

ANALISIS *BLUE OCEAN STRATEGY* PADA PT. CAMPINA ICE CREAM INDUSTRY TBK

Ignatius Steven Sasongko

Pascasarjana Magister Manajemen, Fakultas Bisnis dan Ekonomika, Universitas Surabaya, Indonesia

Email: s134121004@ubaya.ac.id

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis penerapan Blue Ocean Strategy pada PT. Campina Ice Cream Industry 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 menggunakan pendekatan kualitatif dengan mengumpulkan data melalui wawancara dengan manajemen perusahaan dan analisis dokumen terkait strategi bisnis yang telah diterapkan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa PT. Campina Ice Cream Industry Tbk telah menerapkan beberapa elemen Blue Ocean Strategy, termasuk penemuan elemen baru dalam produk mereka, perluasan ke segmen pasar yang belum tersentuh, dan diferensiasi melalui inovasi produk. Implementasi strategi ini telah memberikan keuntungan kompetitif bagi perusahaan dengan membuka pasar baru dan menghindari persaingan langsung dengan pesaing utama. Namun, masih ada beberapa kendala yang dihadapi dalam penerapan Blue Ocean Strategy, seperti tantangan dalam menciptakan elemen unik dalam industri yang mapan dan memastikan keberlanjutan keunggulan kompetitif. Oleh karena itu, rekomendasi diberikan untuk PT. Campina Ice Cream Industry Tbk agar terus mengembangkan strategi ini dengan memperkuat elemen unik mereka, meningkatkan inovasi produk, dan terus memantau perubahan pasar untuk tetap relevan dan berkelanjutan dalam penciptaan blue ocean. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam pemahaman lebih lanjut tentang penerapan Blue Ocean Strategy dalam konteks industri makanan dan minuman di Indonesia.

Kata Kunci: Blue Ocean Strategy, PT. Campina Ice Cream Industry Tbk, Blue Ocean.

Abstract

Research aimed to analyze the implementation of the Blue Ocean Strategy at PT. Campina Ice Cream Industry Tbk. Blue Ocean Strategy is a business strategy concept

How to cite:	Ignatius Steven Sasongko (2022) Analisis Blue Ocean Strategy Pada PT. Campina Ice Cream Industry Tbk, (Volume) Issue, http://dx.doi.org/10.36418/syntax-literate.v7i10.12946
E-ISSN:	2548-1398
Published by:	Ridwan Institute

that emphasizes the creation of uncontested market space and making competition irrelevant. This study adopted a qualitative approach by collecting data through interviews with company management and analyzing relevant documents regarding the implemented business strategies. The findings revealed that PT. Campina Ice Cream Industry Tbk has implemented several elements of the Blue Ocean Strategy, including the discovery of new elements in their products, expansion into untapped market segments, and product differentiation through innovation. The implementation of this strategy has provided a competitive advantage to the company by opening up new markets and avoiding direct competition with key competitors. However, there are still challenges faced in the implementation of the Blue Ocean Strategy, such as the difficulty of creating unique elements in an established industry and ensuring the sustainability of competitive advantages. Therefore, recommendations are given to PT. Campina Ice Cream Industry Tbk to continue developing this strategy by strengthening their unique elements, enhancing product innovation, and continuously monitoring market changes to remain relevant and sustainable in creating a blue ocean. This research is expected to contribute to a better understanding of the application of the Blue Ocean Strategy in the context of the food and beverage industry in Indonesia.

Keywords: *Blue Ocean Strategy, PT. Campina Ice Cream Industry Tbk, Blue Ocean.*

Pendahuluan

Pada kesempatan kali ini, menggunakan perusahaan *fast moving consumer good* (FMCG) dari PT. Campina Ice Cream Industry Tbk, ini dikarenakan rasa penasaran terhadap keberlangsungan dari produk es krim di Indonesia, di mana seperti yang diketahui bahwa FMCG merupakan produk yang memiliki usia simpan yang cenderung pendek karena permintaan konsumen sangat tinggi atau karena barang mudah rusak (NISP, 2021). Semenjak tahun 2020, terjadi pandemi *Covid-19* yang membuat seluruh kegiatan industri produk maupun jasa menjadi tersendat, terutama pada sektor yang memungkinkan banyak interaksi antar orang, contoh seperti mall, tempat rekreasi, sekolah, Universitas, restoran, dan lain sebagainya. Dampak dari gelombang pandemi *Covid-19* sebelumnya jelas membuat aktivitas konsumsi atau daya beli masyarakat menurun sangat signifikan atau tajam, terlebih sektor industri makanan dan minuman.

PT. Campina Ice Cream Industry sendiri merupakan produsen es krim lokal terbesar di Indonesia, sehingga tidak dapat dipungkiri bahwa Campina merupakan industri es krim populer di Indonesia disusul oleh Walls dari Unilever. Selain penasaran terhadap keberlangsungan industri es krim, mengambil PT. Campina Ice Cream Industry karena Campina saat ini hanya berfokus pada 1 sektor industri yaitu es krim, sehingga terpikir bagaimana cara Campina untuk lebih melebarkan sayapnya tidak hanya pada industri es krim. Dengan sederet kekuatan yang dimiliki, seharusnya tidak susah bagi Campina untuk

menjajaki sektor industri lainnya, yang mungkin kompetitor atau pasarnya belum ada atau belum banyak, apalagi diketahui bahwa di 2023, terdapat isu-isu tidak sedap untuk kelangsungan hidup perusahaan-perusahaan di Indonesia, tidak terkecuali Campina, oleh karena itu peluang nilai inovasi baru mungkin bisa segera diciptakan. Permasalahan itu juga telah disadari Campina yang mengatakan bahwa situasi pada beberapa tahun kedepan masih akan sangat menantang, selama masa yang tidak menentu ini, perlu tetap waspada dalam menentukan pilihan dan keputusan untuk beradaptasi terhadap perubahan iklim bisnis di masa depan Campina, (2022).

A. External Audit

1. PEST Analysis,

Political

- a. Pandemi Covid-19 telah membuat kondisi ekonomi global dan nasional penuh dengan ketidakpastian. Pemerintah melakukan langkah strategis untuk mengantisipasi penyebaran virus tersebut dengan memberlakukan pembatasan keluar masuk negara, *lockdown* wilayah, beberapa menerapkan PPKM wilayah dan gencarnya program vaksinasi kepada warga negara cukup efektif meredam penyebaran virus.
- b. Pada tanggal 2 Februari 2021, Pemerintah mengundangkan dan memberlakukan Peraturan Pemerintah Nomor 35 Tahun 2021 (PP 35/2021) untuk melaksanakan ketentuan Pasal 81 dan Pasal 185 (b) UU No. 11/2020 mengenai Cipta Kerja yang bertujuan untuk menciptakan lapangan kerja yang seluas-luasnya bagi rakyat Indonesia secara merata, dalam rangka memenuhi penghidupan yang layak. PP 35/2021 mengatur mengenai perjanjian kerja waktu tertentu (karyawan tidak tetap), alih daya, waktu kerja, waktu istirahat dan pemutusan hubungan kerja, yang dapat mempengaruhi manfaat imbalan minimum yang harus dibayar kepada karyawan-karyawan.

Economic

- a. Pandemi COVID-19 yang berkepanjangan serta timbulnya varian-varian baru, masih menjadi isu utama yang mempengaruhi perekonomian sepanjang tahun 2021. Hampir seluruh industri usaha masih mengalami tekanan akibat pandemi yang berkepanjangan ini. Selain pandemi, industri *consumer goods* juga mengalami tekanan lainnya, yaitu tingginya harga bahan baku, sehingga langkah strategis untuk melakukan efisiensi sangat dibutuhkan
- b. Pulihnya perekonomian nasional dapat terlihat dari tercatatnya pertumbuhan ekonomi Indonesia sepanjang tahun 2021 sebesar 3,69%, melesat dari kontraksi sebesar 5,32% pada tahun 2020. Di kuartal I 2021, pertumbuhan ekonomi Indonesia masih mengalami kontraksi 0,74% secara *year on year* (yoy). Kontraksi terjadi karena pertumbuhan ekonomi pada kuartal I tahun 2020 masih tercatat positif sebesar 2,97%. Selanjutnya, pertumbuhan ekonomi Indonesia pada kuartal II 2021 tercatat tembus 7,07% yoy. Namun demikian, penyebaran COVID-19 varian Delta yang meluas sejak Juli hingga Agustus 2021 menyebabkan pertumbuhan ekonomi Indonesia kembali merosot. Pada

- kuartal III 2021, pertumbuhan ekonomi Indonesia hanya sebesar 3,51% yoy dan kuartal IV 2021 meningkat lagi mencapai 5,02% yoy.
- c. Perkembangan dinamika global juga menjadi perhatian karena bisa berdampak terhadap pemulihan ekonomi nasional. Sampai dengan 7 Desember 2021 sebanyak 100 juta orang telah menerima vaksinasi COVID-19 dosis 1 dan dosis 2, artinya sudah 49% dari total sasaran 208,2 juta orang yang harus divaksinasi COVID-19.
 - d. Pemerintah optimis pertumbuhan ekonomi Indonesia akan berada pada kisaran 5% - 5,5% yoy pada tahun 2022. Tingkat inflasi 2022 diperkirakan akan terus dapat dikendalikan yaitu dikisaran 3,0%. Sedangkan untuk nilai tukar Rupiah di tahun 2022 ini diperkirakan akan tetap stabil dan terjaga pada kisaran Rp14.350/AS\$.
 - e. Prospek usaha Perseroan untuk tahun 2022 tentu akan dipengaruhi oleh perkembangan perekonomian Indonesia, diantaranya asumsi pertumbuhan ekonomi tingkat inflasi, nilai tukar mata uang dan faktor eksternal lainnya. Penyebaran varian COVID-19 baru yaitu *Omicron* masih perlu diwaspadai ke depannya karena dampaknya akan terus mengganggu aktivitas perekonomian. Salah satunya adalah adanya kesenjangan ekonomi di negara berkembang, disebabkan oleh banyaknya masyarakat yang kehilangan pekerjaan dan penurunan gaji.
 - f. Pada tahun 2022 diperkirakan akan lebih banyak *brand-brand* lokal di Industri *consumer goods* yang diharapkan bisa mengganti ketergantungan impor produk dari luar negeri. Jika hal ini benar-benar terjadi, maka akan semakin menguntungkan untuk pertumbuhan ekonomi di Indonesia, karena selain memberikan pemasukan untuk negara, kebutuhan tenaga kerja akan meningkat sehingga menciptakan peningkatan lapangan kerja ketika PSBB diakhiri.

Social

- a. Tantangan terbesar sepanjang tahun 2021 masih disebabkan oleh pandemi COVID-19 yang berkepanjangan dan berdampak pada hampir seluruh industri bisnis yang ada. Penerapan pemberlakuan pembatasan kegiatan masyarakat (PPKM) oleh pemerintah berdampak langsung terhadap penjualan Campina. Namun, kondisi *new normal* dan tingginya tingkat vaksinasi yang diberikan oleh pemerintah memberikan kepercayaan konsumen untuk kembali beraktifitas dan mengkonsumsi es krim.
- b. Perkembangan teknologi yang cepat mampu mendorong perubahan gaya hidup haru sehingga masyarakat dapat beradaptasi dengan kebiasaan baru (*new normal*). Kebiasaan-kebiasaan baru masyarakat ini mendukung pemulihan ekonomi yang membuat tingkat konsumsi kembali naik.
- c. Prospek industri *consumer goods*, khususnya industri es krim pada tahun 2022 masih akan terus membaik. Beberapa faktor pendukung atas membaiknya industri *consumer goods* adalah diberlakukannya kegiatan-kegiatan secara *offline*, seperti sekolah tatap muka, tempat rekreasi di buka, dan lain sebagainya.

Technology

- a. Banyak perubahan yang terjadi pada industri *consumer goods*, termasuk industri es krim, diantaranya dari sisi transaksi maupun pemasaran, yang mengalami pergeseran dari offline menjadi online. Perubahan tersebut sangat mempengaruhi industri es krim karena produk es krim tidak termasuk dalam kelompok kebutuhan pokok, melainkan kebutuhan tersier, di mana sifat dari pembelian es krim adalah impulsif atau tidak direncanakan.
- b. Pergeseran perilaku konsumen dalam bertransaksi dapat dibuktikan berdasarkan hasil riset Lembaga Penyelidikan Ekonomi dan Masyarakat Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Indonesia (LPEM FEB UI) yang mencatat bahwa sebesar 42,1% konsumen toko online melaporkan peningkatan pengeluaran saat pandemi. Dan berdasarkan data Aplikasi Informatika Kementerian Kominfo, Indonesia merupakan negara 10 terbesar pertumbuhan '*e-commerce*' dengan pertumbuhan 78% dan berada di peringkat ke-1. Sementara Meksiko berada di peringkat kedua, dengan nilai pertumbuhan 59%.

2. Five Forces Model

Threat of New Entrants

Ancaman pendatang baru untuk Campina tergolong moderat, di karenakan Industri es krim sangat diminati di negara tropis. Perusahaan FMCG yang ada di Indonesia berpotensi untuk masuk ke industri es krim, baik dari pemain lokal maupun internasional. Kebijakan pemerintah yang restriktif bukan menjadi *entry barrier* bagi industri es krim. Ada prosedur yang jelas untuk produk yang bersertifikat halal dan mendapatkan sertifikat dari Badan POM atau BPOM. Selama produk tersebut memiliki BPOM dan sertifikat Halal, maka pemain baru akan mudah mengakses saluran distribusi. Namun, untuk produk es krim, konsumen biasanya memiliki preferensi merek yang kuat. Dalam industri FMCG, konsumen sangat memperhatikan kandungan dan nilai gizi dalam suatu produk. Di Indonesia terdapat beberapa produk es krim dari perusahaan dengan *brand name* yang kuat. Oleh karena itu, ancaman pendatang baru tergolong moderat.

Bargaining Power of Suppliers

Pemasok dalam industri es krim adalah perusahaan yang memasok bahan baku yang menjadi bahan dasar produksi, yaitu: Susu Skim, Gula, Cokelat, dan Lemak Nabati. Biaya produksi dan profitabilitas perusahaan sebagian bergantung pada kemampuan untuk memperoleh dan mempertahankan pasokan bahan baku yang stabil dan mencukupi dengan harga yang wajar.

Dalam hal perusahaan tidak dapat memperoleh bahan baku dalam jumlah dan kualitas yang dibutuhkan, maka volume atau kualitas produksi perusahaan akan menurun. Namun, pasokannya adalah komoditas, sehingga ada lebih dari satu pemasok untuk bahan baku. Oleh karena itu, daya tawar pemasok rendah.

Bargaining Power of Buyers

Konsumen-konsumen es krim di Indonesia meliputi keluarga, remaja, dewasa, dan anak-anak. Dan karena perusahaan melakukan penjualan langsung dan tidak langsung untuk

menjual produknya, untuk penjualan langsung perusahaan menjual produknya ke toko-toko, toko makanan/minuman, kios, pasar tradisional lainnya dan melalui *e-commerce*. Penjualan tidak langsung dilakukan melalui agen/distributor. Seluruh agen atau distributor tersebar di seluruh Indonesia.

Es krim bukan merupakan kebutuhan utama konsumen, melainkan kebutuhan tersier, sehingga pengguna konsumen memiliki kemampuan untuk menunda pembelian. Membeli merek lain juga tidak terlalu mempengaruhi kehidupan pembeli, sehingga pembeli memiliki biaya rendah untuk beralih ke pesaing. Konsumen dan saluran distribusi juga mendapat informasi yang baik tentang kualitas, harga, dan biaya penjual. Produk es krim untuk masing-masing merek juga tidak jauh berbeda. Oleh karena itu, daya tawar pembeli tinggi.

Threat of Substitute Products

Es krim biasanya disajikan sebagai makanan penutup atau camilan. Ada banyak jenis produk yang juga disajikan sebagai makanan penutup atau makanan ringan seperti kue atau coklat, dan minuman dingin itu bisa jadi pengganti es krim. Konsumen dapat dengan mudah menemukan produk pengganti di pasaran, bahkan terkadang produk tersebut juga dijual di toko yang sama. Produk camilan dan *dessert* lainnya juga memiliki harga yang bersaing dengan es krim. Jumlah produk pengganti di pasar sangat banyak. Beberapa camilan bahkan memiliki keunggulan kompetitif dalam biaya produksi, dan tidak memerlukan *freezer* sehingga dapat dijual dengan lebih fleksibel. Akibatnya, ancaman pemain pengganti tinggi.

Rivalry Among Existing Competitors

Di dalam Industri FMCG, di mana industri es krim didalamnya, memiliki tingkat persaingan yang tinggi, di Indonesia. Perseroan memperkirakan persaingan tersebut akan menjadi lebih tinggi di masa depan. Terdapat sejumlah besar produsen lokal dan internasional memproduksi produk sejenis dengan produk Perseroan, diantaranya Unilever (Walls), Glico Wings, Aice, Indoeskrim, dan Diamond. Para pemain tersebut didistribusikan dari membidik berbagai segmen menjadi hanya membidik segmen yang signifikan, seperti Walls yang memproduksi “Magnum” untuk kelompok konsumen yang bersedia membayar lebih, atau Aice yang memproduksi es krim dengan harga lebih rendah dan inovasinya di 2020 yang mengumumkan varian produk yang dibuat secara khusus untuk memenuhi kebutuhan pada saat kondisi *covid-19* berupa es stik Jeruk yang mengandung tinggi vitamin C.

Industri es krim di Indonesia menunjukkan pertumbuhan yang kuat. Jumlah pemain meningkat, dan beberapa dari mereka mengejar strategi yang sama. Beberapa pemain memiliki sumber daya yang lebih kuat dan beroperasi secara global, sehingga kesadaran merek lebih kuat. Dalam industri es krim, biaya penyimpanannya tinggi dan produknya tidak terdiferensiasi dengan baik. Karena itu, persaingan kompetitor tinggi.

3. Industry Analysis

Untuk analisis industri dari Campina, dapat di katakan termasuk dalam kategori *Mature*, ini dikarenakan perusahaan Campina telah di kenal di seluruh Indonesia, penjualan

produk Campina pun berkembang di setiap tahunnya (10,4%) yang menyebabkan perusahaan mulai menghasilkan arus kas dan laba positif karena pendapatan tersebut. Campina juga memiliki posisi pangsa pasar relatif tinggi tetapi bersaing dalam industri dengan pertumbuhan rendah.

Campina juga mendapatkan gelar Top Brand pada 2021 yang membuat ia sekaligus menjadi Market Leader 2021. Hal lain yang mendeskripsikan *Mature* pada Campina adalah terjadi peningkatan kompetisi, antara lain dengan Walls dan Diamond, serta pertumbuhan perusahaan diiringi dengan perkembangan ekonomi negara.

Key External Factors	Weight	Rating	Weighted Score
Opportunities			
1 Pada tanggal 2 Februari 2021, Pemerintah mengundang dan memberlakukan Peraturan Pemerintah mengenai Cipta Kerja yang bertujuan untuk menciptakan lapangan kerja yang seluas-luasnya bagi rakyat Indonesia secara merata, dalam rangka memenuhi kehidupan yang layak.	0.08	3	0.24
2 Pulihnya perekonomian nasional dapat terlihat dari tercatatnya pertumbuhan ekonomi Indonesia sepanjang tahun 2021 sebesar 3,69%, melesat dari kontraksi sebesar 5,32% pada tahun 2020, dan pemerintah optimis pertumbuhan ekonomi Indonesia akan berada pada kisaran 5% - 5,5% yoy pada tahun 2022.	0.09	3	0.27
3 Prospek industri <i>consumer goods</i> , khususnya industri es krim pada tahun 2022 masih akan terus membaik. Beberapa faktor pendukung atas membaiknya industri <i>consumer goods</i> adalah kondisi <i>new normal</i> dan tingginya tingkat vaksinasi yang diberikan oleh pemerintah, diberlakukannya kegiatan-kegiatan secara <i>offline</i> , seperti sekolah tatap muka, tempat rekreasi di buka, dan lain sebagainya.	0.13	4	0.52
4 Pergeseran perilaku konsumen dalam bertransaksi dapat dibuktikan berdasarkan hasil riset yang mencatat bahwa sebesar 42,1% konsumen toko online melaporkan peningkatan pengeluaran saat pandemi.	0.12	4	0.48
5 Pada tahun 2022 diperkirakan akan lebih banyak <i>brand-brand</i> lokal di Industri <i>consumer goods</i> yang diharapkan bisa mengganti ketergantungan impor	0.07	2	0.14

Key External Factors	Weight	Rating	Weighted Score
produk dari luar negeri. Dengan demikian maka akan semakin menguntungkan untuk pertumbuhan ekonomi di Indonesia, karena selain memberikan pemasukan untuk negara, kebutuhan tenaga kerja akan meningkat sehingga menciptakan peningkatan lapangan kerja ketika PSBB diakhiri.			
Threats			
1 Selain pandemi, industri <i>consumer goods</i> juga mengalami tekanan lainnya, yaitu tingginya harga bahan baku, sehingga langkah strategis untuk melakukan efisiensi sangat dibutuhkan	0.10	3	0.30
2 Penyebaran varian COVID-19 baru yaitu <i>Omicron</i> masih perlu diwaspadai ke depannya karena dampaknya akan terus mengganggu aktivitas perekonomian. Salah satunya adalah adanya kesenjangan ekonomi di negara berkembang, disebabkan oleh banyaknya masyarakat yang kehilangan pekerjaan dan penurunan gaji.	0.07	3	0.21
3 Perubahan dari offline ke online sangat mempengaruhi industri es krim karena produk es krim tidak termasuk dalam kelompok kebutuhan pokok, melainkan kebutuhan tersier, di mana sifat dari pembelian es krim adalah impulsif atau tidak direncanakan.	0.09	3	0.27
4 Jumlah produk pengganti di pasar sangat banyak. Beberapa camilan bahkan memiliki keunggulan kompetitif dalam biaya produksi, dan tidak memerlukan <i>freezer</i> sehingga dapat dijual dengan lebih fleksibel.	0.13	4	0.52
5 Jumlah kompetitor meningkat, dan beberapa dari mereka mengejar strategi yang sama. Beberapa pemain memiliki sumber daya yang lebih kuat dan beroperasi secara global, sehingga kesadaran merek lebih kuat.	0.12	4	0.48
TOTAL	1.00		2.95

Dari hasil perolehan skor EFE, ditunjukkan dengan angka 2.95 (>2.5), yang artinya respon perusahaan dalam menyikapi peluang dan ancaman dari luar cukup besar atau cukup baik, sehingga Campina diharapkan dapat mengambil keuntungan dari peluang yang ada dan menghadapi ancaman yang ada.

B. Internal Audit

Porter Value Chain

Aktivitas Utama:

Inbound Logistics

Dalam penerimaan barang dari supplier Campina haruslah mengikuti prosedur yang telah ditentukan. Penerimaan barang di Campina Surabaya dari supplier atau vendor berdasarkan informasi Head Office(HO) Logistik atau Marketing yang disesuaikan dengan Form Lampiran PR Marketing (CMPI-FSOP-WHP02-01).

Perseroan juga memiliki *software* dan SOP tersendiri dalam melakukan aktivitas logistik dari supplier ke gudang Campina, dengan *software* dan SOP yang digunakan dalam hal penerimaan barang, nantinya barang yang berada di warehouse atau gudang penyimpanan tidak terjadi penumpukan barang.

Perseroan melakukan pengujian produk mulai dari saat penerimaan bahan baku, pengolahan di pabrik, sampai penyimpanan hasil jadi di gudang, sedangkan terhadap mesin-mesin pengolahan selalu dilakukan pemeriksaan (*maintenance*) secara berkala.

Operations

Kegiatan usaha utama Perseroan, berdasarkan Anggaran Dasar Perseroan yang terakhir, adalah industri pengolahan dan perdagangan. Untuk mencapai maksud dan tujuan tersebut diatas, Perseroan dapat melaksanakan kegiatan sebagai berikut:

- a. Industri pengolahan es krim, yang mencakup usaha pembuatan berbagai macam es krim yang bahan utamanya dari susu.
- b. Industri pengolahan es sejenisnya yang dapat dimakan (bukan es batu dan es balok), mencakup usaha pembuatan berbagai macam es yang bahan utamanya bukan dari susu.
- c. Perseroan memiliki kapabilitas produksi yang cukup besar.
- d. Pengembangan produk yang bervariasi. Berbagai macam produk es krim seperti cones, cups, packs, dan sticks.
- e. Menggunakan bahan pembuatan es krim yang berkualitas tinggi dan higienis.
- f. Fokus keberlanjutan Perusahaan, beberapa langkah strategis yang dilakukan adalah *improvement* produk, packaging atau delivery produk, menerapkan *digital tools* untuk mendorong efisiensi, menata kantor dan sarana penjualan untuk *safety*, *sustainability* dan kenyamanan pelanggan dengan investasi kebersihan dan upaya *physical distancing*.
- g. Fokus keberlanjutan dalam pengembangan produk baru Menciptakan produk baru, es krim premium cake series: Strawberry Cheese Cake, Royal Choco Brownies dan Tiramisu. Segmen refreshment yaitu Vitamin C Orange Plus dan Vitamin C Go Mango serta produk baru lainnya yaitu Sundae double Chocolate.
- h. Berinovasi mengembangkan dan melakukan *refreshment* produk-produk baru yang disesuaikan dengan kondisi pandemi.

Outbound Logistics

Perseroan menjual hasil produksinya melalui 61 (enam puluh satu) titik distribusi dengan menggunakan ribuan mesin pendingin yang tersebar di seluruh Indonesia, sehingga produk yang diantar dari pabrik melalui berbagai saluran penjualan yang berada di pasar tradisional, modern, armada keliling (*mobile unit*) dan institusi hingga ke tangan pelanggan akhir sesuai dengan standar yang ditetapkan Perseroan.

Marketing and Sales

Perseroan terus berupaya untuk berinovasi dan beradaptasi dengan perubahan, rutinitas baru serta melahirkan produk-produk baru untuk menciptakan *excitement* bagi pelanggan. Selanjutnya, Perseroan juga mengoptimalkan kanal online untuk promosi dan penjualan serta meningkatkan *home delivery*.

Berikut beberapa strategi pemasaran dan penjualan yang diterapkan Perseroan sejalan dengan tantangan pandemi Covid-19, yang diantaranya mengakibatkan perubahan perilaku konsumen:

- a. Meningkatkan *platform* komunikasi dan memperluas *platform* distribusi untuk menunjang perluasan jangkauan distribusi, Perseroan melakukan peningkatan penetrasi pedagang eceran dan tradisional, berkelanjutan meningkatkan kualitas SDM tenaga penjual dan meningkatkan efisiensi penjualan melalui investasi digitalisasi. dan penjualan secara digital kepada masyarakat.
- b. Mendekatkan brand pada generasi milenial di seluruh Indonesia.
- c. Memahami kondisi pasar dan trend yang ada di masyarakat dengan lebih cepat.
- d. Membangun loyalitas online saat pelanggan beralih ke e-commerce, termasuk inovasi dalam pelacakan cepat, klik dan kumpulkan, pengiriman, dan area lainnya.
- e. Monitoring kondisi pasar untuk meningkatkan inovasi dan peluang baru untuk produk yang berkualitas bagi masyarakat terutama pada kondisi pandemi.
- f. Pemanfaatan digitalisasi dan perluasan channel non-konvensional Perseroan mengencarkan penjualan via daring dan juga *Home Delivery Service*. Campina juga berjualan via daring melalui situs <http://www.icecreamstore.co.id> dan juga bekerjasama dengan berbagai *marketplace*, seperti Tokopedia dan lainnya.

Service

- g. Memberikan pelayanan delivery dan take home dengan mematuhi protokol kesehatan untuk memudahkan konsumen dalam pembelian tanpa perlu keluar rumah.
- h. Memperkuat omni channel, dengan mensinergikan online dan offline, icecreamstore.co.id dan beberapa marketplace lainnya (Tokopedia, Shopee, Blibli, dll)
- i. Untuk meningkatkan pelayanan bagi para konsumen, Campina telah menyediakan sosial media dan situs web untuk berinteraksi dengan konsumen, sekaligus memberikan ruang bagi mereka untuk menyampaikan kritik dan saran selain menerima informasi mengenai produk. Situs web dapat ditemukan di www.campina.co.id. Sedangkan untuk pelayanan konsumen dapat melalui (+62) 811 229 300 dan pelangganku@campina.co.id

Aktivitas Pendukung:

Firm Infrastructure

Perseroan telah melakukan berbagai upaya di tengah kondisi yang tidak menentu ini dengan terus meningkatkan inovasi serta efisiensi agar perusahaan tetap tumbuh secara berkelanjutan. *Refreshment* pada produk unggulan perseroan menjadi salah satu cara perusahaan untuk dapat meningkatkan gairah konsumen. Selain itu, tingkat higienitas terus kami tingkatkan. Hal tersebut kami yakini dapat memberikan kepercayaan bagi seluruh konsumen terhadap produk kami yang aman, sehat dan baik untuk dikonsumsi.

Human Resource Management

Per 31 Desember 2021, Perseroan memiliki 1.314 karyawan, lebih sedikit dibandingkan pada 31 Desember 2020 sebanyak 1.389 karyawan. Penurunan karyawan ini terjadi untuk mendukung capaian rencana strategis bisnis Campina pada tahun 2021.

Perseroan melanjutkan berbagai upaya guna memperkuat hubungan industrial dan pengembangan SDM. Inisiatif penting lainnya adalah *performance management*, manajemen data SDM, perbaikan berkelanjutan, serta program-program HSE. Hubungan industrial yang harmonis dengan karyawan dan serikat pekerja sangat penting untuk mempertahankan produktivitas operasional dan tercapainya kesepakatan Perjanjian Kerja Bersama (PKB) dengan serikat pekerja.

Procurement

Untuk mendapatkan kualitas serta pasokan bahan baku baik *raw material* maupun *packaging material* yang stabil dan konsisten, Perseroan senantiasa meningkatkan komunikasi yang baik dengan pemasok serta mencari alternatif pemasok sehingga tidak tergantung pada satu pemasok. Pengendalian mutu bahan baku dilakukan secara berkesinambungan dalam bentuk evaluasi pemasok yang dilakukan secara periodik sehingga proses perbaikan guna peningkatan mutu bahan baku pun lebih efektif.

Key Internal Factors	Weight	Rating	Weighted Score
Strength			
1 Menggunakan bahan pembuatan es krim yang berkualitas tinggi dan higienis, serta memiliki citarasa lokal.	0.11	4	0.44
2 Berinovasi mengembangkan dan melakukan <i>refreshment</i> produk-produk baru yang disesuaikan dengan kondisi pandemi.	0.13	4	0.52
3 Pemanfaatan digitalisasi dan perluasan channel non-konvensional; yaitu aktivitas OMNI Channel, meningkatkan platform komunikasi dan penjualan secara digital kepada masyarakat, mendekatkan <i>brand</i> pada generasi milenial di seluruh Indonesia,	0.15	4	0.60

membangun loyalitas online saat pelanggan beralih ke *e-commerce*, memberikan pelayanan *delivery* dan *take-home*.

- | | | | | |
|---|--|------|---|------|
| 4 | Memiliki kemampuan finansial yang baik dilihat dari kemampuan Campina menumbuhkan <i>net income</i> tetap bernilai positif walaupun dalam keadaan COVID-19. | 0.10 | 4 | 0.40 |
| 5 | Campina memiliki reputasi yang baik di industri <i>consumer goods</i> , khususnya es krim, di mana meraih banyak penghargaan mulai dari <i>Top Brand</i> , <i>Digital Popular Brand Award</i> , dan lain sebagainya. | 0.14 | 4 | 0.56 |

Weakness

1	Es krim tidak tahan lama atau cepat mencair.	0.11	1	0.11
2	Telatnya inovasi produk yang ditawarkan sesuai dengan kondisi saat ini serta bagi segmentasi demografisnya.	0.14	2	0.28
3	Kurang gencarnya promosi yang membuat <i>brand awareness</i> dan <i>brand equity</i> melemah sehingga kurang terlihat di pasar.	0.12	1	0.12
TOTAL		1.00		3.03

Dari hasil perolehan skor IFE, di tunjukkan dengan angka 3.03 (>2.5), yang artinya perusahaan cukup kuat dalam mengeksekusi kekuatan dan kelemahan dari dalam perusahaan dengan baik, sehingga Campina diharapkan dapat mengambil keuntungan dari kekuatan yang ada dan menghadapi kekuarangan yang ada.

C. Competitive Profile Matrix & Key Success Factor

<i>Critical Success Factors</i>	Bobot	CAPM		DMND		Aice		Walls	
		Rating	Score	Rating	Score	Rating	Score	Rating	Score
Kemasan Es Krim	0.15	3	0.45	3	0.45	3	0.45	4	0.60
Harga Es krim	0.14	3	0.42	2	0.28	4	0.56	3	0.42
Variasi Jenis Es Krim	0.12	4	0.48	3	0.36	4	0.48	4	0.48
Rasa Es Krim	0.12	4	0.48	3	0.36	3	0.36	3	0.36

Komposisi Es Krim	0.10	4	0.40	3	0.30	3	0.30	4	0.40
Pemasaran	0.12	4	0.48	2	0.24	3	0.36	3	0.36
Ketersediaan di lokasi	0.12	3	0.36	2	0.24	3	0.36	4	0.48
<i>Top of Mind</i>	0.13	4	0.52	2	0.26	3	0.39	4	0.52
TOTAL	1.0		3.59		2.49		3.26		3.62

Dari hasil perhitungan kompetitif yang fokus di sektor Es Krim, di dapatkan bahwa untuk Walls (3.62) dan Aice (3.26) adalah pesaing utama yang dihadapi oleh Campina, sehingga dapat dikatakan bahwa Campina memang masih harus melakukan inovasi dan perbaikan pada produk es krimnya. Campina 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*.

Hal ini dikarenakan semakin lama dunia berubah dan mempengaruhi semua yang kita lakukan, penawaran mengambil permintaan di lebih banyak industri, kebutuhan solusi baru yang kreatif, bangkitnya pemain baru, pergeseran dalam permintaan dan pertumbuhan masa depan, dan pengaruh internet serta jaringan sosial membuat industri harus berpikir cepat dan menciptakan nilai inovasi baru untuk kelangsungan industrinya (W. Chan Kim, 2004).

D. Strategy Canvas Blue Ocean

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 Campina untuk melihat – dan memahami – di mana Campina dan pesaingnya saat ini berinvestasi; faktor produk, layanan, dan pengiriman yang bersaing dalam industri; dan apa yang pelanggan terima dari penawaran kompetitif yang ada.

E. The Four Action Framework

Untuk merekonstruksi elemen nilai pembeli dalam menyusun kurva nilai baru, *Blue Ocean* telah mengembangkan kerangka kerja empat tindakan. Untuk memutuskan *trade-off* antara diferensiasi dan biaya rendah dan untuk menciptakan kurva nilai baru, ada empat pertanyaan kunci untuk menantang logika strategis dan model bisnis industri (W. Chan Kim, 2004):

1. Faktor mana yang industri menerima begitu saja harus dihilangkan?

Untuk hal yang dihilangkan, dapat dikatakan tidak ada, karena faktor-faktor dalam es krim, contohnya seperti rasa dan variasi merupakan intisari dari sebuah es krim, apalagi di iklim Indonesia yang tropis, rasa dan variasi merupakan hal yang sangat kritis. Oleh karena itu, faktor-faktor tersebut tidak dapat dihilangkan.

2. Faktor apa yang harus dikurangi jauh di bawah standar industri?

Untuk hal yang dikurangi adalah pemasarannya, Campina adalah produsen es krim yang telah lama eksis di Indonesia, banyak masyarakat juga tahu akan hal itu karena diiklankan melalui televisi, radio, brosur dan sebagainya (*Marketing above the line*). Perlu diingat bahwa target Campina saat ini menasar kepada remaja dan muda-mudi yang di mana sudah tidak menggunakan televisi, radio dan lain sebagainya, namun hal itu bukan berarti menggunakan pemasaran dengan media televisi dan sebagainya tersebut dieliminasi, masih ada kalangan sebelumnya yang tetap menggunakan media lama tersebut. Oleh karena itu sebaiknya *marketing above the line* tersebut dikurangi, misalnya hanya sebatas iklan di televisi saja, tidak perlu sebanyak dulu, dan ditambahkan dengan *marketing below the line*, seperti media sosial.

3. Faktor apa yang harus ditingkatkan jauh di atas standar industri?

Untuk hal yang di naikkan, pertama adalah kemasan es krim, hal ini tentu saja bahwa masyarakat suka dengan desain unik dan menarik mata, desain *packaging* atau kemasan produk menjadi salah satu faktor penting yang bisa menguatkan strategi *branding* dalam persaingan usaha yang semakin ketat seperti saat ini. Desain kemasan yang menarik, unik, dan berkualitas juga akan menjadi pembeda antara Campina dengan kompetitor. Melihat dari pembeli yang rata-rata anak-anak dan remaja, maka bisa terjadi belepotan di area sekitar mulut dan tangan, oleh karena itu selain desain yang menarik, Campina juga bisa menambahkan fitur “tisu” pada kemasannya.

Yang kedua adalah harga es krim, hal ini dikarenakan tujuan Campina tidak untuk berkompetisi dengan produsen es krim yang biasa-biasa saja, apalagi Campina telah banyak mengeluarkan variasi jenis produk lebih segar dan berkualitas yang menawarkan nilai baru dalam mengkonsumsi es krim, sehingga walaupun harga naik hal tersebut tidak ada masalah (sepadan dengan kualitas dan rasa yang didapat).

Yang ketiga adalah rasa es krim, tidak dapat di pungkiri bahwa di Indonesia beriklim tropis, sehingga rasa adalah hal yang sangat disukai masyarakat, untuk saat ini Campina telah menghadirkan sejumlah rasa es krim mulai dari rasa buah-buahan, rasa original dan lain sebagainya.

Yang keempat adalah variasi jenis es krim, tidak dipungkiri juga bahwa variasi es krim Campina juga banyak mulai dari variasi es krim dari susu, non-susu, susu kedelai dan sebagainya, namun saat ini belum ada yang membuat jenis gelato untuk dijual secara eceran seperti es krim pada umumnya, ini bisa menambah ke segmen premium dari Campina.

Yang kelima adalah ketersediaan di lokasi, hal ini di sebabkan karena sekalipun distribusi penjualan sangat luas, namun ketersediaan es krim Campina di berbagai tempat seperti minimarket, toko kelontong, plaza dan lainnya kurang, sehingga harus di naikkan, hal ini sangat mempengaruhi kesadaran masyarakat akan merek Campina, ini juga akan mempengaruhi pangsa pasar Campina sendiri.

Yang keenam adalah *top of mind*, hal ini jelas harus dinaikkan oleh Campina, karena mengingat pangsa pasar masih di pegang Walls, kemudian ketersediaannya di lokasi masih kurang, dan pemasarannya melalaui internet masih belum gencar, ini membuat masyarakat kurang memiliki kesadaran terhadap Campina, apalagi generasi sekarang, Faktor apa yang harus diciptakan yang belum pernah ditawarkan oleh industri?

Untuk hal yang harus diciptakan adalah pertama dari pengalaman menyantap es krim, hal ini dikarenakan sudah terlalu normal bagi masyarakat menyantap es krim dikala cuaca panas, oleh karena itu Campina bisa membuat es krim yang dapat disantap pada saat cuaca dingin, di mana justru dengan memakan es krim itu, mulut, tenggorokan dan tubuh menjadi hangat, jadi diubah komposisi es krimnya sehingga bentuk tetap es krim, tapi sensasinya hangat

Kedua adalah nol kalori, perlu diketahui bahwa ada penelitian yang mengatakan jika es krim justru memiliki efek yang berbanding terbalik pada tubuh, apalagi pada saat cuaca panas. Tujuan mengonsumsi es krim manis di musim panas adalah untuk mendinginkan. Walau memang mendinginkan di mulut, tetapi efeknya justru sebaliknya di tubuh. Sebab pencernaan, baik untuk es krim atau makanan lain yang berkalori, akan berusaha keras membakar lemak, protein, dan gula yang dikandungnya. "Ini semua tentang efek termis dari pencernaan dan penyerapan, dan ketika tubuh mencerna, itu menciptakan energi dan panas. Dan karena itu, suhu tubuh justru naik" (Arendya Nariswari, 2022).

F. The Eliminate-Reduce-Raise-Create Grid

FIGURE 2-4

Eliminate-Reduce-Raise-Create Grid: The Case of [yellow tail]

Eliminate Enological terminology and distinctions Aging qualities Above-the-line marketing	Raise Price versus budget wines Retail store involvement
Reduce Wine complexity Wine range Vineyard prestige	Create Easy drinking Ease of selection Fun and adventure

Eliminate	Raise Kemasan Es Krim Harga Es Krim Rasa Es Krim Variasi Jenis Es Krim Ketersediaan di Lokasi
------------------	---

	<i>Top of Mind</i>
Reduce Pemasaran Komposisi Es Krim	Create Pengalaman Nol Kalori Es Krim Lansia

G. The Six Paths Framework

	Head-to-Head Competition	Blue Ocean Creation
Industry	Focuses on rivals within its industry	Looks across alternative industries
Strategic Group	Focuses on competitive position within strategic group	Looks across strategic groups within industry
Buyer Group	Focuses on better serving the buyer group	Redefines the industry buyer group
Scope of Product or Service Offering	Focuses on maximizing the value of product and service offerings within the bounds of its industry	Looks across to complementary product and service offerings
Functional-emotional Orientation	Focuses on improving the price performance within the functional-emotional orientation of its industry	Rethinks the functional-emotional orientation of its industry
Time	Focuses on adapting to external trends as they occur	Participates in shaping external trends over time

1. Look Across Alternative Industries

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

2. Look Across Strategic Groups Within Industries

Istilah Grup Strategis mengacu pada sekelompok perusahaan dalam suatu industri yang mengejar strategi serupa. Di sebagian besar industri, perbedaan strategis mendasar di antara para pelaku industri ditangkap oleh sejumlah kecil kelompok strategis. Kelompok strategis umumnya dapat diurutkan dalam urutan hierarki kasar yang dibangun di atas dua dimensi: harga dan kinerja. Sebagian besar perusahaan fokus pada peningkatan posisi kompetitif mereka dalam kelompok strategis (W. Chan Kim, 2004).

3. Look Across the Chain of Buyers

Di sebagian besar industri, pesaing berkumpul di sekitar 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 sebenarnya, dan dalam beberapa kasus ada juga pemberi pengaruh penting. Meskipun ketiga kelompok ini mungkin tumpang tindih, mereka seringkali 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).

4. 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 seringkali tersembunyi dalam produk dan layanan pelengkap (W. Chan Kim, 2004).

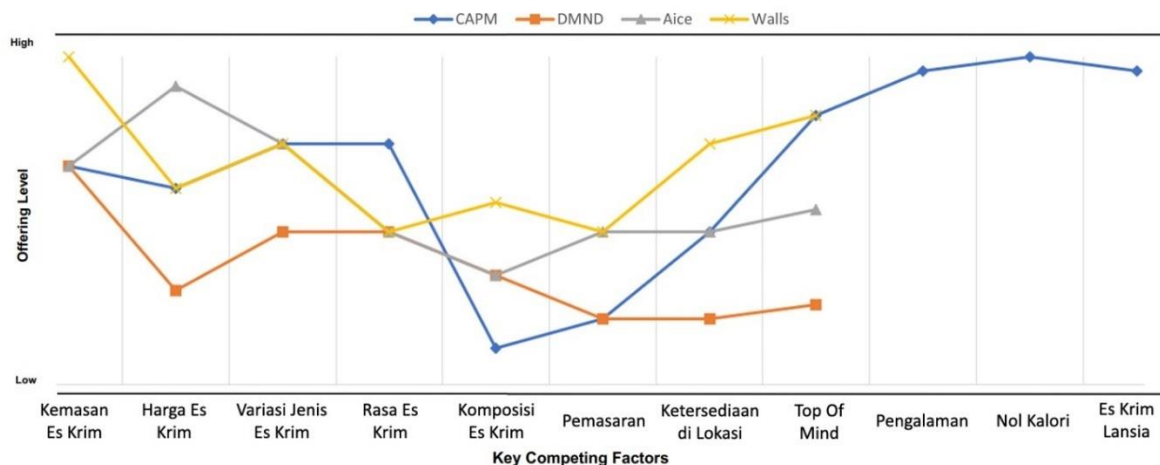
5. Look Across Functional or Emotional Appeal to Buyers

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

6. 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).

H. Strategy Canvas Blue Ocean



Dari hasil pemetaan 4 kerangka aksi dan kisi ERRC, didapatkan hasil akhir dari strategi *blue ocean* yang dapat Campina lakukan mulai mengurangi, menaikkan dan membuat hal baru.

Kesimpulan

Perlambatan ekonomi akibat pandemi Covid-19 selama 2 tahun memberi dampak yang cukup menyheramkan, khususnya pada sektor *fast moving consumer good*. Penerapan *lockdown* di Indonesia, perubahan pola hidup, dan penurunan daya beli masyarakat berpengaruh pada operasional Campina di mana lebih dikarenakan penurunan daya beli masyarakat, maka konsumsi es krim ikut turun. Di tahun 2022, kondisi sosial dan perekonomian negara sudah cukup stabil walaupun masih banyak penyesuaian di lingkungan sosial masyarakat.

Dari hasil analisis *blue ocean* yang telah dilakukan mulai dari tahap pembuatan strategi kanvas sampai kerangka 6 langkah, dapat dikatakan bahwa peluang Campina dalam membuat *blue ocean* masih mungkin dilakukan. Dengan pengurangan pemasaran dan komposisi es krim dapat membuat *trade off* dan menciptakan hal baru yang belum ditawarkan sebelumnya, yaitu pengalaman dalam mengkonsumsi es krim, nol kalori, dan es krim untuk lansia. Kemudian dengan bantuan kerangka 6 langkah, didapatkan alternatif-alternatif yang bisa Campina pilih, mulai dari kepemilikan kolam renang, membuat kualitas es krim baik dengan harga rendah, berganti fokus ke *purchaser*, membuat kemasan yang terintegrasi dengan tisu atau lap, menambahkan daya tarik emosional, dan membuat produk baru hasil dari tren yang ada seperti es rasa kopi, kedai es krim, dsb.

BIBLIOGRAFI

- Arendya Nariswari, R. C. (2022, July 22). *Bukan Mendinginkan, Makan Es Krim saat Cuaca Panas Justru Bikin Suhu Tubuh Naik*. Retrieved from Suara.com: <https://www.suara.com/health/2022/07/22/083000/bukan-mendinginkan-makan-es-krim-saat-cuaca-panas-justru-bikin-suhu-tubuh-naik>
- Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2005). *Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant*. Harvard Business Review Press.
- Mauborgne, R., & Kim, W. C. (2004). *Blue Ocean Strategy: From Theory to Practice*. *California Management Review*, 47(3), 105-121.
- Ferreira, J. J., & Leitão, J. (2018). *Blue Ocean Strategy: A Systematic Literature Review*. *International Journal of Management Reviews*, 20(3), 604-626.
- Tong, C. X., Chen, C. X., & Liu, S. F. (2017). *The Blue Ocean Strategy: A Literature Review and Future Research Directions*. *International Journal of Economics, Commerce and Management*, 5(2), 1-8.
- Hajar, S., & Lim, C. Y. (2019). *The Implementation of Blue Ocean Strategy and Its Impact on Firm Performance: A Review*. *International Journal of Business and Society*, 20(S1), 1-18.
- Teece, D. J. (2010). *Business Models, Business Strategy, and Innovation*. *Long Range Planning*, 43(2-3), 172-194.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. John Wiley & Sons.
- Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2009). *How Strategy Shapes Structure*. *Harvard Business Review*, 87(9), 72-80.
- Hartini, S., & Herawaty, V. (2020). *Implementasi Blue Ocean Strategy pada Industri Kecil dan Menengah (IKM)*. *Jurnal Manajemen & Bisnis*, 17(1), 84-94.
- Rangkuti, F. (2017). *Blue Ocean Strategy: Berbisnis di Ruang Tanpa Batas*. PT Gramedia Pustaka Utama.
- Sujarweni, V. W. (2014). *Metodologi Penelitian: Dilengkapi dengan Contoh Proposal Penelitian dan Skripsi*. Penerbit Andi
- Campina. (2021). *Annual Report Campina 2021*. Surabaya: PT. Campina Ice Cream Industry, Tbk.

- Campina. (2022). *Public Expose*. Surabaya: PT Campina Ice Cream Industry, Tbk.
- Fred r. David, F. r. (2017). *Strategic Management: A Competitive Advantage Approach, Concept and Cases*. London: Pearson Education Limited.
- Hanna Bella Pesta Saragih, H. Y. (2021). *Analisis Manajemen Strategi : Perbandingan Manajemen Strategis antara PT Campina Ice Cream Industry Tbk dan PT Diamond Food Indonesia Tbk*. *Jurnal Pendidikan Tambusai*, 3239-3248.
- NISP, R. O. (2021, August 30). *Apa Itu FMCG? Ini Contoh Perusahaan & Prospek Bisnisnya 2021*. Retrieved from OCBC NISP: <https://www.ocbcnisp.com/id/article/2021/08/30/fmcg-adalah>
- Palupi, G. A. (2022, July 21). *3 Merek Es Krim Favorit Masyarakat Indonesia, Kamu Doyan yang Mana?* Retrieved from GoodStats: <https://goodstats.id/article/3-merek-es-krim-favorit-masyarakat-indonesia-6VcR8>
- W. Chan Kim, R. M. (2004). *Blue Ocean Strategy*. Boston: Harvard Business Review Press.

Copyright holder:

Nama Author (2022)

First publication right:

Syntax Literate: Jurnal Ilmiah Indonesia

This article is licensed under:

