

Analisis *Blue Ocean Strategy* pada PT Cisarua Mountain Dairy Tbk

Dindra Fai'mundiarti Purnamabroto

Universitas Surabaya

Email: dindrafaimundiarti@gmail.com

ABSTRACT

This study aims to analyze the application of the Blue Ocean Strategy at PT Cisarua Mountain Dairy Tbk. The Blue Ocean Strategy is a business strategy concept that emphasizes creating uncontested market space and making competition irrelevant. This study analyzes documents related to the business strategies that have been implemented. PT Cisarua Mountain Dairy Tbk is a fast-moving consumer goods (FMCG) company selling packaged protein-based food and beverages in Indonesia, specifically premium yogurt and sausages. The results of the study show that PT Cisarua Mountain Dairy Tbk has implemented several elements of the Blue Ocean Strategy in its efforts to enhance competitive advantage by innovating products, such as ready-to-drink yogurt and premium variants, while eliminating reliance on price promotions and preservatives. This strategy enables Cimory to create new markets, strengthen its position as a leader in healthy foods, and ensure sustainable growth and profitability.

Keywords: *Blue Ocean Strategy, PT Cisarua Mountain Dairy Tbk, Strategic Management*

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis penerapan *blue ocean strategy* pada PT Cisarua Mountain Dairy Tbk. *Blue Ocean Strategy* adalah suatu konsep strategi bisnis yang menekankan pada penciptaan ruang pasar yang tidak terkalahkan dan menjadikan persaingan tidak relevan. Penelitian ini menganalisis dokumen terkait strategi bisnis yang telah diterapkan. PT Cisarua Mountain Dairy Tbk termasuk dalam perusahaan *fast moving consumer good* (FMCG) yang menjual makanan dan minuman kemasan berbasis protein di Indonesia yaitu yogurt dan sosis premium. Hasil penelitian menunjukkan bahwa PT Cisarua Mountain Dairy Tbk telah menerapkan beberapa elemen *blue ocean strategy* dalam upaya meningkatkan keunggulan kompetitif yaitu dengan melakukan inovasi produk, seperti yoghurt *ready-to-drink* dan varian premium, serta mengeliminasi ketergantungan pada promosi harga dan bahan pengawet. Strategi ini memungkinkan Cimory menciptakan pasar baru, memperkuat posisinya sebagai pemimpin dalam makanan sehat, serta memastikan pertumbuhan dan profitabilitas yang berkelanjutan.

Kata kunci: *Blue Ocean Strategy, PT Cisarua Mountain Dairy Tbk, Manajemen Strategis*

PENDAHULUAN

PT Cisarua Mountain Dairy Tbk atau lebih dikenal dengan sebutan Cimory Group merupakan salah satu perseroan terkemuka di Indonesia yang bergerak di bidang industri makanan dan minuman. Cimory Group telah tumbuh dan berkembang pesat, menjadi salah satu produsen produk makanan dan minuman kemasan berbasis protein di Indonesia, dengan pangsa pasar terkemuka di yoghurt

dan sosis premium. Cimory Group didirikan pada tahun 1993 dengan perusahaan pertama yaitu PT. Macroprima Panganutama yang pada saat itu berfokus pada pengolahan daging. Pada tahun 2004 Bambang Sutantio mendirikan perusahaan Cisarua Mountain Dairy karena terinspirasi untuk mendukung petani di Cisarua Bogor. Grup saat ini memproduksi daging olahan, produk susu dan telur dengan berbagai merek, termasuk Cimory, Kanzler dan Besto yang dijual melalui berbagai *channel* termasuk *modern and traditional retailers, food service*, dan *tim direct selling* (Cimory, 2024).

Cimory resmi mencatatkan sahamnya (*listing*) di Bursa Efek Indonesia (BEI) dengan kode CMRY pada tanggal 6 Desember 2021. PT Cisarua Mountain Dairy Tbk dengan produk Cimory Yogurt. Cimory Group tidak hanya fokus pada kualitas produk, tetapi juga peduli terhadap kesejahteraan para peternak sapi perah lokal melalui program kemitraan yang berkelanjutan. Selain itu, perseroan ini juga aktif dalam berbagai kegiatan *Corporate Social Responsibility* (CSR) yang bertujuan untuk memberikan dampak positif bagi lingkungan dan komunitas sekitarnya.

Dengan visi untuk menjadi perusahaan makanan dan minuman terdepan di Asia, Cimory Group terus berinovasi dan beradaptasi dengan perkembangan teknologi serta tren pasar. Keberhasilan Cimory dalam mempertahankan standar kualitas tinggi dan inovasi produk menjadikannya sebagai salah satu pemain utama dalam industri ini, tidak hanya di Indonesia tetapi juga di kancah internasional. Penelitian ini memilih PT Cisarua Mountain Dairy Tbk sebagai bahasan karena Cimory termasuk dalam perusahaan *fast moving consumer good* (FMCG) di mana FMCG adalah produk yang memiliki usia simpan yang cenderung pendek karena permintaan konsumen sangat tinggi atau karena barang mudah rusak (Redaksi OCBC NISP, 2023) dan juga pada penelitian ini akan berfokus pada salah satu produk Cimory yaitu Cimory Yogurt.

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 memperoleh dan menggali teori-teori yang dapat mendukung pemecahan masalah dalam penelitian. Objek penelitian dalam penelitian ini adalah PT Cisarua Mountain Dairy Tbk, perusahaan ini 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 *blue ocean* yang sesuai dengan metode yang digunakan. Kemudian melakukan pengolahan data dan menganalisis hasil berupa simpulan dari penelitian yang dilakukan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

1. *External Audit*

a. PEST Analysis

Politik

- Program pemerintah memberikan kredit lunak dengan bunga rendah, subsidi, dan insentif terhadap peternak sapi perah. Tersedia bibit dengan produktivitas tinggi seperti pemberian kredit lunak bibit sapi perah sehingga mempengaruhi *supply* susu terhadap industri pengolahan susu, hal ini dapat berdampak positif pada ketersediaan dan harga bahan baku bagi Cimory.
- Inisiatif pemerintah untuk meningkatkan produksi susu dalam negeri dan mengurangi ketergantungan pada impor bisa memberi manfaat bagi Cimory melalui program dukungan dan insentif.
- Pemerintah Indonesia semakin fokus pada kebijakan lingkungan yang ketat, hal ini dapat mempengaruhi operasi Cimory terkait dengan pengelolaan limbah dan penggunaan energi.
- Stabilitas politik di Indonesia penting untuk memastikan operasional perusahaan berjalan lancar tanpa gangguan yang signifikan.

Ekonomi

- Pertumbuhan ekonomi Indonesia yang stabil dapat meningkatkan daya beli konsumen, sehingga berdampak positif pada permintaan produk Cimory. Produk susu impor seperti yoghurt sedang membanjiri pasar.
- Peningkatan pendapatan per kapita di Indonesia dapat mendorong permintaan untuk produk-produk premium seperti yang ditawarkan oleh Cimory.
- Fluktuasi harga komoditas seperti susu, gula, dan bahan baku lainnya dapat mempengaruhi biaya produksi Cimory.
- Peningkatan investasi asing di sektor makanan dan minuman di Indonesia dapat meningkatkan persaingan tetapi juga membuka peluang untuk kolaborasi dan pertumbuhan.

Sosial

- Meningkatnya kesadaran akan gaya hidup sehat dan nutrisi di kalangan konsumen Indonesia membuka peluang bagi Cimory untuk memperkenalkan lebih banyak produk sehat dan bernutrisi. Meningkatnya perhatian terhadap isu-isu lingkungan dan keberlanjutan dapat mendorong Cimory untuk mengadopsi praktik bisnis yang lebih ramah lingkungan.
- Populasi yang besar dan terus bertambah, terutama di kalangan usia muda dan produktif, memberikan pasar potensial yang luas bagi produk-produk Cimory. Proses urbanisasi yang cepat di Indonesia menciptakan pasar yang lebih besar untuk produk-produk siap saji dan kemasan, yang merupakan segmen di mana Cimory beroperasi.

- Preferensi konsumen terhadap produk lokal dan organik dapat menjadi peluang bagi Cimory untuk memasarkan produk-produk yang memenuhi kriteria tersebut.
- Semakin banyak konsumen yang menggunakan platform digital untuk berbelanja dan mencari informasi tentang produk, memberikan peluang bagi Cimory untuk meningkatkan kehadiran digitalnya.

Teknologi

- Kemajuan teknologi yang canggih dalam pengolahan makanan dan minuman membuat Cimory terus berinovasi dan mengembangkan produk-produk baru yang memenuhi kebutuhan konsumen. Penerapan teknologi otomatisasi dalam proses produksi dapat meningkatkan efisiensi, mengurangi biaya, dan meningkatkan konsistensi kualitas produk.
- Pertumbuhan *e-commerce* dan penggunaan *digital marketing* membuka saluran baru bagi Cimory untuk menjangkau konsumen dengan lebih efektif dan efisien. Penggunaan *big data* dan analisis untuk memahami tren konsumen dan preferensi pasar dapat membantu Cimory merancang strategi pemasaran yang lebih efektif.
- Investasi dalam penelitian dan pengembangan memungkinkan Cimory untuk tetap kompetitif dengan menciptakan produk-produk inovatif dan mengikuti tren pasar. Penerapan teknologi pertanian modern dalam kemitraan dengan peternak sapi perah dapat meningkatkan kualitas dan kuantitas bahan baku.

b. Five Forces Model

Threat of New Entrants

Industri makanan dan minuman sering kali memiliki hambatan masuk yang relatif rendah, terutama jika teknologi dan modal awal yang dibutuhkan tidak terlalu besar, meskipun hambatan masuk fisik rendah, Cimory memiliki keunggulan dalam hal merek yang kuat dan loyalitas pelanggan, yang bisa menjadi hambatan signifikan bagi pendatang baru. Cimory dapat memanfaatkan ekonomi skala yang lebih besar, mengurangi biaya per unit dibandingkan dengan pendatang baru yang belum memiliki skala produksi yang besar. Kendala dalam mengakses saluran distribusi yang sudah ada juga dapat menjadi hambatan bagi pendatang baru, terutama jika Cimory sudah memiliki hubungan yang kuat dengan pengecer besar.

Bargaining Power of Suppliers

Cimory sangat bergantung pada peternak sapi perah lokal untuk pasokan susu segar. Keterbatasan dalam jumlah pemasok dapat memberikan kekuatan tawar-menawar yang lebih besar kepada pemasok. Fluktuasi harga bahan baku seperti susu, gula, dan kemasan dapat mempengaruhi biaya produksi. Menjalinkan kontrak jangka panjang dengan pemasok dapat memberikan kestabilan harga dan pasokan, tetapi juga dapat mengikat

Cimory ke pemasok tertentu, mengurangi fleksibilitas mereka. Pemasok yang dapat menyediakan bahan baku berkualitas tinggi dengan harga stabil dan konsistensi yang baik akan memiliki pengaruh besar terhadap kualitas akhir produk Cimory dengan akan memiliki kekuatan tawar-menawar yang lebih besar.

Threat of Substitute Products

Produk susu nabati seperti susu kedelai (*soy milk*) dan susu oat menjadi semakin populer di kalangan konsumen yang sadar kesehatan atau intoleran laktosa, sehingga dapat mengurangi permintaan untuk produk susu dari Cimory. Produk makanan sehat lain seperti minuman probiotik, *smoothies*, dan makanan ringan berbasis sayuran juga dapat menggantikan permintaan untuk produk yoghurt dan olahan daging. Produk makanan dan minuman yang menawarkan manfaat kesehatan tambahan, seperti minuman energi atau suplemen makanan, bisa menjadi pengganti potensial untuk produk Cimory. Perubahan tren diet, seperti veganisme atau diet bebas laktosa dapat mendorong konsumen untuk mencari produk pengganti yang sesuai dengan kebutuhan diet mereka, mengurangi permintaan untuk produk berbasis susu tradisional. Peningkatan *e-commerce* dan akses mudah ke produk-produk luar negeri memungkinkan konsumen untuk mencoba dan beralih ke produk pengganti yang mungkin tidak tersedia di pasar lokal sebelumnya. Kemudahan akses terhadap produk impor juga dapat membuat konsumen beralih ke produk internasional yang mungkin menawarkan harga atau kualitas yang lebih baik.

Bargaining Power of Buyers

Konsumen di pasar Indonesia yang sangat sadar harga memiliki kekuatan tawar-menawar yang besar. Jika Cimory menetapkan harga terlalu tinggi, konsumen dapat beralih ke merek lain. Pengecer besar seperti *supermarket* dan *hypermarket* memiliki kekuatan tawar-menawar yang signifikan karena mereka dapat membeli dalam jumlah besar dan memilih dari berbagai pemasok. Jika konsumen sangat menghargai kualitas dan merek Cimory, mereka mungkin lebih setia dan memiliki kekuatan tawar-menawar yang lebih rendah. Namun, jika preferensi bergeser, kekuatan tawar-menawar konsumen akan meningkat. Konsumen yang lebih informasi dan sadar tentang pilihan produk dapat menuntut kualitas yang lebih tinggi atau harga yang lebih rendah, meningkatkan kekuatan tawar-menawar mereka. *Review* dan rekomendasi melalui media sosial dapat mempengaruhi persepsi konsumen dan memperkuat posisi tawar-menawar mereka. Segmentasi pasar yang baik memungkinkan Cimory untuk menargetkan segmen konsumen tertentu yang mungkin memiliki kekuatan tawar-menawar lebih rendah karena nilai yang mereka tempatkan pada kualitas dan merek.

Rivalry Among Existing Competitors

Industri makanan dan minuman di Indonesia sangat kompetitif dengan banyak pemain lokal dan internasional yang menawarkan produk serupa. Persaingan ini dapat menyebabkan tekanan pada harga dan margin keuntungan. Kemampuan Cimory untuk membedakan produknya melalui kualitas, inovasi, dan *branding* dapat membantu mengurangi tekanan persaingan. Merek yang kuat dan loyalitas konsumen yang tinggi terhadap Cimory dapat memberikan keuntungan kompetitif dan mengurangi intensitas persaingan. Kompetitor yang terus berinovasi dan mengembangkan produk baru dapat menantang posisi Cimory di pasar. Persaingan di industri ini juga sangat dipengaruhi oleh inovasi produk. Pesaing yang terus-menerus mengembangkan produk baru dan inovatif dapat meningkatkan tekanan kompetitif. Perang harga di antara para pesaing dapat mengikis margin keuntungan dan membuat persaingan semakin sengit. Aktivitas promosi dan pemasaran yang agresif oleh para pesaing dapat mempengaruhi pangsa pasar Cimory, meskipun mereka memiliki merek yang kuat. Beberapa pesaing mungkin membentuk kolaborasi atau aliansi untuk memperkuat posisi pasar mereka, meningkatkan tekanan kompetitif pada Cimory.

c. Industrial Analysis

Cimory Group masuk dalam *startup* dan *maturity stage* karena Cimory Group kini menikmati pertumbuhan yang kuat berkat meningkatnya kesadaran konsumen terhadap kesehatan dan kualitas produk. Untuk tetap relevan dan kompetitif, Cimory perlu terus berinovasi, menjaga kualitas produk, dan mungkin memperluas jangkauan pasar mereka baik secara domestik maupun internasional.

Tabel 1. Faktor Eksternal

Faktor - faktor Eksternal Utama	Bobot	Peringkat	Skor
<i>Opportunities</i>			
Ekspansi pasar internasional dengan memperluas jangkauan pasar mereka ke negara-negara lain di Asia dan wilayah lainnya.	0.1	4	0.4
Tren konsumsi sehat dengan meningkatnya kesadaran gaya hidup sehat, produk-produk sehat dan bernutrisi.	0.1	4	0.4
Dukungan pemerintah dalam peningkatan produksi susu dalam negeri dan pengurangan ketergantungan pada impor.	0.15	4	0.6
Kemitraan dengan perusahaan lain atau ritel besar bisa membantu dalam meningkatkan	0.05	3	0.15

distribusi dan penetrasi pasar.			
Pemanfaatan teknologi digital dan <i>e-commerce</i> dapat membuka saluran penjualan baru dan meningkatkan aksesibilitas produk bagi konsumen.	0.1	4	0.4
Threats			
Fluktuasi harga bahan baku yang tidak stabil dapat mempengaruhi margin keuntungan.	0.1	1	0.1
Persaingan ketat dalam industri makanan dan minuman dari perusahaan lokal dan asing.	0.15	1	0.15
Adanya isu kesehatan dan keamanan pangan dapat merusak reputasi dan kepercayaan konsumen.	0.1	2	0.2
Regulasi lingkungan yang lebih ketat yang dapat mempengaruhi kegiatan produksi.	0.1	2	0.2
Perubahan iklim dan bencana alam yang dapat menyebabkan gangguan produksi.	0.05	1	0.05
TOTAL	1		2.65

Hasil perolehan skor EFE ditunjukkan dengan angka 2.65 (>2.5) yang artinya respons perseroan dalam menyikapi peluang dan ancaman dari pihak eksternal cukup besar atau cukup baik, sehingga PT Cisarua Mountain Dairy Tbk diharapkan dapat mengambil keuntungan dari peluang yang ada dan menghadapi ancaman yang ada.

2. Internal Audit

Porter Value Chain

Primary Activities:

- *Inbound Logistics*

Cimory menerima bahan baku utama seperti susu segar dari peternak sapi perah dan bahan-bahan lainnya seperti gula, perisa, dan bahan pengemas. Sistem manajemen persediaan yang efisien untuk memastikan bahan baku selalu tersedia tanpa berlebihan sehingga tidak ada pemborosan. Cimory memiliki program kemitraan dengan peternak lokal untuk memastikan pasokan susu segar yang stabil dan berkualitas tinggi. Memelihara hubungan jangka panjang yang baik dengan pemasok untuk memastikan pasokan bahan baku yang stabil dan berkualitas tinggi. Penggunaan teknologi untuk memantau dan mengawasi kualitas bahan baku saat diterima untuk memastikan standar yang tinggi. Pengembangan

prosedur penanganan bahan baku yang efisien untuk mengurangi kerugian dan menjaga kualitas.

- *Operations*

Produksi dilakukan di pabrik modern dengan teknologi canggih untuk memastikan efisiensi dan kualitas produk. Proses kontrol kualitas yang ketat pada setiap tahap produksi untuk memastikan produk memenuhi standar kesehatan dan keselamatan. Terus mengembangkan produk baru seperti varian yoghurt dan minuman susu lainnya. Penerapan prinsip *lean manufacturing* untuk mengurangi limbah dan meningkatkan efisiensi proses produksi. Memperoleh sertifikasi internasional seperti ISO untuk menjamin kualitas produk dan proses produksi. Investasi dalam fasilitas produksi baru atau peningkatan kapasitas produksi yang ada untuk memenuhi permintaan pasar yang terus berkembang.

- *Outbound Logistics*

Jaringan distribusi yang luas untuk memastikan produk mencapai pasar dengan cepat dan dalam kondisi terbaik. Sistem pengiriman yang efisien baik untuk pasar domestik maupun ekspor, memastikan produk sampai ke tangan konsumen tepat waktu. Gudang yang terkelola dengan baik untuk mengoptimalkan penyimpanan dan pengiriman produk. Penggunaan teknologi untuk mengoptimalkan rute pengiriman dan manajemen armada untuk meningkatkan efisiensi pengiriman. Mengelola rantai dingin yang efisien untuk produk-produk yang memerlukan penyimpanan dan pengiriman pada suhu tertentu, seperti produk susu. Mengembangkan sistem distribusi *multi-channel* yang mencakup ritel modern, toko tradisional, dan platform *e-commerce* untuk menjangkau lebih banyak konsumen.

- *Marketing and Sales*

Kampanye pemasaran yang agresif dan kreatif untuk meningkatkan kesadaran merek dan menarik konsumen. Promosi melalui berbagai saluran seperti iklan televisi, media sosial, dan acara langsung. Strategi penjualan yang efektif melalui berbagai saluran termasuk *modern trade*, *e-commerce*, dan saluran distribusi tradisional. *Brand positioning* dengan menempatkan merek Cimory sebagai produk premium yang sehat dan berkualitas tinggi untuk menarik segmen pasar yang mengutamakan kesehatan. Pemanfaatan media sosial, SEO, dan kampanye digital untuk meningkatkan visibilitas merek dan keterlibatan konsumen. Cimory juga mempunyai program promosi dengan kesetaraan gender yaitu program Miss Cimory yang terdiri dari lebih dari 5.035 agen penjualan Miss Cimory menjual produk langsung di pintu rumah konsumen. Miss Cimory melayani lebih dari 528.000 rumah tangga setiap minggunya di Jawa, Bali dan Sumatera. Cimory dengan jaringan distribusi *cold-chain* telah melayani lebih dari 140.000 gerai perdagangan modern dan perdagangan umum di seluruh negeri.

- *Service*

Tim layanan pelanggan yang responsif untuk menangani keluhan dan pertanyaan konsumen. Kebijakan garansi dan pengembalian produk untuk meningkatkan kepuasan dan kepercayaan konsumen. Program loyalitas untuk mempertahankan pelanggan dan meningkatkan *repeat purchase*. Menggunakan *customer feedback loop* untuk terus memperbaiki produk dan layanan. Memberikan *after-sales service* yang berkualitas untuk menjaga kepuasan pelanggan dan membangun loyalitas. Edukasi Konsumen tentang manfaat produk melalui konten edukatif di *website* dan media sosial.

Support Activities:

- *Firm Infrastructure*

Tim manajemen yang berpengalaman dalam mengembangkan dan mengimplementasikan strategi bisnis. Infrastruktur IT yang kuat untuk mendukung operasi bisnis, analisis data, dan pengambilan keputusan. Manajemen keuangan yang efektif untuk memastikan kesehatan finansial perusahaan dan mendukung investasi dalam pertumbuhan dan inovasi. Menjaga tata kelola perusahaan yang baik dan mematuhi semua peraturan yang berlaku untuk menghindari risiko hukum. Memiliki sistem keuangan yang kuat untuk mendukung pengambilan keputusan yang cepat dan tepat. Mengidentifikasi dan mengelola risiko bisnis secara proaktif.

- *Human Resource Management*

Pada tahun 2023 PT Cisarua Mountain Dairy Tbk memiliki 4.686 karyawan, meningkat dibandingkan dari tahun 2022 sebanyak 1.114 karyawan. Proses rekrutmen yang ketat untuk memastikan perusahaan mendapatkan karyawan yang berkualitas. Program pelatihan dan pengembangan karyawan untuk meningkatkan keterampilan dan kompetensi. Kebijakan kesejahteraan yang baik untuk menjaga motivasi dan produktivitas karyawan. Mengembangkan program retensi untuk mempertahankan karyawan terbaik dan mengurangi tingkat *turnover*. Sistem evaluasi kinerja yang adil dan transparan untuk mengidentifikasi dan menghargai kinerja yang baik. Menyediakan program keseimbangan kerja-hidup untuk meningkatkan kepuasan dan produktivitas karyawan.

- *Technology Development*

Investasi dalam R&D (*Research and Development*) untuk menciptakan produk baru dan meningkatkan proses produksi. Implementasi teknologi otomatisasi dalam produksi untuk meningkatkan efisiensi dan konsistensi kualitas. Fokus pada inovasi untuk mengembangkan produk-produk baru yang memenuhi kebutuhan dan tren konsumen. Investasi dalam teknologi baru untuk meningkatkan efisiensi produksi dan inovasi produk. Bekerja sama dengan institusi penelitian dan pengembangan untuk mendapatkan wawasan terbaru dan teknologi terkini. Adopsi teknologi digital dalam seluruh aspek operasional untuk meningkatkan efisiensi dan responsivitas terhadap perubahan pasar.

- *Procurement*

Proses pengadaan bahan baku yang efektif untuk memastikan kualitas dan biaya yang kompetitif. Kemampuan negosiasi yang kuat untuk mendapatkan kondisi terbaik dari pemasok. Pengelolaan rantai pasokan yang efisien untuk memastikan kesinambungan pasokan dan pengurangan biaya. Penggunaan sistem *e-procurement* untuk meningkatkan transparansi dan efisiensi dalam proses pengadaan. Pengembangan strategi pengadaan yang berkelanjutan untuk memastikan keberlanjutan lingkungan dan sosial. Melakukan penilaian kinerja pemasok secara berkala untuk memastikan mereka memenuhi standar kualitas dan etika perusahaan.

Tabel 2. Faktor Internal

Faktor - Faktor Internal Utama	Bobot	Peringkat	Skor
Strength			
Cimory dikenal dengan produk olahan susu dan daging yang berkualitas tinggi dan bernutrisi.	0.15	4	0.6
Cimory memiliki banyak varian rasa susu dan yoghurt dan terus mengembangkan berbagai produk baru dan inovatif.	0.1	4	0.4
Cimory memiliki jaringan distribusi yang luas dan efisien, seperti jaringan <i>cold-chain</i> dan <i>Miss Cimory</i> .	0.15	4	0.6
Cimory memiliki <i>brand image</i> dan <i>brand recognition</i> yang baik di Indonesia.	0.05	3	0.15
Memiliki kemampuan finansial yang baik dilihat dari kemampuan Cimory menumbuhkan penjualan dan laba bersih tetap bernilai positif meskipun sempat mengalami pandemi COVID-19.	0.05	4	0.2
Weaknesses			
Produk tidak tahan lama atau harus berada di suhu dingin agar rasanya tetap enak.	0.1	1	0.1
Harga relatif tinggi karena cimory memang menggunakan bahan pilihan terbaik.	0.05	1	0.05
Isu lingkungan dan sosial.	0.15	2	0.3
Ketergantungan pada peternak kecil.	0.15	2	0.3

Kurangnya perhatian masyarakat daerah terhadap informasi yang ada tentang Cimory.	0.05	2	0.1
TOTAL	1		2.8

Hasil perolehan skor IFE di tunjukkan dengan angka 2.8 (>2.5) yang artinya perseroan cukup kuat dalam mengeksekusi kekuatan dan kelemahan dari dalam perseroan dengan baik, sehingga PT Cisarua Mountain Dairy Tbk diharapkan dapat mengambil keuntungan dari kekuatan yang ada dan menghadapi kekurangan yang ada.

Tabel 3. SWOT Matrix

	STRENGTHS	WEAKNESSES
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Cimory dikenal dengan produk olahan susu dan daging yang berkualitas tinggi dan bernutrisi. 2. Cimory memiliki banyak varian rasa susu dan yoghurt dan terus mengembangkan berbagai produk baru dan inovatif. 3. Cimory memiliki jaringan distribusi yang luas dan efisien, seperti jaringan <i>cold-chain</i> dan <i>Miss Cimory</i>. 4. Cimory memiliki <i>brand image</i> dan <i>brand recognition</i> yang baik di Indonesia. 5. Memiliki kemampuan finansial yang baik dilihat dari kemampuan Cimory menumbuhkan penjualan dan laba bersih tetap bernilai positif meskipun 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Produk tidak tahan lama atau harus berada di suhu dingin agar rasanya tetap enak. 2. Harga relatif tinggi karena Cimory memang menggunakan bahan pilihan terbaik. 3. Isu lingkungan dan sosial. 4. Ketergantungan pada peternak kecil. 5. Kurangnya perhatian masyarakat daerah terhadap informasi yang ada tentang Cimory.

	sempat mengalami pandemi COVID-19.	
OPPORTUNITIES	STRATEGI SO	STRATEGI WO
<ol style="list-style-type: none"> Ekspansi pasar internasional dengan memperluas jangkauan pasar mereka ke negara-negara lain di Asia dan wilayah lainnya. Tren konsumsi sehat dengan meningkatnya kesadaran gaya hidup sehat, produk-produk sehat dan bernutrisi. Dukungan pemerintah dalam peningkatan produksi susu dalam negeri dan pengurangan ketergantungan pada impor. Kemitraan dengan perusahaan lain atau ritel besar bisa membantu dalam meningkatkan distribusi dan penetrasi pasar. Pemanfaatan teknologi digital dan <i>e-commerce</i> dapat membuka saluran penjualan baru dan meningkatkan aksesibilitas produk bagi konsumen. 	<ul style="list-style-type: none"> Market development: ekspansi pasar internasional dengan penetrasi pasar baru, peningkatan volume ekspor, pertumbuhan pangsa pasar internasional. Product development: peluncuran produk baru yang sukses, peningkatan penjualan produk sehat, pertumbuhan loyalitas pelanggan. 	<p>Market penetration: pemanfaatan teknologi digital dan <i>e-commerce</i> untuk mengupayakan peningkatan penjualan <i>online</i>, kesadaran merek di daerah, dan peningkatan kepuasan pelanggan.</p>
THREATS	STRATEGI ST	STRATEGI WT

<ol style="list-style-type: none"> 1. Fluktuasi harga bahan baku yang tidak stabil dapat mempengaruhi margin keuntungan. 2. Persaingan ketat dalam industri makanan dan minuman dari perusahaan lokal dan asing. 3. Adanya isu kesehatan dan keamanan pangan dapat merusak reputasi dan kepercayaan konsumen. 4. Regulasi lingkungan yang lebih ketat yang dapat mempengaruhi kegiatan produksi. 5. Perubahan iklim dan bencana alam yang dapat menyebabkan gangguan produksi. 	<p>Backward integration: diversifikasi sumber bahan baku untuk mengurangi risiko fluktuasi harga.</p>	<p>Retrenchment: penghematan biaya produksi dan pengurangan jejak karbon untuk mengurangi limbah dan mengadopsi praktik produksi yang lebih efisien dan ramah lingkungan.</p>
---	--	--

3. Competitive Profile Matrix & Key Success Factor

Tabel 4. Competitive Profile Matrix & Key Success Factor

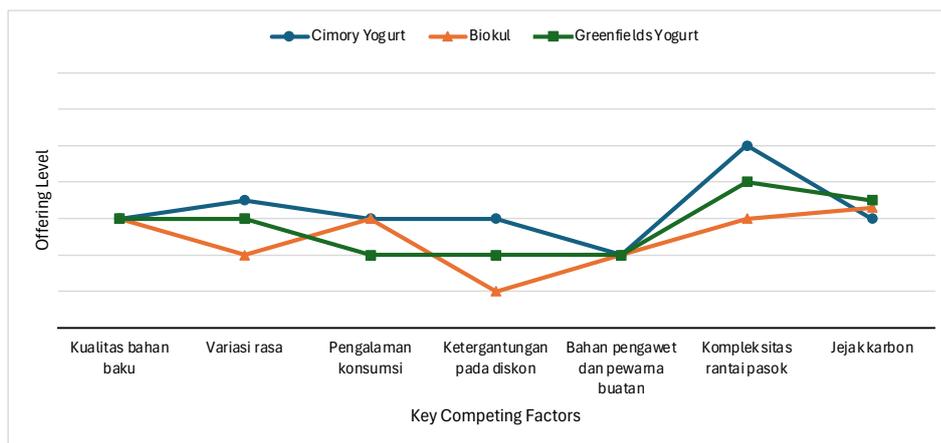
No.	Critical Success Factor	Weight	PT Cisarua Mountain Dairy Tbk (Cimory Yogurt)		PT Diamond Food Indonesia Tbk. (Biokul-- PT Diamond Cold Storage)		PT Japfa Comfeed Indonesia Tbk (PT Greenfields Indonesia)	
			Rating	Score	Rating	Score	Rating	Score
1	<i>Advertising</i>	0.1	4	0.4	3	0.3	3	0.3
2	<i>Product Quality</i>	0.1	4	0.4	4	0.4	4	0.4

3	<i>Employee Dedication</i>	0.2	4	0.8	4	0.8	4	0.8
4	<i>Technology</i>	0.1	4	0.4	4	0.4	4	0.4
5	<i>Financial</i>	0.2	4	0.8	3	0.6	3	0.6
6	<i>Market Share</i>	0.1	4	0.4	3	0.3	2	0.2
7	<i>Global expansion</i>	0.05	3	0.15	3	0.15	4	0.2
8	<i>Management</i>	0.15	3	0.45	3	0.45	3	0.45
		1		3.8		3.4		3.35

Berdasarkan hasil matriks profil persaingan yang fokus pada produk yoghurt diperoleh hasil skor sebagai berikut : Cimory yoghurt (3.8), Biokul (3.4), Greenfields yoghurt (3.35). Dalam matriks tersebut Cimory Yoghurt mendapat ranking pertama akan tetapi di faktor *global expansion* Cimory masih kalah dari Greenfields. Cimory perlu meningkatkan *critical success factor* yang masih lemah dibandingkan kompetitor agar dapat menguasai pasar dan mencapai visinya lebih lagi, salah satu caranya adalah dengan menggunakan strategi *Blue Ocean*.

4. Strategy Blue Strategy Canvas Blue Ocean (Existing)

Kanvas strategi adalah analitik visual satu halaman yang menggambarkan cara organisasi mengonfigurasi penawarannya kepada pembeli dalam hubungannya dengan para pesaingnya (W. Chan Kim, 2004). Kanvas ini memungkinkan Cimory untuk melihat dan memahami di mana posisi Cimory dan pesaingnya saat ini, dalam hal berinvestasi faktor produk, layanan, pengiriman, serta apa yang pelanggan terima dari penawaran kompetitif yang ada.



Gambar 1. Key Competing Factors

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

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

- Kompleksitas rantai pasok: mengurangi kompleksitas rantai pasok dengan memanfaatkan sumber bahan baku lokal yang berkualitas tinggi dan berkelanjutan.
- Jejak karbon: mengurangi jejak karbon dalam proses produksi dan distribusi untuk mendukung keberlanjutan lingkungan.

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

- Ketergantungan pada diskon: mengurangi ketergantungan pada strategi diskon dan promosi harga yang dapat menurunkan persepsi nilai produk.
- Bahan pengawet dan pewarna buatan: menghilangkan penggunaan bahan pengawet dan pewarna buatan yang tidak diinginkan oleh konsumen yang sadar kesehatan.

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

- Kualitas bahan baku: yoghurt memiliki kualitas produk yang baik karena diolah dan difermentasikan dengan baik dan premium oleh para pekerja profesional.
- Variasi rasa: yoghurt memiliki banyak pilihan rasa yang menarik, mulai dari *original plain* hingga beraneka rasa buah-buahan.
- Pengalaman konsumsi: meningkatkan pengalaman konsumsi dengan kemasan yang inovatif dan ramah lingkungan serta memperkaya rasa dan tekstur yoghurt.

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

- Produk premium: menciptakan lini produk premium dengan varian rasa unik yang menggunakan bahan-bahan *superfood*, seperti acai berry, chia seeds, dan madu organik.
- yoghurt untuk segmen khusus: mengembangkan produk yoghurt untuk segmen khusus seperti yoghurt anak-anak dengan tambahan kalsium dan vitamin D, atau yoghurt rendah gula untuk penderita diabetes.
- yoghurt *ready-to-drink*: menciptakan yoghurt *ready-to-drink* dengan kemasan praktis untuk konsumen yang aktif dan *mobile*.

6. *The Eliminate-Reduce-Raise-Create Grid*

Tabel 5. *The Eliminate-Reduce-Raise-Create Grid*

Eliminate	Raise
Ketergantungan pada diskon Bahan pengawet dan pewarna buatan	Kualitas bahan baku Variasi rasa Pengalaman konsumsi
Reduce	Create
Kompleksitas rantai pasok Jejak karbon	Produk premium yoghurt untuk segmen khusus

7. *The Six Paths Framework*

- *Look Across Alternative Industries*

Sebuah perusahaan berkompetisi tidak hanya dengan perusahaan-perusahaan lain dalam industrinya sendiri tetapi juga dengan perusahaan-perusahaan dalam industri lain yang menghasilkan produk atau jasa alternatif. Alternatif lebih luas daripada substitusi (pengganti), produk atau jasa yang memiliki bentuk berbeda tetapi menawarkan fungsi atau manfaat inti yang sama, sering kali merupakan pengganti satu sama lain. Sebaliknya, alternatif mencakup produk atau jasa yang memiliki fungsi dan bentuk yang berbeda tetapi memiliki tujuan yang sama (W. Chan Kim, 2004).

Selain industri yoghurt, industri minuman sehat seperti jus buah, *smoothies*, dan air kelapa juga menargetkan konsumen yang sadar kesehatan. Konsumen yang membeli yoghurt mungkin juga membeli minuman sehat lainnya untuk memenuhi kebutuhan nutrisi dan hidrasi mereka. Cimory dapat mengembangkan produk yoghurt yang menggabungkan elemen-elemen dari industri minuman sehat, seperti yoghurt *smoothie* dengan jus buah segar atau yoghurt dengan tambahan air kelapa. Cimory dapat juga bekerja sama dengan merek minuman sehat untuk menciptakan produk kolaboratif yang menarik bagi konsumen di kedua industri.

- *Look Across Strategic Groups Within Industries*

Istilah mencermati kelompok-kelompok strategis merujuk pada sekelompok perusahaan dalam suatu industri yang mengejar strategi serupa. Di sebagian besar industri, perbedaan strategis mendasar di antara para pelaku industri hanya dimiliki oleh segelintir kelompok strategis. Kelompok-kelompok strategis umumnya dapat diurutkan dalam urutan hierarki kasar yang dibangun di atas dua dimensi: harga dan kinerja. Setiap lonjakan harga cenderung membawa lonjakan yang sama pada beberapa dimensi kinerja. Kebanyakan perusahaan fokus pada peningkatan posisi kompetitif mereka dalam kelompok strategis (W. Chan Kim, 2004).

Dalam industri yoghurt, terdapat berbagai kelompok strategis seperti yoghurt premium, yoghurt massal, dan yoghurt fungsional. yoghurt premium menawarkan kualitas tinggi dengan harga lebih tinggi, sementara yoghurt massal berfokus pada harga yang lebih terjangkau. Dapat menggabungkan nilai dengan mengembangkan produk yoghurt yang menawarkan kualitas premium dengan harga yang lebih terjangkau, sehingga menarik konsumen dari kedua kelompok strategis, menargetkan segmen pasar baru seperti anak-anak dengan yoghurt yang difortifikasi dengan vitamin dan mineral penting, atau segmen senior dengan yoghurt yang mengandung kalsium tinggi dan probiotik.

- *Look Across the Chain of Buyers*

Dalam sebagian besar industri, kompetitor memiliki kesamaan definisi mengenai siapa target pembelinya. Namun kenyataannya, ada rantai “pembeli” yang secara langsung atau tidak langsung terlibat dalam keputusan pembelian. Pembeli yang membayar produk atau layanan mungkin berbeda dari pengguna sesungguhnya dan dalam beberapa kasus ada juga pemberi pengaruh yang penting. Meskipun ketiga kelompok ini mungkin tumpang tindih, mereka sering kali berbeda. Dengan melihat ke seluruh kelompok pembeli, perusahaan dapat memperoleh wawasan baru tentang cara mendesain ulang kurva nilai mereka untuk berfokus pada sekumpulan pembeli yang sebelumnya terabaikan (W. Chan Kim, 2004).

Dalam industri makanan, rantai pembeli bisa mencakup konsumen individu, pengecer, dan distributor. Pengaruh pembelian, seperti orang tua mungkin membeli yoghurt untuk anak-anak mereka, atau individu membeli yoghurt untuk konsumsi pribadi. Mengembangkan produk khusus untuk segmen pembeli yang berbeda, seperti yoghurt anak-anak dengan kemasan menarik dan yoghurt untuk orang dewasa dengan manfaat kesehatan khusus. Meluncurkan kampanye edukasi yang menargetkan orang tua tentang manfaat yoghurt untuk perkembangan anak-anak, atau kampanye yang menargetkan generasi milenial tentang pentingnya kesehatan pencernaan.

- *Look Across Complementary Product and Service Offerings*

Beberapa produk dan layanan digunakan dalam ruang hampa. Dalam kebanyakan kasus, produk dan layanan lain memengaruhi nilainya. Tetapi di sebagian besar industri, para pesaing bertemu dalam batas-batas penawaran produk dan layanan industri mereka, nilai yang belum dimanfaatkan sering kali tersembunyi dalam produk dan layanan pelengkap (W. Chan Kim, 2004).

Produk pelengkap seperti granola, buah segar, dan madu sering kali dikonsumsi bersama dengan yoghurt. Menyediakan pengalaman konsumsi yang lebih lengkap dan menyenangkan dapat meningkatkan daya tarik yoghurt. Penawaran paket kombinasi yang mencakup yoghurt dan produk pelengkap seperti granola atau buah-buahan. Pengembangan kemitraan dengan kafe atau toko makanan sehat untuk menyediakan yoghurt Cimory sebagai bagian dari menu sehat mereka.

- *Look Across Functional or Emotional Appeal to Buyers*

Persaingan dalam suatu industri cenderung menyatu tidak hanya pada gagasan yang diterima tentang ruang lingkup produk dan layanannya, tetapi juga pada salah satu dari dua kemungkinan basis daya tarik. Beberapa industri bersaing terutama pada harga dan berfungsi sebagian besar pada perhitungan utilitas; daya tarik mereka rasional. Industri lain sebagian besar bersaing berdasarkan perasaan; daya tarik mereka emosional. Ketika perusahaan bersedia menantang orientasi fungsional-emosional industri mereka, mereka sering menemukan ruang pasar baru. Industri yang berorientasi emosional menawarkan banyak tambahan yang menambah harga tanpa meningkatkan fungsionalitas. Industri yang berorientasi

fungsional sering kali dapat memasukkan produk komoditas dengan kehidupan baru dengan menambahkan dosis emosi dan, dengan demikian, dapat merangsang permintaan baru (W. Chan Kim, 2004).

yoghurt sering kali dipilih karena manfaat kesehatannya, seperti kandungan probiotik dan kalsium. Rasa enak, kemasan yang menarik, dan *brand storytelling* dapat menambah daya tarik emosional. Pengalaman *brand* dengan meningkatkan elemen emosional dengan kemasan yang menarik dan kampanye pemasaran yang menceritakan kisah di balik produk. Adanya manfaat tambahan yaitu menambahkan elemen fungsional tambahan seperti vitamin, serat, dan *superfood* untuk memperkuat daya tarik fungsional yoghurt.

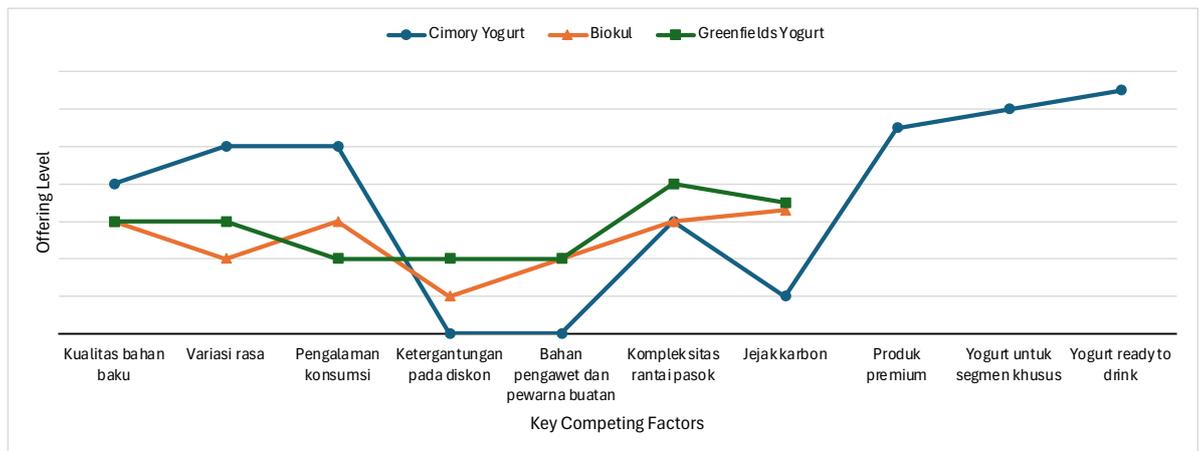
- *Look Across Time*

Semua industri tunduk pada tren eksternal yang mempengaruhi bisnis mereka dari waktu ke waktu. Dengan melihat lintas waktu—dari nilai yang diberikan pasar hari ini ke nilai yang mungkin diberikannya besok—manajer dapat secara aktif membentuk masa depan mereka dan Tiga prinsip sangat penting untuk menilai tren lintas waktu. Untuk membentuk dasar strategi *blue ocean*, tren ini harus menentukan bisnis Anda, tidak dapat diubah, dan harus memiliki lintasan yang jelas (W. Chan Kim, 2004).

Tren masa depan yaitu meningkatnya kesadaran akan kesehatan dan keberlanjutan lingkungan akan terus mempengaruhi preferensi konsumen. Perubahan gaya hidup yang semakin sibuk mendorong permintaan akan produk yang praktis dan mudah dikonsumsi. Inovasi berkelanjutan dengan mengembangkan produk yang tidak hanya sehat tetapi juga diproduksi secara berkelanjutan, dengan kemasan ramah lingkungan. Produk praktis dengan mengembangkan varian yoghurt yang siap diminum dengan kemasan praktis yang mudah dibawa dan dikonsumsi saat bepergian.

8. *Strategy Canvas Blue Ocean (NEW)*

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



Gambar 2. Key Competing Factors

KESIMPULAN DAN SARAN

Secara keseluruhan dengan mengeksplorasi dan mengimplementasikan *blue ocean strategy*, Cimory Yoghurt tidak hanya dapat menciptakan ruang pasar baru yang menguntungkan tetapi juga memperkuat posisinya sebagai inovator dan pemimpin dalam industri makanan dan minuman sehat. Pendekatan ini memungkinkan Cimory untuk terus berkembang dan memenuhi kebutuhan konsumen yang semakin dinamis, sambil memastikan pertumbuhan yang berkelanjutan dan profitabilitas yang stabil. Dengan inovasi dan pendekatan adaptif, Cimory terus berupaya memenuhi kebutuhan konsumen yang dinamis dan beradaptasi terhadap perubahan, termasuk selama pandemi COVID-19. Cimory memperkenalkan produk inovatif seperti Cimory Squeeze yang kemudian dilakukan pengembangan produk dan kemasan menjadi Yoghurt Bites dan Yoghurt Stick dengan kemasan praktis, serta sosis siap makan berkualitas tinggi. Selain itu, Cimory berfokus pada kualitas premium, investasi pemasaran digital untuk meningkatkan *brand equity* di *marketplace*, ekspansi pasar di luar Jawa dan Sumatera, peningkatan fasilitas produksi dan distribusi, serta pengendalian biaya operasional. Cimory juga berkomitmen pada prinsip-prinsip Lingkungan, Sosial, dan Tata Kelola (ESG).

DAFTAR PUSTAKA

- Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2005). *Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant*. Boston: Harvard Business School Press, Second Edition.
- PT Cisarua Mountain Dairy Tbk. (2024). *Annual Report Cimory 2023*. Retrieved from https://cimory.com/uploads/investors/AR%20CMRY_2023_FINAL.pdf
- PT Cisarua Mountain Dairy Tbk. (2024). *Full Year Results Presentation 2023*. Retrieved from

https://cimory.com/uploads/presentation/q4_attachment_q3620C1710753646.pdf

PT Cisarua Mountain Dairy Tbk. (2024). *Paparan Publik Tahun Buku 2023 PT Cisarua Mountain Dairy Tbk (IDX: CMRY)*. Retrieved from https://www.idx.co.id/StaticData/NewsAndAnnouncement/ANNOUNCEMENTSTOCK/From_EREP/202403/ca59397e07_bde1d73acd.pdf

PT Cisarua Mountain Dairy Tbk. (2024). *Q1 2024 Results Presentation*. Retrieved from https://cimory.com/uploads/presentation/q1_attachment_nqzDie1714459302.pdf

PT Cisarua Mountain Dairy Tbk. (2024). *Sejarah Perusahaan*. Retrieved from <https://cimory.com/our-history.php>

PT Cisarua Mountain Dairy Tbk. (2024). *Sustainable Report Cimory 2023*. Retrieved from https://cimory.com/uploads/investors/Cimory_2023_SR_FINAL.pdf

PT Diamond Food Indonesia Tbk. (2024). *Annual Report 2023*. Retrieved from https://www.diamondfoodindonesia.com/cfind/source/files/annual-report/diamondfood_ar_2023%2030042024_hr.pdf

PT Greenfields Indonesia. (2024). *Website Greenfields*. Retrieved from <https://greenfieldsdairy.com/en-SG>

PT Japfa Comfeed Indonesia Tbk. (2024). *Annual Report 2023*. Retrieved from <https://www.japfacomfeed.co.id/annual-report>

Redaksi OCBC NISP. (2023). Retrieved from <https://www.ocbc.id/id/article/2021/08/30/fmcg-adalah>