



UNIVERSITAS
GADJAH MADA

Analisis strategi bersaing PT Kalbe Farma Tbk

ELLIYAS, Sony Warsono, Dr.,MAFIS

Universitas Gadjah Mada, 2010 | Diunduh dari <http://etd.repository.ugm.ac.id/>

INTISARI

Industri farmasi di Indonesia seperti halnya industri farmasi dunia merupakan industri yang terfragmentasi. PT Kalbe Farma Tbk merupakan perusahaan farmasi terbesar di Indonesia. Menarik untuk dikaji dari segi strategi bisnis dan strategi bersaing karena PT Kalbe Farma Tbk tetap menempati posisi pertama dalam beberapa tahun terakhir. Tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah mengidentifikasi dan menganalisis strategi bersaing PT Kalbe Farma Tbk dengan terlebih dahulu menganalisis peluang, ancaman, kekuatan, kelemahan dengan analisis eksternal dan internal perusahaan.

Penelitian ini merupakan studi kasus pada PT. Kalbe Farma Tbk. Data yang digunakan adalah data internal dan eksternal perusahaan. Analisis data yang digunakan adalah analisis kualitatif dengan menganalisis lingkungan eksternal dan internal perusahaan dilanjutkan dengan analisis *SWOT*. Analisis faktor eksternal dengan menggunakan analisis industri yang terdiri dari karakteristik industri, *five competitive forces*, *driving forces*, *strategic group mapping*, dan *key success factors*. Analisis faktor internal dilakukan dengan menganalisis bidang fungsional seperti bidang pemasaran dan penjualan, produksi dan sistem kualitas, sumber daya manusia, riset dan pengembangan, serta *supply chain* dan sistem informasi. Identifikasi strategi diperoleh dari analisis *SWOT*. Evaluasi strategi dilakukan dengan mengevaluasi strategi yang ada dibandingkan dengan pilihan strategi yang diperoleh dari identifikasi strategi.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa dari hasil analisis faktor eksternal, yang menjadi peluang bisnis bagi Kalbe adalah: pertumbuhan pasar farmasi yang baik, inovasi produk dan patent, kebijakan regulasi farmasi yang menguntungkan pemain lama, kemampuan teknologi informasi, kemampuan teknologi produk dan proses, kemampuan skala ekonomi, lini produk yang luas, kemampuan membangun mutu, dan kemampuan *supply chain*. Yang menjadi ancaman bisnis bagi Kalbe adalah: tingkat persaingan di masa datang yang makin tinggi, trend kenaikan biaya pengembangan produk, trend penurunan pertumbuhan industri dalam jangka panjang. Dari analisis faktor internal Kalbe memiliki banyak kekuatan yaitu skala ekonomi, kemampuan manajemen *supply chain* yang baik, dan kemampuan mengembangkan produk *me too*, fasilitas plant dan peralatan yang memadai, merek yang kuat dan dikenal, reputasi perusahaan, sistem mutu yang unggul, kemampuan distribusi yang kuat, kondisi finansial yang kuat, pemimpin pasar, produk unggulan, lini produk yang luas, dan pengakuan (*awards*) yang diperoleh. Sedangkan yang menjadi kelemahan Kalbe saat ini adalah diferensiasi produk OTC yang relatif lebih lambat dibanding pesaing terdekat, pengembangan brand image OTC yang belum maksimal, produk inovasi dan paten yang lebih lambat dibanding pesaing PMA. Identifikasi strategi yang perlu dikembangkan Kalbe saat ini untuk meraih keunggulan kompetitif yaitu ekspansi area penjualan, mengembangkan inovasi produk dan patent, mempercepat peluncuran produk OTC, pengembangan *brand image* dan mengembangkan pemasaran *online* untuk OTC, serta efisiensi biaya operasional. Analisis strategi menunjukkan bahwa strategi yang dilakukan Kalbe saat ini masih sesuai dengan hasil identifikasi strategi.

Kata kunci : strategi bersaing, analisis industri, analisis faktor internal, analisis *SWOT*, identifikasi strategi, analisis strategi.



ABSTRACT

Indonesian pharmaceutical industry as well as global pharmaceutical industry is a fragmented industry. PT Kalbe Farma, a public company, is the biggest pharmaceutical company in Indonesia. It is attracted to analyze both business strategy and competitive strategy of PT Kalbe Farma due to its recognition as the first market position in several recent years. The aims of this study are to identify and to analyze of Kalbe's competitive strategies by analysis of opportunities, threats, strengths, and weaknesses as results of external and internal analysis.

This research is a case study of PT Kalbe Farma. Data that used are company's internal and external data. Design analysis is a qualitative analysis by external and internal environment analysis followed by SWOT analysis. External factors are analyzed by industry analysis that are consists of industry characteristic, five competitive forces, driving force, strategic group mapping, and key success factors. Internal factors has been analyzed by functional organization analysis i.e. marketing and sales, production and quality system, human resources, research and development, and supply chain and information system. Identification strategy was gained by SWOT analysis. Evaluation of strategy was analyzed by comparing the existing company's strategy with the alternative strategy as the results of strategy identification.

The results of the study found that business opportunities for Kalbe as results of external factors analysis are healthy growth rate of pharmaceutical market, product innovation and patent, pharmaceutical regulation that beneficial to incumbent, information technology capability, the capability of production and process technology, economy of scale, widely range of product, advanced quality system, and supply chain management. Furthermore, threats that Kalbe faced are tighter competitiveness in the future market, increasing cost of product development, and decreasing industry growth in the long term. As result of internal factors analysis, Kalbe has strengths i.e. economy of scale, supply chain management, prowess development of *me too* products, reliable of plant facility and machines, strong and known brands, well reputation company, reliable in the quality system, strong distribution channel, strong financial condition, market leader in some products, high quality products, widely range of product, and winning some awards. The weaknesses of Kalbe that identified are differentiation OTC is slower than competitors done, developing brand image slightly weakly, product innovation and patent are grow slowly compare to multinational company. Identification strategies that should be driven by Kalbe to reach competitive advantage are continuing market expansion, promoting product innovation and patent, faster launch OTC, maintaining and developing existing brand image, building on line market for OTC product, and operation efficiency. Strategy analyzed found that strategy has been executed by Kalbe was comply with the identified strategy in this study.

Keywords: competitive strategies, industry analysis, internal factors analysis, SWOT analysis, strategy identification, strategy analysis