

Analisis strategi bisnis PT. Kalbe Farma, Tbk. Melalui aktifitas merger internal

Enda Melda, author

Deskripsi Lengkap: <https://lib.ui.ac.id/detail?id=111692&lokasi=lokal>

Abstrak

Strategi bisnis merupakan suatu sarana yang dapat membawa suatu perusahaan untuk mendapatkan keunggulan kompetitifnya. Keunggulan kompetitif merupakan syarat bagi perusahaan untuk berada dalam posisi kompetitif yang diinginkan sehingga dapat mempertahankan kinerja profitabilitas perusahaan dan menjaga kesinambungan hidup perusahaan. Dalam industri yang sangat kompetitif, fragmented dan rentan terhadap kondisi makro, seperti Industri farmasi, untuk tampil kompetitif setiap perusahaan dituntut untuk terus mengembangkan strategi bisnisnya sehingga dapat lebih inovatif dan efisien. Selain itu juga pemilihan kelompok strategis yang tepat dan antipasi terhadap perubahan lingkungan industri yang terjadi merupakan hal yang akan mempengaruhi kinerja dari perusahaan dalam lingkungan kompetitifnya.

Studi Karya Akhir ini berangkat dari aktifitas merger yang dilakukan oleh perusahaan farmasi lokal yang masih dalam satu grup yaitu PT. Kalbe Farma, Tbk, PT. Dankos Laboratories. Tbk dan PT. Encival. Bertolak dari kekurangstabilan makro ekonomi, perubahan lingkungan industri yang terjadi dan ambisi perusahaan untuk tampil global, ketiga perusahaan dalam satu induk ini melakukan aktivitas merger sebagai upaya untuk memadukan kekuatan ketiga perusahaan. Diharapkan dengan langkah tersebut dapat diciptakan suatu sinergi diantaranya sehingga perusahaan dapat tampil lebih efisien, mempunyai kapitalisasi pasar yang lebih besar, dan lebih transparan.

Tujuan dari penulisan ini adalah menganalisis aktifitas merger yang dilakukan oleh ketiga perusahaan. Analisis ditekankan pada kenyataan bahwa aktifitas merger yang dilakukan merupakan langkah strategis perusahaan dalam meningkatkan nilai dari perusahaan yang akhirnya dapat memberikan keunggulan kompetitif baik bagi perusahaan sendiri ataupun stake holder lainnya.

Analisis dilakukan dengan memahami keadaan yang melatarbelakangi terjadinya aktifitas merger ini, yaitu berupa analisis lingkungan external dan industri. Selanjutnya akan dianalisis seberapa jauh lingkungan farmasi ini masih mempunyai daya tarik bisnis yang menjanjikan dan bagaimana posisi kompetitif perusahaan dalam industri.

Dari analisis yang dilakukan diketahui bahwa industri farmasi Indonesia masih memiliki daya tarik yang menjanjikan bagi para pemain didalamnya. Potensi penduduk yang besar dan belum sepenuhnya digarap merupakan peluang terjadinya pertumbuhan industri yang menjanjikan.

Kendala yang umum yang terjadi, seperti tingginya ketergantungan terhadap bahan baku dan rendahnya utilisasi fasilitas produksi, menyebabkan para pemainnya relatif kurang kompetitif. Tantangan persaingan yang lebih global merupakan ancaman bagi para pemain yang tidak efisien dan tidak inovatif. Sehingga

untuk menghadapi itu, perusahaan dalam industri ini liarus berbenah diri dengan meningkatkan efisiensi dan inovasinya.

Ambisi Kalbe untuk tetap menjadi yang terdepan di dalam negeri dan memperluas wilayah ekspansi ke tingkat regional merupakan pondasi dasar dari perumusan strategi perusahaan kedepan. Dengan melihat kondisi lingkungan eksternal industri, lingkungan industri dan posisi kompetitif perusahaan, Kalbe mengambil langkah strategis dengan melakukan aktifitas merger internal.

Perusahaan hasil penggabungan diharapkan dapat menjadi kendaraan utama yang dapat membawa Kalbe menjadi perusahaan yang lebih kompetitif. Selanjutnya adalah bagaimana perusahaan hasil penggabungan tersebut dapat menghasilkan sinergi yang diharapkan. Potensi sinergi yang ada berupa pemakaian sumber daya bersama, posisi tawar yang kuat kepada pemasok, pengurangan duplikasi aktivitas dan integrasi proses usaha. Terealisasinya sinergi tersebut akan memberikan amunisi baru bagi Kalbe untuk melangkah lebih jauh dalam persaingan yang lebih global.

Sejauh ini, aktifitas merger yang dilakukan oleh Kalbe memberikan dampak yang positif bagi kinerja perusahaan dan pemegang saham. Hal ini dicerminkan dengan bertambahnya nilai perusahaan pasca merger dan terbentuknya struktur organisasi yang lebih ramping dan kompak ditingkat top eksekutifnya. Walaupun begitu, efisiensi operasional yang diharapkan belum terlihat pada kuartal I dan kuartal II tahun 2006 yang tercermin dari laporan keuangan periode tersebut.

Hasil perhitungan valuasi memperlihatkan, nilai saham wajar Kalbe pasca merger sebesar Rp. 1.338/saham. Dari hasil perhitungan ini dapat dikatakan bahwa harga saham Kalbe di bursa saham yang berkisar Rp. 1140 - Rp. 1180 untuk periode bulan Juni-Agustus 2006, berada pada posisi undervalued. Hal ini dimungkinkan karena pasar belum melihat adanya peningkatan kinerja operasional setelah aktifitas berlangsung dalam periode kuartal I dan II tahun 2006 sebagaimana telah diperhitungkan dalam perhitungan valuasinya. Akan tetapi walaupun posisi saham dalam keadaan undervalued saat ini, secara keseluruhan aktifitas merger dapat dikatakan meningkatkan nilai dari perusahaan yang diperlihatkan dari nilai perusahaan sebelum dan sesudah merger.

<hr>

Business strategy plays a role of the company competitive advantage achievement. Having a unique competitive could maintain the sustainability of a company particularly when the industry environment is very competitive, fragmented and unstable due to the changes of the macro economic condition. In such industry environment, i.e. pharmacy industry, the incumbents in this industry must present themselves more competitive for time to time, always maintain their competitive advantage from other competitor and develop continuously their business strategy for being innovative and efficient.

PT. Kalbe Parma, Tbk, PT. Danks Laboratories, Tbk and PT. Enseval carried out this internal merger activity as a respond to instability of Indonesia macro economic condition, the changes of the industry environment and the company's ambition. as a group, for their existence in global market competition. By doing this, the merging company would enjoy the synergy and efficiency: improve market capitalization and transparency to their stake holder.

The objective of this study is to analyze the merger activity of the mentioned company. The analysis will focus on how the merger activity as a business strategy could improve the value of the firm. The improvement of the value of the firm could offer the competitive advantage for the company and for other stakeholders.

The analysis of the industry environment shows that the Pharmacy industry in Indonesia is remaining attractive and promising. Despite the huge population for the market, the market growth for health improvement is another factor for the high industry growth in the future.

The main constraint of the pharmacy industry in Indonesia such as high dependency of the import raw material and low utilization of production facilities, leads the players in the industry to become less competitive. The future challenge of global competition requires each player to be more efficient and innovative.

Kalbe's ambition for being the key player in Indonesia and broadening their market existence in regional is a means for defining the business strategy. Internal merger activity has been chosen as a Kalbe business strategy after observing external environment conditions and their current competitive position.

The merging company functions as a main vehicle for Kalbe to be more competitive and enjoy the synergy from this activity. Sharing resources, elimination of duplicate functions and integration of production processes amongst the merging companies are the components for having synergy. Realizing this synergy, Kalbe could improve their competitive advantage for another step forward to global competition.

Kalbe gains the positive impact from this internal merger activity in terms of company performance and gives benefit to stockholders. This positive impact is reflected by the increased value of the firm and efficiency in top management level positions. However, the efficiency in operating activities has not been reflected and achieved yet as per financial statements for quarters I and II of year 2006.

Valuation of the merging company presents that the intrinsic value of Kalbe's share after merger is about Rp 1338/share, while the current market share is about Rp 1140 - Rp 1180 for the months June-August 2006. From this data, it could be concluded that Kalbe's share for the mentioned period is undervalued compared to its intrinsic value. This condition could be explained as a current market response since Kalbe has not yet improved its operating activities after merger for quarters I and III of 2006. Despite this undervalued condition, in general, the merger activity has improved the value of the firm of Kalbe which is reflected from Kalbe's value of the firm after merger activity.