

## Analisis Strategi Blue Ocean PT Darya-Varia Laboratoria TBK.

**Amanda Diasha**

Universitas Surabaya

amandadsha06@gmail.com

### **ABSTRACT**

*This case study analyzes the implementation of the Blue Ocean Strategy by PT Darya-Varia Laboratoria Tbk, a leading pharmaceutical company in Indonesia, to create added value and avoid intense market competition. Using strategic management theory and the Blue Ocean Strategy model, the research identifies opportunities for innovation, operational efficiency improvement, and market expansion. The findings indicate that implementing this strategy enables the company to develop competitive advantages through product innovation, quality enhancement, and integrated digital technology. By focusing on unmet market needs and customer loyalty programs, PT Darya-Varia Laboratoria successfully expands its market share without facing direct competition while simultaneously enhancing its reputation and overall performance.*

**Keywords:** *Blue Ocean Strategy, pharmaceuticals, innovation, competitive advantage, PT Darya-Varia Laboratoria Tbk.*

### **ABSTRAK**

Studi kasus ini menganalisis penerapan strategi *Blue Ocean* oleh PT Darya-Varia Laboratoria Tbk, sebuah perusahaan farmasi terkemuka di Indonesia, untuk menciptakan nilai tambah dan menghindari persaingan pasar yang ketat. Dengan teori manajemen strategis dan model strategi *blue ocean*, penelitian ini mengidentifikasi peluang inovasi, peningkatan efisiensi operasional, dan pengembangan pasar. Temuan menunjukkan bahwa penerapan strategi ini memungkinkan perusahaan untuk mengembangkan keunggulan kompetitif melalui inovasi produk, peningkatan kualitas, dan teknologi digital yang terintegrasi. Dengan fokus pada kebutuhan pasar yang belum terpenuhi dan program loyalitas pelanggan, PT Darya-Varia Laboratoria mampu memperluas pangsa pasar tanpa menghadapi persaingan langsung, sekaligus meningkatkan reputasi dan kinerja perusahaan secara keseluruhan.

**Kata kunci:** *Strategi Blue Ocean, farmasi, inovasi, keunggulan kompetitif, PT Darya-Varia Laboratoria Tbk.*

### **PENDAHULUAN**

Industri farmasi memegang peran strategis dalam menyediakan produk kesehatan yang vital bagi masyarakat. Di Indonesia, industri ini tidak hanya berperan dalam mendukung kebutuhan kesehatan masyarakat, tetapi juga menjadi salah satu sektor ekonomi yang terus tumbuh dan berkembang. Dengan meningkatnya permintaan terhadap produk kesehatan serta persaingan yang semakin ketat, perusahaan farmasi perlu mencari cara untuk menciptakan keunggulan kompetitif. Salah satu pendekatan yang dapat diambil adalah penerapan *Blue Ocean Strategy*,

sebuah strategi yang bertujuan untuk menciptakan pasar baru yang belum tersentuh kompetitor, sehingga perusahaan dapat meningkatkan nilai tambah tanpa harus terjebak dalam persaingan pasar yang ketat.

PT Darya-Varia Laboratoria Tbk merupakan salah satu perusahaan farmasi terkemuka di Indonesia yang memiliki reputasi kuat dalam menyediakan produk kesehatan berkualitas. Berdiri sejak tahun 1976, perusahaan ini terus berkembang dengan fokus pada inovasi melalui kegiatan penelitian dan pengembangan (*Research and Development*). Komitmen perusahaan ini terlihat dari keberhasilannya dalam memproduksi berbagai produk farmasi, termasuk obat resep, suplemen kesehatan, multivitamin, dan kosmetik, yang dipercaya oleh masyarakat Indonesia selama lebih dari 47 tahun. Selain itu, perusahaan ini juga menjalankan bisnis *toll manufacturing* dan ekspor, memperluas cakupan pasar hingga ke tingkat internasional.

Dalam upayanya memenuhi standar internasional, PT Darya-Varia mengoperasikan dua pabrik yang telah memenuhi persyaratan Cara Pembuatan Obat yang Baik (CPOB), standar *Pharmaceutical Inspection Convention and Pharmaceutical Inspection Co-operation Scheme* (PIC/S), serta peraturan dari Badan Pengawas Obat dan Makanan (BPOM). Perusahaan juga mengadopsi nilai-nilai inti yang terangkum dalam budaya kerja "BERSATU," yang menekankan gotong royong, keterbukaan, rasa peduli, dan inovasi untuk maju. Dengan visi menjadi perusahaan terbaik yang menyediakan solusi kesehatan berkualitas di Indonesia, PT Darya-Varia Laboratoria Tbk terus menunjukkan komitmennya untuk berkontribusi dalam meningkatkan kesehatan masyarakat.

Di tengah persaingan yang semakin kompleks, strategi *Blue Ocean* menjadi relevan untuk diterapkan oleh PT Darya-Varia Laboratoria Tbk. Strategi ini memungkinkan perusahaan untuk menciptakan nilai yang unik dan inovatif, sehingga dapat menghindari kompetisi langsung dengan pesaing. Dalam konteks ini, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis bagaimana PT Darya-Varia Laboratoria Tbk dapat mengimplementasikan *Blue Ocean Strategy* guna menciptakan pasar baru, memperluas jangkauan, serta meningkatkan keunggulan kompetitif. Dengan memanfaatkan pendekatan analisis internal dan eksternal, penelitian ini diharapkan dapat memberikan wawasan yang mendalam tentang bagaimana strategi inovatif dapat mendukung pertumbuhan bisnis perusahaan di industri farmasi yang dinamis.

## **METODE PENELITIAN**

### **Objek Penelitian**

Objek penelitian dalam penelitian ini adalah PT Darya-Varia Laboratoria Tbk, sebuah perusahaan farmasi yang telah beroperasi sejak tahun 1976 dan memiliki reputasi kuat dalam menyediakan produk kesehatan berkualitas. Perusahaan ini dipilih karena komitmennya terhadap inovasi, penelitian dan pengembangan (*Research and Development*), serta penerapan nilai-nilai inti yang mendukung pertumbuhan berkelanjutan.

### **Pengumpulan Data**

Penelitian ini mengumpulkan data melalui data sekunder yang berasal dari sumber lain seperti hasil penelitian sebelumnya, jurnal, laporan tahunan, situs web resmi perusahaan, dan laporan keuangan yang digunakan untuk memperoleh dan mengeksplorasi teori-teori yang dapat mendukung pemecahan masalah dalam penelitian.

### **Teknik Analisis Data**

Setelah data yang diperlukan diperoleh, langkah selanjutnya adalah menganalisisnya dengan teori manajemen strategis dan model strategi *blue ocean* yang sesuai dengan metode yang digunakan. Kemudian dilakukan pengolahan data, dan hasil analisis disajikan dalam bentuk kesimpulan dari penelitian yang dilakukan.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **Audit Eksternal**

#### **Analisis PEST**

Analisis ini mencakup kajian terhadap faktor politik, ekonomi, sosial, dan teknologi. Tujuan utama dari analisis ini adalah untuk mengidentifikasi faktor eksternal yang berpotensi memengaruhi PT Darya-Varia Laboratoria Tbk saat ini maupun di masa mendatang. Dalam hal ini, analisis tersebut berfokus pada merumuskan berbagai peluang dan ancaman yang timbul dari keempat faktor tersebut.

- **Faktor Politik**

Adanya Peraturan Menteri Kesehatan Nomor HK.02.02/MENKES/068/I/2010 tentang Kewajiban Menggunakan Obat Generik di Fasilitas Pelayanan Kesehatan Pemerintah yang mendukung keputusan MenKes tentang Formularium Nasional sebagai daftar obat terpilih yang dibutuhkan dan digunakan sebagai acuan penulisan resep pada pelaksanaan pelayanan kesehatan dalam penyelenggaraan program Jaminan Kesehatan Nasional (JKN) menyebabkan Obat Generik Berlogo (OGB) melalui BPJS mendominasi di pasar dan didukung dengan sektor kesehatan saat ini menjadi fokus utama pemerintah untuk memperkuat layanan kesehatan sehingga potensi di masa depan obat generik akan berkembang sesuai volume permintaan BPJS karena BPJS akan tetap menjadi pilihan utama pemerintah dan masyarakat menengah ke bawah.

- **Faktor Ekonomi**

Sepanjang 2023, perekonomian dunia semakin terfragmentasi, terutama karena hubungan ekonomi yang memburuk antara AS dan Tiongkok. Kebijakan neo-proteksionis di AS menyebabkan pelemahan perdagangan global. Indonesia berhasil mencatat pertumbuhan ekonomi sebesar 5,05%, lebih tinggi dari rata-rata global, meskipun ekspor batu bara

dan CPO menurun dimana pertumbuhan ini didorong oleh konsumsi domestik yang kuat dan peningkatan investasi asing.

Bank Indonesia menaikkan BI 7-Day Reverse Repo Rate (BI7DRR) dua kali sebesar total 0,50%, yang berhasil menahan laju inflasi hingga 2,61% pada akhir tahun, kurang dari setengah kenaikan inflasi selama 2022. Inflasi yang terkendali membantu pemulihan ekonomi secara luas, memperluas angkatan kerja, dan merangsang pertumbuhan sektor industri, terutama manufaktur. Kondisi ekonomi global yang mempengaruhi banyak negara dengan inflasi dan suku bunga yang terus meningkat berdampak pada industri farmasi di Indonesia.

- **Faktor Sosial**

Penjualan *immunobooster* dan multivitamin—yang memuncak di masa pandemi terus mengalami penurunan. Kasus gagal ginjal pada anak-anak yang terjadi di akhir 2022 berdampak pada seluruh produk obat sirup yang menyebabkan isu kontaminasi EG/DEG belum kunjung pulih di sepanjang tahun 2023. Hal ini membuat masyarakat cenderung lebih berhati-hati dalam mengonsumsi obat-obatan dan adanya pergeseran preferensi konsumen dari penggunaan obat resep bermerek menjadi obat resep generik. Sementara itu, tingkat kepercayaan terhadap rumah sakit meningkat, ditandai dengan pertumbuhan industri farmasi di rumah sakit sebesar 26,7%, sementara pertumbuhan segmen apotek masih lemah, yaitu 0,5%.

- **Faktor Teknologi**

Perkembangan teknologi memungkinkan perusahaan farmasi untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas R&D, yang dapat mempercepat pengembangan produk baru. Implementasi sistem informasi kesehatan terpadu dapat meningkatkan koordinasi antara penyedia layanan kesehatan, apotek, dan pasien untuk pemantauan dan manajemen penyakit yang lebih baik. Pertumbuhan teknologi *telemedicine* dan kesehatan digital dapat mempengaruhi cara perusahaan farmasi berinteraksi dengan konsumen, menyediakan informasi kesehatan, dan mengelola penyakit.

### ***Five Forces Model***

- **Persaingan Antar Perusahaan (*Rivalry Among Existing Competitors*)**

Industri farmasi di Indonesia memiliki tingkat persaingan yang cukup ketat karena adanya beberapa perusahaan besar dan pemain lokal yang menjual produk yang sama sehingga bagi setiap industri farmasi perlu memiliki informasi pasar dan kondisi kekuatan serta kelemahan yang dapat dilihat dalam hal penawaran produk, inovasi, dan upaya pemasaran pesaing.

Dalam industri farmasi, produk sering memiliki tingkat diferensiasi yang rendah karena adanya persyaratan yang ketat terkait persetujuan dan standar kualitas sehingga strategi pemasaran dan merek menjadi kunci dalam menciptakan diferensiasi.

- **Ancaman Produk Pengganti (*Threat of Substitute Products*)**

Adanya obat generik dengan harga yang lebih terjangkau dan peningkatan regulasi serta kebijakan pemerintah terkait penggunaan obat generik dapat menjadi ancaman bagi obat-obat bermerek.

Maraknya informasi tentang dampak pemakaian obat yang kurang tepat dari berbagai sumber menyebabkan masyarakat mempertimbangkan dalam menggunakan obat-obatan konvensional dan memilih mengadopsi terapi alternatif atau pengobatan tradisional.

Saat ini, 90% kebutuhan bahan baku farmasi masih bergantung dengan impor. walaupun pemerintah mengupayakan penggunaan bahan baku dalam negeri namun hal tersebut tidak sesuai dengan kualitas dari penjaminan mutu obat-obatan resmi berstandar internasional.

- **Negosiasi Kekuatan Pembeli (*Bargaining Power of Buyers*)**

Dalam industri farmasi negosiasi pembeli cukup rendah hal ini karena tidak adanya alternatif lain yang tersedia di pasaran kecuali pada segmen pemerintah dan asuransi dimana keduanya memiliki kekuatan negosiasi karena mereka sering menjadi pembeli dalam jumlah besar serta kebijakan harga dan pembayaran pemerintah dapat mempengaruhi profitabilitas perusahaan farmasi.

Peningkatan informasi dan kesadaran pasien dapat meningkatkan kekuatan negosiasi, terutama dalam pemilihan produk dan merek. Jika konsumen sudah percaya dan loyal terhadap obat yang di konsumsi pasti pasien tidak akan mudah beralih terlebih produk yang dikonsumsi berkaitan dengan standar dan kualitas terjamin, sehingga pasien akan lebih selektif dalam menentukan pilihannya, walaupun banyak merek obat-obatan dengan kandungan yang sama tersedia.

- **Negosiasi Kekuatan Pemasok (*Bargaining Power of Suppliers*)**

Dalam industri farmasi pemasok mempunyai daya tawar yang tinggi karena kebutuhan bahan baku obat kimia maupun campuran alami yang tidak ada penggantinya di dalam negeri sehingga hal ini dapat menyebabkan ketergantungan yang tinggi pada pemasok dan tentu akan berpengaruh terhadap persaingan serta biaya yang akan dikeluarkan oleh industri.

- **Ancaman Masuknya Pesaing Baru (*Threat of New Entrants*)**

Berlakunya regulasi dan persyaratan yang cukup ketat dalam industri farmasi menjadikan tidak mudah bagi industri dari luar/pendirian industri baru/industri yang sudah ada menambah segmen pasar produk yang berbeda untuk masuk dan menciptakan produk baru terlebih diperlukan dukungan sumber daya untuk berinvestasi dalam penelitian dan pengembangan, perizinan, dan fasilitas produksi.

### **Analisis Industri**

Berdasarkan karakteristik dari setiap tahapan pada *Life Cycle of Industry Analysis*, industri farmasi berada dalam tahapan *Maturity Stage* karena memiliki

persaingan yang cukup tinggi terutama di pasar yang telah stabil dimana banyak industri farmasi bersaing untuk mempertahankan atau meningkatkan pangsa pasar dengan melakukan berbagai inovasi, terjadi pertumbuhan pasar yang cenderung melambat karena penetrasi pasar telah mencapai tingkatan yang cukup tinggi karena sebagian besar masyarakat telah menggunakan obat-obatan yang mereka butuhkan, mulai mempertahankan profitabilitas di tengah persaingan harga yang ketat, merger dan akuisisi sering terjadi agar industri dapat meningkatkan efisiensi operasional, memperoleh teknologi baru, atau memperluas portofolio produk dan sudah mulai fokus pada efisiensi operasional dan pengendalian biaya yang merupakan upaya untuk meningkatkan proses produksi, distribusi, dan penelitian untuk mencapai keunggulan kompetitif.

### Matriks Evaluasi Faktor Eksternal

**Tabel 1. Matriks Evaluasi Faktor Eksternal**

Faktor-Faktor Eksternal Utama		Bobot	Peringkat	Skor
<b>ANCAMAN</b>				
1	Peningkatan permintaan obat generik menyebabkan persaingan harga yang dapat mengurangi margin keuntungan perusahaan	0,11	2	0,22
2	Kepercayaan menurun terhadap produk farmasi yang dapat mengurangi penjualan dan menurunkan atau merusak reputasi perusahaan	0,13	3	0,38
3	Adanya persyaratan yang ketat terkait persetujuan dan standar kualitas	0,14	3	0,43
4	Risiko terhadap pasokan bahan baku dapat terjadi akibat ketergantungan pada pemasok tunggal	0,08	3	0,24
<b>PELUANG</b>				
1	Pertumbuhan ekonomi yang didorong oleh konsumsi domestik meningkatkan permintaan produk farmasi	0,15	4	0,60
2	Munculnya segmen pasar atau kategori terapeutik baru	0,14	2	0,29
3	Pertumbuhan pasar cenderung melambat akibat penetrasi pasar mencapai tingkatan yang tinggi	0,13	3	0,38
4	Pertumbuhan teknologi telemedicine dan kesehatan digital yang semakin pesat	0,12	3	0,36
<b>JUMLAH</b>		<b>1,00</b>		<b>2,90</b>

Berdasarkan hasil perhitungan menunjukkan angka 2,90, yang berada di atas rata-rata 2,50. Berdasarkan analisis ini, dapat disimpulkan bahwa PT Darya-Varia Laboratoria Tbk telah mengelola bisnisnya dengan baik dan berhasil memanfaatkan peluang yang tersedia. Namun, meskipun secara kuantitatif nilai total PT Darya-Varia Laboratoria Tbk melampaui rata-rata, perusahaan tetap perlu memberikan perhatian khusus terhadap ancaman-ancaman yang ada di sekitarnya.

### Audit Internal

#### *Porter Value Chain*

#### Aktivitas Utama :

#### *Inbound Logistcs*

- PT Darya-Varia Tbk memprioritaskan pengadaan bahan baku berkualitas tinggi untuk memastikan mutu produk farmasi.
- Bahan baku sebagian besar diimpor karena standar internasional yang harus dipenuhi, sementara optimalisasi pengadaan dilakukan untuk mengurangi biaya.

- Transfer teknologi dan uji coba laboratorium, seperti stabilitas bahan baku dan pengembangan formulasi, dilakukan untuk memastikan efisiensi produksi.

#### **Operation**

- Perusahaan mengoperasikan dua pabrik yang memenuhi standar Cara Pembuatan Obat yang Baik (CPOB) dan *Pharmaceutical Inspection Convention and Pharmaceutical Inspection Co-operation Scheme* (PIC/S).
- Strategi efisiensi produksi diterapkan melalui program seperti PROKITA (Program Kinerja Kita) dan Kaizen untuk meningkatkan kapasitas operasional.
- Produk yang dihasilkan meliputi obat resep, obat bebas, suplemen kesehatan, dan kosmetik dengan inovasi yang berkelanjutan namun perusahaan memiliki banyak kategori produk obat-obat resep dengan *demand* di pasar yang cukup tinggi.

#### **Outgoing Logistics**

- Distribusi produk dilakukan melalui jaringan mitra seperti distributor farmasi, rumah sakit, apotek, dan ritel farmasi.
- Perusahaan juga terlibat dalam ekspor produk dan *toll manufacturing*, menciptakan peluang pasar baru di tingkat domestik maupun internasional namun hal ini mencerminkan penurunan pendapatan segmen tersebut sebesar 12% pada tahun 2022.

#### **Marketing**

- Strategi pemasaran berfokus pada promosi digital dan kampanye edukasi kesehatan sehingga Darya-Varia memenangkan Indonesia Digital Popular Brand Award dari Tras N Co & Infobrand.id serta Top Official Store Award 2023.
- Produk andalan seperti Natur-E dan Enervon mendapatkan pengakuan luas di pasar, menjadi *top of mind* dalam segmen masing-masing.
- Fokus utama pada inovasi pemasaran untuk memperkuat loyalitas pelanggan dan meningkatkan penetrasi pasar.
- Penjualan obat bebas untuk mengobati demam, batuk, dan pilek mengalami menurun di tahun 2023, karena dipengaruhi oleh penurunan jumlah kasus flu dan tertundanya musim penghujan.
- Melemahnya pasar *consumer health* di tahun 2023 turut berkontribusi pada penurunan pendapatan Perseroan sehingga Darya-Varia membukukan pendapatan Rp1,89 triliun, turun 1% dibandingkan pencapaian tahun sebelumnya.

#### **Service**

- PT Darya-Varia Tbk memberikan edukasi kepada pelanggan dan profesional kesehatan untuk meningkatkan pemahaman tentang produk dan layanan.

- Layanan purna jual dan komunikasi transparan dengan pelanggan menjadi prioritas untuk membangun hubungan jangka panjang.
- Program loyalitas pelanggan diterapkan untuk mendorong retensi pelanggan dan pembelian ulang.

**Aktivitas Pendukung :**

**Firm Infrastructure**

- Perusahaan mengimplementasikan sistem teknologi terintegrasi, seperti Komodo Project, untuk meningkatkan efisiensi operasional dan keberlanjutan bisnis.
- CSR menjadi elemen penting dalam membangun hubungan dengan masyarakat, hal ini dibuktikan dengan mendapatkan *Corporate Social Responsibility Award* dari Bupati Bogor atas dukungan terhadap program CSR.

**Human Resource Management**

- Pengembangan karyawan dilakukan melalui pelatihan berkelanjutan untuk meningkatkan keterampilan.
- Penerapan nilai "BERSATU" (Bayanihan, Etos Keterbukaan, Rasa Peduli, Semangat untuk Maju, Ahli di Bidangnya, Tanggung Jawab, Utamakan Pelanggan) memperkuat budaya kerja perusahaan.

**Procurement**

- Proses pengadaan bahan baku dilakukan secara ketat untuk memastikan kualitas tinggi sesuai standar internasional.
- Optimalisasi pengadaan dilakukan untuk efisiensi biaya dan pengurangan ketergantungan pada pemasok tunggal.

**Matriks Evaluasi Faktor Internal**

**Tabel 2. Matriks Evaluasi Faktor Internal**

Faktor-Faktor Internal Utama		Bobot	Peringkat	Skor
<b>KEKUATAN</b>				
1	Berhasil meningkatkan pangsa pasar melalui merek produk <i>consumer health</i>	0,13	3	0,39
2	Merek obat Darya-Varia menjadi <i>top of mind</i> di kalangan konsumen Indonesia	0,12	4	0,49
3	Termasuk ke dalam <i>Top 50 Most Excellent Suppliers</i>	0,08	3	0,24
4	Memiliki sistem operasional yang kuat	0,11	4	0,44
5	Aktif menjalankan berbagai program CSR untuk membangun hubungan yang berkelanjutan	0,05	3	0,16
6	Memiliki sistem teknologi informasi yang kokoh dan sigap menghadapi perubahan	0,10	4	0,38
<b>KELEMAHAN</b>				
1	Penurunan pendapatan perusahaan	0,08	1	0,08
2	Permintaan <i>Toll Manufacturing &amp; Ekspor</i> mengalami penurunan	0,11	2	0,22
3	Penjualan Obat Bebas mengalami penurunan	0,12	2	0,24
4	Pemasaran dilakukan intensif pada produk <i>non ethical</i>	0,10	1	0,10
<b>JUMLAH</b>		<b>1,00</b>		<b>2,74</b>

Berdasarkan hasil perhitungan menunjukkan angka 2,74, yang berada di atas rata-rata 2,50. Berdasarkan analisis ini, dapat disimpulkan bahwa PT Darya-Varia Laboratoria Tbk memiliki faktor internal yang kuat dimana perusahaan cukup kuat dalam mengeksekusi kekuatan dan kelemahan dari dalam perusahaan dengan baik.

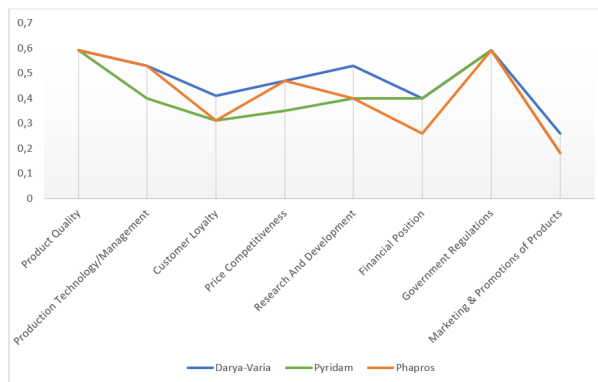
**Competitive Profile Matrix & Key Success Factor**

**Tabel 3. Competitive Profile Matrix & Key Success Factor**

Faktor Penentu Keberhasilan	Bobot	Darya-Varia		Pyridam		Phapros	
		Peringkat	Skor	Peringkat	Skor	Peringkat	Skor
<i>Product Quality</i>	0,15	4	0,59	4	0,59	4	0,59
<i>Production Technology/ Management</i>	0,13	4	0,53	3	0,40	4	0,53
<i>Customer Loyalty</i>	0,10	4	0,41	3	0,31	3	0,31
<i>Price Competitiveness</i>	0,12	4	0,47	3	0,35	4	0,47
<i>Research And Development</i>	0,13	4	0,53	3	0,40	3	0,40
<i>Financial Position</i>	0,13	3	0,40	3	0,40	2	0,26
<i>Government Regulations</i>	0,15	4	0,59	4	0,59	4	0,59
<i>Marketing &amp; Promotions of Products</i>	0,09	3	0,26	2	0,18	2	0,18
<b>JUMLAH</b>	1,00		<b>3,78</b>		<b>3,22</b>		<b>3,33</b>

Perhitungan peringkat adalah dengan menggunakan skala 1-4, dengan nilai 1 adalah yang terburuk dan 4 adalah yang terbaik. Dari perumusan yang subjektif, dapat dikatakan bahwa *Product Quality* dan *Government Regulations* adalah faktor paling penting (0,15), dikarenakan karena kedua hal tersebut merupakan fondasi dalam membangun kepercayaan dan reputasi sebuah industri farmasi dalam memproduksi obat-obatan yang aman dikonsumsi, efektif dalam mengobati kondisi medis dan melindungi kesehatan pelanggan dari efek samping berbahaya. Dari hasil CPM tersebut, dari kompetitor industri farmasi lainnya, Darya-Varia mempunyai jumlah yang tinggi dengan nilai 3,78. Sumber dari *annual report* dan laporan keuangan dari masing-masing perusahaan mendapatkan hasil Darya-Varia mempunyai total nilai tertinggi.

**Strategy Canvas Blue Ocean (Existing)**



**Gambar 1. Strategy Canvas Blue Ocean**

*Strategy canvas* merupakan kerangka kerja untuk tindakan sekaligus penentuan dalam membangun *blue ocean strategy* yang baik. Gambar di atas merangkum semua informasi dalam bentuk grafis. Sumbu horizontal (sumbu X) mewakili faktor-faktor di mana industri bersaing dan berinvestasi. Sumbu vertikal (sumbu Y) adalah perusahaan yang memberikan lebih banyak tawaran kepada

pelanggan, serta menunjukkan fokus perusahaan dalam berinvestasi melalui faktor-faktor ini. Dalam kasus industri farmasi, terdapat beberapa faktor utama, yaitu:

1. *Product Quality*. Pada industri farmasi kualitas produk berhubungan dengan keamanan, efikasi, dan kepercayaan konsumen terhadap produk. Produk berkualitas tinggi membantu membangun reputasi yang baik, meningkatkan kepuasan serta kesetiaan pelanggan.
2. *Production Technology/Management*. Penggunaan teknologi produksi dan manajemen yang canggih dapat meningkatkan efisiensi operasional, mengurangi biaya produksi, mempercepat *time-to-market* produk baru, dan meningkatkan kualitas produk. Manajemen yang efektif juga penting untuk mengelola *supply chains*, distribusi produk, dan pengendalian kualitas secara efisien.
3. *Customer Loyalty*. Mempertahankan loyalitas pelanggan adalah kunci keberhasilan jangka panjang sebuah perusahaan. Loyalitas pelanggan dapat dicapai dengan menyediakan layanan pelanggan yang baik, produk yang konsisten berkualitas, dan berbagai program penghargaan atau insentif untuk pelanggan yang setia.
4. *Price Competitiveness*. Kemampuan untuk menawarkan harga yang kompetitif penting dalam menarik pelanggan dan mempertahankan pangsa pasar. Hal ini dapat mempengaruhi margin keuntungan perusahaan dan daya saing di pasar.
5. *Research And Development*. Investasi dalam penelitian dan pengembangan (R&D) penting untuk menghasilkan produk baru, meningkatkan formulasi produk yang ada, dan mengembangkan solusi medis yang inovatif. R&D juga membantu perusahaan beradaptasi dengan perkembangan teknologi dan kebutuhan pasar.
6. *Financial Position*. Kesehatan keuangan perusahaan menentukan kemampuan perusahaan untuk melakukan investasi jangka panjang, mengelola risiko, dan beradaptasi dengan perubahan pasar. Hal ini mencakup pengelolaan biaya operasional, modal kerja, dan kemampuan untuk mendapatkan pendanaan tambahan jika diperlukan.
7. *Government Regulations*. Industri farmasi sangat diatur oleh peraturan pemerintah terkait dengan kualitas produk, keamanan, proses produksi, pemasaran, dan distribusi. Kepatuhan terhadap regulasi ini penting untuk memastikan bahwa perusahaan tidak hanya mematuhi hukum, tetapi juga menjaga reputasi dan kepercayaan konsumen.
8. *Marketing & Promotions of Products*. Strategi pemasaran yang efektif membantu meningkatkan kesadaran merek, membangun citra positif, dan mempengaruhi perilaku pembelian konsumen. Promosi produk yang tepat juga dapat membedakan perusahaan dari pesaing dan meningkatkan penjualan.

Faktor-faktor di atas saling terkait dan bersinergi dalam menciptakan lingkungan bisnis yang berhasil dalam industri farmasi, memungkinkan perusahaan untuk bertahan dalam persaingan yang ketat dan mencapai pertumbuhan yang berkelanjutan.

#### ***The Four Action Framework (Reduce, Eliminate, Raise, Create)***

Untuk merekonstruksi elemen-elemen ini menjadi kurva nilai baru, para peneliti telah mengembangkan *the four action framework*. Untuk menciptakan kurva nilai baru, ada empat pertanyaan kunci untuk menciptakan logika strategi dan model bisnis suatu industri:

- ***Reduce***

Mengurangi faktor kompetisi harga menjadi langkah yang perlu dipertimbangkan untuk diambil oleh industri farmasi karena dengan mengurangi kompetisi harga yang relatif tinggi melalui harga yang lebih ekonomis namun tetap memiliki kualitas yang terjamin akan lebih memudahkan bagi pelanggan untuk memperoleh produk-produk tersebut dan perusahaan dapat lebih fokus pada penciptaan nilai tambah melalui peningkatan kualitas dan inovasi produk.

- ***Raise***

Pada industri farmasi, meningkatkan kualitas produk dengan memastikan penggunaan bahan baku berkualitas tinggi dan menerapkan standar kontrol kualitas yang ketat menjadi hal yang perlu diperhatikan karena akan berdampak pada peningkatan kepercayaan pelanggan. Kemudian meningkatkan investasi dalam penelitian dan pengembangan (R&D) untuk menciptakan obat-obatan baru dan inovatif yang lebih efektif dan aman, memenuhi kebutuhan medis yang belum terpenuhi, dan mempertahankan posisi kompetitif di pasar.

- ***Create***

Menciptakan program loyalitas kepada pelanggan dengan cara-cara yang inovatif dan terstruktur dapat meningkatkan retensi pelanggan dan mendorong pembelian berulang dimana hal ini akan berdampak pada tingkat penjualan produk. Namun hal tersebut juga perlu didukung oleh adanya cara pemasaran dan kampanye promosi yang inovatif dan terfokus sebagai contoh dengan memanfaatkan media sosial, pemasaran melalui konten, SEO dan iklan berbayar atau menjalin kolaborasi dengan berbagai distributor-distributor obat yang *independent* dimana hal-hal tersebut dapat meningkatkan kesadaran merek dan menarik lebih banyak pelanggan potensial. Kemudian dengan kemajuan teknologi yang semakin pesat dimana hal ini mempengaruhi efisiensi, resiko kesalahan dan pemastian konsistensi kualitas pada produk membuat sebuah perusahaan perlu menciptakan sistem manajemen produksi yang terintegrasi dan berbasis teknologi terbaru seperti otomatisasi, *Internet of Things (IoT)*, dan analitik data dapat digunakan untuk memantau dan mengoptimalkan proses produksi secara real-time.

**The Eliminate Reduce-Raise-Create Grid**

**Tabel 4. The Eliminate Reduce-Raise-Create Grid**

<b>Eliminate</b>	<b>Raise</b> <i>Product Quality (safety and effectiveness)</i> <i>Research And Development (RnD)</i> <i>Drug development</i> <i>Product innovation</i>
<b>Reduce</b> <i>Price Competitiveness</i> <i>Reduce of production costs</i>	<b>Create</b> <i>New Program Customer Loyalty</i> <i>Production Technology</i>

**The Six Paths Framework**

**1. Look Across Alternative Industries**

Industri alternatif mencakup produk dan layanan yang memiliki fungsi dan bentuk yang berbeda, tetapi memiliki tujuan yang sama. PT. Darya-Varia Laboratoria Tbk hingga saat ini aktif menjalankan bidang usaha manufaktur obat-obatan dan suplemen, perdagangan produk-produk farmasi dan kosmetik dan kegiatan konsultasi manajemen lainnya namun dalam hal mempromosikan produk perlu dilakukan pengadopsian cara-cara yang sudah berhasil dan lebih efisien dan efektif dalam mengelola pengalaman pelanggan atau pengguna, yang dapat memberikan inspirasi untuk meningkatkan kepuasan dan loyalitas pelanggan di industri utama perusahaan.

**2. Look Across Strategic Groups Within Industries**

Strategi *blue ocean* dapat terbentuk dengan mempertimbangkan kelompok strategis, yang mengacu pada sekelompok perusahaan dalam industri yang mengejar strategi yang serupa. Kelompok strategis ini terdiri dari pesaing dalam industri yang memiliki pendekatan kompetitif yang mirip dan posisi pasar yang sebanding untuk produk dan layanan yang serupa. Dalam hal ini, PT. Darya-Varia Laboratoria Tbk perlu melakukan analisis mendalam terhadap pesaing utama dalam industri farmasi, termasuk perusahaan besar dan inovatif yang mungkin memiliki strategi pengembangan produk atau penetrasi pasar yang sudah berhasil. Seperti, meninjau strategi produk baru atau teknologi terbaru yang diterapkan oleh pesaing utama

**3. Look Across the Chain of Buyers**

Di sebagian besar industri, pesaing berkumpul di sekitar siapa target pembelinya. Namun pada kenyataannya, ada rantai “pembeli” yang secara langsung atau tidak langsung terlibat dalam keputusan pembelian. Jika dilihat dari rantai pembeli, yang termasuk dalam rantai pembeli PT. Darya-Varia Laboratoria Tbk adalah distributor farmasi, rumah sakit serta apotek dan ritel farmasi sehingga dengan memahami dan menganalisis rantai pembeli ini, PT. Darya-Varia Laboratoria Tbk dapat mengidentifikasi peluang untuk

meningkatkan nilai produk mereka, memperluas jangkauan pasar, dan memperkuat kemitraan strategis dalam industri farmasi.

**4. *Look Across Complementary Product and Service Offerings***

Beberapa produk dan layanan tidak lepas dari pengaruh di sekitar industri. Produk dan layanan lain dapat memengaruhi nilai suatu produk dan layanan. Nilai yang belum dimanfaatkan sering kali tersembunyi dalam produk dan layanan yang saling melengkapi. Dalam hal ini PT. Darya-Varia Laboratoria Tbk dapat mempertimbangkan beberapa hal seperti melengkapi portofolio produk farmasi yang dimiliki dengan suplemen kesehatan yang mendukung pengobatan atau pemulihan pasien kemudian menyediakan program edukasi kesehatan kepada pasien dan profesional kesehatan untuk meningkatkan pemahaman tentang kondisi medis dan cara pengobatannya.

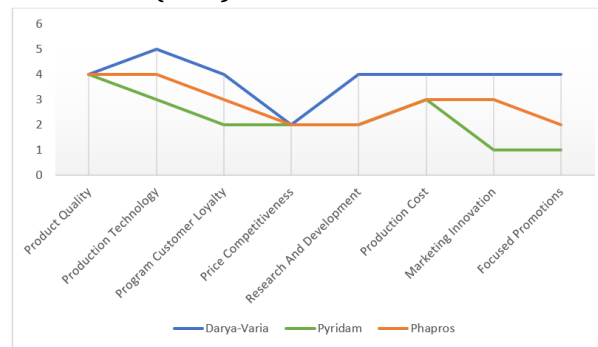
**5. *Look Across Functional or Emotional Appeal to Buyers***

PT. Darya-Varia Laboratoria Tbk beroperasi dalam industri farmasi yang umumnya berorientasi fungsional, artinya fokus utama perusahaan adalah pada fungsi-fungsi kunci seperti produksi, distribusi, pemasaran, riset dan pengembangan, serta kontrol kualitas. Namun, dalam persaingan yang semakin kompetitif, penting bagi perusahaan untuk tidak hanya mempertimbangkan aspek fungsional dari produk dan layanan mereka, tetapi juga mengeksplorasi daya tarik emosional. Ini bisa dilakukan dengan mempertimbangkan cara-cara untuk meningkatkan kualitas pengalaman pengguna, seperti desain kemasan yang menarik, kampanye pemasaran yang menginspirasi, dan mengembangkan produk-produk yang tidak hanya efektif dalam pengobatan tetapi juga meningkatkan kualitas hidup pengguna.

**6. *Look Across Time***

Melihat tren dengan perspektif yang tepat dapat menunjukkan bagaimana menciptakan peluang dari *blue ocean*. Dengan memantau dengan cermat waktu, dari nilai yang pasar berikan saat ini hingga nilai yang mungkin pasar berikan di masa depan, perusahaan dapat secara aktif membentuk masa depan dan membuka *new blue ocean*. Beberapa tren yang terjadi dalam industri farmasi saat ini meliputi inovasi dan pengembangan produk, digitalisasi dan teknologi kesehatan, regulasi kesehatan, keberlanjutan dan lingkungan, keterlibatan pasien dan fokus pada kesehatan preventif serta ekspansi ke pasar global.

**Strategy Canvas Blue Ocean (New)**



**Gambar 2. Stragey Canvas Blue Ocean (New)**

Dengan mempertimbangkan hasil analisis dan dengan pendekatan-pendekatan yang sudah disebutkan sebelumnya, maka gambar di atas menunjukkan *strategy canvas blue ocean* yang baru

**KESIMPULAN DAN SARAN**

Melalui tujuan menjadi perusahaan terbaik yang menyediakan solusi kesehatan berkualitas di Indonesia, PT. Darya-Varia Laboratoria Tbk berupaya menciptakan faktor-faktor penting seperti strategi pemasaran dan promosi untuk membangun kemitraan dalam industri dan menarik minat konsumen. Melalui pendekatan *branding* yang strategis, kampanye periklanan, promosi medis, upaya kesadaran kesehatan, dan menggunakan sistem digital yang optimal untuk mencapai audiens target dengan lebih efisien. Dengan menganalisis hasil serta pendekatan yang telah ada, PT. Darya-Varia Laboratoria Tbk dapat menghindari persaingan yang kompetitif dengan menerapkan strategi *blue ocean canvas* yang inovatif. Hal ini memungkinkan perusahaan untuk meraih pangsa pasar dengan lebih mudah tanpa harus bersaing langsung dengan banyak pesaing.

**DAFTAR PUSTAKA**

Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2005). *Blue ocean strategy: How to create uncontested market space and make the competition irrelevant*. Harvard Business School Press.

PT Darya-Varia Laboratoria Tbk. (2022). *Annual report 2022*. PT Darya-Varia Laboratoria Tbk.

PT Darya-Varia Laboratoria Tbk. (2023). *Annual report 2023*. PT Darya-Varia Laboratoria Tbk.