Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Indonesia

CS-2025-02

Menantang Pemimpin Pasar: Strategi Global Mayora di Filipina

Studi kasus ini ditulis oleh Miranti Kartika Dewi dan Ilham Reza Ferdian sebagai bahan diskusi di kelas. Tim Penulis tidak bermaksud menggambarkan apakah penanganan yang dilakukan untuk situasi manajerial tersebut sudah efektif atau tidak. Tim Penulis mungkin menyamarkan nama-nama dan informasi lainnya untuk alasan kerahasiaan. Informasi yang diberikan dalam kasus ini berasal dari data publik.

Penggandaan naskah ini harus seizin Center for Education and Learning in Economics and Business (CELEB) FEB UI. Kampus UI Depok 16424

> *"Kita bangga sekali, Kopiko sebagai merek Indonesia yang mendunia, merupakan aset negara yang berharga, dan kita berharap pencapaian Kopiko ini akan menginspirasi semakin banyak merek Indonesia yang mendunia seperti Kopiko." (Andre Sukendra Atmadja, Presiden Direktur Mayora Group) (Kusumo, 2021)*

Industri *Fast Moving Consumer Goods* (FMCG) merupakan salah satu industri dengan tingkat persaingan paling ketat di Asia Tenggara (Moy et al., 2024). Di balik persaingan tersebut, kisah ekspansi Kopiko ke Filipina menarik untuk dicermati. Di Indonesia, negara asalnya, Kopiko dikenal luas sebagai permen kopi. Namun di Filipina, produk PT Mayora Indah Tbk ini, Kopiko lebih dikenal dengan varian kopi kemasan 3-in-1 dan berhasil menembus dominasi pemain multinasional dan lokal yang sudah lebih dahulu eksis. Capaian ini bahkan mendapat perhatian langsung dari Presiden Republik Indonesia ke-7, Bapak Joko Widodo sebagaimana dipublikasikan di berbagai media pada awal Januari 2024. "Perusahaan Indonesia di Filipina yaitu Mayora, ternyata menguasai pasar kopi kemasan hampir 50 persen di Filipina" (Handoyo, 2024). Keberhasilan Mayora menguasai pasar kopi instan di Filipina merupakan bukti bahwa strategi ekspansinya – baik itu yang berbasis merek (*brand-led*), kategori (*category-led*), maupun geografis (*geography-led*) – dapat menantang dominasi global. Namun, tantangan yang lebih besar kini adalah, bagaimana Mayora mengelola ketiga strategi ini untuk menjaga kinerjanya agar tumbuh berkelanjutan baik itu di Filipina maupun pasar lainnya di tengah persaingan global yang semakin intensif? Haruskah salah satunya diprioritaskan atau ketiganya dapat dijalankan secara simultan?

Mengenal Mayora: Juara Lokal dengan Ambisi Global

Sepak terjang Mayora di industri FMCG dimulai oleh Jogi Hendra Atmadja bersama dua orang rekannya, Darmawan Kurnia dan Raden Soedigdo, saat mereka mendirikan PT Mayora Indah pada 17 Februari 1977 (Primadhyta, 2021). Namun demikian, sejarah perusahaan ini sebenarnya sudah dimulai sejak tahun 1948 saat keluarga Atmadja memulai industri rumahan sederhana dengan memproduksi biskuit di dapur mereka (Mayora, 2025c). Produk inilah yang kemudian menjadi cikal bakal produk pertamanya yaitu Roma Marie Biscuits (Mayora, 2025a).

Seiring perkembangan waktu, Mayora membagi operasinya ke dalam enam divisi strategis yang tergabung dalam dua kategori besar: makanan olahan dan minuman olahan. Divisi makanan terdiri atas: Biskuit (Roma Marie Susu, Roma Kelapa, Roma Malkist dalam berbagai varian, Royal Choice, Better, Slai O Lai, Sari Gandum, dan Coffeejoy), Kembang Gula (Kopiko, KIS, Tamarin), Wafer (Beng Beng, Astor, Roma Wafer Coklat, Roma Zuperrr Keju), dan Cokelat (Choki-Choki, Drink Beng-Beng). Sementara divisi minuman olahan mencakup: Kopi (Torabika, Kopiko Brown Coffee, Toracafe) dan Makanan Kesehatan (Energen Cereal). (Mayora, 2025a).

Merek-merek di atas juga telah menjadi inovator di kategorinya masing-masing. Astor memperkenalkan *wafer stick*, Beng-Beng menghadirkan inovasi tekstur wafer berisi karamel, dan Choki-Choki mempopulerkan cokelat pasta. Di kategori minuman, Energen menjadi perintis sereal instan, sementara Torabika dan Kopiko terus berinovasi di segmen kopi dengan *coffee mix* dan racikan gula aren.

Pendekatan *brand expansion* (satu merek beragam varian, seperti yang ditunjukkan oleh beragam produk Torabika dan Kopiko) dan *category expansion* inilah yang menjadi salah satu inti strategi Mayora dalam merespon berbagai kebutuhan konsumen sekaligus menjadi mekanisme mitigasi risiko dengan tidak bergantung pada satu segmen pasar saja (Bibit, 2024) dan memungkinkan perusahaan bertahan dan berkembang di pasar FMCG yang kompetitif (Barlian, 2022).

Selain kedua strategi ekspansi di atas, Mayora juga melakukan strategi diversifikasi pasar (*geography expansion*) yang agresif dengan berekspansi ke negara-negara ASEAN (sebagai tujuan mayoritas ekspor Mayora) dan berbagai negara lainnya. Hingga akhir 2024, produk Mayora telah diekspor ke lebih dari 100 negara di lima benua, termasuk ASEAN, Tiongkok, India, Timur Tengah, Amerika Serikat, Eropa, hingga Afrika. Selain sebagai upaya mitigasi risiko terhadap fluktuasi nilai tukar, persaingan usaha, serta tantangan ekonomi makro, ekspansi ini juga bertujuan untuk membuktikan bahwa merek lokal juga mampu bersaing di level global (SWA, 2025).

Berbagai strategi tersebut ditujukan Mayora untuk mencapai visinya untuk menjadi produsen makanan dan minuman terpercaya di mata konsumen domestik maupun internasional, serta menguasai pangsa pasar yang signifikan dalam kategori produk sejenis. Visi ini diwujudkan melalui dua misi, yaitu (1) memperoleh Laba Bersih Operasi di atas rata-rata industri dan memberikan nilai tambah yang baik bagi seluruh pemangku kepentingan perusahaan; serta (2) memberikan kontribusi positif terhadap lingkungan dan negara tempat Mayora beroperasi (Mayora, 2025e). Perwujudan visi dan misi tadi diupayakan Mayora dengan menginternalisasikan tujuh prinsip Mayora ke jajaran pimpinan dan karyawannya, yaitu *quality* (kualitas), *efficiency* (efisiensi), *innovation* (inovasi), *passion* (semangat), *wisdom* (kebijaksanaan), *responsibility* (tanggung jawab), dan *confidence* (kepercayaan diri) (Mayora, 2025b).

Komitmen terhadap prinsip-prinsip tersebut, khususnya tanggung jawab, menjadi fondasi bagi fokus Mayora pada pembangunan berkelanjutan (*sustainability*). Mayora berkomitmen untuk menciptakan nilai jangka panjang bagi seluruh pemangku kepentingan dengan menjaga tiga pilar utama: masyarakat (*community*), manusia (*people*), dan Planet. Berbagai insiatif yang dikerjakan Mayora untuk menegakkan tiga pilar utama keberlanjutan tersebut dapat dilihat pada tabel 1 di lampiran.

Lebih jauh, studi membuktikan bahwa pendekatan bisnis yang berkelanjutan dapat mendukung stabilitas kinerja keuangan perusahaan (KPMG, 2025). Hal ini terefleksi juga pada kinerja Mayora yang mengalami pertumbuhan penjualan yang stabil pada periode 2020-2024, dengan *Compound Annual Growth Rate* (CAGR) penjualan bersih mencapai 10,18%. Pertumbuhan ini ditopang oleh penjualan lokal (CAGR 9,57%) dan kinerja ekspor yang menyumbang lebih dari 40% dari total penjualan dengan CAGR 10,99%. Dari kegiatan ekspornya, kawasan Asia tercatat sebagai pasar ekspor Mayora yang paling besar. Capaian porsi ekspor sebesar ini tergolong langka bagi sebuah perusahaan FMCG Indonesia.

Pada 5 November 2024, Direktur Utama Mayora, Andre Sukendra Atmadja, menyampaikan dalam seremoni pelepasan kontainer ekspor produk makanan olahan Mayora ke-400 ribu dengan tujuan lima belas negara:

> *"Secara average kita ekspor 48 persen dari total revenue kita Rp50 triliun. Dan itu menjadikan Mayora ini bank ekspor produk dengan merek Indonesia yang terbesar. Memang Mayora ini agak unik dibanding eksportir-eksportir lainnya. […] Jadi beberapa produk Mayora itu sudah menjadi market leader, bukan hanya berhasil di ekspor. Seperti di Filipina, kopi kita sudah market leader, biskuit kita market leader di Thailand, coklat kita market leader di Thailand, dan beberapa produk kopi kita market leader di Lebanon, ada yang market leader di Rusia,"(Liputan6.com, 2024).*

Dari sisi kinerja keuangan, segmen makanan kemasan konsisten menyumbang >50% dari total pendapatan dengan pertumbuhan CAGR 11,97% selama 5 tahun terakhir. Namun, margin segmen ini mengalami tekanan, turun dari puncak 17,22% pada 2022 menjadi 11,74% pada 2024. Di sisi lain, segmen minuman justru menunjukkan pemulihan profitabilitas yang kuat dengan CAGR 12,87% dan peningkatan margin dari 6,23% (2021) menjadi 10,91% pada 2024. Secara keseluruhan, laba Mayora menunjukkan tren kenaikan (Lihat gambar 1-6 di lampiran).

Di balik kesuksesan ini, Mayora menghadapi tantangan signifikan. Risiko eksternal termasuk fluktuasi harga bahan baku utama seperti kopi yang volatilitas harganya mencapai ±20% per tahun (Woodstcoffee, 2025) dan volatilitas biaya logistik global yang tinggi serta biaya yang meningkat tajam akibat pergeseran rute pelayaran, ketegangan geopolitik, dan jarak tempuh yang lebih jauh (UNCTAD, 2025). Sementara tantangan internal termasuk kebutuhan belanja modal atau *capital expenditure* (*capex*) yang pada 2025 dialokasikan sebesar Rp 1 triliun yang perlu dijaga stabilitasnya untuk mendukung pertumbuhan jangka panjang perusahaan (Wandira, 2025).

Meskipun dihadapkan pada tantangan kompleks di atas, Mayora membuktikan ketangguhan operasionalnya. Hal ini tercermin dari pengakuan dan standar tinggi yang telah diraihnya, diantaranya "*Top Five Best Managed Companies in Indonesia*" dari Asia Money (berturut-turut dari 2020-2024), "*Top 100 Exporter Companies in Indonesia*" dari majalah Swa (2020-2022), dan "*Best Manufacturer of Halal Products*" dari Majelis Ulama Indonesia (2020-2022). Selain itu, Mayora juga memperoleh sertifikasi seperti ISO 22000:2018, *Food Safety System Certification* (FSSC) 22000, *Non GMO Project* (untuk Danisa Butter Cookies USA), *Global Security Verification* (GSV), *Workplace Condition Assessment* (WCA), sertifikasi Cara Produksi Pangan Olahan yang Baik dari BPOM RI, serta Sertifikat Halal dari MUI dan Kerajaan Malaysia. Pada tahun 2024, Mayora juga telah menerapkan akreditasi ISO 50001 (Manajemen Energi) (Mayora, 2025d).

Mayora dan Strategi Ekspansi Global

Untuk meraih pertumbuhan berkelanjutan di kancah global, Mayora mengembangkan strategi ekspansi yang sistematis, yang dirangkum dalam kerangka 'GLOBAL'. Pendekatan ini menjadi panduan dalam mengidentifikasi peluang, memahami pasar, dan merancang rencana penetrasi yang akan dijalankannya:[1]

- *Gauge* (Ukur Potensi Pasar): Tahap ini fokus pada pengukuran mendalam terhadap potensi pasar, termasuk ukuran populasi, kelayakan kategori produk, regulasi, dan hambatan masuk. Mayora memanfaatkan berbagai metode riset, seperti data

2 Kuliah Tamu Bisnis Global S1 Akuntansi FEB UI: "Strategy for International Market Dominance", 19 Mei 2025

sekunder, observasi lapangan, diskusi dengan pelaku usaha, hingga memanfaatkan jaringan Indonesia Trade Promotion Center (ITPC) (*Trend Development Center, 2021*). Mayora juga mengidentifikasi keunggulan produknya dibandingkan pesaing yang sudah ada.

- *Learn* (Pelajari Dinamika Lokal): Pemahaman mendalam tentang budaya, kondisi sosial-ekonomi, dan lanskap politik negara tujuan adalah kunci dalam melakukan penetrasi. Hal ini mencakup arah baca dalam iklan (misalnya, dari kanan ke kiri di negara-negara Arab), preferensi rasa lokal (seperti sensitivitas terhadap kadar gula di Singapura, Malaysia, dan Tiongkok), struktur ritel yang berlaku (misalnya, dominasi pasar tradisional atau perdagangan modern), pecahan mata uang di target pasar, serta cara berdagang dan berkomunikasi (*CircleFab, 2025*). Tak hanya itu, hal-hal lain yang juga perlu dianalisis adalah faktor makroekonomi dan kebijakan pemerintah (seperti bea masuk, larangan impor, atau ketegangan ekonomi dan politik) yang juga berdampak pada daya beli konsumen dan biaya produksi (Mayora, 2023).
- *Organize* (Atur Rencana Aksi): Data yang terkumpul kemudian diterjemahkan menjadi rencana pemasaran dan penjualan yang diselaraskan sepenuhnya dengan kebutuhan dan preferensi konsumen lokal.
- *Business Mindset* (Terapkan Pola Pikir Tumbuh): Mayora menerapkan pola pikir yang optimistis berbasis "*growth mindset*" yang mendorong eksekusi yang cepat dan berani, sekalipun jika itu mengharuskan Mayora untuk berani meluncurkan produk baru di tengah krisis.
- *Agility* (Kelincahan dalam Beradaptasi): Mayora tidak memegang formula *'one-size-fits-all'*. Strateginya diadaptasikan dengan kondisi pasar. Contohnya, di Vietnam, Mayora fokus pada kekuatan kategori biskuit (dengan Coffee Joy) dari pada memaksakan kopi instan di pasar yang sudah jenuh.
- *Learn Roll-Out Decision* (Belajar dan Replikasi): Kesuksesan di satu pasar didokumentasikan dan diadaptasi secara kontekstual untuk pasar lain. Beberapa pembelajaran kunci yang selalu diterapkan adalah pemahaman mendalam terhadap konsumen lokal, keunikan produk, dan pemahaman komprehensif terhadap lanskap pasar, termasuk saluran distribusi yang luas, metode iklan yang efektif, serta seleksi *endorser* yang tepat.

Penerapan strategi GLOBAL ini telah membuahkan hasil. Di Filipina, Kopiko 3-in-1 menjadi pemimpin pasar, mengalahkan pesaing multinasional. Di negara lain, strategi GLOBAL menghasilkan capaian berbeda. Coffee Joy merupakan *pioneer* segmen biskuit di Vietnam, sedangkan di Arab Saudi dan Uni Emirat Arab, Mayora memimpin segmen kopi *cappuccino* kemasan. Beberapa produk lain menunjukkan kinerja kuat di pasar internasional, antara lain Kopiko Candy (Indonesia, Filipina, India, Vietnam, Malaysia, Afrika, dan Amerika Serikat), Torabika Cappuccino

(Rusia dan Lebanon), Beng Beng dan Malkist (Indonesia dan Thailand), Energen (Indonesia dan Filipina), serta Choki-Choki (Indonesia, Thailand, Malaysia, India, Afrika, dan Arab Saudi).

Kopiko: Dari Permen Kopi ke *Global Brand*

Di antara banyak merek produknya, perjalanan Kopiko merupakan contoh yang nampaknya paling dibanggakan Mayora. Dimulai dari Indonesia pada 1982, Kopiko pertama kali diekspor ke Malaysia pada 1984. Selanjutnya, pada 1991, varian baru Kopiko dalam bentuk kopi instan diluncurkan. Ekspansi permen Kopiko kemudian berlanjut ke pasar lain seperti Italia (1994), Amerika Serikat (2004), Filipina dan India (2006-2008). Pada 2011, Kopiko *series* dengan berbagai varian mulai mempenetrasi pasar Tiongkok. Di beberapa pasar, Mayora menggunakan strategi ekspor, sementara di pasar strategis seperti Tiongkok dan India, Mayora berinvestasi langsung dengan membangun pabrik lokal untuk memperkuat jangkauan, menyesuaikan dengan kebutuhan pasar, serta mengurangi dampak regulasi *import duty* yang diberlakukan pemerintah setempat.

Dukungan komunikasi pemasaran yang unik juga memperkuat posisi Kopiko. Momen ketika seorang astronot NASA membawa permen Kopiko ke luar angkasa menimbulkan *mass excitement*. Selain itu, penempatan produk dalam drama Korea populer seperti Vincenzo—di mana Song Joong-ki memilih Kopiko dari pada secangkir kopi—telah membangun keterhubungan emosional dengan audiens global, serta memperkuat penetrasi merek Kopiko di berbagai belahan dunia.

Kopiko di Filipina

Filipina menjadi pasar ekspor terbesar Mayora (KISI, 2022) dengan daya tarik utama pada demografinya yang didominasi kelas sosial C dan D, sekitar 90% dari total populasi (Kurniawan, 2022). Karakteristik ini selaras dengan strategi bisnis Mayora yang berfokus pada produk FMCG berkualitas dengan harga terjangkau (DetikFinance, 2014).

Komitmen Mayora di Filipina semakin kuat sebagai respons atas kebijakan *special safeguard* (SSG) yang diterapkan pemerintah setempat pada 2018 terhadap beberapa produknya, yang diduga dipicu oleh surplus perdagangan Indonesia atau tekanan kompetitor. Kebijakan ini mengakibatkan kerugian signifikan sebesar Rp225 miliar bagi Mayora dan mengancam kelangsungan ekspor Mayora ke Filipina (Reily, 2019). Maka untuk mengamankan posisinya, Mayora memutuskan untuk membangun pabrik di Zona Ekonomi Khusus Malvar, Batangas (Communicafe, 2019). Kendati demikian,

lebih dari 90% produk Mayora di Filipina masih dipasok dari Indonesia, mengingat ketersediaan bahan baku kopi yang lebih melimpah di Indonesia.

Mayora memilih industri kopi sebagai prioritas utama ekspornya ke Filipina setelah mengidentifikasi peluang besar di segmen ini. Data menunjukkan bahwa kopi termasuk barang pokok di Filipina yang mana 90% rumah tangga menyimpan stok kopi, 93% membeli kopi instan 3-in-1 setiap pekan, dan 80% orang dewasa mengonsumsi rata-rata 2,5 cangkir kopi per hari (MacDonnell, 2025). Meski konsumen Filipina secara umum cenderung memilih kopi instan yang menawarkan kombinasi antara harga terjangkau dan kualitas yang memuaskan (*value-for-money*), namun di sisi lain, permintaan terhadap produk kopi premium mulai meningkat, khususnya di kalangan milenial dan Gen Z yang lebih sadar akan tren global.

Pada 2006, Mayora memasuki pasar dengan meluncurkan Kopiko Astig 3-in-1 Black Coffee, menawarkan rasa yang lebih kaya dan tekstur lebih kental. Tiga tahun kemudian, Mayora memperkenalkan Kopiko Brown menjadi *first-mover* di segmen kopi instan rasa *brown sugar*, enam tahun lebih dini daripada pesaing seperti Nescafé (Soriano, 2021). Inovasi ini melambungkan Kopiko menjadi merek kopi 3-in-1 paling populer dan berhasil menggeser dominasi Nescafé (Nestlé) dan Great Taste Coffee (Universal Robina Corporation) (Communicafe, 2019). Keberhasilan ini dilanjutkan dengan peluncuran Kopiko Blanca, yang menawarkan rasa lebih manis, *creamy*, dan *gentle on the tummy* (rendah asam).

Keberhasilan Kopiko tidak lepas dari peran mitra distribusi lokal, Ecossential Foods Corporation (EFC), yang telah menjadi distributor eksklusif untuk produk-produk Mayora seperti Kopiko Candy, Kopiko Coffee, dan Energen sejak tahun 2011 (Bisnis.com, 2021). Dalam pasar yang didominasi oleh *sari-sari stores* (toko kelontong tradisional), jaringan distribusi EFC yang luas dan pemahaman budaya lokal memungkinkan Mayora menembus pasar yang terfragmentasi ini dengan cepat dan efisien (NielsenIQ, 2025). EFC juga memberikan *insight* untuk kampanye pemasaran yang personal, seperti memperkenalkan Kopiko dengan akronim "Kopi Ako" (Kopi Saya) (Bisnis.com, 2021), yang berhasil membangun kedekatan emosional dengan konsumen lokal.

Persaingan Mayora di Filipina

Peluang bisnis di industri kopi instan di Filipina masih relatif menjanjikan dengan potensi pertumbuhan yang diproyeksikan tumbuh pesat dengan CAGR 8,75%, dari USD 3,37 miliar pada 2025 menjadi USD 5,12 miliar pada 2030 (KnowledgeSourcing, 2025). Namun, peluang tersebut datang seiring dengan meningkatnya intensitas persaingan di pasar makanan dan minuman Filipina, yang sangat dinamis dan

kompetitif. Di pasar kopi 3-in-1, Kopiko bersaing ketat dengan dua pemain besar: Nestlé melalui Nescafé Original dan Brown, serta URC melalui Great Taste dan Barako Brown (Soriano, 2021). Produk-produk yang dihasilkan kedua perusahaan ini bersaing dengan produk-produk Mayora dari sisi harga, distribusi, maupun loyalitas konsumen.

Nestlé menonjol lewat strategi keberlanjutan yang terintegrasi dengan 'NESCAFÉ Plan' (NestléPH, 2025a) serta kemitraan dengan petani biji kopi hijau lokal dan berinvestasi dalam prinsip-prinsip pertanian regeneratif untuk meningkatkan hasil dan kualitas kopi (NestléPH, 2025b). Strategi-strategi ini tidak hanya dijalankan Nestlé untuk mengamankan pasokan bahan baku berkualitas tetapi juga untuk membangun citra merek dengan konsumen yang semakin sadar lingkungan. Selain itu, seperti Mayora, Nestlé juga menerapkan strategi harga dan portfolio produk yang bervariasi untuk menjangkau konsumen yang beragam (Simplilearn, 2025).

URC, di sisi lain, menjalankan strategi melakukan inovasi atas produk dan format kemasan, serta memiliki jaringan distribusi yang luas di Filipina. Di sana, URC adalah pelopor dalam memperkenalkan kopi granul (di tahun 1970an), kopi 3-in-1 (di tahun 1980an), *white coffee* (di tahun 2011), dan format Twin Pack (di tahun 2012) (URC, 2025). Untuk meningkatkan efisiensi distribusi dan pengisian ulang produknya, URC juga bermitra dengan sebuah perusahaan solusi logistik yaitu Ninja Van Philippines (JGSummit, 2025).

Tak hanya dengan Nestlé dan URC, di Filipina, Mayora juga menghadapi persaingan dengan berbagai kafe. Meskipun pasar kopi instan masih mendominasi konsumsi harian, merek global seperti Starbucks tetap memimpin pasar kafe dengan pangsa sekitar 54%, diikuti oleh Dunkin. Namun, merek lokal seperti PickUp Coffee, Mary Grace Food Inc., Bo's Coffee, dan Figaro Coffee pun mulai menarik perhatian konsumen yang mempunyai preferensi mengkonsumsi kopi di kafe yang lebih premium daripada sekedar menyeduhnya lewat kemasan (Dagooc, 2025).

Kesuksesan Mayora di pasar Filipina, tidak hanya di kategori kopi instan kemasan, namun juga pada kategori minuman sereal kesehatan (Energen) yang telah menempati posisi unggulan di kategori sereal sarapan di negeri tersebut (Mayora, 2019). Meningkatnya pendapatan disposabel, pesatnya urbanisasi, serta perubahan pola konsumsi masyarakat Filipina yang semakin praktis ini juga berdampak pada pertumbuhan di industri makanan ringan (*snack*) (Soriano, 2021). Pada tahun 2023, pasar ini mencapai nilai estimasi USD 2,6 miliar, dengan proyeksi pertumbuhan CAGR 8% hingga tahun 2028. Sebesar 70% dari nilai tersebut dikontribusikan oleh makanan ringan gurih (*savoury snack*) (FAS USDA, 2024). Sebagaimana di segmen kopi instan, peluang pertumbuhan di pasar makanan ringan juga telah diwarnai persaingan yang cukup ketat. Namun alih-alih didominasi perusahaan multinasional,

di segmen makanan ringan, justru perusahaan lokal yang memegang 85% dominasi pangsa pasar. Pemain kunci di segmen ini meliputi Leslie, Monde Nissin, Republic Biscuit, dan Universal Robina. Meskipun demikian, merek asing juga populer, terutama untuk produk cokelat dan permen (FAS USDA, 2024).

Ekspansi dan Jaringan Afiliasi Internasional Mayora

Mayora telah membangun kehadiran global melalui jaringan ekspor dan afiliasi yang tersebar di berbagai benua. Di kawasan Asia, lima besar negara tujuan ekspornya adalah Filipina, Thailand, Vietnam, Malaysia, dan Tiongkok. (Kontan, 2023). Beberapa merek unggulan Mayora berhasil menduduki posisi puncak di masing-masing pasar: Beng-Beng dan Malkist menjadi pemimpin kategori wafer dan *crackers* di Thailand, Choki-Choki mendominasi pasar cokelat pasta di Malaysia, sementara Danisa diakui sebagai *butter cookies* nomor satu di Vietnam dan Tiongkok (Mayora, 2019).

Ekspansi Mayora juga menjangkau wilayah di luar Asia. Di Timur Tengah, Choki-Choki dan Kopiko Candy sama-sama meraih posisi nomor satu di kategorinya. Sementara di Eropa—meliputi Belanda, Jerman, Inggris, Portugal, Spanyol, dan Rusia—produk Mayora telah hadir, dengan Torabika/Kopiko Instant Coffee memimpin pasar kopi kemasan di Rusia (Mayora, 2019). Lebih lanjut, Mayora pun telah melakukan penetrasi pasar ke wilayah Amerika Serikat. Fokus utama Mayora di AS adalah Kopiko Candy, yang diposisikan secara fungsional sebagai 'Coffee You Can Suck' atau 'Focus Coffee' melalui situs Mayora di https://mayorausa.com/. Meski selama dua dekade, kehadiran Kopiko di AS terbatas pada saluran ritel Asia, Etnis, dan Spesialisasi (USA, n.d.), namun di pertengahan 2025, Mayora telah melaporkan adanya transaksi penjualan produk kepada Mayora USA Inc. yang dimiliki secara tidak langsung oleh Komisaris Utama Mayora, melalui Inbisco Singapore Pte. Ltd. Transaksi dilakukan dalam rangka mendukung kegiatan uji coba pasar untuk produk-produk Mayora di AS (Syahrianto, 2025).

Selain Mayora USA Inc., untuk memfasilitasi aktivitas perdagangan luar negerinya, Mayora terafiliasi dengan pihak-pihak berelasi sebagai berikut: Mayora Food (Shanghai) Co., Ltd (Sebelumnya: You Yi Jia (Shanghai) Food Trading Co. Ltd.), Mayora Food (Hongkong) Limited (Sebelumnya: You Yi Jia (Hong Kong) Food Trading Co. Ltd.), Mayora Vietnam Company Limited (Sebelumnya: Sun Resources Food Com. Ltd.), Mayora Malaysia Sdn. Bhd (Sebelumnya: Premium United Food Sdn. Bhd), Mayora India Private Limited (Sebelumnya Inbisco India Pvt. Ltd.), Mayora Food (Shandong) Co. Ltd., Inbisco (Thailand) Ltd., Danish Speciality Foods AAL DK A/S, Star Premium Trading & Marketing Srv. LLC dan Mayora Nigeria Ltd (Annual Report Mayora 2023).

Epilog: Menimbang Langkah Global Mayora

Keberhasilan Kopiko 3-in-1 menjadi pemimpin pasar di Filipina—yang merupakan pasar ekspor terbesar Mayora—membuktikan daya saing global produk Indonesia. Namun, untuk mempertahankan momentum ini di tengah volatilitas ekonomi dan perubahan preferensi konsumen, Mayora berada pada titik kritis untuk menentukan arah ekspansi selanjutnya. Pilihannya berkisar pada tiga strategi utama: Pertama, *brand-led expansion* dengan terus mendalami pasar Filipina melalui inovasi varian Kopiko. Kedua, *category-led expansion* dengan memanfaatkan saluran distribusi yang sudah mapan di Filipina untuk memperkenalkan kategori produk Mayora lainnya, seperti minuman sereal atau biskuit. Atau ketiga, *geography-led expansion* dengan mengalokasikan sumber daya untuk mereplikasi kesuksesan Kopiko di pasar Asia lainnya seperti Malaysia, Thailand, Vietnam, India, atau Tiongkok dan Timur Tengah, atau bahkan menantang pasar Barat seperti Amerika Serikat dan Eropa yang lebih kompetitif. Ataukah kombinasi ketiganya justru menjadi strategi paling tepat bagi Mayora menuju tahap pertumbuhan berikutnya?

Referensi

Barlian, J. K. (2022, 26 Desember 2022). Mayora, Terus Berinovasi karena Terobsesi pada Konsumen. https://swa.co.id/read/381927/mayora-terus-berinovasi-karena-terobsesi-pada-konsumen

Bibit. (2024, 1 April 2024). Strategi Diversifikasi Bisnis yang Menjadi Rahasia Sukses Mayora. https://artikel.bibit.id/investasi1/strategi-diversifikasi-bisnis-yang-menjadi-rahasia-sukses-mayora

Bisnis.com. (2021, 26 Oktober 2021). Primaduta Award 2021: EFC, Importir yang Sukseskan Kopiko di Filipina. https://ekonomi.bisnis.com/read/20211026/9/1458418/primaduta-award-2021-efc-importir-yang-sukseskan-kopiko-di-filipina

CircleFab. (2025). In Loker Podcast Eps. 1 | Ricky Afrianto Cerita kesuksesan Mayora di Pasar Dunia, di Notice Elon Musk! https://www.youtube.com/watch?v=ciHtqjQv3Po

Communicafe. (2019, 12 April 2019). PT Mayora announces major investment in coffee factory in the Philippines. https://www.comunicaffe.com/pt-mayora-announces-major-investment-in-coffee-factory-in-the-philippines/

Dagooc, E. M. (2025, 27 Juni 2025). Philippine coffee market sees surge in homegrown innovation. https://www.philstar.com/the-freeman/cebu-business/2025/06/27/2453710/philippine-coffee-market-sees-surge-homegrown-innovation

DetikFinance. (2014). Kunci Sukses Mayora, Perusahaan Makanan RI yang Tembus Pasar ASEAN. https://finance.detik.com/industri/d-2761487/kunci-sukses-mayora-perusahaan-makanan-ri-yang-tembus-pasar-asean

FAS USDA. (2024). Snack Foods Market Brief Philippines. https://apps.fas.usda.gov/newgainapi/api/Report/DownloadReportByFileName?fileName=Snack%20Foods%20Market%20Brief_Manila_Philippines_RP2024-0015.pdf

Handoyo. (2024, 11 Januari 2024). Jokowi: Produk Mayora Menguasai Pasar Hampir 50% di Filipina. Kontan. https://nasional.kontan.co.id/news/jokowi-produk-mayora-menguasai-pasar-hampir-50-di-filipina

JGSummit. (2025, 17 Januari 2025). URC Partners with Ninja Van Philippines to Streamline Product Distribution. https://www.jgsummit.com.ph/impact/urc-partners-with-ninja-van-philippines-to-streamline-product-distribution-20250117

KISI. (2022). Mayora Indah: Long road to recovery. https://kisi.co.id/storage/research-analysis/August2022/q258ZtpNyVEzuPsyMZNv.pdf

KnowledgeSourcing. (2025, Februari 2025). Philippines Instant Coffee Market. https://www.knowledge-sourcing.com/report/philippines-instant-coffee-market

Kontan. (2023). Kinerja Mayora Indah (MYOR) Akan Disokong Sentimen Positif, Simak Rekomendasi Analis. https://id.tradingview.com/news/kontan:001872a6987ea:0/

KPMG. (2025). Sustainability: Driving Financial Returns and Strategic Growth. https://

kpmg.com/us/en/articles/2025/sustainability-driving-financial-returns-and-strategic-growth.html#:~:text=In%20today's%20ever%2Dchanging%20business,factor%20in%20determining%20financial%20success.

Kurniawan, S. (2022). Menembus Pasar Global, Belajarlah dari Mayora. https://www.marketeers.com/menembus-pasar-global-belajarlah-dari-mayora/

Kusumo, R. (2021, 11 June 2021). Muncul di Drakor Vincenzo, Begini Cara Kopiko Kuasai Pasar Dunia. https://www.goodnewsfromindonesia.id/2021/06/11/muncul-di-drakor-vincenzo-begini-cara-kopiko-kuasai-pasar-dunia

Liputan6.com. (2024). Produk Mayora Kuasai Pasar Filipina hingga Rusia. https://www.liputan6.com/bisnis/read/5773063/produk-mayora-kuasai-pasar-filipina-hingga-rusia?page=2

MacDonnell, K. (2025, 29 Maret 2025). 15 Coffee Consumption Statistics in the Philippines: 2025 Update. https://cornercoffeestore.com/coffee-consumption-statistics-in-the-philippines/

Mayora. (2019). Mayora: Serving Goodness and Happiness. https://ekon.go.id/source/publikasi/sesi-ii-outlook-ekonomi-2019-bahan-paparan-mayora.pdf

Mayora. (2023). Annual Report Mayora 2023.

Mayora. (2025a). Kegiatan Usaha Serta Jenis Produk Yang Dihasilkan. https://www.mayoraindah.co.id/content/Kegiatan-Usaha-Serta-Jenis-Produk-Yang-Dihasilkan-37

Mayora. (2025b). Kode Etik Perusahaan. https://www.mayoraindah.co.id/content/Kode-Etik-Perusahaan-15

Mayora. (2025c). Mayora At a Glance. https://www.mayora.com/en/about-us/mayora-at-a-glance

Mayora. (2025d). Riwayat Singkat Perusahaan. https://www.mayoraindah.co.id/content/Riwayat-Singkat-Perusahaan-33

Mayora. (2025e). Visi & Misi Perusahaan. https://www.mayoraindah.co.id/content/Visi-Misi-Perusahaan-35

Moy, J., Choudhary, P., Wongso, I., & Ng, M. (2024, 16 Februari 2024). The Next Chapter: Decoding the Future of FMCG In Southeast Asia. BCG. https://www.bcg.com/publications/2024/southeast-asia-next-chapter-decoding-the-future-of-fmcg

NestléPH. (2025a). NESCAFÉ Plan. https://www.nestle.com.ph/csv/communities/nescafe-plan

NestléPH. (2025b). Regenerative Agriculture. https://www.nestle.com.ph/csv/communities/nescafe-plan/regenerative-agriculture

NielsenIQ. (2025, 14 Juli 2025). Understand the next frontier: Where Philippines FMCG growth really happens. https://nielseniq.com/global/en/insights/analysis/2025/understand-the-next-frontier-where-philippines-fmcg-growth-really-happens/

Primadhyta, S. (2021, 25 Juli 2021). Jogi Hendra Atmadja, Kaya Raya dari Camilan. CNN Indonesia. https://www.cnnindonesia.com/ekonomi/20210723131118-92-671267/jogi-hendra-atmadja-kaya-raya-dari-camilan

Reily, M. (2019). Mayora Merugi Rp 225 Miliar Akibat Hambatan Dagang Filipina. https://katadata.co.id/berita/industri/5e9a555008b80/mayora-merugi-rp-225-miliar-akibat-hambatan-dagang-filipina

Simplilearn. (2025, 9 Juni 2025). 10 Key Takeaways from the Nestle Marketing Strategy. https://www.simplilearn.com/tutorials/marketing-case-studies-tutorial/key-takeaways-from-nestle-marketing-strategy

Soriano, B. (2021, 28 Juni 2021). Kopiko®: A Brand that Grabbed Market Leadership through Market Segmentation. https://brandingnerd.ph/2021/06/28/kopiko-a-brand-that-grabbed-market-leadership-through-market-segmentation

SWA. (2025, 15 Juni 2025). Mayora: Ekspansi ke 100 Negara, Bukti Kekuatan Brand Lokal. https://swa.co.id/read/460626/mayora-ekspansi-ke-100-negara-bukti-kekuatan-brand-lokal

Syahrianto. (2025). Mayora (MYOR) Jajaki Pasar AS, ini Transaksinya. https://www.kabarbursa.com/market-hari-ini/mayora-myor-jajaki-pasar-as-ini-transaksinya

Trend Development Center. (2021). In Strategi Memenangkan Pasar Internasional | Ricky Afrianto | Global Marketing Director | Mayora Group. https://www.youtube.com/watch?v=tC9I2wtSTDE&list=TLGG3ixa3l6Lp3IyNDA3MjAyNQ

UNCTAD. (2025, 24 September 2025). Maritime trade under pressure – growth set to stall in 2025. https://unctad.org/news/maritime-trade-under-pressure-growth-set-stall-2025

URC. (2025). Kantar: Great Taste is PH's 2nd Most Chosen Beverage Brand. https://www.urc.com.ph/stories/corporate-news/kantar-great-taste-is-ph-apos-s-2nd-most-chosen-beverage-brand?ref=stories_feed_20

USA, K. (n.d.). About Kopiko. https://kopikousa.com/about/

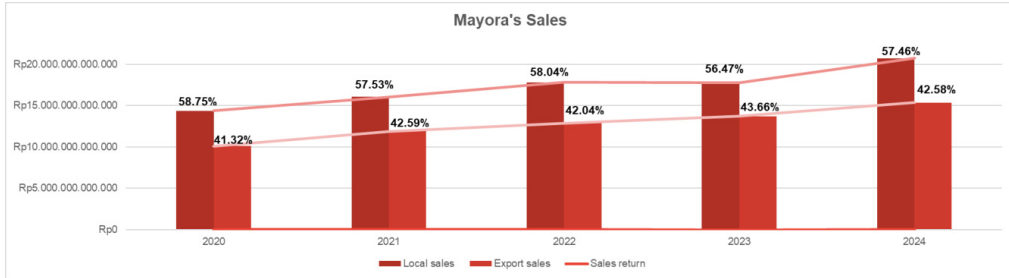
Wandira, L. (2025, 2 Februari 2025). Mayora (MYOR) Siapkan Capex Rp 1 Triliun untuk Dukung Target Pertumbuhan 2025. Kontan. https://industri.kontan.co.id/news/mayora-myor-siapkan-capex-rp-1-triliun-untuk-dukung-target-pertumbuhan-2025

Woodstcoffee. (2025, 26 March 2025). What's Going on with the Coffee Market. https://www.woodstcoffee.co.uk/blogs/wsc/whats-going-on-with-the-coffee-market#:~:text=Climate%20change%2C%20ongoing%20supply%20chain,as%20of%20February%2011th%2C%202025.

Tabel 1: Insiatif Keberlanjutan Mayora

Komitmen terhadap lingkungan (Planet)	Komitmen terhadap Masyarakat (Community)	Komitmen terhadap SDM (People)
• Mengganti lampu dengan LED untuk efisiensi energi • Memanfaatkan ampas kopi sebagai biomassa untuk pemanas ketel • Bekerja sama dengan PLN untuk memperoleh Renewable Energy Certificate (REC) • Mengolah sampah organik menjadi kompos • Mendaur ulang sampah ekonomis • Menyerahkan limbah B3 kepada pengelola berizin • Membeli pasokan minyak sawit dari anggota Roundtable on Sustainable Palm Oil (RSPO) atau Indonesia Sustainable Palm Oil (ISPO) • Memprioritaskan pembelian bahan baku dari pabrik dan pedagang lokal (lebih dari 75% pada 2023)	• Menyelenggarakan program CSR: Mayora Smart, Mayora Health, dan Mayora Care • Memberikan pelatihan keterampilan Karang Taruna • Menormalisasi aliran Sungai • Membangun penerangan jalan • Menyalurkan donasi hewan qurban • Memberikan bantuan bencana alam • Mengelola sekolah binaan • Mengembangkan kapasitas guru • Merenovasi PAUD	• Menciptakan lingkungan kerja yang adil, beragam, dan inklusif. • Mengembangkan profesionalisme karyawan melalui pelatihan dan program seperti Mayora Education Program dan Mayora Big Family. • Menerapkan standar Kesehatan dan Keselamatan Kerja (K3) melalui sertifikasi ISO 45001, pembentukan Panitia Pembina Keselamatan, Kesehatan Kerja, dan Lingkungan (P2K3L), dan komitmen terhadap budaya kerja minim kecelakaan. • Memberikan remunerasi dan kesejahteraan yang adil melalui struktur gaji yang jelas, survei kompensasi industri, serta partisipasi dalam program BPJS. • Menyediakan fasilitas pendukung seperti sarana olahraga, ruang laktasi, dan klinik kesehatan. • Mendukung kebebasan berserikat dan menyediakan mekanisme pengaduan ketenagakerjaan yang transparan melalui Kuesioner Tingkat Layanan Karyawan dan PKB dengan serikat pekerja.

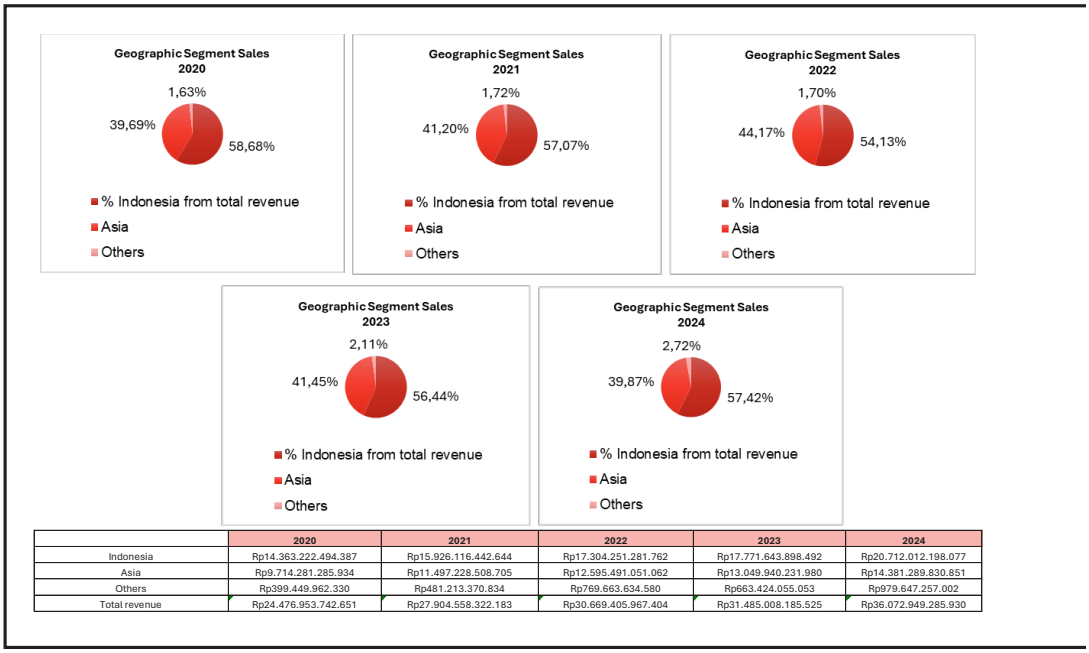
Sumber: Annual Report dan Sustainability Report Mayora 2020, 2021, 2022, 2023, 2024



	2020	2021	2022	2023	2024
Local sales	Rp14.380.095.257.387	Rp16.054.493.579.193	Rp17.801.674.636.367	Rp17.779.971.747.647	Rp20.726.676.320.914
Export sales	Rp10.113.731.248.264	Rp11.885.472.763.242	Rp12.894.327.651.340	Rp13.713.364.287.033	Rp15.361.240.023.078
Sales return	Rp16.872.763.000	Rp35.408.020.252	Rp26.596.320.303	Rp8.327.849.155	Rp14.967.058.062
Net sales	Rp24.476.953.742.651	Rp27.904.558.322.183	Rp30.669.405.967.404	Rp31.485.008.185.525	Rp36.072.949.285.930

Gambar 1. Kinerja Penjualan dan Ekspor Mayora Periode 2020-2024

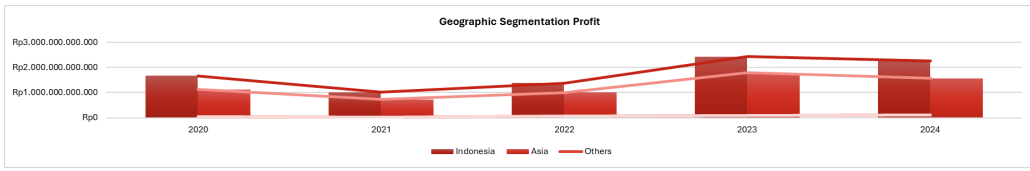
Sumber: Annual Report Mayora 2020 – 2024



	2020	2021	2022	2023	2024
Indonesia	Rp14.363.222.494.387	Rp15.926.116.442.644	Rp17.304.251.281.762	Rp17.771.643.898.492	Rp20.712.012.198.077
Asia	Rp9.714.281.285.934	Rp11.497.228.508.705	Rp12.595.491.051.062	Rp13.049.940.231.980	Rp14.381.289.830.851
Others	Rp399.449.962.330	Rp481.213.370.834	Rp769.663.634.580	Rp663.424.055.053	Rp979.647.257.002
Total revenue	Rp24.476.953.742.651	Rp27.904.558.322.183	Rp30.669.405.967.404	Rp31.485.008.185.525	Rp36.072.949.285.930

Gambar 2. Penjualan Mayora Berdasarkan Segmen Geografis Periode 2020-2024

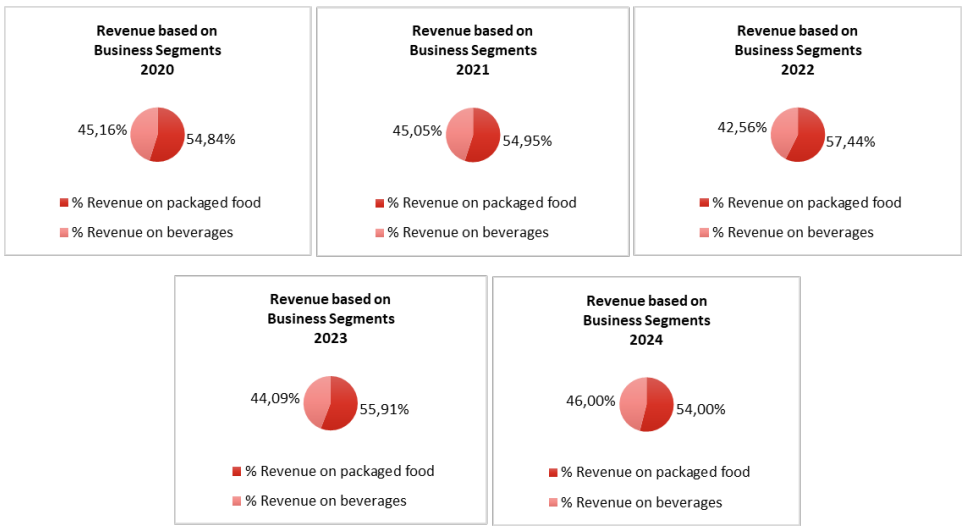
Sumber: Annual Report Mayora 2020 – 2024



	2020	2021	2022	2023	2024
Indonesia	Rp1.717.125.121.097	Rp1.661.205.554.653	Rp1.011.523.253.516	Rp1.372.808.694.178	Rp2.426.829.441.191
Asia	Rp1.401.113.496.996	Rp1.123.523.501.635	Rp730.229.119.536	Rp999.245.754.167	Rp1.782.051.190.180
Others	Rp54.025.932.940	Rp46.199.137.867	Rp30.563.541.103	Rp61.060.193.356	Rp90.594.715.829
Profit from op.	Rp3.172.264.551.034	Rp2.830.928.194.155	Rp1.772.315.914.155	Rp2.433.114.641.701	Rp4.299.475.347.200

Gambar 3. Laba Mayora Berdasarkan Segmen Geografis Periode 2020-2024

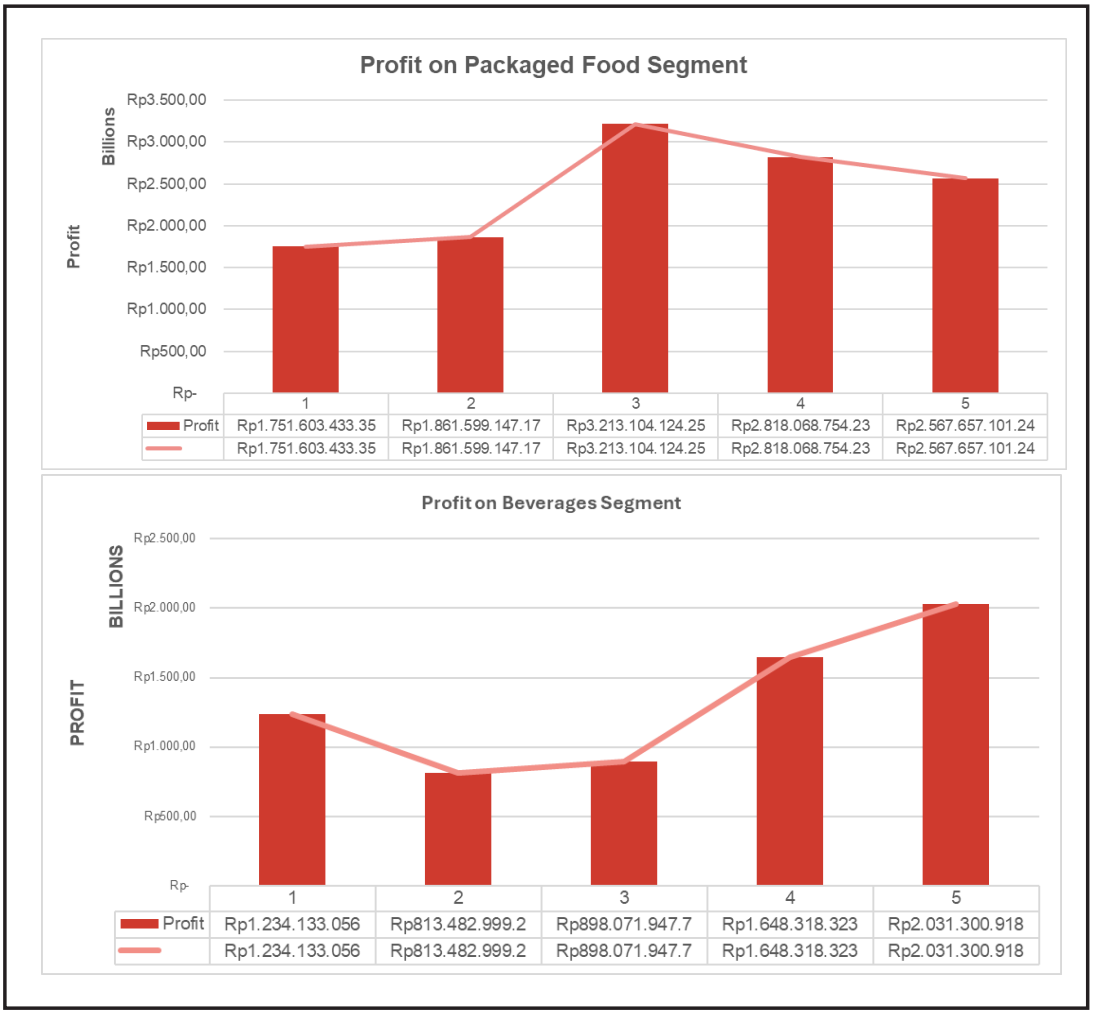
Sumber: Annual Report Mayora 2020 – 2024



	2020	2021	2022	2023	2024
Revenue on packaged food segment	Rp 13.934.943.424.370,00	Rp 15.932.503.499.700,00	Rp 18.655.730.077.716,00	Rp 18.998.572.239.332,00	Rp 21.864.728.479.460,00
Revenue on beverages	Rp 11.474.815.504.496,00	Rp 13.063.299.110.258,00	Rp 13.824.995.710.976,00	Rp 14.982.697.358.951,00	Rp 18.626.903.565.647,00
Total revenue	Rp 25.409.758.928.866,00	Rp 28.995.802.609.958,00	Rp 32.480.725.788.692,00	Rp 33.981.269.598.283,00	Rp 40.491.632.045.107,00

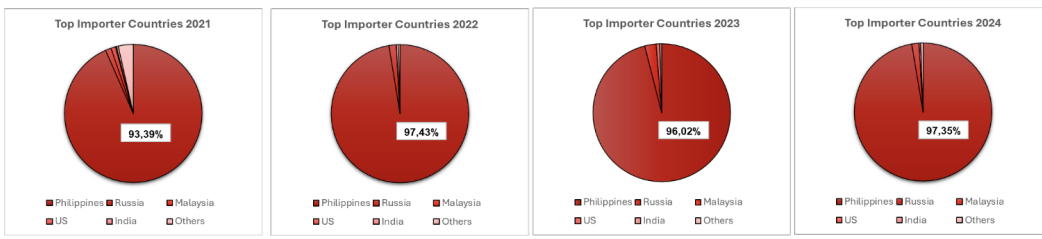
Gambar 4. Penjualan Mayora Berdasarkan Segmen Bisnis Periode 2020-2024

Sumber: Annual Report Mayora 2020 – 2024



Gambar 5. Laba Mayora Berdasarkan Segmen Bisnis Periode 2020-2024

Sumber: Annual Report Mayora 2020 – 2024



Gambar 6. Negara Importir Terbesar atas Produk-Produk Mayora Periode 2021-2024

Sumber: Trademo