



Strategy Maps

Kaplan & Norton (2000)

Disarikan &
dialihbahasakan oleh:
Arrianto Mukti Wibowo

Masalah

- Direktur saat memberikan komando, sering tidak memberikan konteks kenapa suatu tugas perlu dilakukan.
- Orang tidak paham mengapa suatu tugas harus dilakukan.
- Akibatnya... rencana strategis sering gagal di tahapan implementasi

Strategy Maps

- Memberikan gambaran kepada setiap partisipan dalam perusahaan bagaimana suatu tugas/task terkait dengan tugas yang lain.
- Memberikan gambaran apa tujuan global perusahaan, dan bagaimana kaitannya dengan tujuan-tujuan setiap unit

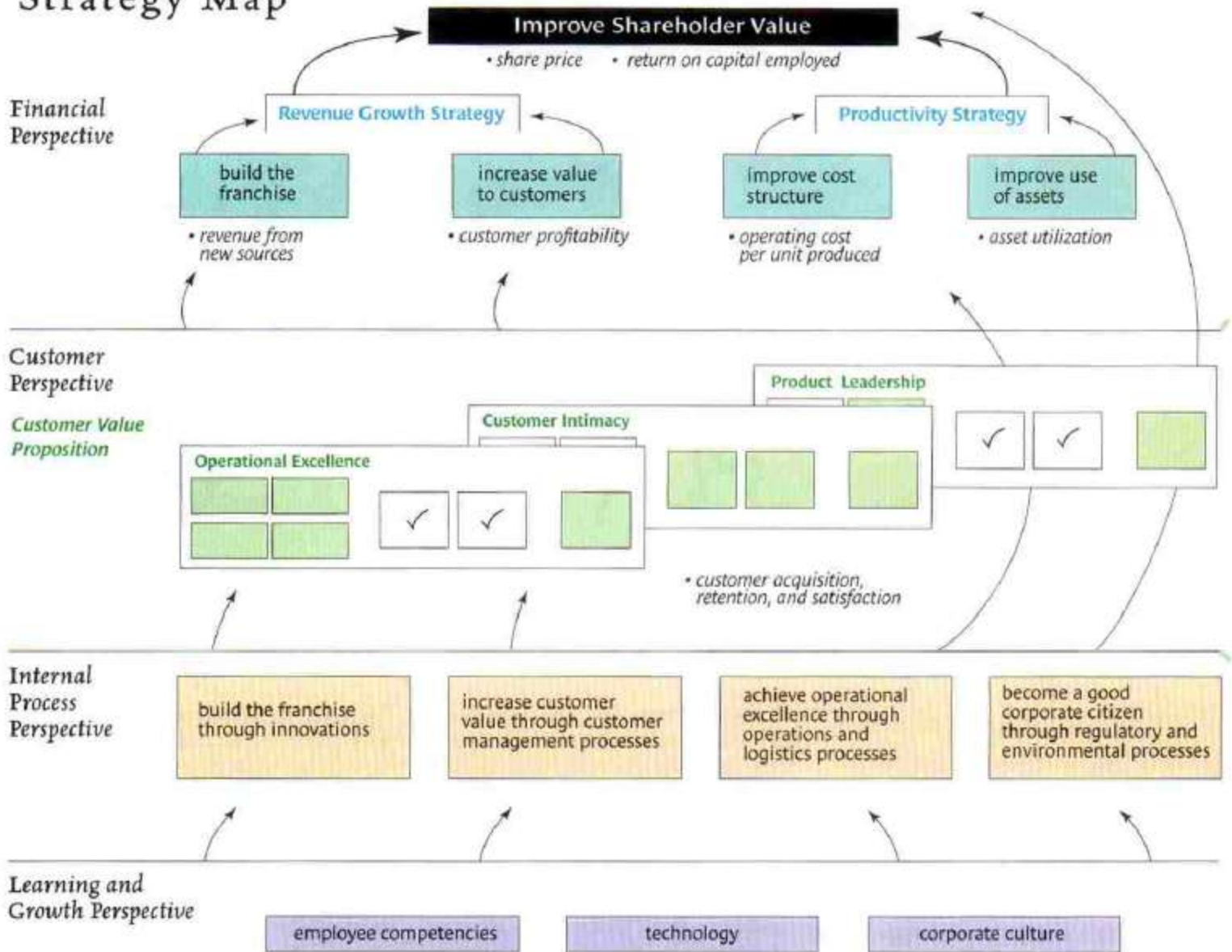
Kenapa?

- Dulu semua aset perusahaan bisa dilihat dalam neraca
- Tapi sekarang, informasi menjadi penting.
- Harus ada alat untuk menjelaskan intangible asset dan nilai tambahnya →
Balanced Scorecard

Manfaat

- Common framework
- Common language (strategy definition language...!)
- Ilustrasi visual
- Menjelaskan keterkaitan tugas/task
- Membantu menjembatani jarak/gap antara strategic plan dengan implementasinya

The Balanced Scorecard Strategy Map

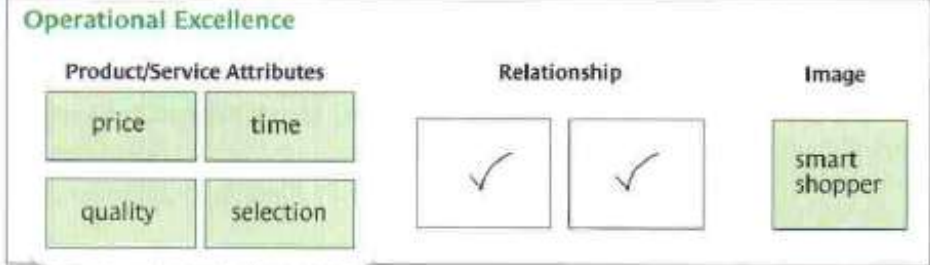


Customer Perspective

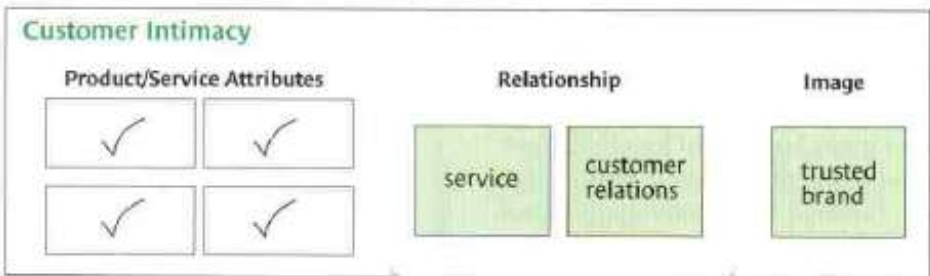
- Di perspektif ini, umumnya dipilih salah satu strategi ini:
 - Operational excellence → Low-cost strategy
 - Product leadership → Differentiation strategy
 - Customer intimacy → Focused differentiation
- Berkorelasi (secara kasar, tidak tepat...!) dengan Porter Competitive Strategy

Customer Value Proposition

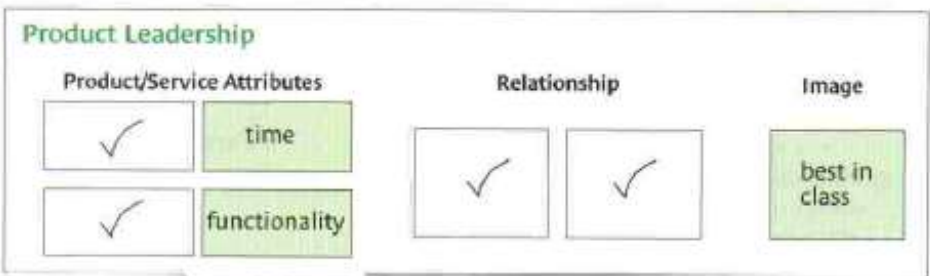
Customer Value Proposition Strategies



Companies excel at competitive pricing, product quality, and on-time delivery.



Companies excel at offering personalized service to customers and at building long-term relations with them.



Companies excel at creating unique products that push the envelope.



general requirement



differentiator

• *measure of achievement*

Case Study

- Mobil North American, Marketing & Refining
- Rekonstruksi diri
 - Dari: *Centralized controlled manufacturer* produk komoditas
 - Menuju: decentralized, customer driven organization
- Dibuat Top-Down

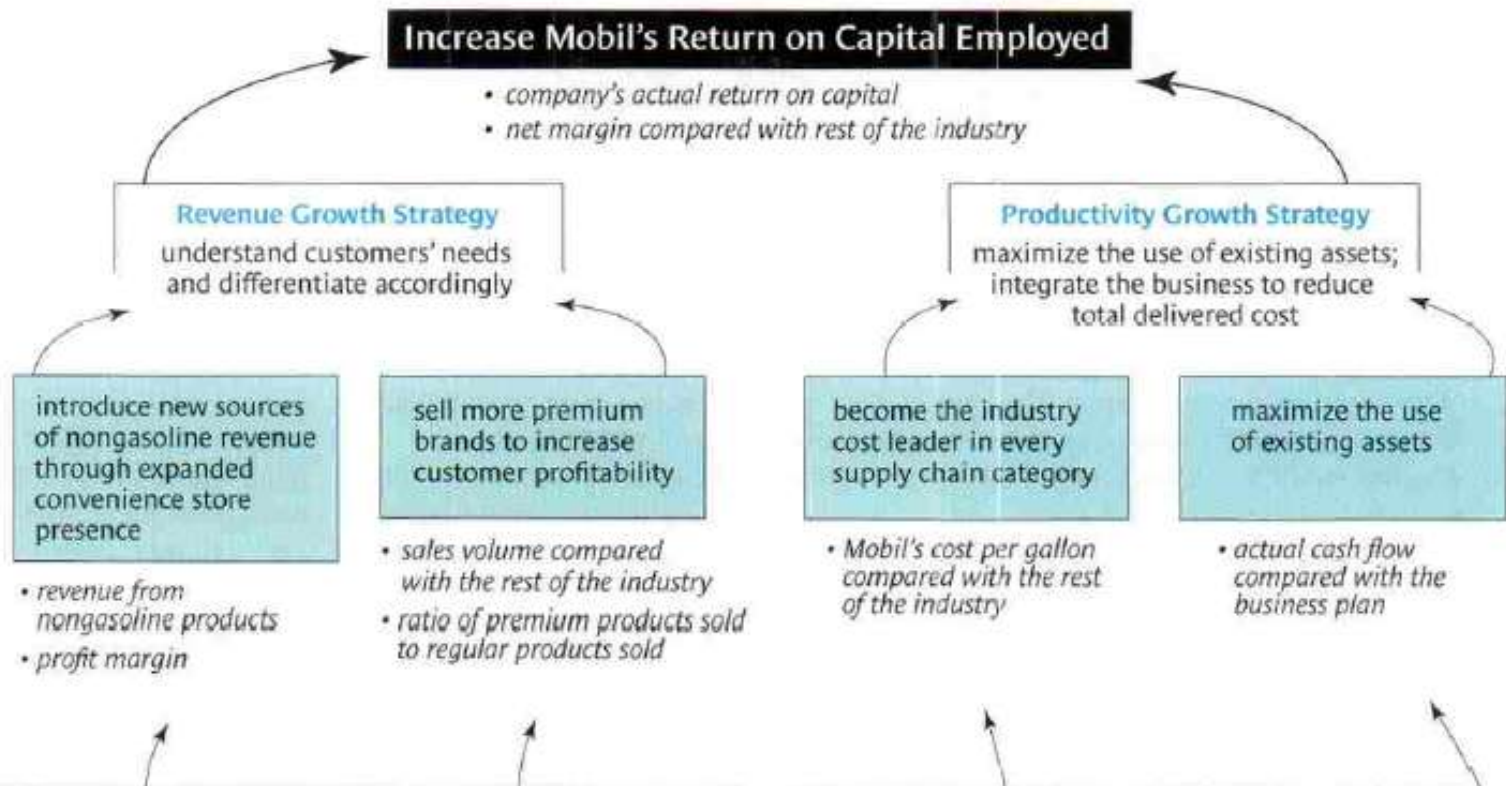
Financial Strategy

- Revenue Growth, misalnya dengan:
 - Franchise baru utk membuka pasar
 - Produk baru
 - Customer baru
 - Meningkatkan penjualan kepada existing customer (misalnya: bundle, cross-selling)
- Productivity:
 - Perbaiki *cost structure* dengan mengurangi biaya langsung & tak langsung
 - Penggunaan aset dengan lebih efisien, misalnya mengurangi modal kerja dan capitals

Strategic Vision

- “To be the best integrated refiner marketer in the US by efficiently delivering unprecedented value to customers”

Financial Perspective

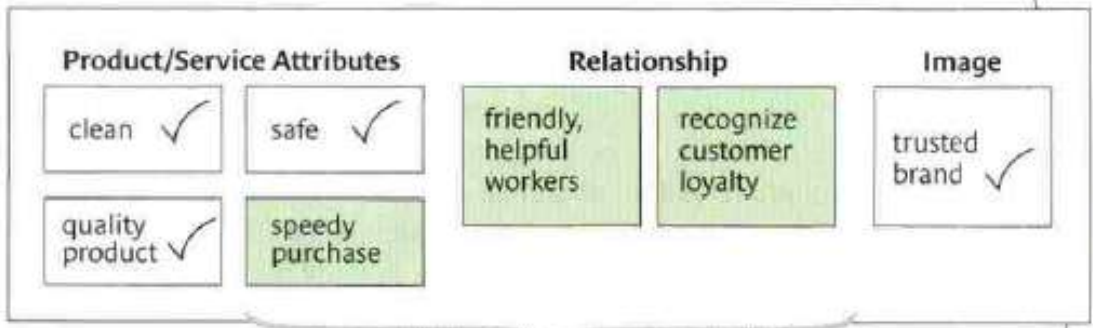


Customer Perspective

- Dulu: aneka macam produk ke semua jenis pelanggan, tapi dengan harga diskon yang murah sekali.
- Unfocused!
- Dari riset pasar, ditemukan bahwa 60% pelanggannya tidak sensitif harga asal bisa dapat bensin dengan cepat dan bersahabat.
- Pilihan: “Differentiated value proposition” → Customer intimacy → Focused differentiation

Customer Perspective

Customer Intimacy Proposition



Delight the consumer

- share of targeted customer segments
- mystery shopper rating

Win-Win Dealer Relations**



- dealer profitability
- dealer satisfaction

Internal Process

- Apa yang harus dilakukan dari dalam?
 - Membangun franchise dengan
 - inovasi produk baru → Speedpass
 - Penetrasi pasar baru
 - Penetrasi segmen pasar baru
 - Meningkatkan hubungan pelanggan yang saat ini ada
 - Operational excellence dengan memperbaiki SCM, biaya dan proses bisnis internal
 - Perputaran aset (bagian dari optimisasi aset)

Internal Process Perspective

create nongasoline products and services

- *new product acceptance rate*
- *new product return on investment*

understand customer segments better and build best-in-class franchise teams

- *share of target market*
- *dealer quality rating*

improve hardware performance and inventory management, deliver products on spec and on time, and become the industry cost leader

- *refinery yield gap*
- *unplanned downtime*
- *inventory levels*
- *stockout rate*
- *activity-based costs versus the competition*

improve environmental health and safety

- *reduced number of environmental incidents and safety incidents*



Learning & Growth

Learning and Growth Perspective

promote functional excellence, develop leadership skills, and create an integrated view of the company among employees

- *ratio of strategic skills to job coverage*

adopt new technology that encourages and aids process improvements

- *on-time deployment of systems*

align business and personal goals

- *personal balanced scorecards*
- *employee feedback*

Penutup

- Seringkali dalam BSC yang muncul adalah “stakeholders scorecard”, tapi sesungguhnya juga amat penting “strategy scorecard”. Jadi bukan hanya “what to achieve”, tapi juga “HOW?”
- KPI tidak bisa berdiri sendiri, tetapi harus selaras dengan KPI di atasnya.