

# INHOUD

Voorwoord	9
Dankwoord	13
Noten	15

## DEEL I OVERZICHT 17

<b>1</b>	<b>Inleiding</b>	<b>19</b>
	Strategie	20
	Strategiekaarten: beschrijven hoe de organisatie waarde creëert	24
	Opbouw van het boek	29
	Noten	30
	<b>Casestudy's</b>	
	Bank of Tokyo-Mitsubishi HQA	32
	American Diabetes Association	39
<b>2</b>	<b>Strategiekaarten</b>	<b>43</b>
	Strategie is onderdeel van een groter geheel	46
	Strategie bestaat uit elkaar aanvullende thema's	59
	De balanced scorecard: metingen, targets en initiatieven vertalen strategie naar actie	63
	Alles bij elkaar gebracht: de strategiekaart	65
	Samenvatting	67
	Noten	68
	<b>Casestudy</b>	
	St. Mary's Duluth Clinic Health System	69

## DEEL II WAARDESCHEPPENDE PROCESSEN 75

<b>3</b>	<b>Bedrijfsvoeringsprocessen</b>	<b>77</b>
	Vier bedrijfsvoeringsprocessen	77
	Koppeling aan de doelstellingen van het klantenperspectief	88
	Financieel	91
	Leren en groei	93
	Integratie met initiatieven voor aansturing van een optimale bedrijfsvoering	95
	Samenvatting	106
	Noten	107

## **Casestudy**

Thornton Oil Corporation 108

### **4 Klantenmanagementprocessen 113**

Vier klantenmanagementprocessen 115

Relaties met het klantenperspectief 127

Relaties met het financiële perspectief 128

Relaties met leren en groei 129

Samenvatting 132

Noten 134

#### **Casestudy**

Handleman Company 135

### **5 Innovatieprocessen 141**

Vier innovatieprocessen 141

Relaties van innovatie met de doelstellingen in het klantenperspectief 153

Samenvatting 158

Noten 159

#### **Casestudy**

Saatchi & Saatchi 161

### **6 Regelgevende en maatschappelijke processen 167**

Beheer van regelgevende en maatschappelijke processen 171

Samenvatting 191

Noten 192

#### **Casestudy**

Amanco 194

## **DEEL III IMMATERIËLE ACTIVA 199**

### **7 Afstemming van immateriële activa op de strategie van de onderneming 201**

1 Afstemming 201

2 Integratie 203

Beschrijving immateriële activa 204

Afstemming en integratie van immateriële activa 208

Meting van immateriële activa 211

Samenvatting 218

Noten 218

#### **Casestudy**

Crown Castle International, INC. 220

- 8 **Gereedheid van het menselijk kapitaal** 225
  - Stap 1: identificatie strategische functiegroepen 225
  - Stap 2: ontwikkeling van het capaciteitenprofiel 231
  - Stap 3: beoordeling gereedheid menselijk kapitaal 232
  - Stap 4: het ontwikkelingsprogramma voor menselijk kapitaal 234
  - Samenvatting 241
  - Noten 243
  - Casestudy**
  - National City Corporation 244
  
- 9 **Gereedheid van het informatiekapitaal** 249
  - Beschrijving informatiekapitaal 249
  - Afstemming van informatiekapitaal op de strategie 255
  - Meting van de gereedheid van het informatiekapitaal 262
  - Samenvatting 266
  - Noten 266
  - Casestudy**
  - T. Rowe Price 268
  
- 10 **Gereedheid van het organisatiekapitaal** 273
  - Cultuur 277
  - Leiderschap 286
  - Afstemming 296
  - Samenwerking en het delen van kennis 298
  - Het rapport over de gereedheid van het organisatiekapitaal 301
  - Samenvatting 305
  - Noten 307
  - Casestudy**
  - Ingersoll-Rand 309

## **DEEL IV STRATEGIEËN EN STRATEGIEKAARTEN ONTWIKKELEN 313**

- 11 **Uw strategiekaart aanpassen aan uw strategie** 315
  - Strategie van lage totale kosten 318
  - Strategie van productleiderschap 321
  - Complete klantoplossingen 324
  - Lock-in-strategieën 328
  - Samenvatting 339
  - Noten 340
  - Casestudy's**
  - Tata Auto Plastic Systems 342
  - MDS 347
  - Boise Office Solutions 352
  - Thomson Financial 357

- 12 De campagne plannen 363**  
Planning van de campagne met strategiekaarten 369  
Samenvatting 385  
Noten 386  
**Casestudy**  
Het Amerikaanse leger 387

**DEEL V CASESTUDY'S 393**

- 13 Organisaties in de particuliere sector 395**  
Northwestern Mutual 396  
Volvofinans 401  
Media General, INC. 405
- 14 Organisaties in de publieke sector 411**  
Royal Canadian Mounted Police 413  
De Economic Development Administration (EDA) van het Amerikaanse  
Ministerie van Economische Zaken 418  
Britse Ministerie van Defensie 423  
Fulton County School System 426
- 15 Non-profitorganisaties 431**  
Boston Lyric Opera 432  
Teach For America 436  
Noten 440

**Register 441**

DEEL I

# OVERZICHT

OVERZICHT

## HOOFDSTUK I

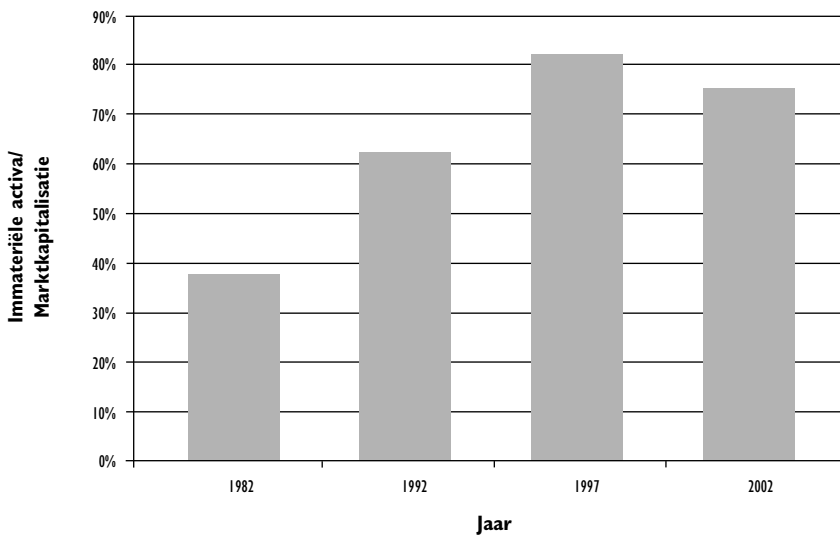
### INTRODUCTIE

*Hoewel we de competenties van iedereen managen, was onze aandacht vooral uitgegaan naar de functies met een hoog opleidingsniveau. De vaststelling van strategische functiefamilies heeft iets naar voren gebracht dat we anders over het hoofd zouden hebben gezien. ... Het vestigde onze aandacht op een lagere functie die net zo belangrijk was. De voordelen van het focussen op deze functie zullen enorm zijn.*

Paul Smith, directeur human resources bij Gray-Syracuse, sprak over een nieuw trainingsprogramma dat de dertig assemblagemedewerkers snel zou opleiden in een brede set van nieuwe competenties. Gray-Syracuse is een toonaangevend producent van precisiegietstukken voor hightech producten die worden gebruikt in vliegtuigmotoren, stroomgeneratoren en raketten. Na de ontwikkeling van een balanced scorecard (bs) en een strategiekaart voor de nieuwe strategie, besefte het senior management dat het begin van het productieproces een grote kans bood om het aantal herbewerkingen te verminderen en de kwaliteit te verbeteren. De lager opgeleide operators in dit proces, de werknemers die de gietstukken assembleren, hadden de grootste impact op het reduceren van het aantal herbewerkingen en het verkorten van de doorlooptijd van productidee tot en met aflevering aan de klant. Het bedrijf richtte zijn beperkte trainingsbudget op deze kleine groep van kritieke werknemers en halveerde hiermee de tijd die het nodig had om strategische doelstellingen te behalen.

Het voorbeeld van Gray-Syracuse laat zien dat bedrijven hun investeringen in menselijk kapitaal en, meer in het algemeen, hun investeringen in alle immateriële activa tegenwoordig gericht kunnen inzetten om onderscheidende en duurzame waarde te creëren. Alle hedendaagse organisaties creëren duurzame waarde door middel van hun immateriële activa – menselijk kapitaal; databases en informatiesystemen; flexibele, kwalitatief hoogstaande processen; klantrelaties en merken; innovatief vermogen; en cultuur. De verschuiving van een goedereneconomie, gebaseerd op materiële activa, naar een kennis- en diensteneconomie, gebaseerd op immateriële activa, is decennia geleden al begonnen. Ook na het uiteenspatten van de NASDAQ- en dotcomzeepbel maken immateriële activa – die niet door het financiële systeem van een bedrijf worden gemeten – meer dan 75% uit van de waarde van een bedrijf (zie schema 1-1). De materiële activa van een gemiddeld bedrijf – de nettoboekwaarde van de activa na aftrek van de passiva – vertegenwoordigen daarentegen minder dan 25% van de marktwaarde.

Wat geldt voor bedrijven, geldt zelfs nog meer voor landen. Sommige landen, zoals Venezuela en Saoedi-Arabië, beschikken over veel natuurlijke hulpbronnen, maar hebben weinig geïnvesteerd in hun mensen en systemen. Het gevolg is dat de productie per persoon veel lager ligt en dat ze veel lagere groeipercentages kennen dan landen als Singapore en Taiwan, die weinig natuurlijke hulpbronnen hebben, maar veel investeren in menselijk en informatiekapitaal en effectieve interne systemen.<sup>1</sup> Op zowel het macro-economische als het micro-economische niveau creëren immateriële activa waarde voor de lange termijn.



**Schema 1-1** Het toenemende belang van immateriële activa

## STRATEGIE

De strategie van een organisatie beschrijft hoe zij van plan is waarde te creëren voor haar aandeelhouders, klanten en burgers. Als de immateriële activa van een organisatie meer dan 75% uitmaken van haar waarde, moeten de formulering en uitvoering van de strategie expliciet gericht zijn op de mobilisatie en afstemming van immateriële activa, het onderwerp van dit boek.

Wij – en onze collega's – hebben de afgelopen tien jaar meer dan driehonderd organisaties geholpen bij het ontwikkelen en implementeren van balanced scorecards. We hebben geleerd dat de balanced scorecard een krachtig managementinstrument is. Een meetsysteem trekt ieders aandacht. Om een maximaal effect te behalen zou het meetsysteem zich daarom moeten richten op de *strategie* – hoe het bedrijf in de toekomst duurzame waarde wil gaan creëren. Bij het ontwikkelen van balanced scorecards moet een organisatie dan ook *de kritieke parameters meten die haar strategie voor waardeschepping voor de lange termijn vertegenwoordigen*.

In ons werk hebben we echter ervaren dat geen twee bedrijven hetzelfde dachten over strategie. Sommige beschreven strategie door middel van hun financiële plannen voor inkomsten- en winstgroei, sommige deden dit aan de hand van hun producten of diensten, andere vanuit doelgroepklanten, weer andere vanuit een kwaliteits- en procesperspectief, en nog weer andere vanuit een personeels- of leerperspectief. Al deze visies waren eendimensionaal. Deze beperking werd nog versterkt door de achtergrond van de verschillende leden van het managementteam. CFO's bekeken strategie vanuit een financieel perspectief; verkoop- en marketingmanagers vanuit een klantenperspectief; operationele medewerkers keken naar kwaliteit, cyclustijd en andere procesperspectieven; personeelsfunctionarissen focusten op investeringen in mensen; en CIO's op informatietechnologie. Slechts weinigen hadden een holistische visie op hun organisatie.

De heersende wijsheden van invloedrijke managementdenkers konden ons niet helpen bij het vormen van een holistisch kader. Er waren strategische theorieën op het gebied van aandeelhouderswaarde,<sup>2</sup> klantenmanagement,<sup>3</sup> procesmanagement,<sup>4</sup> kwaliteit,<sup>5</sup> kernvaardigheden,<sup>6</sup> innovatie,<sup>7</sup> human resources,<sup>8</sup> informatietechnologie,<sup>9</sup> organisatiestructuur<sup>10</sup> en leren.<sup>11</sup> Hoewel al deze theorieën diepe inzichten verschaffen, biedt geen enkele een veelomvattende en geïntegreerde aanpak voor het omschrijven van een strategie. Zelfs Michael Porters benadering, die uitgaat van het behalen van concurrentievoordeel, voorziet niet in een algemene omschrijving van strategie.<sup>12</sup> Leidinggevendenden die met succes een strategie hebben uitgevoerd – zoals Lou Gerstner bij IBM, Jack Welch bij GE, Richard Teerlink bij Harley-Davidson en Larry Bossidy bij GE, Allied Signal en Honeywell – bieden een schat aan praktijkkennis, maar geen consistente manier om strategie weer te geven.<sup>13</sup> Er was geen algemeen gangbare methode voor het weergeven van strategie.

Dat heeft nogal wat gevolgen. Zonder een uitgebreide beschrijving van de strategie kunnen leidinggevendenden deze niet gemakkelijk onderling bespreken of naar hun werknemers communiceren. Zonder gemeenschappelijke kennis van de strategie kunnen leidinggevendenden er geen afstemming rond creëren. En zonder afstemming kunnen leidinggevendenden hun nieuwe strategieën voor de veranderde omgeving van mondiale concurrentie, deregulatie, klantenmacht, geavanceerde technologie en concurrentievoordeel uit immateriële activa, met name menselijk en informatiekapitaal, niet implementeren.

In *Focus op strategie* noemden we een onderzoek naar mislukte strategieën, dat het volgende concludeerde: 'in het merendeel van de gevallen – wij schatten 70% – is het echte probleem niet [een slechte strategie] ... maar een slechte uitvoering.'<sup>14</sup> Een recentere studie van Bain & Company onderzocht de prestatie van grote bedrijven (gedefinieerd als bedrijven met inkomsten boven de 500 miljoen dollar) in zeven ontwikkelde landen – de Verenigde Staten, Australië, Groot-Brittannië, Frankrijk, Duitsland, Italië en Japan – gedurende de tien beste jaren ooit in de economische geschiedenis, de periode 1988–1998. Van deze bedrijven wist slechts een op de acht een netto cumulatief jaarlijks groeipercentage van ten minste 5,5% voor de inkomsten te realiseren, terwijl ze tege-



lijktijd een aandeelhoudersrendement hoger dan hun kapitaalkosten behaalden. Meer dan twee derde van deze bedrijven had strategische plannen met targets die een werkelijke groei van meer dan 9% vereisten. Minder dan 10% van deze bedrijven haalde deze target.<sup>15</sup> Duidelijk is dat de meeste bedrijven er niet in slagen hun strategieën te implementeren. Tegenover deze ontmoedigende resultaten staat het feit dat organisaties die de balanced scorecard tot de hoeksteen van hun managementsystemen maakten, door ons beschreven in *Focus op strategie*, wel goed hebben gepresteerd. Ze zijn erin geslaagd nieuwe strategieën effectief en snel te implementeren. Deze organisaties gebruikten de balanced scorecard om hun strategieën te beschrijven en koppelden vervolgens hun managementsystemen aan de balanced scorecard, en dus aan hun strategieën. Hiermee demonstreerden ze een fundamenteel principe van de balanced scorecard: ‘Als u het kunt meten, kunt u het ook managen.’

### UW STRATEGIE BESCHRIJVEN

Om een meetsysteem te kunnen ontwikkelen dat de strategie beschrijft hebben we een algemeen strategiemodel nodig. Carl von Clausewitz, de grote militaire strateeg van de negentiende eeuw, benadrukte het belang van een kader om het denken over strategie te ordenen.

*De belangrijkste taak van elke theorie is het verhelderen van termen en concepten die onduidelijk zijn. ... Pas wanneer er overeenstemming is bereikt over termen en concepten kunnen we de kwesties wellicht op een eenvoudige en duidelijke manier benaderen en verwachten dat we hetzelfde standpunt hebben als de lezer.<sup>16</sup>*

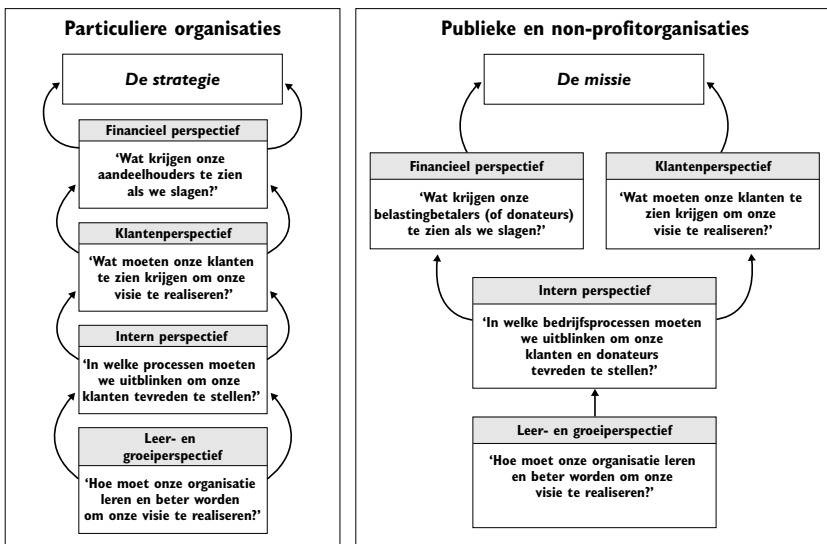
De balanced scorecard voorziet in een dergelijk kader voor het beschrijven van strategieën voor het creëren van waarde. Het bs-kader (zie schema 1-2) bestaat uit verscheidene belangrijke elementen.

- *Financiële* prestatie, een resultaatindicator, biedt de ultieme definitie van het succes van een organisatie. Strategie beschrijft hoe een organisatie van plan is duurzame groei van de aandeelhouderswaarde te creëren.
- Succes met doelgroepklanten is een van de belangrijkste componenten van een verbeterde financiële prestatie. Naast het meten van de resultaatindicatoren van klantensucces, zoals tevredenheid, behoud en groei, definieert het klantenperspectief het verkoopargument voor doelgroepklantsegmenten. Het kiezen van het *verkoopargument voor klanten* is het belangrijkste element van strategie.
- Interne *processen* creëren en leveren het verkoopargument voor klanten. De prestatie van interne processen is een voortgangsindicator van toekomstige verbeteringen in financiële en klantenresultaten.
- Immateriële activa zijn de belangrijkste bron van duurzame waardeschepping. *Leer- en groeidoelestellingen* beschrijven hoe de mensen, de technologie en het organisatieklimaat tezamen de strategie ondersteunen. Verbete-

ringen in leer- en groeimetingen zijn voortgangsindicatoren voor de interne proces-, klanten- en financiële prestatie.

- De doelen in de vier perspectieven zijn aan elkaar gekoppeld in een keten van oorzaak-en-gevolgrelaties. Het verbeteren en in overeenstemming brengen van immateriële activa leidt tot een betere procesprestatie, die op haar beurt tot succes voor klanten en aandeelhouders leidt.

Het kader voor waardeschepping in publieke en non-profitorganisaties (zie het rechterdeel van schema 1–2) is vergelijkbaar met het hiervoor beschreven kader voor de particuliere sector, maar met enkele belangrijke verschillen. Het eerste verschil is dat het succes van publieke en non-profitorganisaties uiteindelijk wordt bepaald door de mate waarin zij erin slagen hun *missie* te bereiken. Organisaties in de particuliere sector kunnen, ongeacht de bedrijfssector, eenzelfde financieel perspectief gebruiken: de aandeelhouderswaarde verhogen. Publieke en non-profitorganisaties omspannen echter een brede en diverse set van missies en moeten daarom hun sociale impact, hun overkoepelende doelstelling, op verschillende manieren definiëren. Voorbeelden van missies zijn: ‘De vooruitzichten verbeteren van kinderen in achterstandswijken’ (Teach for America); ‘De langetermijntoekomst van opera veiligstellen’ (Boston Lyric Opera); en ‘Veilige thuissituatie, veilige wijken’ (Royal Canadian Mounted Police).



**Schema 1–2** Strategiekaarten: het eenvoudige model van waardeschepping

De missie van deze organisaties wordt, net als in het model voor de particuliere sector, bereikt door te voorzien in de behoeften van de doelgroepklanten (of belanghebbenden of stakeholders, zoals sommige van deze organisaties de mensen noemen die gebruikmaken van hun diensten). De organisaties creëren succes via hun interne *proces*prestatie, die wordt ondersteund door hun immate-

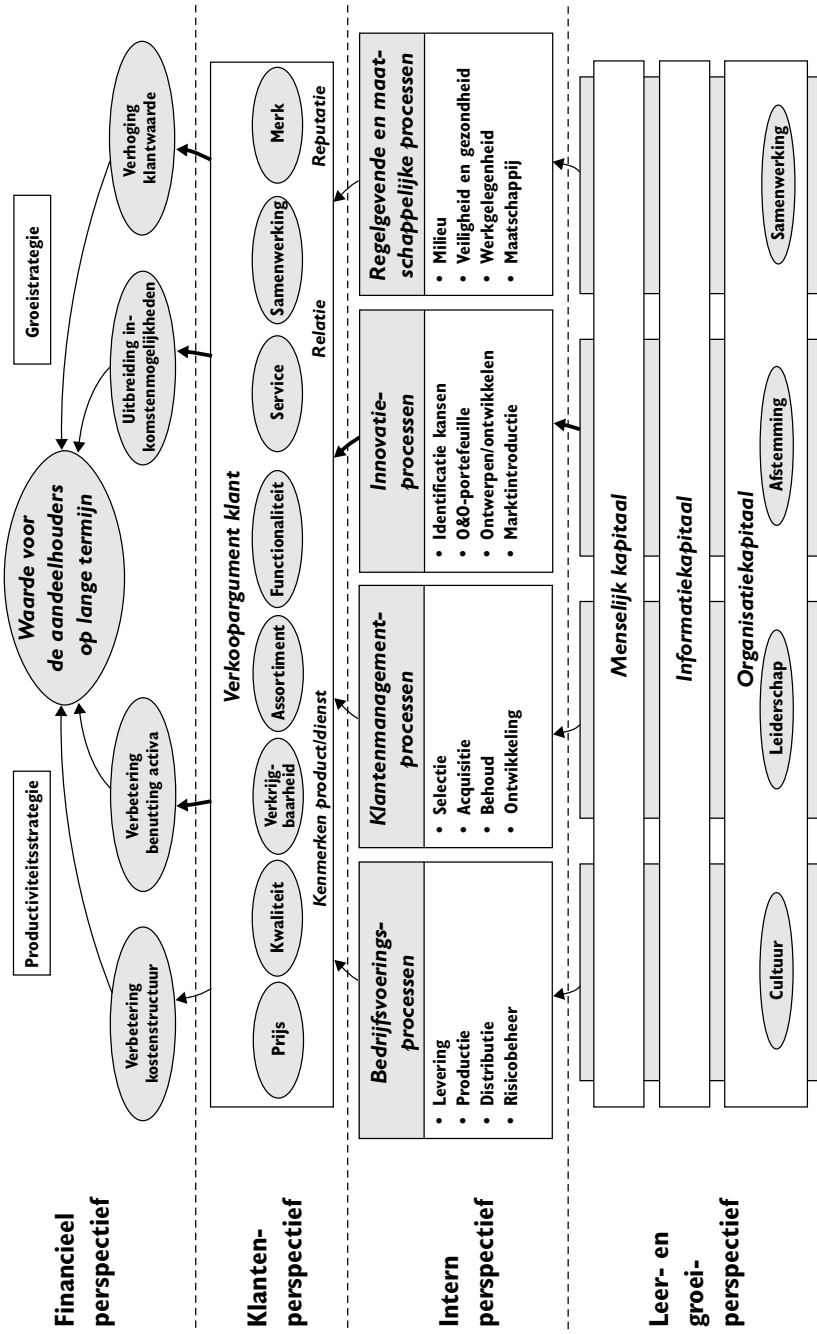
riële activa (*leren en groei*). Hoewel het *financiële* perspectief niet dominant is, weerspiegelt dit de doelstellingen van een belangrijke groep belanghebbenden – de belastingbetalers of de donateurs die de financiële middelen verschaffen. Wanneer overeenkomstig de missie zowel financiële als klant-belanghebbenden tevreden worden gesteld, ontstaat daardoor een strategische architectuur van efficiëntie- en effectiviteitsthema's, die de productiviteits- en inkomstengroei-thema's van particuliere organisaties weerspiegelt.

## **STRATEGIEKAARTEN: BESCHRIJVEN HOE DE ORGANISATIE WAARDE CREËERT**

Ons werk bij meer dan driehonderd organisaties heeft ons een uitgebreide database opgeleverd van strategieën, strategiekaarten en balanced scorecards. Daarnaast hebben we onderzoek verricht naar de stand van kennis in diverse managementgebieden, zoals aandeelhouderswaarde, bedrijfs- en ondernemingsstrategie, klantenmanagement, productontwikkeling en -innovatie, bedrijfsvoering, milieu-management, sociale investering, human resource management, informatietechnologiemanagement, cultuur, en leiderschap. Vanuit deze ervaring en kennis hebben we geleerd hoe de balanced scorecard, die in eerste instantie bedoeld is om de meting van de immateriële activa van een organisatie te verbeteren, een krachtig instrument kan zijn voor het beschrijven en implementeren van de strategie van een organisatie. Het vierperspectievenmodel voor het omschrijven van de waardescheppende strategie van een organisatie voorziet in een taal die managementteams kunnen gebruiken om de richting en prioriteiten van hun onderneming te beschrijven. Ze kunnen hun strategische metingen bekijken als een reeks oorzaak-en-gevolgverbanden tussen de doelstellingen in de vier balanced scorecard-perspectieven in plaats van als prestatie-indicatoren in vier opzichzelfstaande perspectieven. Wij faciliteren de discussies tussen managers door een algemene weergave te maken van deze verbanden, die we *strategiekaart* noemen. We weten nu dat de strategiekaart, een visuele weergave van de oorzaak-en-gevolgrelaties tussen de diverse onderdelen van de organisatiestrategie, voor leidinggevend net zo verhelderend is als de balanced scorecard zelf.

De algemene strategiekaart (zie schema 1-3) is ontstaan uit het eenvoudige vierperspectievenmodel van de balanced scorecard. De strategiekaart voegt een tweede detailniveau toe dat de op tijd gebaseerde dynamiek van een strategie illustreert; daarnaast voegt het een niveau van nauwkeurigheid toe dat de helderheid en focus verbetert. Zoals we hiervoor al opmerkten, worden er in de praktijk verscheidene benaderingen gebruikt om strategie te formuleren. Ongeacht de benadering die wordt gebruikt, biedt een strategiekaart echter een uniforme en consequente methode om die strategie te beschrijven, zodat doelstellingen en metingen kunnen worden bepaald en gemanaged. De strategiekaart vormt de ontbrekende schakel tussen formulering en uitvoering van strategie.

De strategiekaartsjabloon die in schema 1-3 wordt beschreven, kan bovendien worden gebruikt als normatieve checklist voor de diverse onderdelen en



**Schema 1-3** Een strategiekaart laat zien hoe de organisatie waarde creëert

onderlinge relaties binnen een strategie. Wanneer één element van de strategiekaartsjabloon in de strategie ontbreekt, is de strategie waarschijnlijk gebrekkig. We zien bijvoorbeeld vaak dat er bij organisaties geen relatie bestaat tussen de interne procesmetingen en het verkoopargument voor de klant, dat ze geen doelstellingen voor innovatie hebben geformuleerd en vage doelstellingen hebben voor de vaardigheden en motivatie van werknemers en voor de rol van informatietechnologie. Dergelijke hiaten in een strategiekaart zullen in het algemeen tot teleurstellende resultaten leiden.

De strategiekaart is gebaseerd op verscheidene principes:

*Strategie brengt tegenstrijdige krachten in balans.* Investering in immateriële activa om inkomstengroei voor de lange termijn te realiseren, gaat meestal niet samen met kostenverlaging om de financiële prestatie voor de korte termijn te verbeteren. De belangrijkste doelstelling van particuliere organisaties is het creëren van duurzame groei van de aandeelhouderswaarde. Dit impliceert een commitment voor de lange termijn. Tegelijkertijd moet de organisatie verbeterde resultaten op de korte termijn laten zien. Kortetermijnresultaten kunnen altijd worden bereikt door langetermijninvesteringen op te offeren, vaak op een onzichtbare manier. Het uitgangspunt bij het beschrijven van de strategie is dus het formuleren en in balans brengen van de financiële kortetermijn doelstelling van kostenverlaging en productiviteitsverbetering met de langetermijn doelstelling van verbeterde inkomstengroei.

*Strategie is gebaseerd op een gedifferentieerd verkoopargument voor de klant.* Het tevredenstellen van klanten is de bron van duurzame waardeschepping. Strategie vereist een duidelijke omschrijving van doelgroepklantsegmenten en het verkoopargument dat hen aanspreekt. De helderheid van dit verkoopargument is de belangrijkste dimensie van strategie. In hoofdstuk 2, en vervolgens in hoofdstuk 11, bespreken we de vier belangrijkste verkoopargumenten en klantenstrategieën die naar voren kwamen bij de door ons bestudeerde organisaties: (1) lage totale kosten, (2) productleiderschap, (3) complete klantoplossingen en (4) lock-in. Elk van deze verkoopargumenten definieert duidelijk de eigenschappen die moeten worden geleverd om de klant tevreden te stellen.

*Waarde wordt gecreëerd door middel van interne bedrijfsprocessen.* De financiële en klantenperspectieven op strategiekaarten en balanced scorecards beschrijven de resultaten, oftewel datgene wat de organisatie wil bereiken: vergroting van de aandeelhouderswaarde via inkomstengroei en productiviteitsverbetering en een groter aandeel voor het bedrijf van de uitgaven van klanten door middel van klantenacquisitie, klanttevredenheid, klantenbehoud, klantentrouw en klantengroei.

De processen in de interne en de leer- en groeiperspectieven zijn de drijfkrachten van de strategie; ze beschrijven hoe de organisatie haar strategie zal implementeren. Effectieve en op elkaar afgestemde interne processen bepalen hoe

waarde wordt gecreëerd en gehandhaafd. Bedrijven moeten zich richten op de kritieke interne processen die het gedifferentieerde verkoopargument leveren en die het belangrijkste zijn voor het verhogen van de productiviteit en de organisatie bestaansrecht geven. In deel II van dit boek introduceren we een taxonomie aan de hand waarvan de interne processen zijn ingedeeld in vier categorieën:

- *Bedrijfsvoering*: produceren en leveren van producten en diensten aan klanten.
- *Klantenmanagement*: opbouwen en benutten van relaties met klanten.
- *Innovatie*: ontwikkelen van nieuwe producten, diensten, processen en relaties.
- *Regelgevende en maatschappelijke processen*: voldoen aan regelgeving en maatschappelijke verwachtingen en het opbouwen van sterkere gemeenschappen.

Elk van deze categorieën kan letterlijk honderden subprocessen hebben die op een of andere manier waarde creëren. Leidinggevendenden die zich bezighouden met strategie moeten bepalen welke kritieke processen het belangrijkste zijn voor het creëren en leveren van het gedifferentieerde verkoopargument voor de klant. We noemen deze kritieke processen *strategische thema's*.

*Strategie bestaat uit naast elkaar bestaande thema's die elkaar aanvullen.* Elke categorie interne processen levert op verschillende momenten voordelen op. Verbeteringen in *bedrijfsvoeringsprocessen* leveren in het algemeen kortetermijnresultaten door middel van kostenbesparingen en kwaliteitsverbeteringen. De voordelen van een verbeterde *klantrelatie* treden geleidelijk op binnen zes tot twaalf maanden na de initiële verbetering van de klantenmanagementprocessen. Bij *innovatie*processen duurt het meestal zelfs nog langer voordat ze hogere klanteninkomsten en bedrijfsmarges opleveren, en de voordelen van verbeterde *regelgevende en maatschappelijke* processen kunnen later in de toekomst optreden doordat bedrijven daarmee rechtszaken voorkomen en hun reputatie binnen de gemeenschap verbeteren. Strategieën moeten in balans zijn en ten minste één strategisch thema uit elk van de vier interne categorieën bevatten. Door het hebben van strategische thema's voor het verbeteren van processen in alle vier interne categorieën behaalt de organisatie voordelen die zich geleidelijk manifesteren, met duurzame groei van de aandeelhouderswaarde tot gevolg.

*Strategische afstemming bepaalt de waarde van immateriële activa.* Het vierde perspectief van de balanced scorecard-strategiekaart, *leren en groei*, beschrijft de immateriële activa van de organisatie en hun rol in de strategie. Immateriële activa kunnen worden ingedeeld in drie categorieën:

- *Menselijk kapitaal*: vaardigheden, talent en kennis van medewerkers.
- *Informatiekapitaal*: databases, informatiesystemen, netwerken en technologische infrastructuur.
- *Organisatiekapitaal*: cultuur, leiderschap, afstemming van medewerkers, teamwerk en kennismangement.

Geen van deze immateriële activa heeft waarde die afzonderlijk of onafhankelijk kan worden gemeten. De waarde van deze immateriële activa komt voort uit hun vermogen om de organisatie te helpen bij het implementeren van de strategie. Uit ons onderzoek blijkt echter dat twee derde van de organisaties geen sterke afstemming creëert tussen hun strategieën en hun HR- en IT-programma's.<sup>17</sup> De aanzienlijke investeringen van deze organisaties in HR- en IT-programma's zijn niet op het juiste doel gericht. Ze helpen de organisaties niet bij het uitvoeren van hun strategieën. En deze organisaties zullen er waarschijnlijk niet in slagen een positief rendement uit hun HR- en IT-investeringen te halen.

We hebben drie doelbenaderingen vastgesteld om de immateriële activa in overeenstemming te brengen met de strategie:

- 1 *Strategische functiefamilies* die het menselijk kapitaal afstemmen op de strategische thema's.
- 2 De *strategische IT-portfolio* die het informatiekapitaal in lijn brengt met de strategische thema's.
- 3 Een *agenda voor organisatieverandering* die het organisatiekapitaal integreert en afstemt om continu leren en verbeteren op de strategische thema's mogelijk te maken.

Wanneer alle drie componenten van het leer- en groeiperspectief – menselijk, informatie- en organisatiekapitaal – in overeenstemming zijn met de strategie, bezit het bedrijf een grote organisatieflexibiliteit: het heeft het *vermogen het veranderingsproces dat noodzakelijk is om de strategie uit te voeren te mobiliseren en te handhaven*. De organisatieflexibiliteit is groot wanneer:

- de personeelsvaardigheden in strategische functiefamilies nauw worden afgestemd op de strategische thema's;
- het informatiekapitaal de vitale infrastructuur en strategische IT-applicaties biedt die het menselijk kapitaal ondersteunen in het bevorderen van uitstekende prestaties rond de strategische thema's;
- cultuur, leiderschap, afstemming en teamwerk de veranderingen in het organisatieklimaat ondersteunen die nodig zijn voor de uitvoering van de strategie.

Samenvattend kan worden gesteld dat de strategiekaartsjabloon, aangepast aan de strategie van de organisatie, beschrijft hoe immateriële activa kunnen leiden tot prestatieverbeteringen in de interne processen van de organisatie die de meeste kans bieden om waarde te creëren voor klanten, aandeelhouders en gemeenschappen. Lezers kunnen kennismaken met het gebruik van strategiekaarten om immateriële activa in overeenstemming te brengen met strategische thema's door de twee casestudy's aan het eind van dit hoofdstuk te bestuderen. De casus van de Bank of Tokyo illustreert de constructie van een strategiekaart

en een scorecard voor de particuliere sector. De casus van de American Diabetes Association illustreert de benadering van de non-profitsector.

## OPBOUW VAN HET BOEK

In hoofdstuk 2 bespreken we de basisprincipes van strategiekaarten. We verklaren de strategiekaartsjabloon (zie schema 1-3) en beschrijven de selectie van doelstellingen in de vier balanced scorecard-perspectieven. Deel II van het boek bevat vier hoofdstukken die nader ingaan op de doelstellingen en metingen voor processen in de vier thema's van het interne perspectief: bedrijfsvoering, klantenmanagement, innovatie, en regelgevende en maatschappelijke processen. Deel III bevat vier hoofdstukken over de afstemming van het leer- en groeiperspectief op de strategische interne processen. Hoofdstuk 7 biedt een overzicht van waardeschepping door middel van immateriële activa. De hoofdstukken 8 tot en met 10 bevatten nauwkeurige beschrijvingen van de keuze van doelstellingen en metingen voor menselijk kapitaal, informatiekapitaal en organisatiekapitaal. Deel IV gaat van start met hoofdstuk 11, waarin met behulp van de basisinformatie uit deel II en III strategiekaartsjablonen worden geconstrueerd voor vier generieke, gedifferentieerde strategieën: lage totale kosten, product-leiderschap, complete klantoplossingen en lock-in. Hoofdstuk 12 biedt een routekaart voor de implementatie door te beschrijven hoe langetermijndoelen voor organisatieprestatie kunnen worden vertaald naar subdoelen voor de belangrijkste strategische thema's op de kaart. De subdoelen sturen de selectie van strategische initiatieven en programma's voor het aanjagen van prestatieverbeteringen.

Aan het eind van ieder hoofdstuk in het boek, en in deel V, presenteren we korte fragmenten uit ons casusbestand. Ieder fragment bevat de context en strategie van de organisatie, haar strategiekaart en enkele resultaten van het managen met behulp van de strategiekaart. De organisaties gebruikten de strategiekaart om strategie op het managementniveau te verduidelijken; strategie te communiceren naar werknemers; bedrijfsonderdelen, -afdelingen, -functies en -initiatieven op elkaar af te stemmen; en managementprocessen te focussen. De gebruikers zijn onder meer productie- en dienstverlenende bedrijven, grote profit- en kleine non-profitorganisaties, en verscheidene overheidsinstanties, waaronder een schooldistrict en een ministerie van defensie. De fragmenten zijn gekozen uit ervaringen in Noord-, Midden- en Zuid-Amerika en Europa en Azië. Tezamen vormen deze casusfragmenten de uitgebreidste portfolio van strategiebeschrijvingen die wij kennen. Wij hopen dat deze illustraties van de principes in ons boek vele andere organisaties zullen inspireren om de krachtige strategiekaarten te gebruiken bij de ontwikkeling en afstemming van hun immateriële activa teneinde een organisatie met de focus op strategie te worden.

Dit boek is speciaal bedoeld voor managers die balanced scorecard-projecten gaan leiden. Het biedt hun een gedetailleerd conceptueel kader voor het ondersteunen van de belangrijke keuzes die zij moeten maken – over de kritie-