

Analisis Strategi Bisnis pada PT Ultrajaya Milk Industry dan Trading Company Tbk

Haqy Prasetya A
Universitas Surabaya
haqyprasetya@gmail.com

ABSTRACT

This study analyzes the business strategy of PT Ultrajaya Milk Industry & Trading Company Tbk. Ultrajaya is a market leader in the Indonesian dairy industry, holding a 36% market share in UHT milk. This study examines external and internal factors influencing the company's strategic decisions. The results indicate that Ultrajaya needs to focus on market penetration and product development to maintain its competitive edge amid growing competition from both local and international brands. Additionally, the company must address financial challenges while leveraging its strong distribution network and strong brand awareness to retain its leadership position in the market. The analysis is further enriched by financial and operational insights from the company's 2023 annual report, highlighting key aspects such as revenue growth, investment strategies, and risk management initiatives.

Keywords: Business Strategy, market penetration, product development, Ultrajaya Milk

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis strategi bisnis PT Ultrajaya Milk Industry & Trading Company Tbk. Perusahaan ini merupakan pemimpin pasar dalam industri susu di Indonesia dengan pangsa pasar 36% pada produk susu UHT. Studi ini mengkaji faktor eksternal dan internal yang mempengaruhi keputusan strategis perusahaan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Ultrajaya perlu fokus pada penetrasi pasar dan pengembangan produk untuk mempertahankan keunggulan kompetitifnya di tengah meningkatnya persaingan dari merek lokal dan internasional. Perusahaan juga perlu mengatasi tantangan keuangan sambil memanfaatkan jaringan distribusi yang kuat dan pengakuan merek untuk mempertahankan posisi pasar. Analisis diperkuat dengan data dari laporan tahunan 2023 yang mencakup pertumbuhan pendapatan, strategi investasi, dan manajemen risiko.

Kata Kunci: Strategi bisnis, penetrasi pasar, pengembangan produk, Ultrajaya Milk

PENDAHULUAN

PT Ultrajaya Milk Industry & Trading Company Tbk (Ultrajaya) adalah salah satu perusahaan makanan dan minuman terbesar di Indonesia. Sejak didirikan pada tahun 1960-an, perusahaan telah berkembang menjadi pemimpin pasar dalam kategori susu cair UHT, dengan teknologi pemrosesan canggih dan distribusi yang luas. Laporan tahunan 2023 mencatat bahwa pendapatan bersih Ultrajaya mencapai Rp8,3 triliun, meningkat 8,4% dibandingkan tahun sebelumnya. Meskipun memiliki posisi yang kuat, perusahaan menghadapi tantangan dari pesaing baru, perubahan tren konsumen, dan volatilitas ekonomi. Oleh karena itu, penting untuk mengevaluasi

strategi bisnis yang digunakan untuk menjaga pertumbuhan dan daya saingnya.

METODE PENELITIAN

Pengumpulan Data

Penelitian ini mengumpulkan data dengan menggunakan data sekunder. Data sekunder merupakan data yang berasal dari sumber lain seperti hasil penelitian terdahulu, jurnal, laporan tahunan, *website*, dan laporan keuangan yang digunakan untuk mengggali teori-teori dan data faktual guna mendukung analisis strategi bisnis Ultrajaya secara komprehensif dalam penelitian. Objek dalam penelitian ini adalah PT Ultrajaya Milk Industry & Trading Company Tbk, perusahaan yang bergerak di bidang makanan dan minuman kemasan berbasis protein.

Teknik Analisis Data

Setelah data yang dibutuhkan diperoleh, langkah selanjutnya yaitu melakukan analisis dengan teori manajemen strategis dan model strategi bisnis yang sesuai dengan metode yang digunakan. Kemudian melakukan pengolahan data dan menganalisis hasil berupa simpulan dari penelitian yang dilakukan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

External Audit

Analisis PEST

Analisis faktor eksternal PT Ultrajaya Milk Industry mencakup aspek politik, ekonomi, sosial, dan teknologi yang berpengaruh terhadap operasional dan lingkungan bisnis perusahaan.

Faktor Politik

- Dengan adanya Tujuan Pembangunan Berkelanjutan (SDGs) yang diinisiasi oleh PBB, perusahaan memiliki peluang untuk berkontribusi pada tingkat global.
- Regulasi terkait lingkungan semakin ketat, yang dapat mempengaruhi operasional perusahaan terutama dalam pengelolaan limbah dan efisiensi energi.
- Stabilitas politik di Indonesia penting untuk memastikan rantai pasokan dan produksi tetap berjalan tanpa gangguan besar.

Faktor Ekonomi

- Risiko perubahan nilai tukar mata uang asing berpotensi meningkatkan biaya operasional karena sebagian besar bahan baku dan belanja modal dihitung dalam dolar AS.
- Peluang ekspor yang besar ke berbagai negara seperti Brunei Darussalam, Singapura, Korea Selatan, Australia, dan Amerika Serikat.
- Ultrajaya menguasai lebih dari 50% pangsa pasar minuman UHT dalam

kemasan karton aseptik, yang memperkuat posisinya sebagai pemimpin industri.

- Peningkatan konsumsi susu di Indonesia didorong oleh pertumbuhan populasi, kesejahteraan masyarakat, serta kesadaran akan gaya hidup sehat.
- Meningkatnya beban pokok penjualan akibat kenaikan biaya bahan baku langsung dari 54,1% di 2021 menjadi 61,0% di 2023 merupakan tantangan yang perlu diatasi oleh perusahaan.

Faktor Sosial-Budaya

- Kesadaran masyarakat Indonesia mengenai pentingnya konsumsi susu terus meningkat, mendorong pertumbuhan pasar susu UHT dan produk berbasis susu lainnya.
- Peluang *sponsorship* dalam berbagai acara sosial atau kampanye kesehatan untuk meningkatkan kesadaran masyarakat tentang manfaat susu.

Faktor Teknologi

- Risiko gangguan mutu dapat terjadi akibat ketidaksempurnaan dalam penyediaan bahan baku atau kendala teknis selama proses produksi.
- Perkembangan teknologi dalam industri pangan dan kemasan yang pesat mendorong perusahaan untuk terus berinovasi agar tidak tertinggal.
- Pemanfaatan teknologi otomatisasi dalam produksi membantu meningkatkan efisiensi dan mengurangi biaya operasional.

Sumber: UL TJ Laporan Keberlanjutan 2022 Sustainability Report

Analisis Five Forces Porter

Analisis Five Forces Porter mengidentifikasi lima faktor yang mempengaruhi daya saing PT Ultrajaya Milk Industry & Trading Company Tbk di industri susu.

1. Rivalry Among Competing Firms

Persaingan yang ketat dari merek-merek besar seperti Cimory, Diamond, Frisian Flag, dan Indomilk menciptakan tantangan bagi Ultrajaya dalam mempertahankan pangsa pasarnya.

- Diferensiasi produk menjadi strategi utama, dengan Ultrajaya menawarkan varian rasa unik seperti taro dan mocca yang belum dimiliki pesaing.
- Strategi harga yang kompetitif serta inovasi berkelanjutan menjadi kunci dalam mempertahankan loyalitas konsumen.
- Jaringan distribusi yang luas memungkinkan Ultrajaya menjangkau konsumen dengan lebih efektif dibandingkan pesaingnya.

2. Potential Entry of New Competitors

- Merek-merek baru seperti Yahuii (PT Japfa Comfeed), Mony (PT Monysaga Prima MP), dan Calpico (PT Ajinomoto Calpis) mulai memasuki pasar susu cair, meningkatkan tingkat persaingan.

- Hambatan masuk bagi pendatang baru mencakup kebutuhan investasi besar, skala ekonomi, akses distribusi, serta regulasi ketat terkait keamanan pangan.
- Ultrajaya tetap memiliki keunggulan dalam skala produksi dan kesadaran merek dibandingkan pesaing baru.

3. *Potential Development of Substitute Products*

- Produk alternatif seperti minuman nabati berbasis kedelai, almond, dan oat semakin populer seiring dengan tren gaya hidup sehat.
- Produsen seperti Cimory telah memperkenalkan produk berbasis susu fermentasi yang menjadi pesaing bagi produk Ultrajaya.
- Ultrajaya perlu terus berinovasi dalam menghadapi perubahan preferensi konsumen dan tren kesehatan.

4. *Bargaining Power of Consumers*

- Konsumen memiliki daya tawar yang tinggi karena banyaknya pilihan produk di pasar.
- Untuk menjaga loyalitas pelanggan, Ultrajaya menawarkan kualitas premium dengan harga yang kompetitif.
- Adanya platform digital mempermudah konsumen dalam membandingkan harga dan kualitas produk, sehingga meningkatkan tekanan bagi produsen.

5. *Bargaining Power of Suppliers*

- Ketergantungan pada pemasok bahan baku utama seperti susu segar dan bahan tambahan lain dapat mempengaruhi daya tawar Ultrajaya.
- Jika hanya ada sedikit pemasok utama, mereka memiliki kekuatan lebih dalam menentukan harga dan ketentuan pembelian.
- Ultrajaya perlu menjalin kemitraan jangka panjang dengan pemasok strategis untuk menjaga kestabilan pasokan dan harga bahan baku.

Sumber: ULTJ Laporan Keberlanjutan 2022 Sustainability Report

Analisis Industry Life Cycle

Berdasar tingkat analisis industri Ultrajaya, berada pada posisi *Maturity stage*, dimana analisis ini berdasarkan laporan SR Ultrajaya 2023. Selain itu menurut investopedia, dalam industri yang matang, pendapatan dan pendapatan dapat terus meningkat. Namun, perusahaan-perusahaan dari industri-industri tersebut diperkirakan tidak akan tumbuh dengan kecepatan yang sama seperti yang terjadi pada fase-fase pembangunan sebelumnya. Hal ini disebabkan oleh industri yang sudah mendekati titik jenuh pasar dalam hal menjangkau pelanggan yang tersedia. Dimana Ultrajaya selama ini telah berkembang pesat dan merajai pasar hingga 36% selain itu berfokus pada industri minuman susu & teh dimana pasar yang tersedia di Indonesia cukup banyak.

Dari bagian tiga analisis eksternal di atas akan di jelaskan secara ringkas dari data yang telah di dapat pada pembahasan sebelumnya dimana peluang dan tantangan yang dihadapi oleh perusahaan pada tabel eksternal berikut.

Tabel 1. Faktor Internal dan Eksternal

No.	Faktor Internal	Bobot	Peringkat	Skor
Peluang				
1	Peluang ekspor yang masif ke negara lain	0,12	4	0,48
2	Perseroan masih memegang pangsa pasar produk minuman UHT dengan menguasai lebih dari 50% market share	0,12	4	0,48
3	Produsen susu nasional memiliki peluang cerah kebutuhan yang tinggi hingga kini belum mampu diimbangi dengan produksi dalam negeri.	0,10	3	0,30
4	konsumsi susu meningkat sejalan dengan meningkatnya jumlah populasi, kesejahteraan masyarakat, ekonomi, dll.	0,10	4	0,40
5	Kesadaran masyarakat tentang pentingnya minum susu sebagai bagian dari gaya hidup sehat terus meningkat.	0,09	4	0,36
6	Banyak kesempatan untuk menjadi sponsor acara sosial atau bertema kesehatan (public awareness)	0,07	2	0,14
7	Adanya inisiatif Tujuan Pembangunan Berkelanjutan (SDGs) memberi peluang kontribusi global dan penguatan reputasi sosial perusahaan.	0,08	3	0,24
Ancaman				
1	Risiko Perubahan Nilai Tukar Mata Uang Asing rentan terhadap fluktuasi	0,10	3	0,30
2	Risiko gangguan mutu yang dapat terjadi karena penyediaan bahan baku yang kurang baik	0,07	2	0,14
3	Risiko Perkembangan Teknologi penting bagi Perseroan untuk terus mengikuti perkembangan terkini agar tidak ketinggalan.	0,09	2	0,18
4	Meningkatnya Beban Pokok Penjualan disebabkan oleh kenaikan Biaya Pemakaian Bahan Langsung	0,06	2	0,12

Total	1,00	3,14
--------------	-------------	-------------

Dari hasil EFE diperoleh angka **3.14 (diatas 2.5)** menunjukkan posisi eksternal yang kokoh, sehingga kelanjutan strategi yang ada sudah sesuai namun tetap mempertimbangkan *improvement* yang diperlukan. Ultrajaya dapat memaksimalkan peluang dan mengatasi tantangan dalam industri susu cair UHT dengan langkah-langkah strategis seperti memanfaatkan peluang ekspor, diversifikasi produk, dan peningkatan kapasitas produksi dapat memperkuat posisi di pasar global dan domestik. Strategi pemasaran yang menekankan kesehatan dan partisipasi dalam acara sosial dapat mendukung hubungan positif dengan konsumen. Kontribusi ke SDGs dan pengelolaan risiko keuangan adalah hal strategis yang dapat mendukung tanggung jawab sosial dan keberlanjutan. Inovasi teknologi dan pengawasan mutu bahan baku menjadi hal penting untuk menjaga daya saing Ultra. Dengan mengimplementasikan langkah-langkah ini, Ultrajaya dapat mempertahankan kepemimpinannya dalam industri susu cair UHT.

Internal Audit

Porter Value Chain

Primary Activities

Inbound Logistic

Lokasi kantor pusat dan pabrik Ultrajaya terletak sangat strategis di daerah lintasan hasil peternakan dan pertanian. Kondisi ini memudahkan Perseroan dalam memperoleh pasokan bahan baku, termasuk menjaga kualitas dan membantu mengurangi transportasi yang dapat menimbulkan emisi gas rumah kaca (GRK) (Sustainability Report 2023 PT Ultrajaya Milk Industry & Trading Company Tbk) Ultrajaya memilih bahan baku yang terbaik dari pemasok yang menerapkan aspek lingkungan, sosial, dan tata kelola (LST); efisien dalam merumuskan resep, termasuk penjadwalan yang tepat untuk meminimalkan limbah, dan penghematan energi dan air. (Sustainability Report 2023 PT Ultrajaya Milk Industry & Trading Company Tbk).

Operations

Perseroan memastikan kualitas produk makanan dan minuman ini diproses melalui tahapan yang ketat untuk keamanan dan kesehatan konsumen. Perseroan senantiasa memastikan ketersediaan bahan baku, termasuk pasokan kemasan karton aseptik Tetra Pak dan Combibloc, untuk menjamin proses produksi susu dan minuman UHT, serta memastikan ketersediaan produk untuk konsumen. Kemasan aseptik Tetra Pak dan Combibloc telah mendapatkan sertifikat *Forest Stewardship Council* (FSC) yang memastikan bahan kertas yang digunakan untuk pembuatan kemasan karton tersebut diambil dari hutan yang dikelola sesuai kaidah pengelolaan hutan yang bertanggung jawab dan berkelanjutan, serta memberikan manfaat terhadap lingkungan, sosial, dan ekonomi. (Sustainability Report 2023 PT Ultrajaya Milk Industry & Trading Company Tbk).

Outbond Logistic

Perseroan melakukan penjualan produk-produknya di dalam negeri melalui berbagai jalur, seperti pengecer modern (terdiri dari hypermarket, supermarket, dan mini market), pengecer tradisional (pengecer independen kecil dan toko kelontong), pedagang grosir, dan berbagai institusi di dalam negeri. Untuk luar Pulau Jawa, Perseroan melakukan penjualan melalui kurang lebih 50 distributor yang tersebar di seluruh Indonesia. Upaya ini dilakukan oleh Perseroan untuk memastikan produknya dapat dinikmati oleh seluruh masyarakat Indonesia, khususnya di daerah yang sulit dijangkau. Kendala akses ini masih menjadi tantangan tersendiri, di saat kebutuhan masyarakat akan produk makanan dan minuman yang berkualitas, semakin tinggi. Selain penjualan dalam negeri, Perseroan juga melakukan ekspor ke beberapa negara, seperti Australia, Kamboja, Nigeria, Arab Saudi, Korea Selatan, dan Amerika Serikat. (*Sustainability Report 2023 PT Ultrajaya Milk Industry & Trading Company Tbk*).

Marketing & Sales

Hingga kini, jaringan distribusi Ultrajaya telah menjangkau seluruh daerah di Indonesia, didukung dengan strategi marketing yang sudah terintegrasi untuk mempertahankan dan terus membangun ekuitas brand dan memenuhi kebutuhan konsumen Indonesia. Ultrajaya juga memiliki strategi untuk mempertahankan brand *awareness* nya di media massa konvensional seperti televisi, baliho, poster, maupun sosial media dan lainnya (*Sustainability Report 2023 PT Ultrajaya Milk Industry & Trading Company Tbk*).

Service

Ultrajaya menyediakan pusat layanan konsumen di mana para pelanggan, baik konsumen maupun pedagang, dapat menyampaikan pertanyaan, saran, atau informasi tentang produk yang telah dikonsumsi. (*Sustainability Report 2023 PT Ultrajaya Milk Industry & Trading Company Tbk*).

Support Activites

Procurement (Purchasing)

Perseroan menerima pasokan susu murni dari para peternak sapi yang tergabung dalam Koperasi Peternak Bandung Selatan (KPBS) – Pangalengan dan Koperasi Unit Desa lainnya. Pasokan daun teh diperoleh dari PT Perkebunan (PTP), yang semuanya merupakan pemasok lokal. Untuk menjaga kelangsungan dan keteraturan pasokan bahan baku, Perseroan senantiasa membina dan memelihara hubungan kemitraan yang baik dengan para pemasok ini. Perseroan juga memberikan bimbingan dan penyuluhan kepada para peternak mengenai teknik, manajemen, dan permodalan, untuk menjaga bahan baku yang dipasok selalu berkualitas prima. (*Sustainability Report 2023 PT Ultrajaya Milk Industry & Trading Company Tbk*).

Human Resource Management

Perseroan berupaya untuk merekrut sumber daya manusia yang berkualitas

unggul dan terus mengembangkan kompetensi seluruh karyawannya agar dapat meningkatkan produktivitas. Perseroan selalu mematuhi aturan dan ketentuan yang terdapat dalam Undang-Undang Ketenagakerjaan dan peraturan terkait pengelolaan ketenagakerjaan. Pada akhir tahun 2023, jumlah karyawan Perseroan mencapai 970 orang. Sementara, tingkat *turnover* karyawan sepanjang tahun 2023 adalah 12%, meningkat dibandingkan tahun sebelumnya yang sebesar 3,26%. Perseroan juga mempunyai Peraturan Perusahaan yang menjadi panduan etika kerja bagi karyawan di jenjang staf & manajerial. Peraturan Perusahaan ini dapat berupa Surat Keputusan Direksi, Memo Direksi, atau Pengumuman Direksi. Memastikan kesehatan dan keselamatan kerja semua karyawan dengan target zero kecelakaan fatal. & Menerapkan protokol kesehatan dengan ketat dalam lingkungan kerja. Perseroan menghormati keberagaman individu karena setiap individu memiliki keunikan karakter dan kapabilitas yang dapat saling melengkapi. Oleh karena itu, Perseroan mendukung tercapainya kesetaraan kesempatan kerja bagi seluruh karyawan. Kesetaraan dan kesempatan yang sama dalam bekerja diterapkan sejak sistem rekrutmen yang dilakukan secara transparan dan terbuka (*Sustainability Report 2023 PT Ultrajaya Milk Industry & Trading Company Tbk*).

Technological Development

Perseroan melakukan strategi jangka panjang, dari sisi kualitas, perseroan memastikan hanya menggunakan bahan baku berkualitas tinggi; teknologi produksi yang dapat menghasilkan produk berkualitas tinggi dan aman; fasilitas pergudangan yang dapat menjaga kualitas produk; orang-orang berbakat untuk menjalankan seluruh rantai pasokan; dan prosedur jaminan kualitas yang berlaku untuk semua aspek dalam proses produksi Perseroan memiliki mesin pengolahan untuk setiap masing-masing jenis produk minuman tersebut. Pengolahan dilakukan dengan menggunakan teknologi UHT, yaitu proses pemanasan dengan suhu 140°C dalam waktu 3-4 detik untuk mematikan semua bakteri dalam susu atau minuman sehingga produk steril dan tahan lama, meskipun tidak menggunakan bahan pengawet. Setelah itu, produk dikemas dalam karton aseptik atau steril (*aseptic packaging material*) yang melindungi susu atau minuman yang steril dari kontaminasi bakteri udara luar. (*Sustainability Report 2023 PT Ultrajaya Milk Industry & Trading Company Tbk*).

Firm Infrastructure

Perseroan menerapkan standar prosedur yang ketat atas semua proses produksi, baik efisiensi, penggunaan energi, maupun kualitas kemasan. Perseroan juga memastikan keamanan produk dan kelancaran distribusi. Perseroan mengajak seluruh karyawannya untuk memahami arti keberlanjutan yang merupakan proses dalam menjalankan usaha dengan memperhatikan aspek lingkungan, sosial, dan tata kelola (LST), hingga dampaknya pada masa yang akan datang. Perseroan senantiasa menjaga kepercayaan yang diberikan oleh konsumen. Sebagai perusahaan yang bergerak di industri makanan dan minuman, menyediakan produk-produk yang aman, bergizi, dan memenuhi kebutuhan konsumen merupakan tujuan yang utama. (*Sustainability Report 2023 PT Ultrajaya Milk Industry & Trading Company Tbk*).

Tabel 2. Strength and Weakness

No.	Faktor Internal	Bobot	Peringkat	Skor
Kekuatan				
1	Penjualan Lokal meningkat 15,9% dibandingkan dengan tahun sebelumnya, yaitu dari Rp.6,59 triliun di tahun 2021 menjadi Rp.7,64 triliun di tahun 2023,	0,09	4	0,36
2	Menggunakan teknologi UHT untuk memproses dan mengemas minuman dalam kemasan karton aseptik. minuman steril dan tahan lama tanpa bahan pengawet.	0,07	3	0,21
3	Perusahaan yang berorientasi pasar dan mempunyai pengalaman lebih dari 50 tahun,	0,05	3	0,15
4	ditunjang tim pemasaran yang tangguh dan jaringan distribusi yang mencakup seluruh wilayah Indonesia,	0,12	3	0,36
5	Memiliki daya saing yang kuat sehingga persaingan dari perusahaan lain tidak terlalu mempengaruhi kegiatan Perseroan secara material.	0,09	4	0,36
6	Menerapkan program regenerasi dan pelatihan secara konsisten	0,09	3	0,27
7	Pemilihan bahan baku yang terbaik dari pemasok yang menerapkan aspek lingkungan, sosial, dan tata kelola	0,09	4	0,36
Kelemahan				
1	Penjualan Ekspor menurun 43,9%	0,08	2	0,16
2	Penjualan produk Makanan (Susu kental manis & bubuk) menurun sebesar 14,4%	0,12	2	0,24
3	Aset Keuangan Tidak Lancar menurun sebesar 37,5%	0,08	2	0,16
4	Utang Usaha meningkat	0,06	2	0,12

5	laba tahun berjalan tahun 2023 sebesar Rp965,49 miliar, sedikit menurun 24,39% dengan laba tahun 2021 sebesar Rp1,28 triliun.	0,03	2	0,06
6	Saldo Kas & Setara Kas menurun	0,03	2	0,06
	Total	1,00		2,87

Hasil menunjukkan skor 2,87 (di atas 2,5), menandakan potensi internal Ultrajaya yang masih kuat. Perusahaan memiliki keunggulan dalam produk berstandar internasional dengan teknologi UHT serta pertumbuhan pasar lokal sebesar 15,9%. Analisis Porter’s Value Chain mengonfirmasi bahwa Ultrajaya berhasil mengintegrasikan aspek utama rantai nilai, seperti bahan baku, operasional, distribusi, pemasaran, dan dukungan karyawan, sehingga memperkuat daya saing dan keberlanjutan bisnis. Namun, tantangan utama berasal dari sektor keuangan. Untuk mengatasinya, Ultrajaya perlu fokus pada diversifikasi produk dan pasar, menganalisis preferensi konsumen, serta meningkatkan kualitas dan pemasaran. Selain itu, manajemen risiko keuangan harus diperkuat melalui evaluasi struktur modal, efisiensi operasional, dan pengurangan beban utang guna menjaga stabilitas keuangan perusahaan.

Competitive Profile Matrix & Key Success Factor

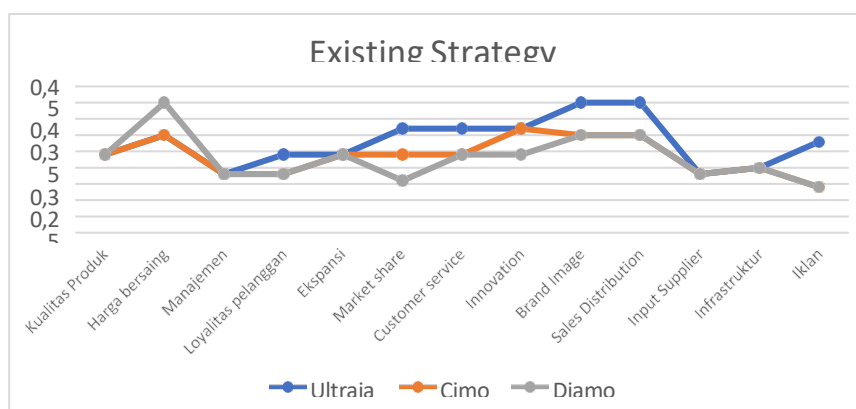
Tabel 3. Competitive Profile Matrix & Key Success Factor

Critical Success Factor	Weight	Ultrajaya		Cimory		Diamond	
		Bobot	Rating	Score	Rating	Score	Rating
Kualitas produk	0,08	3	0,24	3	0,24	3	0,24
Harga bersaing	0,1	3	0,3	3	0,3	4	0,4
Manajemen	0,06	3	0,18	3	0,18	3	0,18
Loyalitas pelanggan	0,06	4	0,24	3	0,18	3	0,18
Ekspansi	0,08	3	0,24	3	0,24	3	0,24
Market share	0,08	4	0,32	3	0,24	2	0,16
Customer service	0,08	4	0,32	3	0,24	3	0,24
Innovation	0,08	4	0,32	4	0,32	3	0,24
Brand Image	0,1	4	0,4	3	0,3	3	0,3
Sales Distribution	0,1	4	0,4	3	0,3	3	0,3
Input Supplier	0,06	3	0,18	3	0,18	3	0,18
Infrastruktur	0,05	4	0,2	4	0,2	4	0,2
Iklan	0,07	4	0,28	2	0,14	2	0,14
Total	1		3,62		3,06		3

Analisis matriks CPM (*Competitive Profile Matrix*) menunjukkan nilai total skor untuk Ultrajaya sebesar 3,62. Nilai ini menunjukkan posisi kompetitif perusahaan di pasar. Hasil dari matriks tersebut memudahkan pengambilan keputusan. Ultrajaya dapat dengan mudah menentukan area mana yang harus ditingkatkan, lindungi atau strategi apa yang harus di kejar.

Strategi Blue Ocean: Strategy Canvas Ultrajaya

Strategy Canvas adalah alat analisis visual satu halaman yang menggambarkan bagaimana sebuah organisasi mengonfigurasi penawarannya kepada pembeli dibandingkan dengan para pesaingnya (W. Chan Kim, 2004). Kanvas strategi ini memungkinkan Ultrajaya untuk memahami posisi kompetitifnya dalam industri susu, termasuk bagaimana perusahaan berinvestasi dalam faktor-faktor seperti produk, layanan, dan distribusi dibandingkan dengan pesaing seperti Cimory dan Diamond. Dengan menggunakan *Strategy Canvas*, Ultrajaya dapat mengidentifikasi keunggulan kompetitifnya serta menemukan peluang baru untuk diferensiasi. Analisis ini membantu perusahaan dalam merancang strategi inovatif guna menciptakan nilai lebih bagi pelanggan, menghilangkan persaingan yang tidak perlu, dan memperkuat posisinya sebagai pemimpin pasar di industri susu dan minuman di Indonesia.



Gambar 1. Existing Strategy

The Four Action Framework (Eliminate, Reduce, Raise, Create)

Four Actions Framework terdiri dari empat langkah: Eliminate, Reduce, Raise, dan Create, yang membantu membangun strategi *blue ocean* untuk menghindari persaingan langsung.

Eliminate: Faktor mana yang industri menerima begitu saja harus dihilangkan?

- Dengan menghilangkan produk yang tidak populer, Ultrajaya dapat mengalokasikan sumber daya lebih efisien ke produk yang lebih disukai oleh pasar. Hal ini memungkinkan fokus yang lebih tertuju pada inovasi dan pemasaran produk yang lebih potensial, yang bisa mengurangi pemborosan sumber daya.

Reduce: Faktor apa yang harus dikurangi jauh di bawah standar industri?

- Harga bersaing, Ultrajaya dapat mempertahankan harga yang kompetitif tetapi tidak perlu selalu menjadi yang terendah di pasar. Sebagai gantinya, bisa fokus pada nilai tambah dari produk mereka seperti kualitas dan inovasi.
- Ekspansi yang tidak tepat sasaran, ekspansi ke wilayah baru harus dilakukan dengan perencanaan yang matang agar tidak membebani sumber daya dan mengurangi fokus pada pasar utama yang sudah ada seperti industri minuman, maka fokuskan dengan mencari jalan keluar persaingan meski

masih di dalam bidang tersebut

Raise: Faktor apa yang harus ditingkatkan jauh di atas standar industri?

- Kualitas produk, meningkatkan kualitas produk dengan bahan baku yang lebih baik, proses produksi yang lebih canggih, dan inovasi dalam rasa serta kandungan nutrisi untuk memenuhi ekspektasi konsumen yang lebih tinggi.
- Loyalitas pelanggan, mengembangkan program loyalitas yang lebih menarik, seperti memberikan diskon khusus untuk pelanggan setia atau menawarkan layanan tambahan seperti konsultasi gizi gratis.
- Distribusi penjualan, untuk meningkatkan cakupan distribusi dengan menjangkau lebih banyak daerah di luar Pulau Jawa dan meningkatkan ketersediaan produk di berbagai saluran distribusi, termasuk toko *online*.

Create: Faktor apa yang harus diciptakan yang belum pernah ditawarkan oleh industri?

- Produk Inovatif Baru, menciptakan varian produk baru untuk *niche market* yang belum umum di pasaran, seperti susu untuk kesehatan kulit dengan bahan-bahan kolagen.
- Menyediakan pengalaman pelanggan yang berbeda, seperti menyediakan *event* tur pabrik untuk pelanggan yang ingin mengetahui proses produksi secara langsung, hal ini dapat memperkuat *trust* dan pengetahuan serta loyalitas pelanggan karenanya merasa telah terikat dan familiar dengan brand.
- Membentuk komunitas atau forum kesehatan bagi pelanggan untuk berbagi informasi dan *tips* kesehatan yang berkaitan dengan konsumsi produk Ultrajaya, sehingga meningkatkan *engagement* dan kesetiaan pelanggan.

The Eliminate-Reduce-Raise-Create Grid

Tabel 4. The Eliminate-Reduce-Raise-Create Grid

Eliminate	Raise
Produk yang tidak populer	Kualitas Produk Loyalitas pelanggan Distribusi Penjualan
Reduce	Create
Ekspansi yang tidak tepat sasaran Harga Bersaing	Produk inovatif baru (Susu kolagen untuk kesehatan kulit) Customer <i>experience</i> yang unik Komunitas kesehatan

The Six Paths Framework

- *Look Across Alternative Industries*
Ultrajaya dapat mengidentifikasi peluang di industri lain yang memiliki keterkaitan dengan industri susu. Salah satu inovasi yang dapat

dilakukan adalah memperkenalkan produk susu yang dikombinasikan dengan minuman alternatif, seperti susu yang diperkaya dengan nutrisi nabati atau susu non-sapi dari hewan ternak lain. Langkah ini dapat menarik konsumen yang mencari opsi susu yang lebih beragam dan bernutrisi tinggi.

- *Look Across Strategic Groups Within Industries*

Dengan menganalisis kelompok strategis dalam industri susu, Ultrajaya dapat menemukan peluang diferensiasi yang lebih spesifik. Salah satu strategi yang dapat diterapkan adalah menciptakan sub-*brand* yang menargetkan pasar *niche*, seperti susu kolagen yang berfokus pada manfaat kecantikan dan perawatan kulit. Produk ini dapat menarik perhatian konsumen yang sadar kesehatan dan mereka yang memiliki gaya hidup aktif di luar ruangan.

- *Look Across the Chain of Buyers*

Analisis terhadap rantai pembelian dapat membuka peluang baru dalam strategi pemasaran dan distribusi. Ultrajaya dapat mengembangkan produk yang sesuai dengan berbagai jenis pembeli, misalnya dengan menyediakan kemasan massal yang lebih ekonomis untuk skala

UMKM. Selain itu, mereka juga bisa menciptakan produk eksklusif dengan label spesial yang ditujukan untuk pembeli institusional, seperti sekolah dan rumah sakit, sehingga memberikan kesan produk yang lebih premium dan eksklusif.

- *Look Across Complementary Product and Service Offerings*

Ultrajaya dapat meningkatkan nilai produknya dengan menjalin kerja sama dengan merek produk pelengkap, seperti produsen sereal, untuk menawarkan paket *bundling*. Selain itu, mereka juga dapat mengembangkan produk baru yang secara khusus dirancang agar cocok dikonsumsi bersama dengan produk-produk pelengkap lainnya. Hal ini dapat meningkatkan daya tarik produk di pasar dan memberikan pengalaman konsumsi yang lebih menyenangkan bagi pelanggan.

- *Look Across Functional or Emotional Appeal to Buyers*

Untuk meningkatkan daya tarik produk, Ultrajaya dapat mengombinasikan pendekatan fungsional dan emosional dalam pemasarannya. Dari sisi emosional, mereka bisa menonjolkan *Customer experience* yang unik *storytelling* merek, komunitas kesehatan, serta komitmen terhadap kualitas dan keberlanjutan. Dari sisi fungsional, Ultrajaya harus memastikan kualitas produk yang tinggi secara konsisten dengan harga yang tetap kompetitif agar tetap terjangkau bagi berbagai lapisan konsumen.

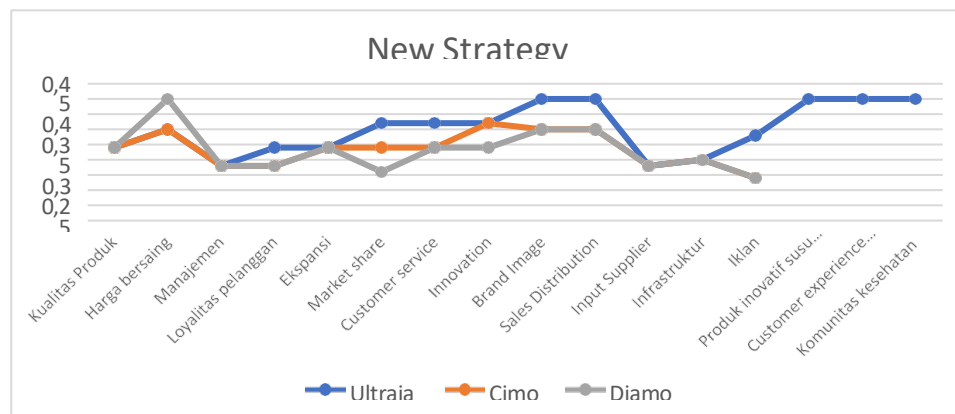
- *Look Across Time*

Tren pasar selalu berubah, dan Ultrajaya perlu beradaptasi dengan cepat untuk tetap relevan. Salah satu strategi yang dapat diterapkan adalah inovasi produk yang menyesuaikan dengan tren jangka panjang seperti keberlanjutan dan kesadaran kesehatan. Ini dapat dilakukan dengan mengadopsi kemasan ramah lingkungan, mengurangi jejak karbon dalam

proses produksi, serta meluncurkan lini produk baru yang berfokus pada manfaat kesehatan, seperti susu yang diformulasikan untuk mendukung perawatan kulit atau meningkatkan imunitas tubuh.

Strategy Baru Canvas Blue Ocean

Dari hasil pemetaan empat kerangka *Eliminate-Reduce-Rise-Create* (ERRC) didapatkan hasil akhir dari strategi *blue ocean* yang dapat Ultrajaya lakukan, mulai dari mengurangi, menaikkan, dan membuat hal baru.



Gambar 2. New Strategy

Dengan menerapkan *Six Path Framework* dari *Blue Ocean Strategy*, PT Ultrajaya dapat menemukan peluang baru untuk menciptakan nilai yang berbeda dan mengembangkan pasar yang belum dimanfaatkan pesaing. Setiap jalur dalam *framework* ini memberikan cara yang unik untuk berpikir *out of the box* dan menciptakan strategi yang inovatif. Dengan fokus pada diferensiasi, pemahaman mendalam tentang *buyer*, dan respons cepat terhadap tren, Ultrajaya dapat memperkuat posisinya di pasar dan mencapai pertumbuhan yang berkelanjutan. Berdasarkan analisis yang telah di bahas sebelumnya terdapat 3 hal yang akan menjadikan Ultrajaya bergerak menuju *blue ocean* antara lain :

Produk Inovatif Baru (Susu Kolagen untuk Kesehatan Kulit)

Unik dan belum tersentuh serius di pasar, produk susu kolagen adalah sesuatu yang belum umum dan belum banyak ditawarkan oleh pesaing di industri susu. Ini memberikan PT Ultrajaya keunggulan pertama di pasar (*first-mover advantage*) dengan nama *brand* yang kuat sehingga pasar bisa merespons lebih cepat. Tren kesehatan dan kecantikan, konsumen semakin sadar akan kesehatan dan kecantikan. Produk susu kolagen yang mendukung kesehatan kulit dapat menarik segmen pasar yang peduli dengan kecantikan dan kesehatan dari dalam. Selain itu terdapat peluang bermain diharga premium, karena menawarkan manfaat tambahan yang signifikan, produk ini dapat dijual dengan harga premium, meningkatkan margin keuntungan PT Ultrajaya.

Customer Experience yang Unik

Menciptakan *customer experience* yang unik juga menjadi kunci dalam strategi ini. Dalam pasar yang jenuh, pengalaman pelanggan yang unik dapat menjadi pembeda utama, mencakup layanan pelanggan yang superior, kemasan inovatif, dan program loyalitas yang menarik. Pengalaman pelanggan yang luar biasa dapat meningkatkan loyalitas pelanggan, mengurangi *churn rate*, dan meningkatkan *lifetime value* (LTV) dari setiap pelanggan. Selain itu, pelanggan yang puas cenderung merekomendasikan produk kepada teman dan keluarga mereka, yang dapat menghasilkan pemasaran dari *word of mouth* yang sangat berharga dan *viral marketing*.

Komunitas Kesehatan

Membentuk komunitas kesehatan dapat membangun keterlibatan yang lebih dalam dengan konsumen, menciptakan rasa memiliki dan keterlibatan emosional yang lebih kuat dengan merek. Komunitas ini dapat menjadi sumber umpan balik yang berharga tentang produk dan preferensi konsumen, yang dapat digunakan untuk menginformasikan pengembangan produk dan strategi pemasaran di masa depan. Selain itu, komunitas kesehatan dapat digunakan sebagai platform untuk edukasi tentang manfaat produk Ultrajaya, *tips* kesehatan, dan gaya hidup sehat, yang memperkuat posisi merek sebagai pemimpin dalam kesehatan dan nutrisi. Komunitas ini juga bisa menjadi tempat untuk kolaborasi dengan *influencer* kesehatan, ahli nutrisi, dan profesional medis, memperluas jangkauan dan kredibilitas merek. Mengadakan acara kesehatan, baik *online* maupun *offline*, dapat meningkatkan visibilitas dan keterlibatan merek, serta memberikan nilai tambah bagi anggota komunitas.

KESIMPULAN

Dengan menciptakan produk inovatif baru seperti susu kolagen, meningkatkan *customer experience*, dan membentuk komunitas kesehatan, PT Ultrajaya dapat membuka peluang baru dan membuka jalur di pasar yang belum tergarap oleh pesaing. Strategi-strategi ini tidak hanya membantu dalam diferensiasi tetapi juga menciptakan nilai tambah yang signifikan bagi konsumen. Dengan langkah-langkah ini, PT Ultrajaya dapat memosisikan dirinya sebagai pemimpin inovatif di industri susu dan kesehatan, serta memastikan pertumbuhan yang berkelanjutan dan pertahanan bisnis yang lebih tinggi. Dengan menjadi pionir dalam memperkenalkan produk-produk tersebut, PT Ultrajaya memiliki peluang besar untuk menguasai pasar dan membangun loyalitas pelanggan sebelum pesaing lain masuk. Diferensiasi yang jelas juga menjadi keunggulan utama dari produk-produk ini, karena mereka menawarkan manfaat kesehatan tambahan atau memenuhi kebutuhan diet khusus yang tidak ditemukan dalam produk konvensional. Hal ini dapat menarik segmen konsumen yang lebih luas dan lebih sadar akan kesehatan. Kesesuaian dengan merek Ultrajaya juga menjadi faktor penting. Ultrajaya sudah dikenal sebagai produsen produk susu berkualitas, sehingga ekspansi ke minuman

kesehatan akan memperkuat nama *brand* dan kepercayaan konsumen. Dengan memanfaatkan reputasi yang sudah ada, Ultrajaya dapat lebih mudah memperkenalkan produk baru dan mengembangkan pangsa pasar yang lebih besar.

DAFTAR PUSTAKA

- Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2005). *Blue ocean strategy: How to create uncontested market space and make the competition irrelevant*. Harvard Business School Press.
- PT Cisarua Mountain Dairy Tbk. (2022). *Annual report 2023*. PT Cisarua Mountain Dairy Tbk.
- PT Cisarua Mountain Dairy Tbk. (2023). *Annual report 2023*. PT Cisarua Mountain Dairy Tbk.
- PT Diamond Food Indonesia Tbk. (2022). *Annual report 2022*. PT Diamond Food Indonesia Tbk.
- PT Diamond Food Indonesia Tbk. (2023). *Annual report 2022*. PT Diamond Food Indonesia Tbk.
- PT Ultrajaya Milk Industry & Trading Company Tbk. (2022). *Annual Report 2022*. PT Ultrajaya Milk Industry & Trading Company Tbk.
- PT Ultrajaya Milk Industry & Trading Company Tbk. (2023). *Annual Report 2023*. PT Ultrajaya Milk Industry & Trading Company Tbk.