

MANAJEMEN STRATEGIS DALAM BISNIS : UPAYA FORD MOTOR CORPORATION DALAM PENGEMBANGKAN BISNIS BERBASIS SMART MOBILITY

Audy Thuda¹, Dimas Riswandono², Indra Budi Samiadji³, Junitasari⁴, Tumpal Luhut M. Sianipar⁵

^{1,2,3,4,5} Program Studi Magister Manajemen (MM Blended) Universitas Bina Nusantara, Jakarta

ABSTRAK

Tujuan penulisan ini adalah untuk mendeskripsikan, bagaimana bisnis dikembangkan dalam skala trans-nasional dengan pendekatan teknologi. Adalah perusahaan otomotif *Ford Motor Corporation* yang berbisnis dalam ranah global dibidang sistem transportasi darat. Pendekatan yang digunakan adalah *smart mobility* yang menjadi bagian dari strategi bisnis di zaman digital seperti ini.

Strategi bisnis yang dilakukan adalah dengan menggandeng perusahaan rekanan yang dianggap kompatibel untuk kebutuhan ekspansi global. India di pilih menjadi salah satu target ekspansi, dimana disana ada operator *smart riding* yang menguasai pasar. Selanjutnya, dengan metode kajian pustaka tulisan ini akan mencoba mendeskripsikan mengenai perusahaan yang akan menjadi rekanan yang kompatibel dalam model bisnis, pertumbuhan, teknologi, dan efisiensi operasional di India. Persoalan ini adalah persoalan strategi bisnis yang akan di tempuh *Ford Motor Corporation*. Hasil hasil kajian dengan seksama dan menggunakan parameter yang telah ditentukan memberikan deskripsi bahwa perusahaan *Ryderz*, merupakan perusahaan yang disimulasikan dapat memenuhi kriteria sebagaimana yang dibutuhkan oleh *Ford Motor Corporation*.

Kata kunci : Ford Motor, Manajemen, Strategis, *Smart*, *Mobility*

PENDAHULUAN

Ford Motor adalah sebuah produsen mobil asal Amerika Serikat yang didirikan oleh Henry Ford di Detroit, Michigan pada 16 Juni 1903, yang mampu menciptakan keunikan dirinya, melalui berbagai produksi dan pekerjaan mengubah industri mobil dan memposisikan Ford di garis depan teknologi inovasi. Strategi Ford memasuki dekade ketiga abad ke-21 adalah mengubah Ford menjadi perusahaan otomotif dan mobilitas yang kuat. Terdapat 3 area utama yang menjadi strategi global Ford ; (1) Tetap fokus pada bisnis utama. (2) Optimalisasi peluang/*Ford Smart Mobility*, (3) *Customer experience*. Salah program *Ford Smart Mobility* adalah *Dynamic Shuttle*, suatu layanan mirip taksi namun dengan harga yang mirip angkutan massal dengan menggunakan teknologi *smartphone* yang akan diuji coba di India sebagai *pilot project*. Ford sedang mencari mitra bisnis yang paling cocok untuk meluncurkan *Dynamic Shuttle* di India. Perusahaan manakah yang paling cocok menjadi mitra bisnis Ford dalam aspek model bisnis, pertumbuhan, teknologi, dan efisiensi operasional agar *Dynamic Shuttle* sukses di India ?

KERANGKA TEORETIS

Terminologi *Smart mobility* adalah sebuah pemikiran atau konsep pengembangan kawasan / kota sebagai bagian konstruktif dari konsep *smart city* . *Smart mobility* lebih merupakan konsep disain dan pengembangan sistem transportasi yang berbasis teknologi informasi dan komunikasi. Pendekatan teknologis dipilih dengan harapan melalui teknologi informasi pelayanan transportasi untuk publik dapat lebih mudah, aman, nyaman, pelayanan yang serba cepat dan tepat serta memiliki tarif yang terjangkau bagi masyarakat luas (Benevolo, et al. 2016). Dalam pandangan Alberti (2011) yang dikutip Pratiwi (2015) kota cerdas dengan transportasi yang cerdas pula, akan memberikan

berbagai kemudahan perjalanan bagi warga masyarakat kota (citizens) melalui ketersediaan infrastruktur atau sarana transportasi umum/publik yang sifatnya inovatif. Selain itu juga bersifat berkelanjutan serta dapat memberikan dampak negative terhadap lingkungan yang rendah. Berdasarkan variabel yang dikemukakan oleh Giffingger, et al (2007) dan Cohen (2011) terdapat 3 variabel utama pada smart mobility yaitu Aksesibilitas, Ketersediaan teknologi informasi (ITS) dan Integrasi (antar moda dan ITS)

Pewujudan *smart city* dan *smart mobility*, memerlukan perencanaan yang baik, pula perencanaan yang dilakukan internal korporasi implementator (dalam hal ini perusahaan yang akan melaksanakan pengembangan sistem tersebut). Disinilah perusahaan yang akan mengembangkan sistem itu pasti menjalankan proses manajemen strategis dengan cermat. Manajemen strategis dipahami sebagai alat konseptual untuk mencapai tujuan korporasi. Arnoldo C Hax dan Nicholas S Majluk dalam bukunya “Strategic Management” mendefinisikan manajemen strategis sebagai cara menuntun organisasi/perusahaan pada sasaran utama pengembangan nilai korporasi, kapabilitas manajerial, tanggung jawab organisasi, dan sistem administrasi yang menghubungkan pengambilan keputusan strategis dan operasional pada seluruh tingkat hierarki, dan melewati seluruh lini bisnis dan fungsi otoritas perusahaan. Manajemen strategis dapat didefinisikan sebagai seni dan ilmu pengetahuan yang merumuskan (memformulasikan), mengimplementasikan, dan menilai keputusan-keputusan yang cross-functional yang memungkinkannya suatu organisasi mencapai tujuan-tujuannya (objectives). Istilah manajemen strategis digunakan di banyak perguruan tinggi dan universitas-universitas sebagai anak judul (subtitle) untuk mata kuliah penutup (capstone course) pada jurusan administrasi bisnis, Kebijakan Bisnis (Business Policy), yang mengintegrasikan materi dari semua disiplin ilmu bisnis. Definisi yang lain dari manajemen strategis adalah serangkaian keputusan dan tindakan mendasar yang dibuat oleh manajemen puncak dan diimplementasikan oleh seluruh jajaran suatu organisasi dalam rangka pencapaian tujuan organisasi tersebut. HI Ansof (dalam Hutabarat dan Huseini, 2006) dalam bukunya “Implementing Strategic Management” mendefinisikan manajemen strategis sebagai proses manajemen, hubungan antara perusahaan dengan lingkungan, terdiri dari perencanaan strategis, perencanaan kapabilitas, dan manajemen perubahan.

DISKUSI

Analisis Lingkungan Eksternal *Forces of Competition Model*

The Threat of New Entrants	The Bargaining Power of Buyers	The Bargaining Power of Suppliers	The Threats of Substitutes	Competitive Rivalry
WEAK	STRONG	WEAK	MODERATE & STRONG	STRONG
- Membutuhkan investasi yang tinggi untuk mencapai skala ekonomi. - Membutuhkan pemasaran yang agresif untuk membesarkan merk. - Biaya operasional yang tinggi	- Ada banyak pilihan/model pengganti seperti: Tata dan Toyota yang tersedia di India. - <i>Switching Cost</i> tidak tinggi - Harga <i>Dynamic Shuttle</i> lebih tinggi dari <i>Mess-transit</i>.	- Ada banyak pemasok yang ingin bekerja sama dengan Ford. - Strategi Ford adalah menjadi pemimpin biaya yang mengharuskan supplier secara eksklusif membuat perse-diaan bagi Ford.	- Ada banyak pengganti bagi mobil Ford seperti: GM, Tata dan Toyota. - Pengganti lainnya adalah: aplikasi <i>ride sharing</i>, taksi, angkutan umum, sepeda, dll. - <i>Switching Cost</i> tidak tinggi.	- Persaingan yang kuat dengan rival: GM dan Toyota. - GM dan Toyota terus berinovasi dan berdifere-n-siasi untuk men-capai pangsa pasar. - Pesaing lainnya adalah Uber dan Ola. <i>Dynamic Shuttle</i> akan menimbulkan persaingan yang kuat dari mereka.
Rekomendasi: Ford harus tetap berhati-hati karena ada potensi inovasi dari pesaing baru yang menawarkan sesuatu yang baru atau tiruan dari produk lain.	Rekomendasi: Ford harus melakukan pemasaran secara agresif ketika <i>Dynamic Shuttle</i> diluncurkan.	Rekomendasi: Ford harus memperhatikan khususnya untuk “ <i>Smart mobility</i> ” akan ada perubahan signifikan dimana daya tawar pemasok akan menjadi kuat yang disebabkan belum adanya layanan aplikasi seperti yang diinginkan Ford untuk menunjang <i>Dynamic Shuttle</i> .	Rekomendasi: Ford harus tetap memperhatikan pengganti meski-pun pengganti memiliki kinerja yang lebih rendah dari Ford.	Rekomendasi: Ford harus terus melakukan inovasi agar tidak tertinggal. - Ford perlu menetapkan harga yang terjangkau untuk <i>Dynamic Shuttle</i> sehingga dapat bersaing dengan Ola, dll. Perlu taktik yang agresif.

Dari Porter's 5 Forces Model yang diuraikan pada tabel dibawah terdapat dua pengaruh besar yang dapat mempengaruhi industri dan bisnis Ford pada khususnya yakni : Pembeli dan Persaingan.

Analisis Pasar

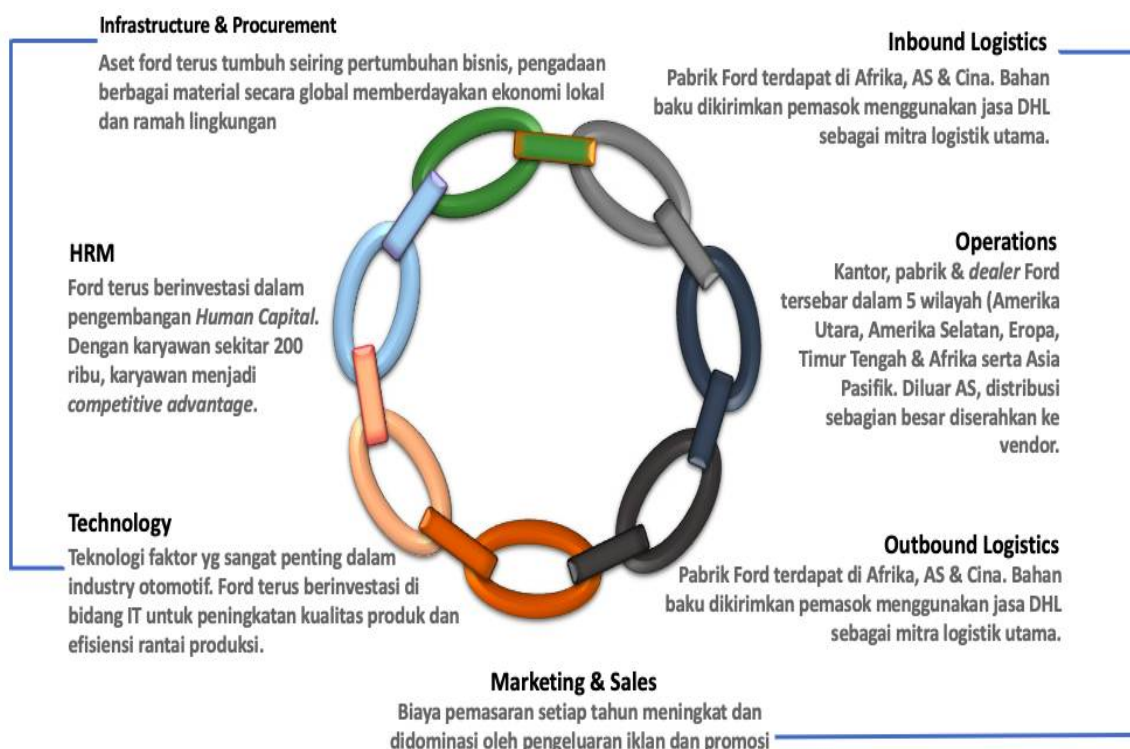
Pemimpin pasar *car-hailing* di India adalah Ola, yang beroperasi di 102 kota mengalahkan Uber. Uber telah berinvestasi cukup besar di India namun tidak sesuai harapan dan belum mampu menyaingi Ola. Pengguna *smartphone* di India diperkirakan mencapai 317,1 juta pada tahun 2019. Dari aspek kependudukan, tingkat pendapatan dan jarak tempuh harian, Ford menilai India sebagai pasar potensial dan tepat menjadi proyek percontohan *dynamic shuttle*. 70% dari jarak tempuh penumpang di India menggunakan transportasi massal. Adapun potensi pasar 65 - 90 miliar mil, dengan biaya pengendara \$ 0.30 maka potensi pendapatan Ford mencapai \$ 19 - 26 miliar.

Analisis Lingkungan Internal

Strategi dan Model Bisnis Ford

Visi Ford memasuki dekade ketiga abad ke-21 adalah mengubah Ford menjadi perusahaan otomotif dan mobilitas yang kuat. *".... delivering smart mobility solutions at the right place and the right time, and transforming the way that people move, as Henry Ford did when he started the company back in 1903."* Dari visi tersebut terdapat 3 area utama yang menjadi strategi global Ford ; (1) Tetap fokus pada bisnis utama. Memperkuat dan berinvestasi pada inti bisnis Ford, yaitu desain, pengembangan, pembuatan, dan pemasaran mobil, truk, SUV, dan kendaraan listrik yang besar.(2) Optimalisasi peluang. *Ford Smart Mobility*, strategi untuk menjadi pemimpin dalam konektivitas, mobilitas, kendaraan otonom, pengalaman pelanggan, serta data dan analisis.(3) *Customer experience*. Pengembangan produk-produk terbaik Ford berdasarkan pengalaman dan harapan pelanggan. Sementara bisnis Ford secara internal dapat dianalisis dengan proses *value chain* yang tergambar dibawah ini.

Ford Motor Company Value Chain



Analisis Finansial Ford

Dari laporan keuangan Ford tahun 2013 - 2015 dapat dianalisis sebagai berikut :

Balance Sheet Report (in \$)	2015	2014	2013
Liquidity Ratio			
Current Ratio	109%	97%	102%
Ket: Nilai di atas 100% menandakan Perusahaan masih liquid walaupun nilainya tidak jauh dari 100%, namun di tahun 2014 menandakan Perusahaan berpotensi mengalami kesulitan dalam memenuhi kewajiban lancarnya			
Cash Ratio	7,57%	5,50%	8,07%
Ket: Nilai ideal untuk Cash Ratio adalah ketika Kas Setara Kas sebesar 20% dari Hutang Lancar. Dalam hal ini Ford kurang ideal karena dapat diartikan Hutang Lancar hanya mampu dipenuhi sebesar 5,50 - 8,07%. Namun juga dapat diartikan bahwa penggunaan aset Ford sangat maksimal.			
Leverage Ratio			
Debt to Equity Ratio	684,89%	739,75%	664,79%
Ket: Nilai ideal dalam hal ini bergantung pada Industri usahanya. Namun dengan nilai melebihi 200% dari jumlah Ekuitas, dalam hal ini yg mencapai 600-700% menandakan bahwa Perusahaan berpotensi tidak dapat menghasilkan cukup uang untuk melunasi kewajiban hutangnya			
Debt Ratio	87,259%	88,09%	86,92%
Ket: Nilai ini menandakan bahwa rasio hutang diatas 50%. Hal ini menandakan bahwa Sebagian besar aset perusahaan dibiayai melalui hutang.			
Profitability Ratio			
Net Profit Margin	4,93%	2,21%	4,87%
Ket: Nilai ini menandakan bahwa perusahaan terus positif dan pada umumnya nilai diatas 10% sudah dapat dinilai baik. Namun, semua tergantung dengan industri yang sejenis.			
Return on Asset	3,28%	1,53%	3,54%
Ket: Nilai ini menunjukkan seberapa banyak tingkat efisiensi untuk mengubah uang menjadi aset yang kemudian memunculkan laba			

Berdasarkan tabel diatas dan laporan keuangan Ford dapat disimpulkan bahwa : *Financial Strength* dimana ada beberapa argumentasi yakni : (1) Ford berpengalaman dalam mengakuisisi perusahaan lain, (2) Ford masih mampu menghasilkan Profit yang dapat dikatakan cukup stabil dalam tiga tahun terakhir, (3) Ford dinilai liquid terhadap Aset dan Hutangnya, selain itu Perusahaan juga dinilai dapat memanfaatkan penggunaan Kas untuk keperluan Aset secara maksimal, (4) Secara finansial, masih menarik bagi investor. Untuk *Financial Weakness* realitasnya adalah sebagai berikut : Rasio hutang cukup tinggi, Ford harus bisa memitigasi kemungkinan gagal bayar.

VRIO Analysis

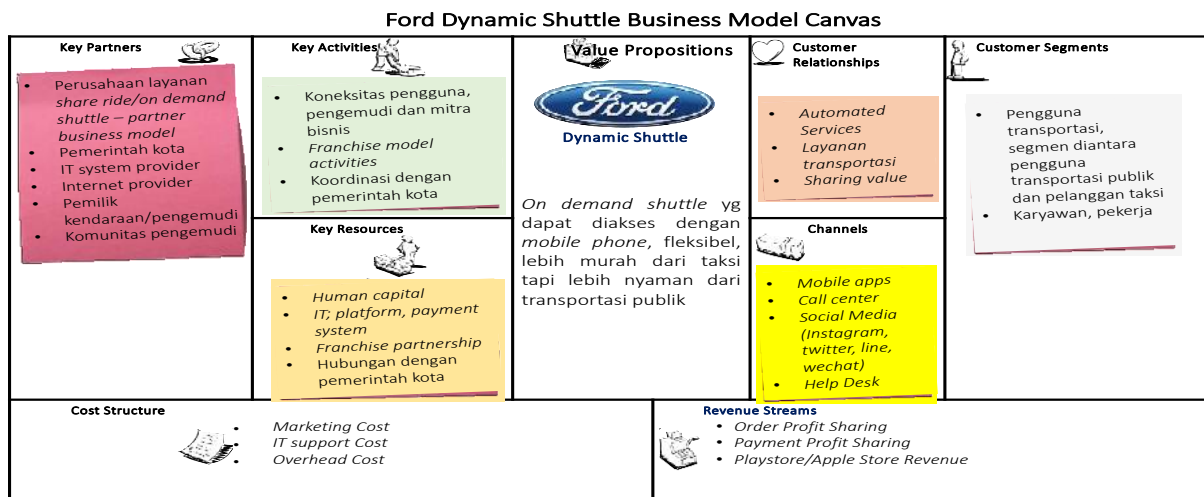
Resources/ Competencies	Valuable	Rare	Costly to Imitate	Organized to capture value	Competitive Advantage
Visi dan strategi yang inovatif dan berkelanjutan	Yes	No	No	Yes	Parity
Merek dagang global, kuat dan mempunyai reputasi baik	Yes	Yes	Yes	Yes	Sustained
Supply chain yang kuat dan teruji	Yes	Yes	Yes	Yes	Sustained
SDM berjumlah 200 ribu orang yang handal dan terampil	Yes	Yes	Yes	Yes	Sustained
Teknologi dan infrastruktur canggih (<i>Ford Smart Mobility</i>)	Yes	Yes	Yes	Yes	Temporary
Jaringan pemasaran diseluruh dunia, ditunjang dana yang terus meningkat	Yes	Yes	Yes	Yes	Temporary
Kemampuan finansial baik dan stabil	Yes	No	Yes	Yes	Temporary

Dari tabel analisis VRIO diatas, *sustained competitive advantage* yang dimiliki Ford adalah : (1) Merek dagang global, kuat dan mempunyai reputasi baik, (2) *Supply chain* yang kuat dan teruji, (

3) SDM berjumlah 200 ribu orang yang handal dan terampil, (4) Teknologi dan infrastruktur canggih (*Ford Smart Mobility*), (5) Jaringan pemasaran diseluruh dunia, ditunjang dana yang terus meningkat

Analisis Mitra Bisnis Ford

Ford Smart Mobility merupakan platform yang dikembangkan Ford yang sudah meluncurkan program *dynamic shuttle* dan akan diperluas secara global. Secara singkat, model bisnis *dynamic shuttle* digambarkan pada *business model canvas* berikut.



Ford mencari mitra bisnis yang cocok untuk menjalankan kerjasama pada model bisnis baru yang akan sedang dikembangkan secara global. Tim Strategi Global Ford telah melakukan penilaian terhadap 5 calon mitra bisnis Ford berdasarkan kriteria berikut : Model Bisnis, Strategi Pelanggan, Skalabilitas Algoritma, Hubungan dengan Pemerintah Kota, Produk Fisik, Model Franchise Operasional, Kesiadaan untuk Menerima Investasi, Pengalaman Pengguna, Potensi Pertumbuhan serta Penerapan dan Fleksibilitas Algoritma. Dalam tabel berikut perbandingan dari kelima calon mitra bisnis dimaksud menghasilkan kekuatan dan kelemahan dari masing-masing calon mitra.

Perbandingan Calon Mitra Bisnis Ford Dynamic Shuttle

	Vrigger	Ryderz	Car-Go	Shuttlex	Quark
Strength	- Paham regulasi & berpengalaman membangun relasi dengan pemerintah - Aplikasi cukup baik - Terbuka untuk kerjasama franchise	- Memiliki skala bisnis yang luas dan masih potensial untuk bertumbuh (<i>consumer centric</i>) - Paham regulasi & berpengalaman membangun relasi dengan pemerintah - Terbuka untuk kerjasama franchise - Aplikasi memiliki user experience yang kuat, fokus pada akuisisi dan data pelanggan - Business model mendekati Ford dynamic shuttle	- Belum berpengalaman bekerja sama dengan pemerintah - Terbuka untuk kerjasama franchise - Pertumbuhan bisnis cukup tinggi - Business model mendekati Ford dynamic shuttle, walau belum se-fleksibel Ryderz	- Skala bisnis besar dan memiliki jangkauan yang luas - Aplikasi sudah matang dan menyediakan <i>user experience</i> yang baik - Biaya pemeliharaan rendah - Memiliki <i>customer support, help desk</i> dan <i>customer scale</i> yang baik	- Skala bisnis besar dan jangkauan cukup luas - Aplikasi cukup baik - Sangat fleksibel - Memiliki <i>customer support</i> yang baik
Weakness	- Lokasi tidak fleksibel - Tidak terbuka untuk investasi - Layanan tidak konsisten - Aplikasi tidak fleksibel - Pengelolaan armada, <i>customer support</i> belum optimal	- Memiliki manajemen armada yang buruk <i>Customer support</i> belum optimal	- Bila Ford berinvestasi, memerlukan upaya ekstra - Biaya pemeliharaan cukup tinggi - Pengelolaan armada, <i>customer support</i> belum optimal	- Tidak terbuka untuk kerjasama franchise - Biaya investasi sangat besar - Sudah sulit bertumbuh - Pengelolaan armada buruk	- Belum berpengalaman membangun relasi dengan pemerintah - Bisnis franchise gagal - Manajemen armada buruk <i>Customer scale</i> perlu dioptimalkan

Rekomendasi

Setelah menganalisis studi kasus ini, maka kami merekomendasikan perusahaan manakah yang paling cocok menjadi mitra bisnis Ford dalam aspek model bisnis, pertumbuhan, teknologi, dan efisiensi operasional agar *Dynamic Shuttle* sukses di India.

	<i>Business Model</i>	<i>Growth</i>	<i>Technology</i>	<i>Operational Efficiency</i>
Vrigg				
Ryderz				
Car-Go				
Shuttlex				
Qquark				

Berdasarkan pemetaan pada tabel diatas, dapat disimpulkan bahwa calon mitra bisnis yang paling mendekati dengan kriteria yang disyaratkan Ford adalah Ryderz. Selanjutnya kami merekomendasikan agar dengan *Sustainable Competitive Advantage* yang dimiliki Ford dapat memperbaiki kelemahan Ryderz yakni : (1) Meningkatkan kualitas manajemen armada dengan penguatan tenaga ahli dari Ford, dukungan IT serta sistem *supply chain* yang sudah teruji, (2) Mengoptimalkan fungsi *Customer Support/Helpdesk/CRM* dengan dukungan jaringan pemasaran, tenaga ahli serta IT support yang dimiliki Ford.

KESIMPULAN

Sebagai penutup dapat kami simpulkan bahwa pasar India merupakan pasar yang cukup menantang bagi Ford untuk sukses dalam *piloting* model bisnis barunya yakni; *dynamic shuttle*. Pilihan terhadap Ryderz sangat realistis dengan kondisi internal perusahaan itu sendiri serta cukup ideal dengan *value proposition* dari bisnis baru Ford yakni : *On demand shuttle* yg dapat diakses dengan *mobile phone*, fleksibel, lebih murah dari taksi tapi lebih nyaman dari transportasi publik. Adapun saran untuk pengembangan model bisnis baru Ford ini, kami menganalisis kondisi Ford dengan SWOT sederhana tersebut dibawah ini.



Selanjutnya, dari analisis SWOT kami menyarankan beberapa hal berikut : (1) Pasar India sangat potensial dan harus dimanfaatkan Ford dengan *sustainable competitive advantage* yang dimiliki serta belajar dari kelemahan Uber dalam menguasai pasar dan kekuatan Ola ketika mampu menjadi *market leader*. (2) Bisnis model yang hendak dikembangkan Ford sangat sensitif terhadap harga dan kenyamanan, keunggulan Ford dibidang IT dan pemasaran harus mampu memenuhi harapan pelanggan dengan produk terbaik yang fokus pada *user experience*. (3) Pengalaman dan kekuatan finansial yang dimiliki Ford dapat digunakan untuk melakukan aksi korporasi mengakuisi Ryderz, agar pengembangan dan pengelolaan *dynamic shuttle* sebagai pilar bisnis baru lebih terarah dan optimal.

DAFTAR PUSTAKA

- Benevolo, et al. 2016. Smart Mobility in Smart City: Action Taxonomy, ICT Intensity and Public Benefits. Springer International Publishing Switzerland. Diakses dari [https:// www. springer. com/9783319237831](https://www.springer.com/9783319237831)
- David, F. R. (2005). *Strategic management: Concepts*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Hutabarat, Jemsley dan Martani Huseini. (2006). *Manajemen Strategis Kontemporer*. Jakarta: PT Elex Media Komputindo
- Pratiwi, Alfariani. 2015. "Tingkat Kesiapan Kota Surakarta Terhadap Dimensi Mobilitas Cerdas (Smart Mobility) Sebagai Bagian Dari Konsep Kota Cerdas (Smart City)". Fakultas Teknik. Universitas Sebelas Maret: Surakarta
- Thompson, A. A., Strickland, A. J., Gamble, J., & Thompson, A. A. (2018). *Crafting and executing strategy: The quest for competitive advantage : concepts and cases*. New York, N.Y: McGraw-Hill/Irwin.