

INTISARI

Pertumbuhan ekonomi Indonesia yang cukup dan stabil dalam kurun waktu 10 tahun terakhir menjadikan industri farmasi di Indonesia sebagai sektor industri yang sangat menjanjikan dengan pertumbuhan pasar farmasi nasional sebesar 11% per tahun di periode 2010-2014. Persaingan di industri farmasi sangat ketat dan di tahun 2014 terdapat 206 perusahaan farmasi. Untuk memenangkan persaingan perusahaan farmasi dituntut untuk merumuskan dan melaksanakan strategi bersaing yang sesuai dengan kemampuan internal perusahaan dengan mempertimbangkan kondisi lingkungan eksternal perusahaan.

PT Merck, Tbk adalah sebuah perusahaan farmasi multinasional yang memproduksi dan menjual obat resep (*ethical*) dan obat non resep (*over the counter*) di Indonesia. PT Merck, Tbk telah merumuskan dan melaksanakan strategi dalam bersaing dengan mempertimbangkan arahan dari strategi global, prinsip perusahaan dan pengalaman yang dimiliki. Hal yang pertanyaan adalah apakah PT Merck, Tbk mampu memanfaatkan potensi pertumbuhan pasar yang menjanjikan dengan strategi yang telah ada saat ini.

Tujuan utama dari penelitian ini adalah untuk menganalisis strategi bersaing PT Merck, Tbk, menganalisis kondisi internal & eksternal perusahaan. Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif dengan menggunakan pendekatan kualitatif. Pengumpulan data dilakukan dengan teknik wawancara atau pemberian pertanyaan dan studi pustaka. Hasil penelitian ini diharapkan dapat menarik kesimpulan apakah strategi perusahaan masih efektif untuk diterapkan saat ini dan memberikan alternatif strategi untuk meningkatkan kemampuan bersaing dan pertumbuhan penjualan obat perusahaan di industri farmasi Indonesia.

Untuk mengetahui keberhasilan strategi perusahaan saat ini penulis menggunakan indikator pertumbuhan penjualan perusahaan dibandingkan dengan pertumbuhan pasar farmasi nasional. Analisis lingkungan internal seperti: *value chain*, *competitive advantage*, diferensiasi produk, struktur organisasi, kompetensi SDM, program pemasaran & penjualan, produksi pharma dan keuangan digunakan untuk mengetahui kekuatan dan kelemahan sehingga dapat digunakan perusahaan dalam merumuskan strategi bersaing perusahaan. Analisis eksternal seperti faktor *porter's five competitive forces*, *driving forces*, *key success factor* dan *strategic mapping* digunakan untuk memaksimalkan peluang dan mengantisipasi tantangan dari lingkungan industri untuk memenangkan persaingan dalam industri farmasi Indonesia.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi yang dirumuskan dan diterapkan oleh PT Merck, Tbk masih belum efektif karena menghasilkan rerata pertumbuhan penjualan obat perusahaan di bawah rerata pertumbuhan pasar farmasi nasional, maka penulis mengusulkan perbaikan strategi untuk bisnis obat non resep. Rekomendasi yang diberikan adalah penambahan portofolio produk obat non resep dan menerapkan konsep "*supply-centric organization*" di divisi obat non resep untuk meningkatkan pertumbuhan penjualan obat non resep.

Kata kunci: analisis strategi, pertumbuhan penjualan, analisis lingkungan internal perusahaan, analisis lingkungan eksternal perusahaan

ABSTRACT

Indonesia's economic growth are quite stable within the past 10 years to make the pharmaceutical industry in Indonesia is very promising industrial sector with market growth of 11% per year in the period 2010-2014. Competition in the pharmaceutical industry is very tight. In 2014 there were 206 pharmaceutical companies. To win the competition, pharmaceutical companies are required to formulate and implement a competitive strategy in accordance with the company's internal capabilities and considering the company's external environment conditions.

PT Merck, Tbk is a multinational pharmaceutical company that manufactures and sells prescription (ethical) and non-prescription (over the counter) drugs in Indonesia. PT Merck Tbk has been formulating and implementing strategies with considering the global strategy, company's principle and experiences. The question is whether PT Merck Tbk able to take advantage of promising potential market growth with their current strategies.

The main purpose of this research is to analyze the current strategy of PT Merck, Tbk, to analyze the internal environment of the company and external environment of Indonesia's pharmaceutical industry. This research is a descriptive study by using a qualitative approach. Data collection was conducted using list of questions and literature. The results of this study is expected to be able to conclude whether the current company's strategy is still effective and could provide an alternative strategy to improve the company's competitive ability and sales growth in the pharmaceutical industry in Indonesia.

Analysing the successful of implementation of current strategy by using indicator company's sales growth compared to the national pharmaceutical market growth. Analysing of the company internal environment such as: value chain, competitive advantage, product differentiation, organizational structure, human resources, marketing & sales program, production facility and financial condition are used to determine the company's strengths and weakness, so the company could crafting a good competitive strategy. Analysis of external environment such as: porter's five competitive forces, driving forces, key success factors and strategic mapping is used to maximize company's opportunity and anticipate the challenges, so company could win the competition in pharmaceutical industry.

The results showed that the strategies that has been formulated and implemented by PT Merck,Tbk is still ineffective, because generate average sales growth of drug company still below the national average growth of pharmaceutical market, so required some improvements for non-prescription business. The recommendations are to increase the number of non-prescription drugs and implementing the concept of "supply-centric organization" in non-prescription division same as implemented in prescription division.

Keywords: strategy analysis, sales growth, company's internal environment analysis, company's external environment analysis