnya ke matriks tersebut di atas, perusahaan harus memutuskan apakah portofolio bisnisnya sehat. YFU memiliki portofolio yang seimbang dan berpotensi cerah dengan memiliki dua segmen sebagai sapi perah (susu dan keju) dan satu segmen sebagai bintang (didukung dua merek produk). Langkah selanjutnya adalah YFU harus merencanakan tindakan spesifik untuk masing-masing segmen tersebut, sebagai bagian penting dari strategi pertumbuhan yang akan dianalisa pada bagian selanjutnya. Paling tidak ada beberapa hal yang bisa dilakukan, yaitu:

- Kembangkan: tujuannya adalah meningkatkan pangsa pasar SBU, meskipun harus mengorbankan laba jangka pendek. Strategi ini diprioritaskan untuk produk yoghurt dan produk *soft cheese*.
- Pertahankan: tujuannya adalah mempertahankan pangsa pasar SBU. Strategi ini diprioritaskan untuk produk *pasteurized milk* agar dapat terus memberikan arus kas yang positif.
- Panenlah: tujuannya adalah meningkatkan pemasukkan kas jangka pendek SBU dengan mengabaikan akibat jangka panjangnya. Strategi panen mencakup keputusan untuk mengurangi fokus terhadap produk *pasteurized milk* dengan menjalankan suatu program perampingan (pengurangan)

biaya secara berkelanjutan. Perusahaan “menuai atau memetik hasil usahanya” untuk “menyusul bisnis lainnya”. Harapannya adalah untuk mengurangi biaya dengan lebih cepat guna mengantisipasi pengurangan penjualan, sehingga menghasilkan peningkatan arus kas positif bagi perusahaan. Pengurangan biaya itu harus dilakukan dengan hati-hati sehingga tidak mencemaskan karyawan, pelanggan, dan distributor perusahaan.

Tanpa ada strategi pertumbuhan yang jelas, YFU berpotensi melakukan beberapa kesalahan dengan mengharuskan semua segmen tersebut mencapai tingkat pertumbuhan atau tingkat pengembalian modal yang sama. Bagian terpenting dari analisa ini adalah bahwa masing-masing bisnis memiliki potensi yang berbeda-beda sehingga membutuhkan penetapan tujuan tersendiri. Kesalahan lainnya meliputi:

- Menahan terlalu sedikit dana di dalam sapi perah sehingga melemahkan usaha itu.
- Menahan dana terlalu banyak sehingga perusahaan gagal menanamkan dana yang cukup ke segmen lain yang berpotensi untuk tumbuh
- Menanamkan banyak dana ke unit bisnis anjing, dengan harapan memperbaikinya, namun selalu gagal
- Menjalankan terlalu banyak ke unit bisnis tanda tanya dan kurang menanamkan modal ke masing-masing unit tersebut. Tanda tanya seharusnya diberi cukup dukungan supaya dapat mendominasi segmen pasar atau seharusnya ditinggalkan sama sekali.

Analisa dengan menggunakan model matriks pertumbuhan pasar versus pertumbuhan pangsa pasar relatif membantu YFU meningkatkan kemampuan analisa dan kemampuan strategis manajemen puncak, sehingga memungkinkan mereka untuk mengambil keputusan yang lebih baik daripada keputusan yang diambil berdasarkan perasaan, dimana dalam prosesnya:

- membantu manajer untuk berpikir secara strategis
- memahami keekonomisan bisnis mereka secara lebih baik
- meningkatkan kualitas rencana mereka

- memperbaiki komunikasi antar manajemen produk dan manajemen tingkat korporasi
- menunjukkan kesenjangan informasi maupun masalah penting lainnya
- melepaskan bisnis yang lemah serta memperkuat investasi mereka ke bisnis yang lebih menjanjikan.

Dengan berjalannya waktu, posisi produk dalam matriks tersebut dapat berubah setiap saat, karena setiap produk pasti memiliki masing-masing siklus hidup. Setiap produk memulai dengan tanda tanya, menjadi bintang, lalu menjadi sapi perah, dan akhirnya menjadi anjing menjelang akhir siklus hidupnya. Oleh karena itu, perusahaan tidak hanya perlu memperhatikan posisi bisnis mereka saat ini di dalam matriks, tetapi juga pergerakan posisi mereka. Masing-masing bisnis harus ditinjau posisi usahanya pada tahun-tahun sebelumnya dan perkembangan posisinya di tahun-tahun mendatang. Upaya tersebut bisa dilakukan jika YFU telah memiliki rumusan strategi pertumbuhan yang jelas. Ini yang akan coba dianalisa pada bagian berikutnya.

5.4 Analisa Strategi Pertumbuhan

Jelas terlihat bahwa tujuan PT. YFU adalah pertumbuhan penjualan, peningkatan nilai tambah dan laba, dan peningkatan kualitas internal perusahaan. PT. YFU harus memahami bahwa pertumbuhan selalu mengandung tantangan (resiko) dan peluang (laba). Analisa lingkungan umum-industri-pesaing yang telah dijelaskan di atas jelas menceritakan bahwa upaya PT. YFU untuk mencapai pertumbuhan itu akan sangat sulit, bahkan walaupun hanya untuk sekedar bertahan apabila tanpa skenario pertumbuhan. Banyak strategi yang berbeda dapat menuju ke pertumbuhan, tergantung pengembangan dari pernyataan visi dan misi. PT. YFU harus mampu melakukan proses perencanaan strategi yang lebih mendetail sehingga mampu mendefinisikan jenis strategi pertumbuhan yang paling menjanjikan untuk PT. YFU.

Dengan menggunakan model matriks pasar-produk, penulis menilai strategi pertumbuhan yang cocok untuk PT. YFU adalah kombinasi antara perangkat strategi yang melibatkan (1) penetrasi pasar dan (2) pengembangan produk, keduanya difokuskan pada pasar yang ada saat ini.

5.4.1 Strategi Penetrasi Pasar (*Market Penetration Strategy*)

Strategi ini dipilih agar PT. YFU tetap fokus pada produk-produk yang sudah ada saat ini dan segmen pasar yang sudah jelas ada, dengan memanfaatkan kemampuan YFU yang telah dibahas sebelumnya seperti:

- Menghasilkan *dairy products* berkualitas tinggi karena memiliki akses langsung kepada Taurus *dairy farm* sebagai *sister company*, yang terkenal sebagai penghasil bahan baku susu segar berkualitas tinggi di industri *raw milk*.
- Mempertahankan reputasi sebagai yang terbaik di segmen *soft cheese* dengan merek Yummy dan reputasi sebagai perintis yang masih memimpin pasar di segmen yoghurt dengan merek Taurus.
- Mempertahankan *hygienis image* terhadap semua produk yang dihasilkan karena telah memiliki standar kebersihan yang tinggi di semua tahapan proses pembuatan produk.

Keberadaan PT. YFU yang sudah relatif lama di industri *dairy products* memberikan kesempatan untuk memanfaatkan momentum untuk memperbanyak keberadaan produk-produk PT. YFU di pasar, dengan (1) meningkatkan pangsa pasar dan (2) memperbanyak penggunaan produk. Strategi penetrasi ini memberikan porsi yang lebih luas pada fungsi pemasaran strategisnya untuk menggunakan sumber daya dan kemampuan secara maksimal, seperti:

Meningkatkan pangsa pasar YFU melalui customer acquisition:

1. Beberapa tindakan yang taktis seperti periklanan, perijinan perdagangan, promosi atau penurunan harga.
2. Menciptakan *money for value* yang dapat meningkatkan kepuasan dan kesetiaan pembeli.

Memperbanyak penggunaan produk bagi pembeli yang sudah menerima keberadaan produk-produk YFU:

3. Meningkatkan frekuensi penggunaan, melalui komunikasi benefit, penggunaan yang lebih teratur dan lebih mudah.
4. Meningkatkan jumlah produk yang digunakan dalam tiap penggunaan, seperti pemberian insentif.

5. Aplikasi (penggunaan) baru, melalui deteksi dan eksploitasi fungsi yang baru untuk sebuah merk dapat memudahkan kembali bisnis yang telah dipertimbangkan selama bertahun-tahun.

5.4.2 Strategi Pengembangan Produk (*Product Development Strategy*)

Strategi ini berangkat dari kemampuan spesifik YFU dalam menciptakan produk susu, keju, dan yoghurt yang sangat spesifik sesuai dengan perkembangan selera yang berkembang di pasar, dengan memaksimalkan sumber daya teknologi (*state-of-the-art dairy process*), manusia (para ahli di *dairy products*) dan inovasi (*workshop*).

Strategi pengembangan produk melibatkan beberapa tingkatan dalam membantu membedakan level kompleksitasnya, yaitu:

1. Tambahkan Features Produk

Keistimewaan produk dapat ditambahkan dengan tujuan memperbaiki penetrasinya. Ini bisa menjadi kunci keberhasilan di dalam penjualannya. Implementasinya akan melibatkan hampir semua hal tentang pemasaran, operasinya dan manajemennya.

2. Ekspansi Lini Produk

Memperbanyak pilihan produk sehingga YFU identik dengan produsen yang lengkap.

3. Pengembangan Produk Generasi Baru

Pertumbuhan dapat cepat dalam keberadaan pasar dengan menciptakan produk berteknologi baru. Keputusan untuk mengejar teknologi yang baru biasanya rumit karena beberapa keengganan seperti: ketergantungan pada teknologi lama dan adanya strategi penundaan yang pada akhirnya menyebabkan ketidaktarikan di pasar.

4. Produk Baru Untuk Pasar Sekarang

Ini adalah salah satu bentuk pertumbuhan klasik adalah mengembangkan kekuatan pemasaran dan distribusi dengan menambahkan produk yang harmonis, produk yang tidak pada lini perluasan tapi sangat berbeda meskipun tetap selaras dengan keberadaan produk yang sudah ada.

Penulis mencoba menganalisa skenario efektifitas strategi di atas dalam penerapan skala taktis dan hubungannya dengan perkiraan pendapatan YFU hingga tahun 2013.

Pasteurized Milk:

Beberapa pilihan taktis dapat dilakukan untuk produk ini, yaitu:

1. Meningkatkan jumlah pelanggan institusi (pabrik) untuk susu Taurus termasuk peningkatan pemasaran *business-tobusiness* baik yang untuk institusi baru maupun akuisisi dari para pesaing terutama BMC.
2. Mendisain ulang kemasan susu Taurus guna peningkatan *value added*, sebagai respon terhadap *price war* di segmen institusi.
3. Memperkenalkan produk susu segar Yummy sebagai bahan baku untuk segmen pelanggan *FoodService* dan *KitchenService*
4. Memperkenalkan susu segar Yummy dan susu pasteurisasi Taurus ke segmen pelanggan retail
5. Memulai pengelolaan brand equity untuk merek Taurus dan Yummy sebagai *baby yoghurt* atau *free-lactose milk* terutama ke *babies market*.

Dengan menggunakan asumsi yang sama dengan perhitungan pada bagian 5.1.3 dan Tabel 5.1 yang telah ditampilkan sebelumnya, ditambah dengan penguasaan YFU sebesar 75% pasar institusi mulai tahun 2010 dan pertumbuhan penjualan YFU di pasar retail sebesar 25% mulai tahun 2010 (pertumbuhan pasar retail diasumsikan sama dengan institusi yaitu 18%), akan diperoleh gambaran perhitungan sebagai berikut:

Tabel 5.4 Analisa Pangsa Pasar YFU Produk *Pasteurized Milk*

YEAR	PASTEURIZED MILK			
	RETAIL	INSTITUTIONAL	PASAR	PANGSA YFU
	Rp	Rp	Rp	%
2008	-	2,795,000,000	1,034,985,407,929	0.27%
2009	2,795,000,000	3,298,100,000	1,221,282,781,356	0.50%
2010	4,122,625,000	11,939,481,900	1,441,113,682,001	1.11%
2011	6,080,871,875	14,088,588,642	1,700,514,144,761	1.19%
2012	8,969,286,016	16,624,534,598	2,006,606,690,818	1.28%
2013	13,229,696,873	19,616,950,825	2,367,795,895,165	1.39%

Sumber: Analisa Penulis

Diharapkan pada tahun 2010 YFU akan telah memiliki platform pemasaran dan penjualan yang jelas guna berkompetisi di segmen retail yang cenderung lebih tajam persaingannya dibanding segmen institusi. Dalam skala yang cukup pesimis, dengan pasar pasteurized milk yang tumbuh 18% per tahun namun dengan potensi pasar pasteurized milk hingga mencapai Rp. 2,5 triliun pada tahun 2013, YFU paling tidak bisa menghasilkan Rp. 33 miliar pada tahun tersebut dengan peningkatan pangsa pasar 100% setiap tahunnya. Dengan potensi pasar yang sangat besar tersebut, seharusnya YFU akan mampu berbuat sangat banyak dengan kemampuan dan sumber daya yang dimiliki.

Soft Cheese:

Beberapa pilihan taktis dapat dilakukan untuk produk ini, yaitu:

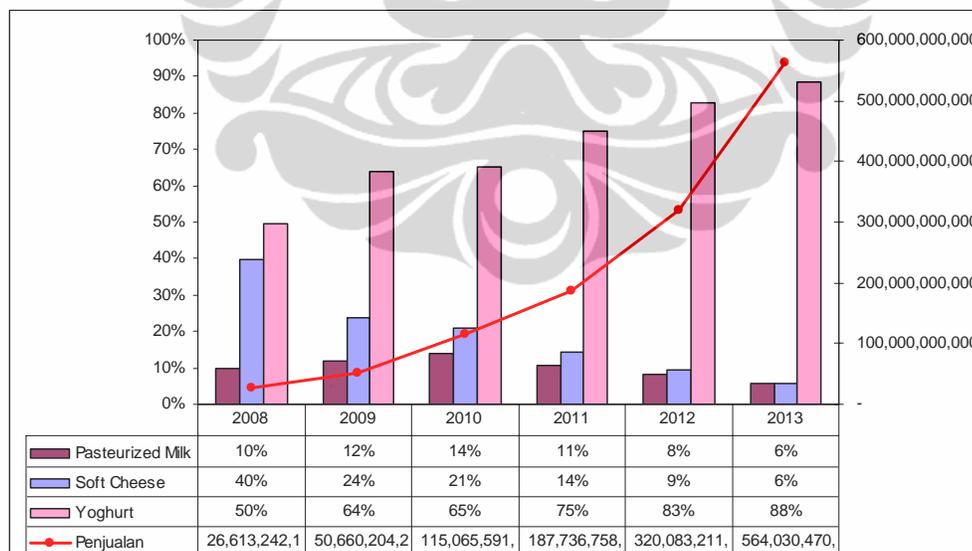
1. Mendisain ulang kemasan semua produk *soft cheese* YFU, bertujuan:
 - Meningkatkan *product awareness* di pasar terutama retail (peningkatan *share of shelf*)
 - Menyegarkan *product image* agar lebih komunikatif terhadap pasar, melalui *print-media advertisement*
 - Meningkatkan kepercayaan konsumen terhadap kualitas produk
 - Meningkatkan penggunaan keju Yummy, dengan mengetahui *end-product* (aplikasinya)
2. Mengeksplorasi kemungkinan ekspor *feta-cheese* dan *goat-cheese* mulai dari negara-negara tetangga.
3. Mengembangkan produk untuk *semi hard* dan *semi soft*, dimana teknologi pembuatan masih tidak berbeda jauh dengan *soft cheese*

Dengan menggunakan asumsi yang sama dengan perhitungan pada bagian 5.1.3 dan Tabel 5.2 yang telah ditampilkan sebelumnya, ditambah dengan penguasaan YFU sebesar 100% pasar *soft cheese* mulai tahun 2009, penguasaan pasar *semi-hard* dan *semi-soft* secara keseluruhan pada tahun pertamanya (2010), dan pertumbuhan pasar *semi* diasumsikan sama dengan *soft* yaitu 7%, akan diperoleh gambaran perhitungan sebagai berikut:

Dengan kehadiran dua merek produk di yoghurt *cream*, YFU akan mampu memperoleh pangsa pasar yang jauh lebih tinggi dengan melakukan penetrasi pasar, kenaikan 20% setiap tahunnya bukanlah sesuatu yang sulit. Melalui pengembangan produk, YFU akan mampu memproduksi yoghurt drink tahun 2009 dan memperkenalkan ke pasar pada tahun yang sama. Namun dengan pertimbangan yang konservatif, penulis memprediksi pangsa pasar 1% pada tahun 2010 dengan kenaikan pangsa pasarnya rata-rata 10% untuk tahun berikutnya. YFU sangat mungkin menghasilkan sekitar Rp. 500 miliar pada tahun 2013.

Dengan keunggulan pengalaman memproduksi *dairy* yang spesifik, dengan memaksimalkan teknologi (*state-of-the-art dairy process*), manusia (para ahli *dairy*) dan inovasi (*workshop*), ditambah dengan reputasi kualitas terbaik untuk produk *soft cheese* (merek Yummy), angka tersebut bukan merupakan hal yang sulit untuk dicapai. Apalagi dengan potensi pasar yang luar biasa (pertumbuhan pasar 26% dan kenaikan harga rata-rata 26%), YFU sepatutnya jauh lebih agresif di produk yoghurt ini.

Jika semua produk di atas dikombinasikan akan diperoleh gambaran sebagai berikut:



Sumber: Analisa Penulis

Gambar 5.5 Skenario Pertumbuhan Pendapatan YFU

Melihat kinerja YFU tahun 2008 yang tumbuh 73% terhadap pencapaian tahun 2007, strategi pertumbuhan yang fokus pada aktifitas penetrasi pasar dan pengembangan produk akan mampu meningkatkan pertumbuhan kinerja YFU menjadi rata-rata sekitar 85% per tahun hingga tahun 2013. Angka penjualan Rp. 564 miliar per tahun merupakan pencapaian yang sangat mungkin bisa dicapai YFU, dengan perubahan komposisi kontribusi yang makin banyak berasal dari produk yoghurt (diperkirakan mencapai 88% pada tahun 2013).

5.5 Strategi Akuisisi sebagai Alternatif Strategi Korporasi

Skenario strategi pertumbuhan kombinasi tersebut di atas harus memiliki strategi korporasi sebagai *backup strategy*. Melihat harapan yang sangat besar YFU untuk meningkatkan penjualan dari sekitar Rp. 26 miliar menjadi Rp. 500 miliar, strategi akuisisi bisa menjadi pilihan yang sangat tepat sebagai *backup strategy*. Secara historis, manajemen PT. DaniPrisma Mitra telah berhasil melakukan strategi akuisisi tersebut yaitu ketika mengakuisisi PT. YFU pada tahun 1995 dan ketika mengakuisisi PT. Fajar Taurus pada tahun 2007. Kedua aktifitas korporasi tersebut berlangsung lancar dan bahkan bisa langsung menghasilkan nilai ekonomi yang diharapkan.

YFU dapat mempertimbangkan akuisisi dengan beberapa pertimbangan strategis seperti:

1. Meningkatkan kekuatan pasar dengan beberapa pilihan tindakan korporasi:
 - Akuisisi Horizontal, guna memperbanyak portfolio merek sehingga meningkatkan kekuatan penetrasi pasar dan pengembangan lini produk, selama ini YFU baru memiliki dua buah merek (Yummy dan Taurus).
 - Akuisisi Vertikal, guna meningkatkan akses terhadap bahan baku yang selama ini masih mengandalkan hasil akuisisi terakhir terhadap *dairy farm* PT. Fajar Taurus, dan untuk memiliki sendiri jalur distribusi agar produk YFU bisa jauh lebih cepat berada di pasaran dibandingkan pesaing.
 - Akuisisi Terkait, seperti kepemilikan fasilitas produksi kemasan sendiri dengan teknologi yang siap bersaing di pasar.

2. Mengatasi hambatan untuk memasuki pasar baru melalui Akuisisi Lintas Perbatasan namun masih dalam industri dairy, seperti *babies market* dengan *free-lactose milk/yoghurt*.
3. Meningkatkan kecepatan dalam memasuki pasar baik yang lama maupun baru
4. meningkatkan efektifitas dan efisiensi biaya pengembangan produk baru dan pemasaran serta penjualan
5. Resiko akuisisi cenderung lebih rendah dibandingkan dengan pengembangan produk baru sendirian
6. Membentuk kembali jangkauan kompetitif perusahaan

Adapun beberapa masalah akuisisi hal yang harus diantisipasi oleh YFU adalah (1) kualitas integrasi, (2) evaluasi sasaran yang tidak memadai, (3) utang yang terlalu banyak, (4) ketidakmampuan mencapai sinergi, (5) terlalu banyak diversifikasi, (6) manajemen terlalu fokus pada akuisisi, (7) nilai akuisisi yang terlalu besar. Langkah-langkah yang diambil oleh YFU untuk memperoleh keberhasilan akuisisi adalah sebagai berikut:

1. Langkah pre-akuisisi, guna memperjelas visi bagaimana meningkatkan nilai YFU sebagai sebuah organisasi bisnis:
 - Memperkuat *core business* dengan memperoleh akses ke konsumen baru atau produk/jasa yang komplemen.
 - Memanfaatkan *economic of scale* (distribusi atau manufaktur).
 - Memanfaatkan transfer teknologi.
 2. Mengidentifikasi kandidat:
 - YFU harus lebih aktif dan jangan menunggu tawaran dari bank.
 - YFU bisa membuat semacam database, baik perusahaan yang public atau private, target yang ideal bisa diidentifikasi: bisnis yang berkaitan, bisa diintegrasikan dengan lebih mudah, bisa dijangkau harganya, dan bisa dibeli.
 3. Menilai kandidat lebih mendalam, dengan membandingkan nilai yang akan diperoleh dengan harga yang akan dibayar.
- Sinergi dikelompokkan dalam:
- *Universal*: bisa dimanfaatkan oleh setiap pengakuisisi

- *Endemic*: bisa dimanfaatkan hanya oleh beberapa pengakuisisi, misal yang sama di dalam industri
 - *Unique*: hanya bisa dimanfaatkan oleh pihak tertentu
4. Melakukan kontak dan negosiasi untuk kandidat yang utama sekaligus mempelajari situasi target.
 5. Manajemen integrasi post-merjer

Keuntungan strategi akuisisi dalam hal (1) kecepatan, (2) nilai bisnis yang besar, (3) akses terhadap aset komplementer, dan (4) meredakan kompetisi, membuat YFU harus mempertimbangkan pilihan ini dalam jangka pendek guna memperoleh peningkatan pangsa pasar yang sangat signifikan pada tahun 2013.

5.6 Antisipasi terhadap Retaliasi Dari Para Pesaing

Dinamika persaingan adalah hasil dari serangkaian aksi persaingan dan respon persaingan antara semua perusahaan yang bersaing dalam sebuah industri. Sehingga efektivitas strategi ditentukan bukan hanya oleh langkah awal, tetapi juga sebaik apa perusahaan dapat mengantisipasi dan mengarahkan langkah-langkah balasan terhadap para pesaing dan memenuhi kebutuhan dan permintaan pelanggan yang selalu berubah setiap saat. YFU perlu memahami:

- Apa yang menggerakkan pesaing, seperti yang ditunjukkan oleh tujuan-tujuan masa depannya.
- Apa yang sedang dilakukan oleh pesaing, seperti yang diungkapkan oleh strateginya saat ini.
- Apa yang diyakini oleh pesaing tentang dirinya sendiri dan tentang industri, seperti yang ditunjukkan oleh asumsi-asumsinya.
- Apa kemampuan perusahaan, seperti yang ditunjukkan oleh kapabilitasnya.

Intensitas persaingan yang sangat tinggi sudah merupakan ciri khas industri *dairy* sejak lama dan terus meningkat sampai sekarang. Variasi inovasi produk akan terus berlanjut dan menentukan pergerakan pasar, seperti kemasan yang lebih kecil, rasa yang berbeda-beda, tambahan vitamin, dan lain-lain. Harga jual susu standar (cair dan bubuk) akan semakin terjangkau, karena persaingan yang ketat dari varian-varian yang ada (produk susu yang *fortified*, *flavoured*, dan

enhanced). Pertumbuhan *dairy* didukung pabrikan multinasional dan lokal. Supermarket/hypermarket semakin meningkatkan *shelf-space* untuk produk yoghurt, dan lebih banyak varian yang bisa diperkenalkan ke pasar.

Beberapa faktor yang menyebabkannya kemungkinan munculnya retaliasi yang tinggi dari para pesaing akibat implementasi strategi pertumbuhan YFU yang telah dirumuskan di atas adalah:

- Jumlah perusahaan industri *dairy* relatif banyak dengan variasi ukuran baik lokal maupun asing. Kekuatan yang hampir seimbang ini mengakibatkan karakteristik persaingan yang tinggi karena adanya aksi reaksi yang sama kuat satu sama lain.
- Pertumbuhan ekonomi global dan nasional yang lambat memaksa setiap perusahaan memanfaatkan sumber dayanya yang terbatas untuk dapat memperbesar pangsa pasarnya.
- *Fixed-cost* tinggi pada struktur biaya *dairy* membuat perusahaan akan berusaha untuk memaksimalkan kapasitas produksinya guna menyebarkan biaya ke dalam volum output yang lebih besar, sehingga mengakibatkan kelebihan penawaran (*over-supply*) di pasaran. Penambahan kapasitas produksi dalam jumlah besar mengakibatkan produk yang dihasilkan mengalami penurunan harga untuk menyeimbangkan antara penawaran dan permintaan di pasar.
- *Switching cost* yang rendah membuat pembeli lebih mudah berpindah kepada produk yang lain.

Pasteurized Milk:

Distribusi yang terbatas masih menjadi kendala ekspansi terutama ke potensi yang belum tersentuh di daerah pedalaman. Pemain besar (Nestle, Indomilk, Ultrajaya) lebih fokus pada konsumen retail, dengan keunggulan *brand equity*, teknologi kemasan dan skala ekonomi promosi & distribusi. Pemain kecil (Greenfields dan Friesche Vlag) fokus membangun jalur distribusi terlebih dahulu.

Soft Cheese:

Kecenderungan *joint venture* antara asing dan lokal masih yang paling mungkin terjadi, mencontoh dari kisah sukses strategi *joint venture* PT. Kraft

Ultrajaya Indonesia yang menggabungkan kekuatan teknologi Kraft Foods dan kekuatan distribusi Ultrajaya. Kraft sangat aktif memasarkan keju dengan mempublikasikan benefit kesehatan dan mengklaim bahwa sepotong keju sama dengan segelas susu untuk ukuran kalsiumnya. Kraft telah memiliki cakupan distribusi hampir ke semua supermaket atau hypermarket.

Fokus pesaing akan tepat pada *processed cheese*. *Unprocessed cheese* (*packaged hard* dan *soft*) masih sangat kecil pertumbuhannya karena basis yang sangat kecil, dan harganya masih dua kali lebih mahal dibanding *processed cheese* dan masih belum populer. Pesaing impor adalah Bega (Cooperative Society Ltd.), Tasmanian (Lactos Pty. Ltd.), Philadelphia cream cheese (Kraft), dan Fromageries Bel SA.

Yoghurt:

- Yakult dan Vitacharm memiliki kekuatan *market channel* sehingga *availability productnya* sangat tinggi. Keduanya mengambil segmen keluarga sebagai target komunikasi dengan benefit pada kesehatan usus, Yakult hanya usus besar sedangkan Vitacharm pada usus besar dan kecil.
- Yakult merupakan minuman berbasis susu fermentasi dengan *brand awareness* tertinggi sebagai minuman yang memiliki manfaat menjaga kesehatan usus, walaupun sebagai *dairy*, Yakult tidak masuk dalam kategori Yoghurt.
- Vitacharm salah satu produk yang memasuki pasar dengan melakukan strategi *late-entrance follower* terhadap Yakult dan cukup berhasil. Vitacharm berhasil mengambil pangsa cukup besar dengan mengembangkan varian rasa buah sehingga berkesan lebih modern dengan pilihan rasa.
- Activia juga melakukan *heavy branding activities*, akan tetapi fokus komunikasi pada *yoghurt cream* sehingga tidak terlalu memberikan efek terhadap pasar *yoghurt drink*, walaupun begitu share yang didapat sebagai *flanker* cukup bagus dalam tahun pertama yakni 4%. Danone dengan Activianya telah mulai meng-*endorse awareness* Yoghurt sebagai makanan atau minuman yang memiliki manfaat kesehatan khususnya untuk *Digest System* dengan tag-line “Memperlancar BAB”, dengan pendekatan kemasan dan komunikasinya menempatkannya sebagai pemain baru yang lebih modern dibandingkan Yakult dan Vitacharm. Sementara produsen lainnya belum

memanfaatkan sarana-sarana promosi khususnya *ATL promotion* untuk mendapatkan *awareness*. Sehingga hanya Yakult dan Activia yang menguasai mayoritas pasar yoghurt.

- Yolite (Cimory) merupakan produk lokal yang masuk dengan kekuatan Brand Cimory yang di endorse dari Resto Cimory yang berlokasi di puncak. Dengan kemasan *free molding* yang transparan yang memperlihatkan isinya dan *availability product* yang cukup tinggi merupakan keuntungan tersendiri sebagai sarana promosi dan peningkatan penjualan.
- Biokul merupakan produk lokal hanya mengandalkan *availability* yang cukup tinggi, mengingat kekuatan distribusinya yang besar (Sukanda Jaya).

Produk-produk *yoghurt drink* menguasai pangsa pasar besar selain karena menggunakan jalur distribusi retailnya juga karena mengembangkan Metode *Market Channel DTC*, seperti *C2C*, *Direct Sales*, dan *Community Sales*. Metode-metode ini berperan penting guna mengkompensasi kelemahan *self-life* produk *dairy* ini yang sangat pendek. Penulis menilai cara untuk memperoleh keunggulan produk ini adalah strategi pemasaran yang tangguh guna membentuk *brand equity* yang lebih kuat. Perusahaan yang tidak dapat melakukan hal ini akan berada pada posisi yang tidak menguntungkan dan tentu saja kecil kemungkinan untuk bersaing dengan perusahaan besar seperti Yakult. PT. Yakult meningkatkan pangsa pasarnya dengan kampanye iklan besar-besaran dan memperbaiki logistik serta jaringan distribusinya pada kota-kota besar.

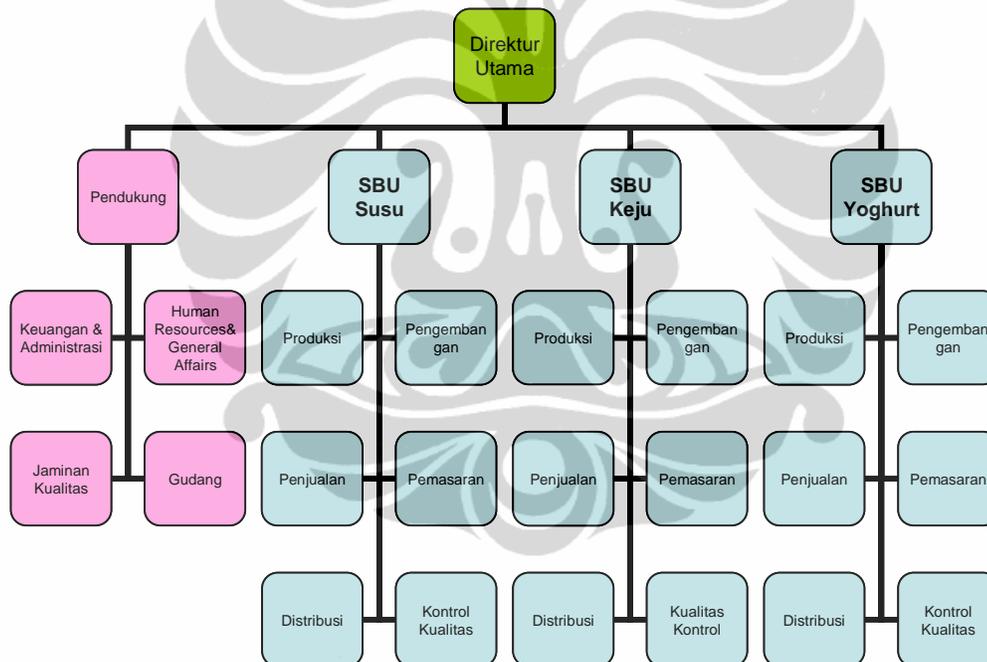
5.7 Pengaruh Strategi Pertumbuhan terhadap Struktur Organisasi

Jika melihat struktur organisasi YFU saat ini (seperti digambarkan pada bagian 4.3.2), penulis melihat beberapa kelemahan yang ada yaitu sebagai berikut:

- Fungsi produksi, pengembangan produk, kontrol kualitas, penjualan, pemasaran, dan distribusi masih tersentralisasi ke atas dan tidak fokus didedikasikan ke masing-masing produk.
- Koordinasi yang lambat antar departemen, menyebabkan proses inovasi berjalan lambat karena begitu banyak birokrasi yang harus ditempuh.

- Membutuhkan waktu yang lama dalam merespon perubahan lingkungan bisnis perusahaan terutama perubahan pada level konsumen masing-masing produk.
- Sering terjadi *hierarchy overload* karena terlalu banyak keputusan yang harus diambil pada level manajemen puncak.

Berdasarkan pada analisa di atas dimana matriks pertumbuhan pasar versus pangsa pasar relatif yang menghasilkan pada pilihan strategi pertumbuhan yang fokus pada kombinasi antara penetrasi pasar dan pengembangan produk, YFU harus memiliki disain struktur organisasi yang menunjang sehingga implemementasi strategi tersebut dapat memenuhi sarasannya. Penulis merekomendasikan disain organisasi SBU (*Strategic Business Unit*) seperti pada Gambar 5.3 di bawah.



Sumber: Analisa Penulis

Gambar 5.6 Rekomendasi Struktur Organisasi YFU

Adapun perubahan-perubahan yang dilakukan dalam struktur lama adalah:

- Organisasi perusahaan dibagi berdasarkan produknya menjadi tiga SBU dan empat departemen pendukung, yaitu SBU Susu, SBU Keju, dan SBU Yoghurt, yang dibantu oleh departemen pendukung yang terdiri dari keuangan & administrasi, *human resources & general affairs*, jaminan

kualitas, dan pergudangan. Masing-masing SBU dan pendukung langsung berada di bawah direktur utama.

- Masing-masing SBU memiliki fungsi produksi, pengembangan produk, kontrol kualitas, penjualan, pemasaran, dan distribusi. Sehingga kinerja produk akan sepenuhnya menjadi tanggung jawab pimpinan SBU.

Adapun tujuan strategis dari perubahan organisasi adalah agar YFU dapat menjalankan strategi pertumbuhan seperti yang telah dianalisa di bagian sebelumnya. Bentuk organisasi yang baru tersebut diharapkan mampu meningkatkan *responsiveness* YFU terhadap perubahan yang sangat cepat yang sedang dan akan terjadi di lingkungan eksternal (umum, industri, dan pesaing). Sedangkan tujuan taktis adalah sebagai berikut:

- Memanfaatkan sumber daya dan kemampuan yang dimiliki YFU saat ini secara efektif dan efisien,
- Meningkatkan kepuasan konsumen karena adanya sentralistik terhadap tanggungjawab produk dan pusat kontak produk.
- Menciptakan koordinasi yang baik antar fungsi dalam satu fokus SBU dalam memberikan kebutuhan pelanggan yang bersifat multidimensi (cepat, murah dan bagus) dan dinamis.
- Memungkinkan pemanfaatan sumber daya yang merata untuk penetrasi pasar dari masing-masing segmen unit produk, baik itu sumber daya berwujud (bahan baku, finansial, organisasi, fisik, dan teknologi) maupun tidak berwujud (keahlian manusia, inovasi, reputasi, dan budaya perusahaan).
- Memungkinkan fleksibilitas pengambilan keputusan manajemen dalam mengantisipasi dan merespon kondisi kompleks akibat perubahan lingkungan yang cepat dan tidak stabil.
- Memungkinkan perusahaan terus mengembangkan kemampuan fungsi-fungsi strategis pada industri ini, yaitu: pengembangan & inovasi, teknologi produksi, kontrol terhadap kualitas produk, penjualan & pemasaran, dan distribusi. Sehingga YFU mampu menjadi *learning company* guna memperoleh daya saing strategis yang berkelanjutan dalam jangka panjang.