

Mempersiapkan Ritel Farmasi untuk Menghadapi Persaingan Masa Depan

Ronny Herowind Mustamu

Staf Pengajar Fakultas Ekonomi Jurusan Manajemen – Universitas Kristen Petra

ABSTRAK

Tulisan ini mengupas bagaimana bisnis ritel farmasi di Indonesia perlu mempersiapkan diri sebaik mungkin untuk menjadi lebih kompetitif. Tulisan ini dimulai dari analisa lingkungan yang bersifat makro sampai masuk pada analisa industri. Mencermati supply chain industri ini sampai pada pemusatan perhatian terhadap *driving force* untuk memanfaatkan kecenderungan-kecenderungan yang ada.

Kata kunci: farmasi, ritel, *supply chain*, *trends*, Indonesia

ABSTRACT

This paper explains how the Indonesian pharmaceutical retail business needs to improve its competitiveness, starting from environmental analysis to industry analysis. Observing the industry supply chain to strengthen players' awareness of industry driving forces helps them to take advantage of its future trends.

Keywords: *pharmaceutical, retail, supply chain, trends, Indonesia*

PENGANTAR

Krisis Asia jelas telah memberikan banyak pelajaran berharga bagi setiap orang, terutama para pelaku bisnis. Kemampuan setiap eksekutif untuk secara cermat mendesain, mengeksekusi, dan mengontrol strategi perusahaannya secara efisien adalah suatu keharusan. Sebagaimana Tom Peters mengungkapkan, “Change or Die!” setiap perusahaan dituntut untuk sanggup mengkontekstualisasikan eksistensinya dengan pergeseran atau pertumbuhan iklim internal dan eksternal perusahaan tanpa harus mengesampingkan upaya pencapaian sasaran dan tujuan.

Kini para pelaku bisnis bersiap-siap untuk memasuki babak baru. Ketika dua tahun terakhir industri farmasi di Indonesia sangat dipengaruhi oleh berbagai aktivitas “pengetatan ikat pinggang”, kini tanda-tanda menuju pulihnya perokonomian Indonesia terjadi. Bahkan ketakutan terhadap terjadinya kelesuan pasar (krisis babak II) akibat terjadinya deflasi yang dibarengi menurunnya transaksi bisnis, telah beralih pada terjadinya inflasi (0.06%, Oktober 1999) yang jika dikelola dengan baik akan menuju pada perbaikan ekonomi.

INDUSTRI FARMASI DI INDONESIA

Besar industri farmasi Indonesia diprediksikan kembali menyentuh nilai US\$ 1.5 milyar pada tahun 2000 setelah mencapai US\$ 1.13 milyar tahun 1999 dari pengkerutan menjadi sekitar US\$ 600 juta pada tahun 1998. Nilai tahun 2000 tersebut akan menyamai tahun 1996 sebesar US\$ 1.5 milyar lebih dari dua kali lipat besar pasar tahun 1993 yang hanya US\$ 640 juta. Segment obat resep tercatat mencapai 67% sementara itu segmen obat bebas yang sering pula disebut sebagai *over-the-counter* (OTC) sebesar 33%. Pada awal dekade 1990-an pertumbuhan total pasar mencapai 15% sampai 17% per tahunnya, yang sedikit lebih tinggi dibanding rata-rata pertumbuhan industri ini di kawasan negara-negara ASEAN yang mencatat 14% per tahun. Pemimpin pasar produk OTC di kawasan Asia Timur dan Tenggara adalah Korea Selatan, tetapi yang mengalami pertumbuhan tercepat pada kurun waktu 1993 sampai 1997, sebesar 148.1%, adalah Filipina; Indonesia tumbuh 90.1% yang pergeserannya dipengaruhi oleh besarnya populasi sedangkan pertumbuhannya pasarnya sendiri mengalami hambatan akibat sangat rendahnya pendapatan per kapita.

Konsumsi per kapita pada tahun 1994 adalah US\$ 4, membaik menjadi US\$ 5.5 tahun 1995, namun diperkirakan merosot tajam menuju US\$ 3 pada tahun 1998 dan kembali naik sampai US\$ 5.5 tahun 1999 dan US\$ 7.1 pada tahun 2000. Angka konsumsi per kapita ini sungguh sangat rendah dibanding negara-negara anggota ASEAN lainnya. Pada tahun 1995, misalnya, konsumsi per kapita untuk produk-produk farmasi di kawasan ini tercatat secara berturut-turut US\$ 13.3, US\$16.6, US\$14.4, US\$ 50.7 untuk Malaysia, Filipina, Thailand, dan Singapura (IMS, 1996). Namun demikian, perlu diketahui bahwa hal ini terjadi akibat pengaruh rendahnya nilai mata uang Rupiah terhadap mata uang asing. Meskipun pertumbuhan yang tercatat sangat rendah dalam hitungan Dollar Amerika Serikat, namun dalam angka Rupiah pertumbuhan tersebut merupakan multiplikasi yang sangat signifikan.

Dalam tahun 1997 total penjualan produk farmasi di Indonesia merupakan yang terbesar di Asia Tenggara, yaitu mencapai 29% dari pangsa pasar regional. Sementara itu, kawasan Asia Tenggara sendiri memberikan sumbangan sebesar sepertiga dari total pasar global industri farmasi. Pendapatan industri tumbuh pada angka 20% per tahun dalam bentuk Rupiah dan tercatat sebagai 16% dalam Dollar Amerika Serikat. Sebelum krisis ekonomi, bisnis farmasi di Indonesia diperkirakan tumbuh sebesar 15% sampai 20% per tahun untuk jangka waktu lima tahun ke depan. Namun sebaliknya, krisis ini telah berdampak pasar dan mendorong turunnya angka pertumbuhan tersebut menjadi 10% sampai 15% per tahun dalam nilai penjualan (*value*), yang mencakup kenaikan harga sebesar 60% sampai 100%. Hal ini jelas merujuk pada kenyataan bahwa meskipun pasar mengalami pertumbuhan pada nilai (*value*), tetapi pada kenyataannya merosot dalam hitungan unit (*volume*). Pada masa krisis yang lalu penurunan tersebut diperkirakan mencapai angka 50%.

Terdapat 224 produsen (pabrik) farmasi resmi di Indonesia pada tahun 1996, yang 41 di antaranya merupakan perusahaan-perusahaan PMA (Penanaman Modal Asing) yang menguasai sekitar 16% pangsa pasar produk farmasi di Indonesia. Hal ini terjadi sebagai wujud keseriusan pemerintah Indonesia untuk mengembangkan industri ini di tanah air sekaligus menjamin peran serta bangsa Indonesia sendiri untuk berkarya di dalamnya. Diperkirakan perusahaan-perusahaan yang masuk dalam kelompok 20 Besar (Top 20) menguasai sekitar 54% total penjualan di pasar.

Biaya bahan baku dan produksi mencakup sekitar 60% sampai 70% dari total biaya produk farmasi. Bahan baku impor yang mencapai lebih dari 90% total bahan baku terutama berasal dari RRC, Amerika Serikat, Eropa, dan India. Bahan baku impor ini demikian mahal dan sangat tidak mendukung kelancaran industri farmasi karena kenaikannya yang melambung setinggi 400% akibat depresiasi nilai Rupiah terhadap valuta asing. Dampak dari ketidakstabilan nilai tukar Rupiah tersebut akan bertahan cukup lama mengingat sistem proyeksi inventori dalam industri pembuatan produk farmasi rata-rata mencapai 120 hari, yaitu 60 hari untuk *production lead time* dan 60 hari sisanya untuk transportasi. Di samping biaya tinggi pada bahan baku dan bahan-bahan lainnya, 25% bea masuk impor ditambah 10% pajak pertambahan nilai (PPN) juga sangat tidak mendukung aktivitas impor.

Pada kuartal pertama 1998, sekitar 50% produsen farmasi domestik menghentikan operasi mereka. Sisanya memotong kapasitas produksi sampai dengan 70% dan melambungkan harga. Mereka memusatkan perhatian pada efisiensi melalui penurunan kapasitas produksi, mengurangi jenis variasi produk (*product lines*), memangkas anggaran promosi, dan efisiensi pada bidang sumber daya manusia. Krisis ini sangat berpengaruh pada terjadinya pergeseran keseimbangan kekuatan antara pemain lokal dan pemain global.

RITEL FARMASI DI INDONESIA

Dalam industri farmasi, peritel dapat dikategorikan ke dalam apotik (konvensional), toko obat (konvensional), dan apotik atau toko obat modern. Sebagai sistem warisan jaman kolonial Belanda, aktivitas ritel farmasi dimulai sekitar tahun 1930-an dan konsep apotik dan toko obat kemudian diatur secara tersendiri pada sekitar tahun 1940-an. Konsep apotik dan toko obat modern belakangan hadir sekitar tahun 1990-an awal. Konsep baru ini secara inkremental mempengaruhi dinamika industri farmasi dari cara-cara penjualan yang tradisional (berbasis pada konsep: ada resep dan ada uang, maka ada barang) menuju strategi-strategi kompetitif dan pemasaran yang modern (berbasis pada konsep manajemen strategi yang komprehensif).

Apotik dikenal sebagai tempat di mana suatu layanan terhadap sejumlah besar produk farmasi dijual, baik yang siap pakai maupun yang racikan. Apotik secara ketat diatur dan diawasi berdasarkan Undang-Undang bidang Kesehatan, seperti bahwa apotik harus dijalankan dan diawasi oleh seorang apoteker sebagaimana termaktub dalam PP no. 25/1980 dan UU no. 23/1992.

Toko Obat adalah tempat di mana obat bebas atau OTC dijual. OTC adalah bentuk produk farmasi yang secara bebas dan luas dapat diiklankan melalui berbagai bentuk media massa, baik cetak maupun elektronik. Toko Obat juga mengalami peraturan yang sama ketatnya dengan apotik.

Toko obat atau apotik modern merupakan kombinasi dari apotik konvensional dan toko obat konvensional dengan sentuhan-sentuhan modern atau Barat. Konsep ini menonjolkan kenyamanan ruang dan menawarkan berbagai produk sampingan atau penyerta dari industri farmasi seperti produk kecantikan atau perawatan tubuh (*beauty care products*). Biasanya tipe seperti ini merupakan jaringan luas dari sistem waralaba di bidang apotik dan hanya beroperasi di kota-kota besar seperti Jakarta dan Surabaya.

Dengan basis keuntungan (*margin*) sekitar 20% sampai 35%, pertumbuhan pasar sekitar 15% sampai 20% per tahun, dan daya beli pasar mencapai sekitar US\$ 1.5 milyar pada 1996, bisnis ritel farmasi jelas sangatlah atraktif. Namun demikian, krisis yang terjadi telah menjadikannya lebih beresiko, khususnya bagi para (calon) pendatang baru atau pemain baru yang tak memiliki dukungan finansial yang kuat. Krisis ini telah mengubah dinamika industri ini menuju kompetisi yang saling mematikan dan secara ketat melibatkan modal besar (*capital extensive*), namun sementara itu, daya beli pasar secara signifikan merosot tajam. Hasilnya sungguh nyata, para pemain yang kurang (tidak) profesional dan/atau tidak memiliki dukungan finansial yang kuat terpaksa harus meninggalkan gelanggang. Salah satu jaringan apotik yang berafiliasi ke jaringan apotik waralaba terbesar di Australia memutuskan untuk menghentikan operasi mereka di Indonesia segera setelah krisis terjadi. Seiring dengan keruntuhan para pemain yang kecil dan yang tidak siap, beberapa pemain global seperti Apex dan Watson menunda rencana mereka untuk memasuki pasar Indonesia.

PERILAKU KONSUMEN

Dengan konsumsi per kapita produk-produk farmasi sekitar US\$ 3 dan dilingkupi oleh krisis ekonomi dan politik yang parah, bisnis ini tidak lagi lukratif seperti dulu. Meskipun nilai penjualan tetap tumbuh pada kisaran 10% sampai 15% per tahun, namun merosot sekitar 20% dalam hitungan *volume*. Namun demikian, realita bahwa top 1% penduduk Indonesia membelanjakan sekitar US\$ 1.2 milyar di bidang kesehatan dapat dilihat sebagai pasar potensial yang harus disentuh.

Perbaikan ekonomi yang dialami bangsa Indonesia dalam dekade terakhir ini telah meningkatkan kualitas perumahan dan kehidupan kelas menengah serta meningkatkan tuntutan mereka akan barang habis pakai (*consumer goods*). Generasi konsumen saat ini lebih materialistik dibanding generasi sebelumnya. Loyalitas cap dagang (*brand loyalty*) mulai melemah sementara arti penting kesan atas suatu cap dagang (*brand image*) semakin menduduki tempat penting. Produk-produk lokal dilihat sebagai inferior dibandingkan produk impor. Peningkatan urbanisasi dan kenaikan pendapatan, serta munculnya kaum *yuppies* telah menaikkan gaya hidup (*lifestyles*), pembelian barang-barang konsumtif dan makanan, serta pilihan-pilihan hiburan. Trend dalam dua dekade terakhir adalah menuju tempat-tempat yang bersih dan nyaman serta ber-AC sebagai lokasi membelanjakan uang. Di *mall* dan *plaza*, trend tersebut telah meniru apa yang terjadi di Barat, termasuk tuntutan terhadap lingkungan apotik. Apotik-apotik bergeser dari hanya dekat rumah sakit atau klinik menuju berbagai mall dan plaza.

Namun demikian, kecenderungan mewah tersebut secara drastis berubah akibat krisis yang terjadi. Masyarakat Indonesia mulai menjadi sangat sadar harga (*price conscious*) dan secara ketat mengalokasikan anggaran belanja mereka. Secara pasti mereka telah bergeser dari perilaku belanja kelas menengah dan atas menuju pada pemenuhan tuntutan melalui pembelanjaan produk-produk barang dan jasa pada kelas yang lebih rendah. Masyarakat Indonesia secara signifikan bergerak menuju apa yang dikenal sebagai produk-produk barang dan jasa 'kelas dua'.

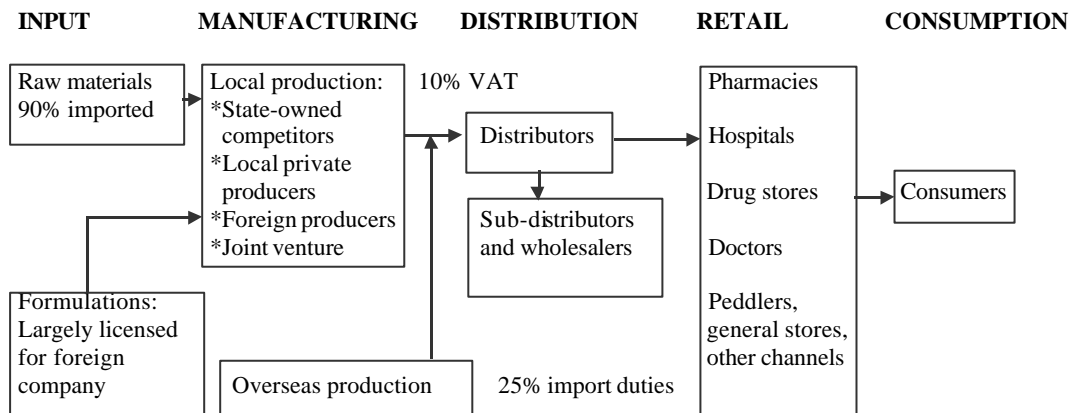
DISTRIBUSI DAN PENJUALAN

Dari 350 produser pada tahun 1990, terjadi penurunan jumlah pabrikan yang sangat signifikan menjadi 240 produser pada tahun 1996 dan diperkirakan akan berkurang kembali sebanyak 25%, yang berarti hanya terdapat 180 produser yang berhasil bertahan. Saluran distribusi akan menjadi sekitar 1.300 distributor yang melayani tak kurang dari 20.000 jalur penjualan. Apotik adalah tempat yang khas untuk menjual obat, tetapi trend-trend baru telah membawa para pelaku bisnis ritel farmasi pada beragam peluang bisnis baru. Tercatat 4.700 apotik terbukti sebagai pemain yang paling kuat dalam industri produk-produk farmasi ini.

Tabel 1. Ratio Distribusi Obat dari Pabrikan dan Distributor

Jenis Outlet	Prosentase
Apotik	43%
Toko Obat Terdaftar	14%
Supermarket dan Peritel lainnya	18%
Rumah Sakit	12%
Dokter dan Fasilitas Kesehatan lainnya	13%

Sumber: Kompas 8 Mei 1998



Sumber: Knoop, 1998.

Gambar 1. Indonesia Pharmaceutical Supply Chain

Struktur finansial dari kecenderungan terbaru bisnis farmasi adalah adanya komponen biaya sebesar 20% untuk kepentingan pemasaran. Dalam upaya mempertahankan dan meningkatkan keterandalan, peritel obat lebih menyukai strategi penjualan langsung (*direct selling*). Dengan cara mengeliminasi biaya pemasaran (sekitar 20%), pada dasarnya *direct selling* ingin menunjukkan bahwa tidak diperlukan biaya pemasaran dalam bisnis ini. Sebagaimana dipaparkan oleh *United Nations Development Organization* (UNIDO), biaya produksi dalam negara-negara yang mereproduksi produk-produk farmasi dapat dijabarkan sebagai berikut: 35% biaya produksi, 21% biaya pemasaran, 6% biaya administrasi, 22% biaya lain-lain, dan 16% margin/keuntungan.

Dalam kasus Indonesia, konsumen akan membayar lebih besar karena terdapat tambahan jalur distribusi, yaitu Pedagang Besar Farmasi (PBF, distributor/*wholesaler*) yang dapat mencapai 15% dan Apotik yang mengambil nilai keuntungan sebesar 35%.

KRISIS

Selama krisis, masyarakat telah mulai menjadi sangat sadar harga. Pedagang obat tradisional tak resmi telah mengambil banyak manfaat melalui penyediaan produk obat-obatan di tokonya. Apotik yang pada mulanya menyerap 65% dari total penjualan obat resep cenderung meningkatkan kualitas kepuasan pelanggan mereka. Bagaimana pun, 3.500 Toko Obat (biasanya menjual obat bebas atau OTC, jamu dan obat-obatan tradisional lainnya, obat Cina, dan terkadang juga menjual obat resep secara ilegal) telah banyak mengambil manfaat dari pasar apotik. Produk-produk “kelas bawah” ini disediakan untuk melayani konsumen yang berasal dari kalangan menengah bawah dan yang sensitif terhadap perubahan harga. Kelompok konsumen ini biasanya lebih suka memaksimalkan keberadaan toko obat atau jamu yang sanggup menawarkan produknya dengan harga sekitar 20% sampai 30% lebih rendah dari apotik.

Dari sisi pembeli, konsumen akan cenderung untuk bergeser ke produk barang dan jasa ‘kelas dua’ yang biasanya lebih murah dan lebih terjangkau harganya. Dalam persoalan industri farmasi/obat di Indonesia, pergeseran termaksud akan terjadi pada produk obat-obatan ala Barat, khususnya yang berasal dari obat dengan cap dagang asli dan obat generik yang bercap dagang (mencapai sekitar 80% dari nilai penjualan obat resep), menuju produk obat-obatan Barat yang tak bermerek atau menuju obat-obatan tradisional seperti obat Cina atau jamu. Pergeseran dari obat bermerek (baik asli maupun generik) menuju obat-obatan generik tak bermerek membumbung tinggi dari sekedar 6% menjadi sekitar 20%. Para ahli percaya bahwa selama krisis pergeseran dari pola konsumsi obat-obatan Barat menuju obat-obatan tradisional telah pula mengubah dinamika struktur industri ini, yaitu 55% obat Barat berbanding 45% obat tradisional.

Seiring dengan krisis ekonomi, harga produk obat-obatan melambung tinggi sejak Agustus 1997 dan mencapai puncaknya ketika harga obat generik yang diharuskan menjadi ‘*price leader*’ malahan meroket sebesar 100% pada bulan Pebruari 1998. Kenaikan ini merupakan yang kedua setelah kenaikan sebesar 50% yang terjadi bulan Januari 1998. Meskipun pemerintah menyediakan bantuan subsidi sebesar US\$ 58 juta untuk mempromosikan penggunaan obat generik, bagaimanapun kenaikan harga obat generik ini telah menciptakan kepanikan tersendiri dalam pasar obat Indonesia. Kondisi ini semakin memburuk ketika mulai mempengaruhi harga obat baik produk domestik maupun luar negeri sebesar berturut-turut 200% dan 300%.

KOMPETISI DI TENGAH INDUSTRI RITEL FARMASI

Kompetisi dalam industri ini terutama didorong oleh strategi harga (*pricing strategy*) dan skala ekonomi (*economies of scale*). Bagaimanapun, secara internasional jaringan waralaba toko obat modern yang akhir-akhir ini memasuki pasar industri ritel farmasi Indonesia membawa konsep-konsep baru dalam bisnis ritel produk farmasi. Konsep-

konsep pemasaran modern tersebut selain menawarkan lebih banyak jenis produk, juga layanan kenyamanan lingkungan seperti tata ruang toko (*outlet*) untuk mempertahankan loyalitas pelanggan. Paling tidak terdapat empat landasan untuk meningkatkan keunggulan kompetitif para peritel produk farmasi, yaitu:

1. *Pricing strategy*
2. *Quality of service*
3. *Product Range Strategy*.
4. *Site Strategy*

Kompetisi ini dapat dikelompokkan ke dalam dua kategori, yaitu di antara para pelaku konvensional seperti apotik dan toko obat, serta kompetisi di antara apotik dan toko obat besar dengan toko obat dan apotik modern. Kompetisi di antara para pemain konvensional pada dasarnya hanyalah berpatokan pada strategi harga (*pricing strategy*), sementara pemain besar dan modern bersaing pada basis yang lebih kompleks sebagaimana disinggung sebelumnya.

Krisis telah memaksa para peritel farmasi masuk ke dalam iklim kompetisi yang sangat keras. Turunnya daya beli masyarakat Indonesia akibat depresiasi Rupiah, meroketnya angka inflasi, dan meningkatnya angka pengangguran telah menyebabkan pasar menjadi lesu. *Switching cost* (biaya untuk berpindah kepada penyedia produk lainnya) bagi para konsumen dapat dikatakan nihil, oleh karenanya sangatlah mudah bagi para konsumen untuk mengalihkan kebiasaan membeli mereka dari produk-produk farmasi bermerek (*branded*) menjadi produk-produk farmasi 'kelas dua' atau bahkan beralih pada pengobatan tradisional atau jamu. Obat-obatan alternatif untuk pengobatan sendiri seperti obat Cina dan jamu menjadi semakin populer di Indonesia.

KECENDERUNGAN-KECENDERUNGAN MENUJU MILLENIUM III

Sebagaimana disinggung sebelumnya, krisis ekonomi Indonesia telah mengubah dinamika keseluruhan industri obat-obatan di Indonesia. Perubahan-perubahan tersebut mempengaruhi keseluruhan mata rantai dalam industri ini, mulai dari rantai pasokan sampai dengan rantai konsumsi. Namun demikian, krisis tersebut juga memberikan beberapa kecenderungan dan peluang baru yang dalam kelompok mata rantai ritel dan mata rantai konsumsi dapat diidentifikasi sebagai berikut:

Kebijakan *self dispensing* oleh dokter

Untuk memperpendek mata rantai sistem distribusi yang panjang, pemerintah berusaha untuk memperkenalkan kebijakan *self dispensing* obat langsung oleh dokter. Kebijakan ini juga ditujukan untuk menurunkan harga jual obat di industri farmasi Indonesia. Namun demikian, setelah diluncurkan beberapa saat, kebijakan ini ditarik kembali akibat tingginya perdebatan di tengah masyarakat. Namun perlu diketahui bahwa kebijakan seperti ini sebetulnya telah cukup lama diterapkan di Jepang, Singapura, dan Malaysia. Jika pemerintah Indonesia meneruskan penerapan kebijakan ini, sebagaimana telah dicobakan pada Mei 1998, struktur industri obat-obatan di Indonesia khususnya mata rantai ritel akan berubah secara signifikan. Konon, beberapa dokter telah melaksanakan aktivitas ini untuk sebagian dari obat yang mereka resepkan kepada pasien.

Pergeseran menuju produk barang dan jasa ‘kelas dua’

Sebagai mana telah dibahas sebelumnya, krisis telah mendorong perilaku konsumen dan kebiasaan membeli bergeser ke arah sekurang-kurangnya satu tingkat lebih rendah. Kecenderungan pergeseran kebiasaan membeli menuju produk barang dan jasa ‘kelas dua’ yang biasanya lebih rendah harganya ini telah menjadi peringatan tanda bahaya bagi peritel. Khususnya peritel yang menjadikan kelompok papan atas (*high-end class*) sebagai sasaran pasar sangat perlu untuk mencermati setiap pergerakan di dalam pasar obat-obatan. Bahkan untuk saat ini, pertanyaan terpenting yang perlu dijawab adalah apakah konsumen yang mereka tuju masih ada.

Meningkatnya penggunaan obat-obat generik

Empat buah perusahaan BUMN di bidang produksi obat-obatan berencana untuk menggandakan kapasitas produksi obat-obat generik hingga mencapai 30% sampai 40% total produksi obat-obatan nasional. Hal ini didukung oleh kebijakan pemerintah untuk menyediakan obat-obatan bagi rakyat yang tercermin dari pemberian subsidi pemerintah sebesar US\$ 58 juta. Subsidi ini ditujukan untuk mempromosikan pemakaian obat generik tak bermerek yang diproduksi secara lokal. Pada kenyataannya, penggunaan obat generik tanpa merek telah meroket dari 6% menjadi sekitar 20% dari total obat-obatan yang beredar di pasaran. Peningkatan penggunaan obat-obatan generik tanpa merek ini dalam peta pasar industri farmasi tampak lebih banyak terjadi di kalangan menengah-bawah.

Obat-obatan alternatif

Krisis Indonesia telah mendorong kemunculan obatan-obatan alternatif tradisional yang biasanya diramu sendiri oleh pemakainya. Obat-obatan jenis ini telah memasuki pasar obat-obatan modern/barat. Mereka yang tak sanggup membeli obat-obatan dengan harga tinggi, bahkan obat-obatan tanpa merek, mengalihkan perhatiannya kepada obat-obatan tradisional seperti jamu dan obat Cina. Obat-obatan tradisional saat ini diyakini telah menguasai sekitar 45% pasar obat-obatan dari sekitar 20% ketika krisis belum terjadi. Pergeseran ke arah obat-obatan tradisional tampaknya terjadi pada kelompok konsumen kelas bawah.

Private label

Seiring dengan munculnya kesadaran masyarakat terhadap kehidupan yang lebih sehat, masyarakat mulai banyak mengkonsumsi makanan kesehatan (tambahan). Kecenderungan ini juga memberikan peluang terhadap kemunculan jalur produk barang dan jasa baru, yaitu *private label* untuk makanan kesehatan. Setidaknya CHC telah mulai mengembangkan sektor ini sebagai upaya menghadapi krisis yang terjadi.

Network marketing

Networks marketing adalah tantangan terhadap pesatnya pertumbuhan konsumen yang semakin sadar harga. *Network marketing* atau *direct selling* dapat dilakukan per

surat atau katalog. *Direct selling* menjadi atraktif karena sanggup mengurangi biaya promosi dan advertensi, yang biasanya mencapai 45% dari biaya pembuatan produk atau *product cost*. Kenyataannya, *direct marketing* memberi banyak peluang terhadap munculnya fenomena *storeless retailing* yang diprediksi sanggup memberikan kontribusi sebesar 30% dari total penjualan sektor ritel Indonesia pada tahun 2005.

Group purchase

Salah satu keuntungan memiliki mitra kerja atau jaringan usaha adalah kemampuan untuk mengorganisir suatu pembelian kelompok (*group purchase*), khususnya untuk meningkatkan efisiensi selama krisis terjadi. Mengimpor produk obat-obatan melalui *group purchasing* akan menjadi terobosan terhadap tingginya harga produk-produk impor. Sudah barang tentu hal ini akan mengurangi harga-harga obat yang diperkirakan sanggup mencapai angka 40%.

Peritel asing

Satu hal penting yang seluruh peritel farmasi perlu memperhatikannya dengan cermat adalah peraturan-peraturan baru yang dikeluarkan pemerintah Indonesia. Mulai 1 Januari 2003 peritel asing akan diperkenankan untuk beroperasi di Indonesia melalui penanaman modal langsung (*direct investment*) sebagaimana termaktub dalam peraturan pemerintah yang baru di bidang jasa/investasi, yaitu PP RI no. 15/1998, 12 Jan 1998 dan PP RI no. 16/1998, 12 Jan 1998.

Waralaba

Di samping dari penanaman modal langsung dalam industri ritel obat-obatan di Indonesia, kemungkinan lebih banyak munculnya kelompok waralaba global juga dapat terjadi. Keberhasilan bisnis waralaba dapat mencapai 95%, sementara itu mereka yang secara menyeluruh memulai usaha yang benar-benar baru tercatat hanya memiliki angka keberhasilan sebesar 25%.

Pemasaran Database

Sebagai dampak dari suatu krisis, berbagai perusahaan akan mencoba untuk menjadi lebih efisien dengan cara memperketat kontrol anggaran. Untuk meningkatkan efisiensi, aktivitas pemasaran akan lebih terfokus pada segmen pasar tertentu agar dapat menurunkan biaya. Peritel dapat memperoleh keuntungan tersendiri melalui upaya memasarkan *database* mereka. Hal ini dapat berbentuk pemaksimalan data pelanggan seperti kesenangan terhadap produk tertentu (*product's preference*) kebiasaan membeli.

Teknologi informasi

Sebuah aktivitas yang dapat disinergikan dengan *database marketing* pengembangan teknologi informasi (IT). IT dapat berguna untuk melacak semua aktivitas pelanggan baik dalam bentuk kebiasaan membeli maupun jenis produk yang dibelinya. Hal ini juga dapat membantu perusahaan untuk memaksimalkan upaya menyajikan layanan terbaik kepada

pelanggan secara efektif dan efisien. Komunikasi antara kantor pusat dan gerai dapat menjadi lebih mudah. Pada dasarnya sebegini besar perusahaan sanggup untuk mengeksploitasi informasi teknologi ke dalam kepentingan bisnis mereka, namun tampaknya hampir semuanya tidak menempatkan hal ini sebagai prioritas utama. Menerapkan teknologi informasi di sini berarti pula upaya memberdayakan sumber daya manusia sekaligus memaksimalkan potensi yang mereka miliki. Seorang ahli mengatakan, para pelaku bisnis tersebut hanya membutuhkan sekitar Rp 30 juta untuk membangun sistemnya, membangun koneksi dengan internet, dan memberikan pelatihan pada stafnya.

Restructuring dan Repositioning

Krisis telah memberikan pelajaran berharga pada para pelaku bisnis untuk memaksimalkan kurva belajar (*learning curves*) terhadap bisnis yang mereka geluti. *Restructuring* dan *repositioning* akan menjadi terminologi yang akrab di antara para pelaku bisnis ini. Seorang ahli memperkirakan bahwa akan terjadi banyak merger dan akuisisi, khususnya depresiasi Rupiah yang telah mencapai 85% dibanding nilai tahun lalu akan menyebabkan saham-saham di pasaran menjadi semakin murah. Ini adalah peluang yang sangat signifikan untuk dimanfaatkan oleh para pemain global, meskipun mereka perlu memperhatikan faktor politis dan melemahnya daya beli domestik. Para pelaku bisnis dengan afiliasi global akan memiliki lebih banyak keuntungan dalam hal finansial, jaringan kerja, manajemen, pemasokan, pemasaran dan promosi, dan lain sebagainya dibanding mereka yang hanya menjadi pemain lokal.

CRITICAL SUCCESS FACTORS

Untuk menerobos kerasnya iklim kompetisi di antara para pemain besar, adalah cukup bijaksana untuk memperkuat setiap aspek faktor-faktor penentu keberhasilan (*critical success factors*, CSF) dalam industri ini. Jaminan terhadap upaya terus-menerus untuk memperbaiki kekuatan dan mengeliminasi kelemahan agar dapat memanfaatkan peluang dan menghindari ancaman sungguh membutuhkan perhatian yang lebih selama krisis ini. Faktor-faktor penentu keberhasilan dalam bisnis ritel farmasi dapat diidentifikasi sebagai berikut:

Management Competitiveness

Daya saing manajemen (*management competitiveness*) adalah kemampuan manajemen untuk secara proaktif memanfaatkan peluang and secara strategis mengendalikan keefektifan dan keefisienan operasinya. Hal tersebut dalam industri ritel farmasi dapat diukur dari beberapa indikator seperti pengurangan *waste* dan *shrinkage*, produktivitas tenaga kerja, produktivitas ruang dan penjualan, serta mengobservasi kecenderungan-kecenderungan baru dan yang akan terjadi di masa depan.

CSF ini memainkan peran terpenting selama krisis berlangsung untuk mencermati dan mengevaluasi trend ekonomi seperti pertumbuhan yang menjadi negatif belasan persen pada tahun 1998, diperkirakan 0% tahun 2000, 5% tahun 2003, dan 7% sampai

8% pada tahun 2005. Estimasi ini berdasarkan kenyataan bahwa industri manufaktur membutuhkan setidaknya 120 hari dalam proyeksi inventori mereka, yaitu 60 hari untuk waktu tunggu produksi (*production lead time*) dan sekitar 60 hari untuk waktu tunggu transportasi (*transportation lead time*). Oleh karenanya, berbagai perubahan yang terjadi di sektor ekonomi akan berdampak pada keputusan-keputusan bisnis dalam 120 hari ke depan.

Manajemen perusahaan juga bertanggungjawab untuk memahami trend yang dapat terjadi dalam industri ini. Di antara trend tersebut adalah kepekaan terhadap keunggulan dari pemaksimalan teknologi informasi untuk memperkokoh efektivitas dan efisiensi pemasaran dan layanan.

Strategi operasi adalah bagian dari daya saing manajemen (*manajemen competitiveness*) untuk memperkuat upaya-upaya manajemen dalam mengontrol operasi seperti mengurangi *waste* dan *shrinkage*. Termasuk di dalamnya adalah efisiensi untuk meningkatkan produktivitas dalam bidang tenaga kerja, ruang, dan penjualan per transaksi. Hal ini merupakan upaya yang tak pernah berhenti dilakukan oleh para pelaku bisnis melalui program pelatihan internal mereka. Toko obat, sebagai jenis usaha yang umumnya dimiliki oleh keluarga, biasanya memiliki produktivitas yang lebih tinggi dibanding apotik. Ini dimungkinkan karena kemampuannya mengontrol pengeluaran di bidang kesejahteraan pegawai dan kenyamanan ruang kerja.

Kualitas Produk dan Layanan

Kualitas produk dan layanan merupakan salah satu faktor pendorong yang sanggup menjadikan pelanggan merasa nyaman untuk menggunakan (meluangkan) waktunya di gerai sebuah peritel. Bagi sasaran pasar kelas A dan B, salah satu aspek terpenting yang harus dijamin adalah kualitas layanan, yaitu kesanggupan staf untuk menjelaskan keunggulan produk (memiliki *product knowledge*) dan menyediakan layanan terbaik bagi pelanggan. Dengan meningkatkan CSF ini bersama dengan jaminan atas kualitas produk, peritel memiliki lebih besar peluang untuk memelihara loyalitas pelanggan.

Pangsa Pasar

Pangsa pasar memainkan peran penting dalam krisis ini sebagai salah satu indikator untuk memelihara kepentingan pengusaha. Pangsa pasar dapat juga digunakan untuk menjelaskan apakah bisnis yang sedang dijalankan masih atraktif atau tidak. Bagi para pelaku bisnis yang telah mapan, mereka perlu memelihara pelanggannya khususnya ketika terjadi trend menuju pergeseran ke arah produk barang dan jasa kelas dua. Seluruh pelaku bisnis apotik modern sangat mencermati CSF ini untuk memelihara profitabilitas usahanya.

Strategi Tempat

Site Strategy yang dimaksudkan di sini meliputi lokasi yang strategis, tata ruang yang baik, dan suasana gerai yang lebih baik (nyaman). Beberapa peritel jelas menunjukkan pilihan yang baik dalam hal lokasi untuk gerai-gerai mereka seperti memfokuskan pada jalan-jalan utama dengan lingkungan hunian kelas atas di sekitarnya, serta plaza dan mal (di mana kelompok sasaran pasar kelas B+ sampai A+ menghabiskan

waktu belanjanya dan membeli kebutuhan-kebutuhan pokok mereka). Sementara itu ada pula yang memiliki keunggulan di bidang jaringan kerja dengan pemerintah sehingga mudah mendirikan gerainya di berbagai lokasi utama di sekitar atau di dalam rumah sakit. Tata ruang gerai yang baik, pemajangan produk-produk *floor* yang rapi untuk menarik perhatian calon pembeli juga menjadi unsur penting. Tata ruang yang mengalir baik sangat membantu pengunjung sehingga dapat menemukan produk yang diinginkannya dengan mudah. Suasana gerai yang bersahabat membuat para pembeli merasa nyaman dan aman ketika menghabiskan waktunya untuk berbelanja (memilih produk yang akan dibeli). Hal ini tentu saja lebih baik dari kondisi khas apotik konvensional (hanya sederatan kursi dan sebuah pesawat televisi dalam ruang tunggu mereka).

Pricing Strategy

Strategi penentuan harga banyak diterapkan untuk menghadapi pergeseran perilaku membeli menuju produk barang dan jasa 'kelas dua' yang biasanya lebih murah. Tidak jarang apotik konvensional atau toko obat tertentu menerapkan pendekatan *cost leadership*. Berbeda dengan apotik modern, biasanya toko obat memiliki keuntungan dalam strategi seperti ini karena *margin* yang diterapkan sekitar 20% sampai 30% lebih rendah dibanding apotik. Pada umumnya, apotik menetapkan *margin* mereka sekitar 25% sampai 35% dari harga jual produk. Sudah barang tentu penetapan harga yang tinggi menyebabkan lemahnya daya saing dalam situasi 'uang ketat' seperti ini.

Product Range Strategy

Strategi keragaman produk ini digunakan untuk menjamin ketersediaan produk dan mencegah terjadinya persediaan yang terlalu banyak dan tak laku. Strategi ini banyak berpatokan pada penyediaan produk yang cepat laku (*fast-moving*) dan menghindari produk yang tak laku (*slow-moving*). Hal ini sangat penting karena dalam industri ritel farmasi di Indonesia hanya sekitar 10% saja produk yang bersifat konsinyasi.

Strategi Promosi

Strategi promosi menentukan apakah calon pelanggan atau sasaran pasar memiliki perhatian terhadap produk dan layanan peritel, keuntungannya, siklus produknya, dan juga membuat penjualan dalam jangka pendek. Jelas bahwa semua pelaku bisnis, dalam derajat tertentu, memaksimalkan upaya mereka di bidang promosi. Hal ini dibutuhkan untuk menunjang *image* mereka dan mencapai *top-of-mind-awareness* sasaran pasar dan para pemasok. Untuk menarik pelanggan ke gerai mereka, ada yang menerapkan promosi penjualan, promosi dalam gerai (*in store promotion*), dan advertensi sebagai strategi promosi. Di sisi lain, ada pula yang menikmati keuntungan dari strategi integrasi dalam kelompok manufaktur dan distribusi.

TANTANGAN

Selain ketujuh faktor penentu keberhasilan (CSF) tersebut, para pelaku bisnis ritel farmasi perlu mencermati ancaman-ancaman yang dapat terjadi pada beberapa bidang sebagai berikut:

1. Peningkatan biaya akibat ketidakstabilan ekonomi dan politik seperti nilai tukar Rupiah terhadap valuta asing. Hal ini secara langsung berdampak pada biaya bahan baku yang mencapai lebih dari 90% impor dan kerusuhan sosial yang dapat membahayakan bisnis sebagai bagian dari resiko politik.
2. Masuknya pemain asing akibat terbukanya pasar di Indonesia.
3. Munculnya pengobatan alternatif seperti jamu dan obat Cina. Selama krisis, diyakini bahwa obat tradisional mencapai 45% dari industri obat-obatan dibanding 55% obat-obatan modern (Barat). Jamu adalah produk yang dibuat dengan biaya murah sehingga dapat dijual dengan harga murah pula, jamu yang tak bermerek malah lebih murah lagi karena dibuat atau diracik sendiri sebagai produk rumah tangga.
4. Sebagai persoalan dari hampir semua pelaku bisnis, kurangnya tenaga kerja terlatih perlu dipecahkan agar produktivitas dan layanan yang lebih baik dapat tersedia.

DAFTAR PUSTAKA

- Ahaditomo, 1998. *Perspektif Retail Farmasi di Indonesia*. Unpublished paper. Jakarta: Juni, 1998.
- Arryman Arif, 1998. *Supplementary Memorandum of Economic and Financial Policies (GOI-IMF): Amputation or Reformation*. Jakarta: Econit Advisory Group.
- Asian Wall Street Journal*, June-October 1998. Various editions.
- Bisnis Indonesia*, Juni-Oktober 1998. Various editions.
- Bisnis Indonesia*, 6 Januari 1997a. "Farmasi Asia Tenggara Bakal Tumbuh 11.2%".
- _____, 7 November 1997b. "Storeless Store Ancaman Bagi Ritel Gedongan"
- _____, 24 Desember 1997c. "Pertumbuhan Ritel Tak Capai Target".
- _____, 11 Februari 1998a. "Harga Obat Paten Dinaikan 75%"
- _____, 16 Februari 1998b. "Farmasi Lokal Tawar Saham ke Prinsipal".
- Claudio, Roberto, 1997. *Current Trends, Issues and Opportunities in the Retail Industry*. Speech for SAP Philippines, Inc. Shangri-La Makati, August 31, 1997.
- Dairy Farm International Holding Limited, March 1998a. "Annual Report 1997".
- _____, March 1998b. "Outline of Operations 1997".
- Darya-Varia Laboratoria, 1997. Company Profile.
- Departemen Kesehatan RI. 1997. *Total Obat Generik terhadap Total Obat Terdistribusi*.

- Economics*, June 1998b. "Inflasi Mencapai 40.06%". Internet:
<http://www.link.net.id/news/economics/020698/Outlook.html>.
- IMS, 1996. *Drug Monitor*.
- Industry Digest, November 1994. "Retail Trade Industry: Upbeat Economy to Stimulate Growth".
- Jawa Pos*, Juni-Oktober 1998. Various editions.
- Kompas*, 8 Mei 1998. "Industri Farmasi Perlu Reformasi"
- Kompas*, Juni-Oktober 1998. Various editions.
- Kontan*, 11 Oktober 1999. Hal. 3. "Lingkaran yang Membingungkan: Faktor-faktor yang Membuat Harga Obat di Indonesia Menjadi Paling Mahal."
- Knoop, Carin Isabel, 1998. *Indonesia's Pharmaceutical Industry in 1998*. Boston: HBS.
- Munir, Syamsul, 1997. "Manajemen Bisnis Eceran". *SWA*, 02.
- Pharma Marketletter*, 20 July 1998, Vol. 25 No. 29. p. 17. "OTCs in Southeast Asia".
- Suara Pembaruan*, 5 Juni 1998. "Kondisi Ekonomi Semakin Terpuruk".