

UNIVERSITI SAINS MALAYSIA

Peperiksaan Semester Kedua  
Sidang 1987/88

AMP400: Strategi Pemasaran

Tarikh: 7 April 1988

Masa: 2.15 petang - 5.15 petang  
(3 jam)

---

**SUSU LEMBU ASLI SENDIRIAN BERHAD**

Susu Lembu Asli Sendirian Berhad adalah sebuah syarikat keluarga yang diuruskan oleh Encik Yong Lee Sang. Encik Yong merupakan pengasas dalam merumuskan polisi-polisi syarikat, terutama sekali dalam bidang kewangan, penanaman modal, mengawal pengurusan dan pemasaran. Dalam memelihara kesedaran secara menyeluruh mengenai berbagai aspek organisasi perniagaannya, Encik Yong telah beberapa tahun yang lalu memberi galakkan kepada pengarah-pengarahnya, iaitu adik-beradiknya sendiri, supaya mengambil berat tentang pemasaran, kewangan dan pentadbiran hari ke hari. Walaupun mereka tidak mempunyai latihan yang tertentu, namun mereka tetap berkebolehan dan bekerja dengan tekun. Mereka melapor terus kepada Encik Yong.

Susu Lembu Asli Sdn Bhd (SLA) telah mengeluarkan dan memasarkan susu yang telah dipasteur dan dihomogenise serta produk-produk lain yang mengandungi susu sejak tahun 1970. Penjualan meningkat dari 800,343 paket dalam tahun 1979 hingga ke 7,343,477 paket dalam tahun 1984 (Rajah 1).

---

\* Kes ini ditulis oleh Encik N.A. Abdul Latheef. Hak cipta 1986 oleh Malaysian Institute of Management.

...2/-

Encik Yong merasa gembira dengan perkembangan perniagaannya yang telah dimulakan secara kecil-kecilan dalam tahun 1968, hinggalah mencapai kedudukannya sekarang pada bulan Jun 1985 ini. Dia telah menggunakan berbagai strategi untuk mencapai kedudukan ini dan kurang pasti samada ia perlu mengubah strategi-strategi ini mengikut perubahan-perubahan persekitaran dalaman dan luaran.

RAJAH 1

| <u>Year</u> | <u>Jumlah Paket yang dijual</u> |
|-------------|---------------------------------|
| 1968        | 46,440                          |
| 1970        | 155,032                         |
| 1972        | 271,341                         |
| 1974        | 387,661                         |
| 1976        | 619,826                         |
| 1978        | 762,319                         |
| 1979        | 800,434                         |
| 1980        | 812,209                         |
| 1981        | 1,015,261                       |
| 1982        | 4,493,570                       |
| 1983        | 6,561,186                       |
| 1984        | 7,343,477                       |

### SEJARAH

Dalam tahun 1967, Encik Yong Lee Sang telah bekerja sebagai seorang Agen Penanam Semula (Estate Replanting Agent) di Estet Hill Side kira-kira empat batu dari Seremban, ibu kota Negeri Sembilan. Encik Yong berasal dari sebuah keluarga yang ramai dan telah menerima enam tahun pendidikan sekolah rendah di salah sebuah Sekolah Cina. Pada satu hari, seorang wanita India yang bekerja di Estet itu, telah memberinya satu botol yang mengandungi susu lembu disebabkan ia mempunyai lebihan susu lembu tersebut dan tidak tahu apa yang harus dilakukannya. Encik Yong mendapati beberapa orang penternak lembu yang lain turut menghadapi masalah yang serupa. Ia berpendapat bahawa ia boleh membeli lebihan susu ini dan jual kepada pengguna-pengguna. Selepas itu, Encik Yong telah diberitahu oleh sahabat-sahabatnya bahawa Jabatan Veterinari Negeri boleh membantunya. Ia pun pergi ke Jabatan tersebut di Seremban dan berjumpa dengan Encik K. S.

...3/-

[AMP 400]

Maniam, Pegawai Kemajuan Tenusu dan Pemasaran di Bahagian Ibu Pejabat Veterinari, di mana ia memberitahu Encik Yong bahawa Jabatannya memang mengutip susu dari penternak-penternak di Estet itu dan menghantarnya ke Food Specialities (salah satu anak syarikat Nestle) untuk di pasteurise dan pembungkusan. Setelah itu, susu yang telah dipek dijual kepada pengedar-pengedar oleh Jabatan Veterinari. Encik Maniam memberitahu Encik Yong bahawa dia juga boleh menjadi salah seorang pengedar.

Oleh kerana perniagaan menanam semula di Estet tidak begitu baik, Encik Yong mula memikirkan bahawa mungkin adalah satu idea yang baik untuk menceburi perniagaan dalam pengedaran susu. Ia pun mula menjual susu yang telah dipek oleh syarikat pembungkusan di daerah Seremban tetapi hanya untuk empat bulan sahaja. Ia mendapati bahawa pasaran di situ agak kecil. Lantas, Encik Yong mengambil keputusan untuk berhijrah ke Kuala Lumpur/Petaling Jaya, daerah yang mempunyai paling ramai penduduk di negeri ini.

Encik Yong melangkah pergi ke Petaling Jaya dalam bulan Mei 1968 dengan wang \$470 serta sebuah motosikal dan menetap di rumah sahabatnya oleh kerana ini adalah kali pertama ia pergi ke Petaling Jaya. Ia mendaftar perniagaannya di bawah nama syarikat Yong sebagai pemilik tunggal, dalam bulan April 1968. Dalam minggu pertama, Encik Yong telahpun membuat tinjauan ke daerah Kuala Lumpur dan Petaling Jaya. Buat masa itu, ia telah membeli sebuah peti sejuk yang sudah dipakai berharga \$300 dan membayarnya secara ansuran sebanyak \$50 sebulan. Pada hari pertama, ia telah dapat menjual 15 paket sahaja dan mendapat keuntungan sebanyak \$15 dengan kadar komisyen sebanyak 10 sen tiap-tiap satu paket. Masalah besar yang dihadapinya ialah bahasa. Ia hanya boleh bertutur dalam bahasa Cina. Encik Yong menyedari bahawa ia mempunyai skop untuk menambahkan lagi penjualannya dan hanya satu cara yang membolehkan ia mendapat lebih pelanggan adalah dengan menggunakan wanita-wanita. Ia pun mula mengambil dua orang wanita Cina sebagai pekerja-pekerja sementara dan membayar mereka \$5.00 untuk dua jam dari pukul 5.00 petang hingga 7.00 malam. Jualannya mula meningkat dari 15 paket ke 30 paket sehari.

Hingga ke Januari 1969, jualannya terus meningkat ke 600 paket sehari. Encik Yong sendiri menjual susu tersebut serta dua penolongnya sebagai penjual-penjual susu. Dalam bulan Mei 1969, perniagaannya jatuh disebabkan rusuhan perkauman. Beberapa pelanggan telah meninggalkan rumah mereka dan ia menyedari bahawa ia terpaksa memulakan perniagaannya sekali lagi.

...4/-

Dengan galakkkan yang diberi oleh Timbalan Pengarah Jabatan Perkhidmatan Veterinari, Dr. S. Thuraisingam, Encik Yong memulakan semula perniagaan dengan jualan 40 pakej sehari. Encik Yong menghadapi kesusahan dalam mendapat pelanggan baru untuk meningkatkan jualan. Apabila jualan meningkat, ia mula menggunakan lebih banyak budak-budak untuk membantu dalam menghantar susu dari rumah ke rumah.

Di antara tahun 1969 dan 1979 jualan meningkat perlahan-lahan dalam corak yang stabil. Sumber susu SLA masih daripada Food Specialities yang juga mepakej susu untuk Jabatan Veterinari. Pada masa ini Encik Yong menghadapi beberapa masalah berhubung dengan pengorganisasian menghantar susu dan mengutip bayaran daripada pelanggan-pelanggannya. Jualan meningkat disebabkan kejayaan Encik Yong dalam mendapat pelanggan-pelanggan institusional seperti Hotel, Pasaraya dan kedai-kedai runcit. Encik Yong yakin bahawa Food Specialities tidak suka bila SLA memasuki daerah mereka serta tidak berapa suka untuk mepakej susu SLA. Banyak alasan-alasan diberi semasa kelewatan (delays) seperti tidak cukup kertas karton dan sebagainya. Beberapa perbincangan di antara Encik Yong, Food Specialities dan Jabatan Veterinari telah diadakan tetapi keputusan-keputusan tidak memuaskan Encik Yong.

Dalam masa ini Encik Yong mengikuti pembangunan-pembangunan dalam industri susu serta meningkatkan pengetahuannya dalam pengurusan perniagaan. Pada tahun 1975, Encik Yong melawati beberapa ladang tenusu dan koperatif di Eropah. Dia juga melawati kilang-kilang serta mengkaji pemprosesan susu dan kilang pembungkusan susu. Encik Yong mempunyai idea untuk mengadakan kilang pemprosesan susu dan kilang pembungkusan susu sendiri. Apabila ia kembali dari Eropah, ia berunding dengan Dewan Perniagaan Cina. Dewan Perniagaan Cina telah memperkenalkan Encik Yong kepada Pegawai Kedutaan Jepun yang memberi nama-nama untuk dihubungi. Dalam tahun 1978, Encik Yong melawati negara Jepun dan mendapat "Contact" dengan syarikat-syarikat pemprosesan susu dan mesin-mesin pembungkusan. Encik Yong mengambil kursus-kursus jangka pendek dalam bidang pengurusan di Universiti Nasional Taiwan di antara tahun-tahun 1974 dan 1978.

...5/-

Pembangunan-Pembangunan sejak 1979

Dalam tahun 1979, Encik Yong rasa bahawa untuk mengembangkan perniagaannya, cara mengatasi masalah-masalah dengan pembungkus-pembungkus (packers) ialah dengan menubuhkan kilang pemprosesan dan pembungkusan sendiri. Ia menubuhkan syarikat yang dinamakan Susu Lembu Asli Sdn Bhd pada 11 September, 1978 dan melantik isteri serta adiknya sebagai Pengarah dan dirinya sebagai Pengerusi.

Encik Yong terpaksa menghadapi berbagai masalah untuk menjadikan ideanya satu kejayaan. Ia mempelajari soal-soal teknikal semasa lawatannya ke Eropah. Ia juga mengambil seorang pekerja yang berkelulusan dalam bidang teknologi pemakanan serta mempunyai lima tahun pengalaman dalam memproses produk-produk tenusu, untuk menjaga aspek-aspek pengawalan mutu. Encik Yong juga menerima nasihat dari orang-orang Jepun dalam pembelian mesin-mesin untuk perniagaannya.

Encik Yong merasakan bahawa pemasaran bagi susu pasteurise mempunyai masalahnya yang tersendiri. Walaubagaimanapun, ia merasa bahawa masih ada banyak lagi peluang-peluang untuk meningkatkan kegemaran pengguna-pengguna terhadap susu pasteurise. Pandangannya yang luas, perhubungannya yang rapat dengan pegawai-pegawai dari Jabatan Veterinari serta penilaiannya tentang potensi pemprosesan susu segar tempatan, mendorongnya untuk mengambil langkah tegas dalam memulakan kilang sendiri di bangunan-bangunan sewa di Section 51A/230 Petaling Jaya dalam tahun 1979.

Ia mengatur untuk mengimpot mesin-mesin memproses dan membungkus dari Jepun dan kertas karton-karton "Pure Pak" (dengan nama syarikat dan logo yang sudah dicetak) dari Amerika Syarikat. Kapasiti kilang berasaskan tiga giliran (shifts) ialah 50,000 paket sehari. (Kilang ini mengeluarkan 30,000 paket sehari dalam dua giliran pada Disember 1984.)

Makmal yang serba lengkap diadakan untuk menjaga kualiti. Susu diuji di beberapa peringkat dari peringkat ianya diterima sehinggalah dihomogenise, pasteurise dan dibungkus. (Lihat Lampiran A).

Di antara tahun 1979 dan 1985, Syarikat SLA telah merancang untuk meningkat 30% jualan setiap tahun. Mereka kerap mencapai peringkat ini dan kadang-kadang mengatasi tahap 30%. Ini

...6/-

disebabkan oleh beberapa faktor. Pertama, Encik Yong mengetahui bahawa kebanyakan jualanannya ialah dari golongan yang berpendapatan sederhana ke atas dan menginap di kawasan Kuala Lumpur - Petaling Jaya. Untuk menjual kepada kumpulan pelanggan ini, Encik Yong menggunakan perkhidmatan jurujual wanita. Kedua, tidak ada persaingan hebat daripada pesaing-pesaing. Ketiga, sistem penghantaran dari rumah ke rumah di sebelah pagi telah menolong syarikat meningkatkan jualan dan mengatasi sasaran jualan.

Encik Yong berpuashati dengan margin keuntungan iaitu 15% hingga 20%. Apabila ditanya mengenai perancangan kewangan, ia menjawab, "Saya akan berpuashati kalau jualan akan meningkat untuk membolehkan saya mendapat keuntungan yang berpatutan. Kamu tahu, saya bukanlah pandai sangat tentang hal-hal kewangan. Saya tahu sedikit sebanyak tetapi kalau anda tanya adakah saya melakukan apa-apa perancangan kewangan, jawabnya Tidak!" Apabila perniagaan bertumbuh, Encik Yong membawa masuk satu lagi adik ke dalam syarikatnya. Jabatan Operasi (termasuk pemasaran) dijaga oleh adiknya Encik Yong Kong Lin, Jabatan Kewangan oleh Encik Yong Ling Ming. Encik Yong sendiri mengawal keseluruhan pengurusan syarikat serta berkonsentrasi lebih kepada membentuk polisi-polisi, menjaga perhubungan awam, berjumpa dengan pihak kerajaan dan agen jualan.

Untuk memperkukuhkan lagi struktur organisasi, Encik Yong membawa masuk Datuk (Dr) Osman bin Din, bekas Ketua Pengarah Jabatan Perkhidmatan Veterinari yang telah bersara, sebagai Pengerusi SLA dalam tahun 1984. Encik Yong juga membawa masuk Encik K. S. Maniam yang pernah bekerja di Perkhidmatan Veterinari sebagai Perunding dalam Pemasaran. (Lihat Lampiran B).

Kakitangan di SLA berpuas hati dengan pekerjaan masing-masing. Kata Encik Yong, "Kakitangan adalah prioriti utama. Saya menjaga hal-hal kebajikan mereka dengan rapi. Saya mempelajari daripada orang-orang Taiwan dan Jepun tentang kepentingan kakitangan semasa lawatan saya di sana. Saya mempunyai pekerja Bumiputra yang baik dan setia kepada SLA selama lebih dua belas tahun. Pesaing-pesaing cuba mengambil pekerja saya tetapi mereka tidak tinggalkan saya kerana mereka tahu saya menjaga mereka dengan baik. Saya mempunyai lebih daripada seratus budak-budak yang menghantar susu dan saya telah menubuhkan satu tabung untuk keperluan mereka seperti membayar deposit rumah, membeli motosikal ataupun untuk berkahwin. Tabung ini adalah daripada caruman kadar satu sen setiap paket yang dijual oleh mereka."

...7/-

Sebuah anak syarikat telah ditubuhkan di Johor Bahru yang dinamakan Susu Lembu Asli (Johor) Sdn Bhd. Pada tahun 1984, syarikat ini mendirikan kilang untuk memulakan pemprosesan dan pembungkusan susu untuk pelanggan-pelanggan institusi selatan Semenanjung Malaysia. Kilang ini dijaga oleh Encik Yong Vai Ling, adik kepada Encik Yong. Encik Yong melantik seorang agen di Singapura untuk memulakan penghantaran dari rumah ke rumah. Dia berharap untuk mendapat bahagian pasaran Singapura yang sedang bertumbuh serta berpendapatan tinggi.

Dalam tahun 1984, SLA telah dilantik sebagai satu daripada pembekal susu untuk Program Susu Sekolah. Program ini ditaja dan diberi subsidi oleh Kementerian Pendidikan sebagai projek perintis di kawasan Kuala Lumpur/Petaling Jaya di kalangan kanak-kanak. Harga tetap yang ditawarkan oleh Kementerian, perjanjian pembayaran cepat dan ramalan peringkat jualan menarik SLA untuk menyertai program ini. Dalam masa empat minggu setelah memulakan program tersebut, kanak-kanak di dua buah sekolah jatuh sakit selepas meminum susu SLA. Encik Yong berkata, "Susu yang dipasteurkan harus diminum dalam masa beberapa jam selepas dihantar, kecuali disimpan dalam peti sejuk. Dalam kes ini, susu tidak disimpan dalam peti sejuk oleh pihak sekolah, tetapi diberi kepada kanak-kanak keesokan harinya. Sudah tentu susu akan rosak. Syarikat-syarikat lain hanya membekalkan susu U.H.T. kepada sekolah-sekolah. Kami adalah syarikat tunggal yang membekal susu segar kepada sekolah-sekolah."

#### PRODUK

Syarikat SLA hanya memproses dan membungkus susu segar yang telah dihomogenise dan dipasteurise apabila ia bermula perniagaan dalam tahun 1979. Selepas tiga tahun membekal susu, Encik Yong mendapati kanak-kanak menggemari susu berperasa coklat. Untuk memenuhi golongan ini, SLA mula mengeluarkan susu coklat pada tahun 1981. Produk ini tidak memerlukan perubahan dalam proses pengeluaran, hanya memerlukan penambahan perasa coklat dan gula ke dalam susu.

Satu lagi produk yang ditambah ke dalam barisan produk ialah susu yang dicampurkan dengan jus oren, pada tahun 1982. Produk baru ini diilhamkan dengan bantuan seorang teknologis makanan yang telah berjaya mencampurkan jus oren dengan susu segar.

...8/-

Dengan menggunakan teknologi yang sama, satu lagi perasa buah-buahan iaitu mangga, ditambah pada tahun 1983. Syarikat SLA merasa bangga mengeluarkan dan memasarkan kedua-dua produk baru ini kerana ia adalah syarikat tunggal yang mengeluarkan produk seperti ini. Kedua-dua produk dipek dalam paket 300 ml.

Dalam tahun 1984, satu lagi produk yang dipanggil "Dadih" yang dipek dalam bekas plastik 100 ml. (Lihat Lampiran D). Dalam bulan Disember 1984, nisbah pengeluaran di antara susu segar, susu perasa coklat, jus oren, jus mangga dan Dadih ialah 50:30:10:8:2.

Kata Encik Yong, "Polisi syarikat saya ialah menghasilkan produk-produk bersih yang mengandungi susu sebagai ramuan asas. Kami memanggilnya minuman-minuman kesihatan."

Harga runcit bagi produk-produk pada Disember 1984 telah diberikan dalam Rajah 2.

RAJAH 2

|              | <u>HARGA JUALAN (SEN)</u> |                         |                     |                       |              |
|--------------|---------------------------|-------------------------|---------------------|-----------------------|--------------|
|              | <u>Susu<br/>Segar</u>     | <u>Susu<br/>Cokelat</u> | <u>Jus<br/>Oren</u> | <u>Jus<br/>Mangga</u> | <u>Dadih</u> |
| Harga Runcit | 75                        | 80                      | 70                  | 70                    | 60           |

PEMASARAN

Mengenai pemasaran, Encik Yong berkata, "Semasa saya mula perniagaan saya dahulu, saya menggunakan penjual-penjual wanita untuk melakukan penjualan saya. Wanita-wanita itu akan cuba mempengaruhi pelanggan-pelanggan dengan kualiti susu segar ini, dan memberitahu bahawa susu ini akan dihantar ke rumah mereka, serta pembayaran boleh dibuat di penghujung bulan. Saya dapati cara begini berkesan kerana orang ramai berpeluang mengenali produk saya secara terus-menerus. Saya membayar penjual-penjual wanita itu secara harian. Untuk beberapa tahun saya terus menggunakan penjual-penjual wanita untuk mendapatkan pelanggan-pelanggan baru tetapi cuma baru-baru ini sahaja saya menggunakan budak-budak untuk menghantar. Insentif untuk budak-budak ini ialah komisyen keseluruhannya meningkat setiap kali pelanggan

...9/-



[AMP 400]

baru didapati. Saya tidak begitu berbelanja sangat untuk pengiklanan kecuali menggunakan gelansar filem (slides) di panggung-panggung wayang".

Semenjak tahun 1983, SLA meminjam peti penyejuk (refrigerated coolers) untuk kedai-kedai runcit menyimpan produk susu mereka. Langkah ini ada dua tujuan. Pertama, peruncit akan menonjolkan produk-produk SLA dengan lebih jelas. Kedua, produk-produk susu dapat disimpan lebih lama.

Harga produk-produk ini diterima dengan baik kerana persaingan tidak begitu hebat dalam pengeluaran susu yang dihomogenise dan dipasteurisekan.

Jualan di kawasan Wilayah Persekutuan dan Selangor di kawal secara langsung oleh SLA. Jualan bahagian utara dikawal oleh agen-agen di Pulau Pinang dan Ipoh yang membekal susu dengan kredit 45 hari. Agen-agen ini pula melantik sendiri budak-budak untuk menjual dan menghantar susu. Jualan di Johor, Batu Pahat, Muar dan Melaka dikawal oleh kilang SLA di Johor Bahru.

Insentif budak-budak, kedai-kedai runcit dan agen-agen untuk meningkatkan jualan ialah kadar komisyen yang lebih tinggi diberikan apabila isipadu jualan meningkat. Mereka dijamin komisyen minima sebanyak 10% atas jualan dan ini boleh dinaikkan sehingga 18%.

Kata Encik Yong, "Apabila pengguna sedar tentang kelebihan meminum susu segar, mereka akan membeli dari sumber yang mereka rasa lebih bersih dan yang boleh diharapkan daripada penjaja-penjaja susu tradisional yang mungkin tidak bersih."

#### PERSAINGAN

Satu faktor yang telah membantu pertumbuhan SLA adalah kekurangan persaingan. Semasa SLA mula memproses dan memasarkan susu yang dipasteurise dan dihomogenise, syarikat-syarikat lain hanya mengeluarkan dan memasarkan susu U.H.T. dan susu campuran semula (reconstituted milk). Hanya dua syarikat iaitu Cold Storage (M) bhd dan Dairy Milk Sdn Bhd (syarikat Bumiputra) mengeluarkan dan memasarkan susu segar sejak tahun 1982 tetapi isipadu mereka masih rendah. Encik Yong berkata, "Mereka tidak begitu mengancam kami kerana kami mempunyai pengalaman dan kelebihan rangkaian pengedaran susu segar."

...10/-

SLA adalah syarikat pembeli susu dari Pusat-Pusat Kutipan Susu (PKS) yang kedua terbesar. (Lampiran C). Pembeli susu terbesar iaitu Dutch Baby Industries (M) Bhd membeli susu yang berlebihan dengan harga subsidi. Susu itu digunakan dalam pengeluaran susu manis, susu tepung, susu U.H.T. dan susu yang dibersihkan dari kuman (sterilised milk). (Lihat Lampiran E). Dalam tahun 1984, pembelian SLA berjumlah kurang-kurang 20% daripada jumlah susu yang dijual oleh PKS. (Lihat Rajah 3).

RAJAH 3

Sumber-Sumber dan Pengguna-Pengguna  
Susu Segar tahun 1984

| Sumber Susu Segar                     | (Liter)    |
|---------------------------------------|------------|
| Isipadu dari Pusat-Pusat Kutipan Susu | 7,944,800  |
| Isipadu dari Ladang-Ladang            | 2,872,900  |
| Jumlah                                | 10,817,700 |
| -----                                 |            |
| Pengguna Susu Segar                   |            |
| Dutch Baby Milk Industries (M) Bhd    | 4,366,400  |
| Susu Lembu Asli Sdn Bhd               | 1,563,500  |
| Cold Storage (S'pore) Ltd             | 1,381,700  |
| Dairy Milk Sdn Bhd                    | 322,100    |
| Cold Storage (M) Bhd                  | 256,800    |
| Ng Brother Farm                       | 135,500    |
| Johore Bahru Farm                     | 64,200     |
| Jualan di PKS/Ladang-Ladang           | 2,332,000  |
| Susu rosak atau penggunaan lain       | 395,500    |
| Jumlah                                | 10,817,700 |
| -----                                 |            |

(Sumber: Jabatan Perkhidmatan Veterinari)

Encik Yong rasa syarikatnya dapat meningkatkan jualan susu segar di masa hadapan kerana kempen kerajaan menggalakkan minuman susu tempatan (dilancar pada hujung tahun 1985) daan pengharaman impot susu "sterilised" pada Julai 1985

...11/-

RANCANGAN MASA HADAPAN

Pada Jun 1985, Encik Yong memikirkan tentang masa hadapan syarikatnya. SLA baru sahaja membeli tanah perindustrian di Bangi, Selangor untuk didirikan kilang baru dengan kapasiti yang lebih daripada kilang di Petaling Jaya. Mendirikan kilang baru ini akan memerlukan pelaburan yang besar.

Encik Yong tahu potensi syarikatnya dalam industri produk susu. Malaysia masih lagi mengimpot susu dan produk susu dari luar negeri. (Lihat Rajah 4).

RAJAH 4

Pengimpotan Susu dan Produk Susu  
Ke Semenanjung Malaysia

| Deskripsi<br>-----                                 | (\$`000)      |               |               |               |
|--|---------------|---------------|---------------|---------------|
|  | 1981<br>----- | 1982<br>----- | 1983<br>----- | 1984<br>----- |
| Susu Segar<br>(Sterilised)                         | 2,471         | 2,558         | 4,044         | 2,889         |
| Krim & Susu Skim<br>dab Produk-Produk<br>susu lain | 274,800       | 246,817       | 264,014       | 230,648       |
| Mentega  | 56,720        | 43,869        | 46,706        | 42,410        |
| Keju   | 3.032         | 4,440         | 4,457         | 4,625         |

(Sumber: Jabatan Statistik, Kuala Lumpur)

Encik Yong sedang memikirkan tentang mempelbagaikan produknya kepada produk-produk yang berkaitan dengan susu seperti susu "sterilised", keju, mentega, "yoghurt" dan ais-krim. Dia percaya ini tidaklah susah untuk dibuat kerana produk-produk itu ada kaitan dengan susu segar serta tidak melanggar polisi syarikat, ( iaitu mengeluarkan produk yang tidak ada kaitan dengan susu segar). Dia mahu syarikatnya terus menjadi pemimpin dalam pembekalan susu segar dan juga mendapat sedikit syer pasaran produk baru yang sedang dirancang untuk dikeluarkan.

...12/-

[AMP 400]

Encik Yong juga ada rancangan-rancangan lain dalam fikirannya. Apabila kilang baru di Bangi didirikan, dia merancang untuk memindahkan kilang sekarang ke utara untuk membekal kepada pasaran Perlis, Kedah, Pulau Pinang dan Perak.

Jarang sekali berlaku kekurangan (shortage) susu segar dan kadang-kadang Jabatan Veterinari tidak dapat menjual semua susu yang dikutip dari PKS. Kelebihan susu dijual kepada Dutch Baby Milk Industries (M) Bhd melalui FAMA. Kebanyakan PKS mengharapkan jualan susu segar akan bertambah baik apabila kerajaan mengharamkan impot susu cecair pada 1 Julai, 1985 serta kempen minum susu tempatan. (Lampiran D).

Encik Yong memberitahu para pemberita (Lampiran E) bahawa pada Jun 1985, keinginan syarikatnya untuk membeli kelebihan susu dari FAMA dengan harga lebih 20 sen seliter. Harga ini adalah lebih daripada apa yang dibayar oleh syarikat lain kepada FAMA. Syaratnya ialah syarikatnya dibenarkan memasuki semula program susu sekolah.\* Ia rasa peluang untuk memasuki semula program susu sekolah adalah baik terutama sekali kerana ia telahpun memberikan 30% daripada modal syer syarikatnya kepada para Bumiputra selaras dengan Dasar Ekonomi Baru.

Pengharaman mengimpot susu cecair "sterilised", situasi industri berasaskan susu dan lain-lain pembangunan baru dalam dan luar syarikat, mendorong Encik Yong mengadakan mesyuarat Lembaga untuk membentuk strategi-strategi masa hadapan syarikat SLA.

[\* Mulai Jun 1985, SLA membeli susu dari PKS dengan harga 82 sen seliter sementara Dutch Baby Industries (M) Bhd. membayar 42 sen seliter]

...13/-

130

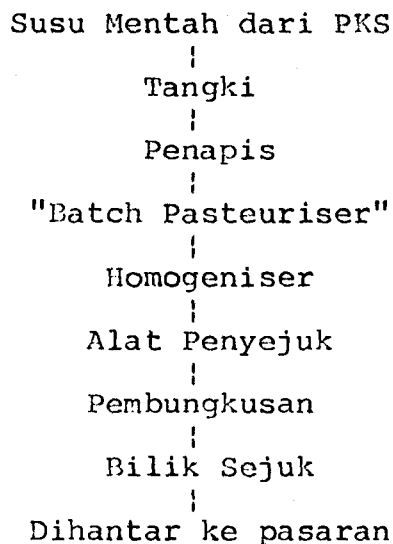
LAMPIRAN A

PROSES PEGELUARAN

Sebelum susu segar dipek, ianya harus dihomogenise dan dipasteurise terlebih dahulu. Proses homogenise adalah untuk menghalang pengasingan krim daripada susu. Proses pasteurise adalah untuk menghalang fermentasi dengan menyimpan susu di suhu yang tidak memberi kesan ke atas komposisi kimianya.

Di SLA proses pengeluaran bermula dengan mengutip susu segar daripada Pusat Kutipan Susu (PKS). Susu segar itu kemudiannya di masukkan ke dalam tangki-tangki di mana ia dipanaskan sebelum dimasukkan ke dalam homogenizer. Daripada homogenizer, ia dimasukkan secara automatik ke dalam "heat Exchanger" di mana proses pasteurisasi bermula. Susu dipasteurise di tahap 76.5C untuk 12 saat. Suhu yang tinggi ini adalah cukup untuk proses pasteurisasi. Selepas proses ini selesai ianya disejukkan ke 5C untuk disimpan ke dalam bilik sejuk. Keseluruhan proses ini dilakukan dengan menggunakan mesin-mesin dan di bawah situasi yang bersih sekali. Susu yang telah diproses itu kemudiannya dipek ke dalam paket-paket yang bersih dengan tarikh "expiry" dicetak diatasnya. Paket-paket susu ini kemudiannya disimpan di dalam peti-peti sejuk besar sebelum ianya di hantar ke agen-agen atau di ambil untuk pengedaran oleh van-van susu dan budak-budak penghantar susu.

Carta Aliran Proses Pengeluaran untuk  
Susu yang dipasteurise dan dihomogenise

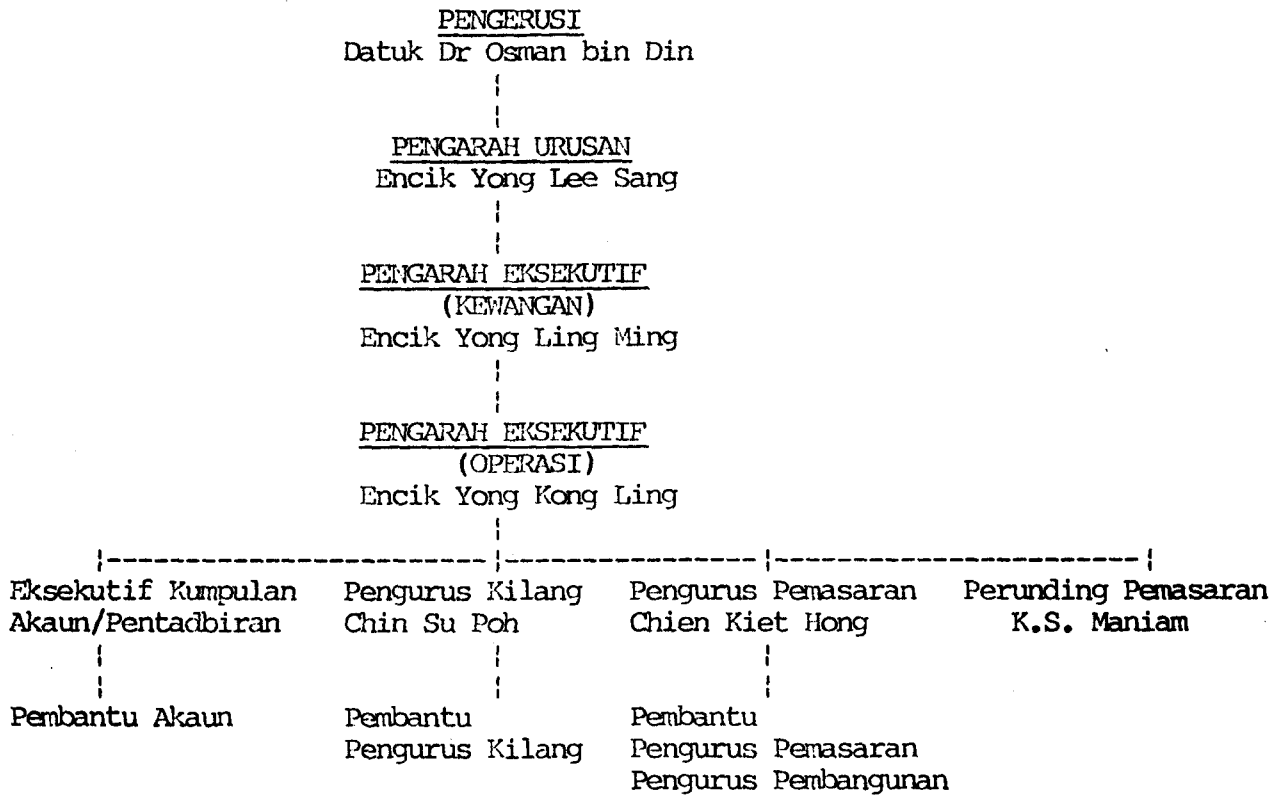


...14/-

LAMPIRAN B

SUSU LEMBU ASLI SDN BHD

CARTA ORGANISASI  
(daripada Jun 1985)



...15/-

LAMPIRAN C

PERANAN PUSAT-PUSAT KUTIPAN SUSU

Dalam tahun 1974 hanya 4% daripada jumlah keperluan produk-produk susu adalah keluaran tempatan, bakinya 96% diimport. Kementerian Pertanian berpendapat bahawa usaha-usaha harus dibuat untuk membangunkan pengeluaran susu tempatan supaya pengimportan susu dikurangkan dan penternak-penternak tempatan memperoleh pendapatan yang lebih.

Pengkajian feasibiliti yang dijalankan oleh Jabatan Veterinari menunjukkan bahawa kedua-dua skel besar dan kecil dalam pengeluaran tenusu boleh diterima. Jabatan tersebut juga berpendapat bahawa ladang-ladang kecil yang mengeluarkan susu adalah kecil dan tidak teratur boleh mengambil peranan utama dalam pembangunan industri tenusu. Program pembangunan tenusu yang bermula di Semenanjung Malaysia pada tahun 1974, mempunyai dua objektif yang selaras dengan dasar ekonomi negara dan dasar pertanian:

- 1) untuk memperbaiki pendapatan penternak-penternak luar bandar melalui pengeluaran susu dan
- 2) meningkatkan pengeluaran tempatan susu segar.

Program pembangunan ini dilancarkan dalam beberapa peringkat dengan membentuk satu rangkaian pusat-pusat kutipan dan penyejukkan susu supaya dapat menyusun kutipan dan pemasaran susu daripada estet-estet dan kawasan pendalaman. Sehingga Mei 1985, 40 pusat kutipan susu telah didirikan di beberapa tempat dalam negeri (lihat peta Lampiran G).

Semenjak Jun 1985, susu keluaran PKS dipasarkan oleh Jabatan Veterinari melalui FAMA seperti berikut:

- a) Pembekalan susu dibuat secara langsung kepada penjaja-penjaja susu yang akan mengedar kepada restoran, pengguna-pengguna kecil dan rumah-rumah.
- b) Pembekalan dibuat kepada syarikat-syarikat besar yang menggunakan susu segar dengan susu tepung dan lemak mentega yang diimport untuk pengeluaran susu U.H.T. dan produk-produk susu yang lain. (Sebahagian daripada susu ini akan dijual kepada SLA Sdn Bhd untuk pengeluaran susu yang dihomogenise dan dipasteurise).

...16/-

- c) Sebahagian daripada kutipan ini dijual secara langsung kepada pasaraya-pasaraya di Singapura.

Walaupun demikian, pemasaran susu segar di Semenanjung Malaysia masih di peringkat kecil-kecilan tetapi sedang bertumbuh. Susu segar yang boleh didapati telah menolong meluaskan program tenusu. Bagaimanapun pertumbuhan pemprosesan susu segar adalah lembab berbanding dengan susu segar yang boleh diperolehi disebabkan perkembangan pasaran yang lembab dan persaingan daripada susu cecair campuran semula dan juga daripada susu yang diimpot.

1. Bincangkan isu-isu dalam kes ini dan bentukkan satu rancangan pemasaran untuk Encik Yong.

(100 Markah)



THE SUNDAY STAR, JUN 2 1985

LAMPIRAN D

### SUCCESS ON A SUBSIDY

#### Why you will be asked to drink more local milk

##### FOCUS

THE MALAYSIAN milk story has success stamped all over it. Since 1980 the veterinary Services Department has doubled local milk production, created 3,000 new dairy farmers and distributed some 8,000 imported high milk yielding animals.

There's just one problem. Not many people want to buy the milk.

Sixty per cent of milk and milk products consumed by Malaysians is imported and they have seen no reason to switch – especially as local milk costs twice as much.

And so, there are about four million litres of milk – half the amount collected at the Veterinary Services Department's milk collection centres – sloshing around in the market place with no buyers in sight.

To keep the milk success story from turning sour, this excess supply is sold at half the farmer's price – a little over 45 cents – to Dutch Lady Milk Industries.

But the Federal Agricultural marketing Authority (Fama) responsible for marketing the milk, pays the farmer the full 75 cents per litre so that he is not out of pocket.

This buying expensive and selling cheap has cost Fama some S16 million yearly since 1983.

In the normal run of market forces, when supply exceeds demand price is often lowered to attract buyers. Not here. There is no plan for cheaper milk.

The main aim of the Veterinary Services Department's Dairy Development Programme, it seems, is to increase the income of the rural folk in line with the Government's poverty eradication programme.

It was not set up to provide cheap milk to consumers who may consider it a nutritious drink. Lowering the farmer's price would only reduce his income especially if his herd size is still small and this would work against the dairy programme's objectives. Dr. Ahmad Mustaffa Babiee, the department's director general said,

The question is, is it logical or fair for the farmer to get a lower price for his milk when the price of petrol and foodstuff keeps going up?" he asked.

"I'd rather see to it that we improve farm efficiency and increase herd size so that the farmer can maintain his income without having to increase his price in the future," he added.

**LAMPIRAN D (SAMB.)**

"The farmer's price is his cost of production. If the retail price of milk is to be lowered, then either the farmer will lose out or the Government would have to pay heavily to subsidise the consumer, as is the case in the European Economic Community countries," he explained.

Fama Director General Othman Mohamed Rijal sees his agency's subsidising (he called it "supporting the farmers' price") the farmer as only temporary until demand picks up.

And Fama, like any entity out to sell a product, is hoping to generate those sales with a massive "Drink Local Milk" campaign towards the end of this year.

It hopes the campaign will be as successful as its "Eat Local Fruits" campaign many years ago which gave local fruits an equal if not premium status over imported fruits.

The biggest obstacle Fama faces is the Malaysian milk drinking habit which has not changed since colonial times.

The local fresh milk market has always been and still is associated with the Indian community. Most other Malaysians have preferred powdered and sweetened condensed milk since both were introduced in the early part of the century as a form of preserved milk suitable for the tropics.

Furthermore, out of the 600 million litres of milk and milk products consumed only six per cent or 34 million litres are consumed as liquid ready-to-drink milk.

Then again half of this 34 million litres of ready-to-drink milk is recombined milk which is not fresh milk but reconstituted milk prepared from imported milk powder. Which means that local milk contributes to only some three per cent of the total milk and milk product demand in the country.

These figures show two things:

- \* THE LOCAL milk market has the potential to grow; and
- \* A LOT of work has to be done to convert Malaysians to the habit of drinking local fresh milk.

The School Milk Programme, undertaken jointly by the Education, Health and Agricultural Ministries, is aimed at inculcating the milk drinking habit in schoolchildren. Unfortunately, over 95 per cent of the milk supplied under this programme is recombined milk.

It is in the school, however, that children can develop the taste for fresh milk a habit they will take into their adult lives and possibly pass on to their children.

**LAMPIRAN D (SAMB.)**

But this is long-term and as an immediate step, liquid milk imports will be banned from July 1. At the moment imported sterilised liquid milk comes up to 2.5 million litres and it is hoped the excess local fresh milk will fill that vacuum.

But there is a possibility that those who now buy imported milk will turn to imported milk powder instead not least because it will still be cheaper than local milk.

"If it comes to that we will have to intervene gradually through some sort of regulation which will require processors to absorb a certain quota of local milk, as is the practice in some countries in this region," Dr. Ahmad Mustaffa said.

"However, forcing the shape of a market through law should be the last resort a country should have to turn to. That is why we hope to sell local milk through a consumer force which we hope to create through Fama's campaign," he said.

The ultimate objective of the Veterinary Services Department is to ensure that by the year 1990 recombined ready-to-drink milk will be replaced wholly by local milk.

Fama's biggest problem is that up till now consumers have never seen the need to switch to local milk.

No health or veterinary authority has ever claimed that local fresh milk is more nutritious than the preserved powdered or sweetened condensed milk. "This is worsened by the fact that because Malaysians are not a milk drinking people, taste-wise they have not learnt to distinguish pasteurised milk from sterilised or recombined milk," Encik Othman Rijal of Fama said.

"That there is a difference in taste is known only to those who have acquired the taste for fresh milk."

The "Drink Local Milk" campaign is very crucial for the success of the dairy programme.

By the Veterinary Services Department's milk production projections for 1990, if demand for local milk follows the present trend, there will be an excess of about 20 million litres of local milk in the market.

Selling it cheap to milk industries will cost the Government some \$8 million if the price support continues as at present.

At that point, it might be questionable if the word "success" is still applicable.

LAMPIRAN E.

THE SUNDAY STAR, Jun 2, 1985

FIRM: WE'LL PAY FAMA MORE FOR EXCESS MILK

SUSU LEMBU ALSI, a local milk processing company, is willing to buy up the excess milk from Fama at 20 cents more per litre than what the authority was getting from another company.

However, the firm said it could do this only if it was allowed to re-enter the School Milk Programme.

The firm pulled out of the programme last year because of adverse publicity it got when some school children fell ill after drinking packets of contaminated milk.

Susu Lembu Asli managing director Yong Lee Sang said he forwarded his company's proposal to Deputy Education Minister Datuk Dr. Ling Liong Sik who is the chairman of the School Milk Programme committee, last month.

"Susu Lembu Asli is prepared to mop up all the four million litres of excess milk which Fama has been selling at 42 cents a litre (to Dutch Lady Milk Industries,) and we will pay 62 cents a litre for it, if we are allowed to participate in the School Milk Programme in the urban schools where the distribution and refrigeration problems are less pressing," Mr Yong said.

His firm is now paying up to 82 cents a litre for the milk it purchases from Fama which is sold as pasteurised milk to consumers at large.

Education Ministry public relations officer, Nik Mohamed Kamal Wan Mustaffa said the Ministry would consider Susu Lembu Asli's application.

The firm pulled out of the school programme only three weeks after it entered it last May.

Mr. Yong said that even though Susu Lembu Asli was not found to be in the wrong, the adverse publicity had harmed the company.

(The pasteurised milk had gone bad because it was not kept in a refrigerator at the school after delivery. It was only distributed to the children the next day.)

The company also said that it found it difficult to continue supplying the milk packets at 40 cents each when it was paying Fama 82 cents per litre.

Other firms participating in the programme were supplying recombined milk which is cheaper to produce.

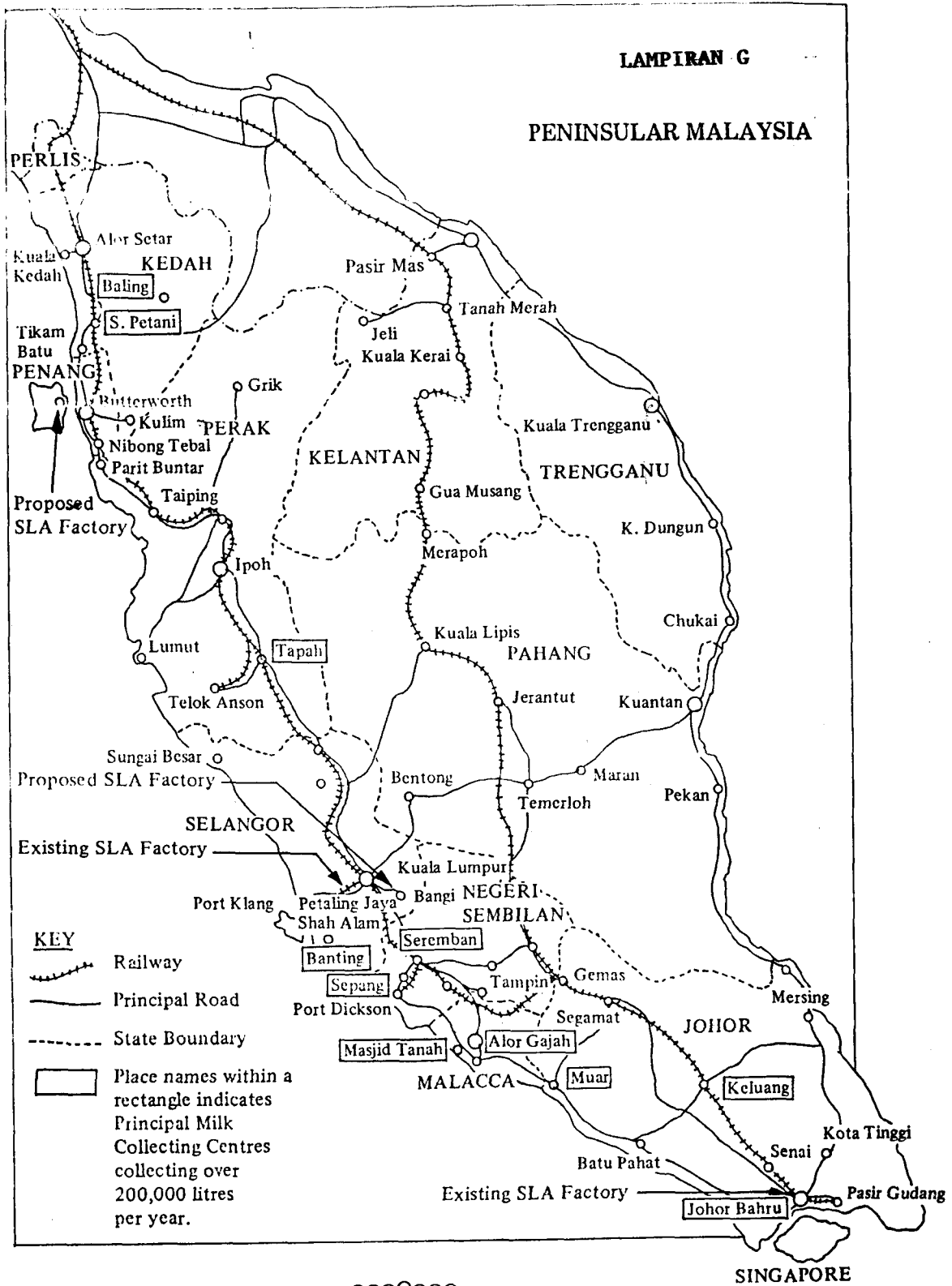
"That is why we will agree to participate in the programme only if we are given milk at a lower price. After all the price we are asking for is higher than the price Fama gets from Dutch Lady and this means that the Government will save some \$800,000 a year in subsidies," Mr. Yong said.

**LAMPIRAN E (SAMB.)**

Veterinary Services Department Director-General Dr. Ahmad Mustaffa Babjee said his department had not received any request from Susu Lembu Asli for milk at 62 cents a litre.

However, he said it would be a wise move if the subsidy Fama is paying can be reduced and the money be used to increase the number of people drinking local fresh milk.

He also said that it would be a good idea to get Malaysians to acquire the taste for fresh milk when they are still young.



- 0000000 -