

DAFTAR ISI

	Halaman
Halaman Judul	i
Halaman Pengesahan	ii
Halaman Pernyataan.....	iii
Kata Pengantar	iv
Daftar Isi	v
Daftar Tabel	ix
Daftar Gambar	x
Intisari	xi
Abstract	xii
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Perumusan Masalah.....	7
1.3 Manfaat Penelitian.....	11
1.4 Tujuan Penelitian.....	12
1.5 Metode Penelitian	12
1.5.1 Metode Pengumpulan Data.....	12
1.5.2 Metode Analisis Data.....	13
1.5.2.1 Analisa Faktor Eksternal.....	13
1.5.2.1.1 Karakteristik Industri	14
1.5.2.1.2 <i>Five Competitive Forces</i>	14
1.5.2.1.3 Driving Forces.....	16
1.5.2.1.4 <i>Strategic Group Mapping</i>	17
1.5.2.1.5 <i>Key Success Factors</i>	18
1.5.2.2 Analisis Faktor Internal.....	18
1.5.2.3 Analisis <i>SWOT</i>	19
1.5.2.4 Identifikasi Strategi.....	20
1.5.2.5 Evaluasi Strategi.....	21
1.6 Sistematika Penulisan.....	21
BAB II LANDASAN TEORI.....	23
2.1 Manajemen Strategis	23
2.1.1 Model Utama Manajemen Strategis.....	26
2.1.2 Tingkatan Manajemen Strategis.....	26
2.1.3 Pembuat Strategi.....	30
2.1.4 Manfaat Manajemen Strategis.....	30
2.1.5 Risiko Manajemen Strategis.....	31
2.1.6 Formulasi Strategi.....	31



2.1.7	Komponen-komponen Model Manajemen Strategis.....	31
2.2	Strategi Bersaing (<i>Competitive Strategy</i>).....	35
2.2.1	Strategi biaya rendah (<i>Low cost provider strategy</i>)	36
2.2.2	Strategi diferensiasi (<i>A broad differentiation strategy</i>)	38
2.2.3	Strategi biaya terbaik (<i>A best cost provider strategy</i>).....	39
2.2.4	Strategi fokus berbasis biaya rendah (<i>A focused strategy based on low cost</i>)	40
2.2.5	Strategi kolaborasi , aliansi dan partnership (<i>Collaboration strategies: alliances and partnership</i>).....	41
2.2.6	Strategi merger dan akuisisi (<i>Merger and acquisition strategies</i>).....	41
2.2.7	Strategi integrasi vertikal (<i>Vertical integration strategies: operating across more stages on industry value chain</i>).....	42
2.2.8	Strategi outsourcing (<i>Outsourcing strategies: narrowing the boundaries of the bussiness</i>).....	42
2.2.9	Strategi menyerang: meningkatkan posisi pasar dan membangun keunggulan (<i>Offensive strategies: improving market position and building competitive advantage</i>).....	43
2.2.10	Strategi bertahan: melindungi posisi pasar dan keunggulan bersaing (<i>Defensive strategies: protecting market position and competitive advantage</i>).....	44
2.3	Analisis Industri.....	44
2.3.1	Karakteristik Industri.....	45
2.3.2	Five Competitive Forces.....	45
2.3.2.1	Ancaman dari pendatang baru.....	45
2.3.2.2	Kekuatan tawar menawar pemasok.....	50
2.3.2.3	Kekuatan tawar menawar pembeli.....	51
2.3.2.4	Ancaman dari produk pengganti.....	51
2.3.2.5	Intensitas persaingan diantara para pesaing.....	52
2.3.3	<i>Driving Forces</i>	54
2.3.3.1	Identifikasi <i>driving forces</i>	55
2.3.3.2	Memperkirakan pengaruh <i>driving forces</i>	56
2.3.3.3	Mengembangkan strategi untuk mengambil pengaruh <i>driving forces</i>	56
2.3.4	<i>Strategic Group Mapping</i>	56
2.3.5	Faktor Kunci Sukses (<i>Key success factors</i>).....	58
2.4	Analisis Lingkungan Internal Perusahaan.....	59
2.4.1	Analisis rantai nilai.....	60
2.4.2	Keunggulan bersaing (<i>Competitive advantages</i>).....	64
2.5	Analisis <i>SWOT</i>	65
2.5.1	Identifikasi kekuatan perusahaan.....	70
2.5.2	Identifikasi kelemahan perusahaan.....	72
2.5.3	Identifikasi peluang pasar bagi perusahaan.....	72
2.5.4	Identifikasi ancaman pasar bagi perusahaan.....	73
2.6	Evaluasi Strategi.....	73



BAB III GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN	76
3.1 Sekilas Kalbe Farma Tbk.....	76
3.2 Kinerja Kalbe.....	77
3.3 Visi, misi, value (nilai-nilai) dan faktor kunci sukses.....	81
BAB IV ANALISIS FAKTOR EKSTERNAL DAN INTERNAL	84
4.1 Analisis Faktor Eksternal.....	84
4.1.1 Karakteristik Industri.....	84
4.1.2 <i>Five Competitive Forces</i>	89
4.1.2.1 Ancaman dari pendatang baru (<i>Threat of new entrants</i>).....	89
4.1.2.2 Kekuatan tawar menawar pemasok (<i>Bargaining power of suppliers</i>).....	92
4.1.2.3 Kekuatan tawar menawar pembeli (<i>Bargaining power of buyers</i>).....	94
4.1.2.4 Ancaman dari produk pengganti (<i>Threat of substitute products</i>).....	97
4.1.2.5 Intensitas persaingan di antara pemain lama (<i>Degree of rivalry</i>).....	99
4.1.3 <i>Driving Forces</i>	103
4.1.3.1 Identifikasi faktor-faktor yang menjadi <i>driving forces</i>	103
4.1.3.2 Memperkirakan efek perubahan yang terjadi dalam industri menjadi lebih menarik atau tidak.....	113
4.1.4 <i>Strategic Group Mapping</i>	114
4.1.5 <i>Key Success Factors</i>	118
4.1.6 Ringkasan Analisis faktor Eksternal.....	124
4.2 Analisis faktor Internal.....	125
4.2.1 Pemasaran dan Penjualan.....	126
4.2.2 Produksi dan Sistem Kualitas.....	133
4.2.3 Sumber Daya Manusia (<i>Human Resources</i>).....	137
4.2.4 Riset dan Pengembangan (<i>Research and Development</i>).....	139
4.2.5 <i>Supply Chain</i> dan Sistem Informasi.....	142
4.2.6 Ringkasan Analisis Faktor Internal.....	144
4.3 Analisis SWOT.....	145
4.3.1 Identifikasi Kekuatan Perusahaan.....	145
4.3.2 Identifikasi Kelemahan Perusahaan.....	146
4.3.3 Identifikasi Peluang Pasar bagi Perusahaan.....	147
4.3.4 Identifikasi Ancaman bagi Perusahaan.....	147
BAB V ANALISIS STRATEGI	148
5.1 Identifikasi dan Analisis Strategi.....	148
5.1.1 Ekspansi area penjualan/market.....	148
5.1.2 Mengembangkan inovasi produk dan paten, mempercepat peluncuran produk OTC, pengembangan brand image dan pengembangan pemasaran online OTC.....	151
5.1.3 Menjadi yang pertama meluncurkan produk <i>me too</i> (<i>first time generic approval</i>).....	154



5.1.4 Efisiensi biaya operasional.....	154
5.2 Evaluasi Strategi.....	155
BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN.....	157
6.1 Kesimpulan.....	157
6.2 Saran.....	164
DAFTAR PUSTAKA.....	165

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1. Top 15 Perusahaan Farmasi Dunia Tahun 2006-2008	2
Tabel 2. Top 10 Perusahaan Farmasi di Asia Tahun 2006	3
Tabel 3. Sales Farmasi Global 2001-2008	4
Tabel 4. Prosentase <i>Market Share</i> Farmasi Total (Nilai penjualan OTC+Etikal) di Indonesia Tahun 2006-2008	5
Tabel 5. Kinerja Kalbe Tahun 2004-2008	9
Tabel 6. Profit Margin Beberapa Perusahaan Farmasi di Tingkat Global	9
Tabel 7. Faktor-Faktor dalam Menganalisis Karakteristik Industri	46
Tabel 8. Beberapa Tipe <i>Key Success Factors</i> dalam Industri	60
Tabel 9. Matriks Analisis SWOT	67
Tabel 10. Identifikasi Kekuatan, Kelemahan, Peluang, dan Ancaman	69
Tabel 11. Kinerja Kalbe Tahun 2004-2009	80
Tabel 12. Pertumbuhan Pasar Farmasi di Indonesia 2006-2008 dan <i>Forecast</i> 2009	85
Tabel 13. Ringkasan Ancaman Pendatang Baru Terhadap Beberapa Variabel	91
Tabel 14. Ringkasan Ancaman Kekuatan Tawar-Menawar Pemasok Terhadap Beberapa Variabel	94
Tabel 15. Ringkasan Ancaman Kekuatan Tawar-Menawar Pembeli Terhadap Beberapa Variabel	96
Tabel 16. Ringkasan Ancaman Produk Pengganti Terhadap Beberapa Variabel	99
Tabel 17. Ringkasan Intensitas Persaingan diantara Pemain Yang Ada terhadap Beberapa Variabel	102
Tabel 18. Prosentase Pasien Meminta Merek Tertentu	108
Tabel 19. Merger dan Akuisisi Perusahaan Farmasi Dunia 1990-2004	110
Tabel 20. Projected Deaths (000s) by cause, in WHO Regions baseline scenario 2008	122
Tabel 21. Ringkasan Analisis Faktor Eksternal	125
Tabel 22. Produk <i>Ethical</i> Kalbe	127
Tabel 23. <i>Market Share</i> Produk Unggulan Kalbe	129
Tabel 24. Penghargaan Kalbe dalam <i>Best Brand Award</i> 2008	130
Tabel 25. Fasilitas Produksi Kalbe	134
Tabel 26. Penghargaan Kalbe dalam Bidang Produksi dan Kualitas Tahun 2008	137
Tabel 27. Ringkasan Analisis Faktor Internal	144
Tabel 28. Rangkuman Hasil Analisis <i>SWOT</i>	149

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 1. Grafik <i>Market Share</i> Farmasi di Indonesia tahun 2008	6
Gambar 2. Peta Industri Farmasi di Indonesia Delapan Tahun Terakhir	7
Gambar 3. Profitabilitas Beberapa Industri Terpilih di Amerika Serikat	10
Gambar 4. Model I/O untuk Profitabilitas Tinggi	28
Gambar 5. Model Berbasis Sumber Daya untuk Profitabilitas Tinggi	29
Gambar 6. Kekuatan-Kekuatan yang Membentuk Persaingan Industri	47
Gambar 7. Analisis Rantai Nilai (<i>Value Chain</i>)	62
Gambar 8. Bagan Pembagian Kategori Obat dan Kategori Pesaing	116
Gambar 9. <i>Strategic Map</i> Industri Farmasi di Indonesia	117
Gambar 10. Grafik Pangsa Pasar Obat Resep Q2 2009	128
Gambar 11. Grafik Pangsa Pasar Obat Bebas Q2 2009	128