

ABSTRAK

Dalam rangka beradaptasi dengan pasar, Otsuka melakukan perubahan penggarapan segmen dengan menasar 80% target penjualannya pada segmen JKN, yang sebelumnya tidak digarap serius dan mengambil porsi yang sangat kecil. Program JKN memiliki potensi yang sangat besar sekaligus tantangan besar berupa tuntutan harga produk yang sangat murah. Otsuka berupaya bermain di ladang baru ini dan mempertahankan posisinya sebagai *market leader* dengan melakukan transformasi. Survey dengan Model Transformasi PPM menunjukkan *gap* terbesar adalah pada elemen tanggap terhadap lingkungan eksternal dan orientasi pasar.

Strategi *backward integration* menjadi pilihan untuk melakukan aliansi strategis dengan perusahaan pemasok sebagai upaya perbaikan pengelolaan pasokan bahan kemas dan bahan baku aktif untuk menurunkan harga pokok produksi dan memenangkan persaingan pasar. Hasilnya diperoleh estimasi peningkatan margin kotor mencapai 21,30% atau senilai Rp 188 miliar per tahun. Untuk menjabarkan implementasi proses aliansi strategis dan mengatasi *gap* kesiapan transformasi dibuat *action plan* sebagai dasar perencanaan. Selanjutnya perencanaan dijabarkan dalam *roadmap* transformasi dimulai dari tahun ini untuk tiga tahun ke depan dengan tahapan *consolidation* untuk tahun persiapan (2019), *improvement* untuk tahun pertama (2020), *stabilization* untuk tahun kedua (2021) dan *excellent performance* untuk tahun ketiga (2022).