

## RINGKASAN EKSEKUTIF

Rencana bisnis ini disusun sebagai bentuk kontribusi dalam mengatasi salah satu masalah sosial yang semakin meningkat di Indonesia, yaitu penyakit *stroke*. Kontribusi yang diberikan adalah membantu meningkatkan kualitas hidup insan paska *stroke* (IPS), dan mencegah terjadinya serangan-berikutnya. Selama tahun 2002 hingga 2007, jumlah IPS di Jabodetabek meningkat tajam dengan pertumbuhan rata-rata 17% per tahun. Sementara dalam periode yang sama, penyedia jasa rehabilitasi *stroke* yang terdedikasi hanya tumbuh sekitar 4%, dan layanan yang diberikan umumnya hanya fisioterapi, terapi okupasi, dan wicara. Kondisi ini merupakan peluang bisnis untuk membuka rumah rehabilitasi yang lebih terpadu untuk mengoptimalkan tingkat pemulihan.

Model bisnis dalam perencanaan ini didesain berdasarkan konsep IIIC, yaitu untuk mencapai tingkat pemulihan optimal, IPS harus sesegera mungkin menjalani program rehabilitasi lanjutan setelah keluar dari rumah sakit (*immediate*), yang merupakan kombinasi terpadu dari berbagai jenis terapi (*integrated*), dan diberikan secara terus menerus (*intensive*), serta berkelanjutan (*continue*). Konsep "*integrated*" terlihat dari enam jenis terapi yang tersedia, yaitu terapi fisik, okupasi, wicara, kognitif, psikologi, dan sosial, serta dilengkapi dengan berbagai peralatan terapi yang cukup modern, dan dikelola oleh para spesialis dari berbagai profesi. Konsep "*intensive*" tercermin pada metode rehabilitasi rawat inap (*organized inpatient rehabilitation*), dan konsep "*continue*" diwujudkan dalam bentuk pendirian cabang berupa klinik-klinik di berbagai lokasi, untuk memberikan terapi lanjutan setelah mencapai tingkat pemulihan tertentu. Konsep "*immediate*" lebih sulit diwujudkan, namun rencana bisnis ini memiliki *database* dari Bluedot, sebagai salah satu pemegang sahamnya, dan kerjasama dengan para spesialis sebagai sumber IPS.

Untuk mencapai tujuan perusahaan, ada tiga tahapan yang harus dilalui. Fokus dalam rencana bisnis ini adalah pada tahap pertama, dengan tema: "membangun reputasi melalui keunggulan teknis dan *talent*", yang membutuhkan waktu 10 tahun, dengan area geografis Jabodetabek. Strategi generik yang digunakan adalah diferensiasi. Diferensiasi tersebut tercermin pada strategi pemasaran melalui *value proposition*-nya, yaitu (1) layanan terpadu berkualitas, dan (2) suasana nyaman. Suasana nyaman salah satunya diciptakan melalui pemilihan lokasi yang bernuansa rekreasi, yaitu di Rancamaya Golf Estate (sebagai pemegang

saham), dan *physical evidence* yang lebih menyerupai *resort* daripada rumah sakit atau klinik. Sebagai perusahaan yang masih baru, strategi pemasaran mencanangkan pertumbuhan dengan target pelanggannya adalah IPS kelas menengah ke atas, yang menderita *stroke* kategori *severe* dan *moderate*. Produk yang ditawarkan berupa paket-paket terapi, seperti: paket 7 hari, 3 hari, dan 1 hari (*one day care*), dengan harga yang relatif lebih tinggi dari pesaing.

Untuk mendukung bauran pemasaran di atas, strategi operasi menekankan pada faktor *flexibility* (kastemisasi waktu terapi), *quality* (program rehabilitasi yang tepat dan meminimalkan keluhan), serta *dependability* (hasil rehabilitasi yang terpercaya). Strategi *capacity lead demand*, baik untuk jumlah peralatan, kamar, dan cabang, diterapkan untuk mendukung pertumbuhan yang ditargetkan oleh strategi pemasaran.

Sebagai bisnis penyedia layanan yang bersifat *people-processing*, peran sumber daya manusia merupakan faktor kritical untuk membangun keunggulan bersaing. Mereka dikelola melalui empat aspek, yaitu budaya, kepemimpinan, struktur, dan sistem SDM. Karyawan di *front room*, yang didominasi perawat dan terapis sebagai staf inti, didesain dengan struktur organik, sementara di *back room* cenderung berbentuk mekanistik. Staf inti merupakan ujung tombak perusahaan dalam menciptakan diferensiasi, sehingga sehingga proses seleksi dan penilaian kinerjanya cukup ketat. Namun di lain pihak, mereka menerima kompensasi, baik finansial dan non finansial yang relatif besar dibanding industri.

Pada akhirnya, seluruh perencanaan strategik di atas dikonsolidasikan untuk menciptakan nilai bagi pemegang saham. Kebutuhan investasi awal sebesar Rp. 39 miliar dibiayai melalui modal sendiri, pinjaman pihak istimewa, dan pinjaman bank. Pinjaman istimewa digunakan untuk kepemilikan tanah, yang akan digantikan dengan pinjaman bank mulai tahun ketiga sejak perusahaan beroperasi. Selain itu, pinjaman bank dipakai untuk mengembangkan kapasitas peralatan, kamar, dan cabang. Hasil simulasi keuangan yang merupakan cerminan dari seluruh perencanaan di atas memberikan tingkat imbal hasil sebesar 21,4% dari rata-rata biaya modal tertimbang 15,1%, dengan masa pengembalian terdiskonto 6 (enam) tahun, dan nilai bagi pemegang saham sebesar Rp. 170,6 miliar. Nilai ini menunjukkan bahwa rencana bisnis ini layak untuk dijalankan.

## EXECUTIVE SUMMARY

This business plan is designed as a contribution to solve one of increasing social problem in Indonesia, i.e. stroke attack. The contribution comes in the form of the effort to increase stroke survivors' quality of life, and the effort to avoid the next stroke attacks. Along 2002 till 2007, the number of stroke survivors in Jabodetabek increased sharply by 17% per year, while the number of rehabilitation service providers dedicated for stroke only grew about 4% per year. Those service providers usually offer three kinds of therapy, i.e. physiotherapy, occupancy therapy, and speech therapy. That conditions open an opportunity to build stroke rehabilitation center that offers more various and integrated therapies to optimize recovery.

The business model is designed by following IICC concept (*immediate, integrated, intensive, and continue*). This concept states that to achieve optimum recovery, stroke survivors have to get post stroke rehabilitation as soon as possible (*immediate*), where that rehabilitation comprises of *various and integrated* therapies, *intensively* and *continuously*. "*Integrated*" is reflected in various therapies offered that is provided by various specialists and supported by modern facilities. "*Intensive*" is manifested through organized inpatient rehabilitation setting, and "*continue*" is reflected by building branch clinics network. The "*immediate*" concept actually is more difficult to realize, except this business plan has access to use data base from Bluedot as one of shareholder, and corporation with specialists.

The whole strategic planning draws three stages to achieve company's goals. This business plan only focuses on the first stage, however, in which the theme is "*building reputation through superior talent and technical know-how*". This first stage is planned for the next ten years in Jabodetabek area. The generic strategy employed is differentiation, and it is reflected in two point of differences in company's value proposition, i.e. (1) high quality integrated rehabilitation, and (2) comfortable. Beside interaction with service personnels, the comfortable condition is created by other factors: (1) recreational location in Rancamaya Golf Estate (another shareholder), and (2) physical evidence to build resort nuance rather than hospital or clinic. As a new company, marketing strategy plans to grow its sales by targeting upscale stroke survivors who suffer severe and moderate stroke attack. They are offered products in the form of therapy packages, e.g. 7-days package, 3-days package, or one day care, with fair premium price.

Operation strategy is designed to support the two point of differences in company's value proposition. The competitive priorities are *flexibility* (customized therapy scheduling), *quality* (right combination of therapies and complaint reducing), and *dependability* (the rehabilitation result as promised). To accommodate the growing of sales, as targeted by marketing strategy, capacity-lead-demand strategy is employed for facilities, rooms, and branches. Those capacity is increased as scheduled along the next ten years.

As business in service industry, especially in people-processing category, human resources are critical factor to build competitive advantage. They are managed by four aspects, i.e. culture, leadership, structure, and human resource system. Employees in front room are structured organically to optimize mutual adjustment and flexible coordination, while employee in back room are structured mechanisticly to improve efficiency. The core staffs – nurse and therapies – are the most important factor to create differentiated services, thus they are selected and evaluated tightly. However, they will receive compensation and benefit (financial and non financial) in the top quartile of industry, while the rest are approximately in the average of industry.

Finally, all those strategic plannings are consolidated to create shareholder value. The upfront investment needed is IDR 39 billion financed by three sources, i.e.: shareholder equity, shareholder loan, and bank loan. Shareholder loan is used to finance land, and it will be replaced by bank loan since the third year after the company operated. Bank loan is also used to finance capacity expansion as scheduled, along the ten years. The financial simulation provides projection results: (1) internal rate of return = 21.4% from weighted average cost of capital = 15.1%, (2) discounted payback period 6 (six) years, and (3) net present value = IDR 170.6 billion. The positive net present value indicates that this business plan can be run profitably.