

Inhoud

Voorwoord	7
Dankbetuiging	11
Hoofdstuk 1 Inleiding	13
Hoofdstuk 2 Ontwikkeling van de strategie	51
Hoofdstuk 3 Planning van de strategie	89
Bijlage hoofdstuk 3	
Strategiekaarten	121
Hoofdstuk 4 Strategische initiatieven	
<i>De strategie in beweging zetten</i>	125
Hoofdstuk 5 Afstemming van organisatie-eenheden en werknemers op de strategie	149
Hoofdstuk 6 Planning van de bedrijfsvoering	
<i>Afstemming van procesverbeteringsprogramma's</i>	185
Hoofdstuk 7 Planning van de bedrijfsvoering	
<i>Omzetprognoses, resourcecapaciteit en dynamische budgetten</i>	217
Bijlage hoofdstuk 7	
Ontwikkeling van een TDABC-model	245
Hoofdstuk 8 Evaluatievergaderingen over de bedrijfsvoering en de strategie	255
Hoofdstuk 9 Vergaderingen voor het testen en aanpassen van de strategie	289
Hoofdstuk 10 Het office of strategy management	321
De auteurs	347
Register	349

Voorwoord

In 1992 introduceerden we de balanced scorecard als een systeem om prestaties te meten.¹ We hebben verschillende bedrijven geassisteerd bij de invoering van deze methodiek en hebben hierbij ervaren hoe deze bedrijven dit prestatie-evaluatiesysteem als hoeksteen gingen gebruiken van een nieuw beleidssysteem dat de basis vormde voor de implementatie van hun strategieën.² De jaren daarna hebben we dit strategiemanagementsysteem verder verfijnd. Dit aangepaste model vindt u in ons tweede boek, *Focus op strategie*. Het model was gebaseerd op vijf managementprincipes:

1. *mobilisatie* tot verandering via het leiderschap van de directie;
2. *omzetting* van de strategie naar de bedrijfsvoering;
3. *afstemming* van de organisatie op de strategie;
4. *motivatie* van het voltallige personeel voor de strategie;
5. *bestuur* om van strategie een doorlopend proces te maken.

In ons derde boek, *Strategie in kaart gebracht*, werd principe 2 verder uitgewerkt via de introductie van een algemeen kader voor het vertalen van een strategie naar doelstellingen die via oorzaak-gevolgrelaties aan de vier perspectieven van de balanced scorecard zijn gekoppeld: het financiële perspectief, het afnemersperspectief, het perspectief van de interne processen en het perspectief van leren en groei. In het model werden processen, personeel, technologie en cultuur afgestemd op de doelstellingen van de waardepropositie voor de klant en de aandeelhouder.

In ons vierde boek, *Alignment*, werkten we principe 3 verder uit en toonden we aan hoe strategiekaarten en scorecards gebruikt konden worden om de organisatie-eenheden, zowel van de basisbedrijfsvoering als van het management, af te stemmen op een algemene bedrijfsstrategie. Door de organisatie op de strategie af te stemmen kon het bedrijf voordeel halen uit de synergie van het exploiteren van verschillende bedrijfseenheden in één bedrijf. In het laatste hoofdstuk van *Alignment* werd de toepassing van principe 4 beschreven, namelijk het bekendmaken van de strategie onder het personeel en het afstemmen

van de doelen en stimulansen voor personeelsleden op de doelstellingen van de bedrijfseenheid en het bedrijf.

De meeste bedrijven begonnen de implementatie van het strategiemanagementsysteem op basis van de balanced scorecard met het invoeren van principe 1 (mobilisatie van de directie). Hierna volgden al snel principe 2 (omzetting van de strategie in een strategiekaart van aan elkaar gerelateerde strategische doelstellingen met een bijbehorende balanced scorecard met maatstaven en streefwaarden) en principe 3 (afstemming van de verschillende bedrijfsonderdelen via aan elkaar gerelateerde scorecards). Voor principe 4 (het vaststellen van doelen en stimulansen) moesten enkele belangrijke personeelssystemen worden gherstructureerd en voor principe 5 moesten verschillende systemen voor planning, budgettering en financiële controle worden aangepast. Meestal werd pas begonnen met de implementatie van principe 4 en 5 als het programma al een paar jaar liep. Het bleek zelfs dat bedrijven al baanbrekende resultaten wisten te bereiken door alleen maar principe 1, 2 en 3 als geheel in te voeren en enkele basisactiviteiten uit te voeren voor principe 4, zoals het invoeren van een programma om de strategie aan de werknemers bekend te maken, en één praktijkmaatregel voor principe 5, namelijk een nieuwe managementvergadering om de strategie te evalueren. Met deze beperkte aanpak werden resultaten geboekt totdat de leider die het programma had ingevoerd het bedrijf verliet. De boodschap was duidelijk: een sterke leider die principe 1, 2 en 3 invoerde, kon de organisatie mobiliseren, sturen en afstemmen en hiermee uitstekende prestaties bereiken. Omdat de nieuwe methodiek echter niet was geïntegreerd in de bestuursystemen van de organisatie (principe 5), was deze prestatieverbetering vaak niet duurzaam. We hadden nog geen manier gevonden om het doorlopende beheer van de strategie in de bedrijfsvoeringsmethode van de organisatie te integreren.

In 2004 hebben we samen met onze collega's in het Balanced Scorecard Collaborative een 'action working group' (AWG) van ongeveer twaalf bedrijven opgericht om te onderzoeken hoe de implementatie van de strategie duurzaam gemaakt kon worden. Onze groep bestond uit verschillende bedrijven uit de Balanced Scorecard Hall of Fame, waaronder Hilton Hotels, Motorola, Ricoh, Serono, KeyCorp, Canon en het Amerikaanse leger. Een van hun belangrijkste innovaties was de invoering van een kleine, maar gespecialiseerde groep managers die de supervisie had over de verschillende processen die voor de uitvoering van de strategie waren vereist. We noemden deze groep het 'office of strategy management' (OSM) en hebben onze bevindingen hierover in 2005 in een artikel in *Harvard Business Review* gepubliceerd.³

Via onze continue betrokkenheid bij deze werkgroep, zowel in Noord-Amerika als in Europa, identificeerden we uiteindelijk alle essentiële processen die nodig waren voor de implementatie van principe 5, ‘van strategie een doorlopend proces maken’.

In dit boek, *Van strategie naar uitvoering*, worden deze bevindingen beschreven. Zo wordt beschreven hoe bedrijven de strategie aan de bedrijfsvoering kunnen koppelen, zodat de dagelijkse activiteiten van werknemers de strategische doelstellingen ondersteunen. We introduceren een nieuw model voor evaluatievergaderingen door het management. Hierbij wordt duidelijk een onderscheid gemaakt tussen de evaluatievergaderingen over de bedrijfsvoering, waarbij kortetermijnproblemen worden opgelost en de verbetering van de essentiële bedrijfsprocessen wordt bewaakt, en de vergaderingen waarin de uitvoering van de strategie wordt geëvalueerd en verbeterd.

Hoewel het eigenlijk de bedoeling was in dit boek de *best practice* vast te leggen voor principe 5 van de strategiegerichte organisatie, leidde dit uiteindelijk tot een zelfstandig en algemeen managementsysteem voor het koppelen van de strategie aan de bedrijfsvoering. In het systeem zijn de bijdragen uit onze vier vorige boeken en de bijdragen van veel andere recente managementinnovaties geïntegreerd, zoals ontwikkeling van de strategie, beheer en verbetering van de bedrijfsvoering, *activity-based costing*, business intelligence en analyse. Het gesloten managementsysteem dat in dit boek wordt beschreven, vertegenwoordigt de ‘eindsituatie’ waarnaar ondernemingen kunnen streven wanneer ze een optimale bedrijfsvoering aan strategische prioriteiten en een visie koppelen.

Omdat het gesloten managementsysteem voor uitvoering van de strategie een recente ontwikkeling is, zijn we benieuwd naar uw ervaringen als lezer. We hebben dan ook de website executionpremium.org opgezet, waarop links zullen worden gepubliceerd naar onderzoeken, evaluatiesystemen en referenties voor managers die de ideeën uit dit boek in de praktijk willen toepassen. Ook zouden we de site graag willen gebruiken als bulletinboard en voor blogs om een uitwisseling van standpunten en best practices te stimuleren.

Noten

1. R.S. Kaplan en D.P. Norton, ‘The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance’, *Harvard Business Review* (januari-februari 1992): 71-79.
2. R.S. Kaplan en D.P. Norton, ‘Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System’, *Harvard Business Review* (januari-februari 1996):

- 75-85; deel twee, 'Managing Business Strategy', in R.S. Kaplan en D.P. Norton, *Op kop met de Balanced Scorecard: strategie vertaald naar actie* (Boston: Harvard Business School Press, 1996, in Nederland uitgegeven door Uitgeverij Business Contact, Amsterdam, 1997).
3. R.S. Kaplan en D.P. Norton, 'The Office of Strategy Management', *Harvard Business Review* (oktober 2005): 72-80.

Dankbetuiging

We hebben veel gehad aan de ervaringen van de organisaties die in dit boek worden genoemd. Zij wisten onze ideeën aan te vullen met complexe toepassingen, wat tot echte bestuurlijke innovatie en vooruitgang leidde. We willen in het bijzonder de volgende bijdragers bedanken:

Bank of Tokyo-Mitsubishi	Takehiko Nagumo
Borealis	Thomas Boesen
Brazilian National Confederation of Industry (CNI)	José Augusto Coelho Fernandes
Canadian Blood Services	Graham Sher, Sophie de Villers, Andy Shaw
Federal Bureau of Investigation	
Hillside Family of Agencies	Dennis Richardson, Maria Cristalli
HSBC Rail	Peter Aldridge
KeyCorp	Michele Seyranian, Lesa Evans
Lockheed Martin	Ed Meehan, Pamela Santiago, Richard Dinnan, Lance Freedman, Jeff DeLeon, Maria Rasmy, Josh Stalher
LG Philips LCD	Ron Wirahadiraksa
Luxfer Gas Cylinders	John Rhodes, David Rix
Marriott Vacation Club International	Karl Sweeney
Motorola GEMS	Mark Hurlbert
Nemours	David Bailey
Nordea	Sven Edvinsson
Oracle/Latin America	Cheryl McDowell
Ricoh Corporation	Sam Ichioka, Brad Nelson, Marilyn Michaels
sas International	David Schwerbrock
Merck Serono	Roland Baumann, Lawrence Ganti
Statoil	Bjarte Bogsnes
State Street Corporation	Jack Klinck
Thai Carbon Black	S. Srinivasan
University of Leeds	Michael Arthur, Simon Donoghue

Ook willen we graag het deskundige personeel van de Balanced Scorecard Collaborative en de Palladium Group bedanken die op basis van deze methodiek ervoor zorgden dat hun klanten voordeel behaalden uit de *implementatie van de balanced scorecard*. In het bijzonder willen we Kit Jackson bedanken, die ons heeft geleerd hoe strategische thema's gebruikt kunnen worden voor verschillende processen voor de uitvoering van de strategie en die onschatbare feedback gaf op een eerdere versie van het boek. Ook willen we Ed Barrows bedanken voor zijn werk aan het strategieontwikkelingsproces, Anne Nevius voor haar bijdragen over management in de gezondheidszorg en Laura Downing voor haar bijdragen over management van organisaties in de publieke sector en haar constructieve feedback als redacteur van een eerdere versie van dit boek. Ook willen we graag Peter LaCasse, Michael Contrada en Mathias Mangels bedanken voor hun werk aan het beheer van initiatieven; Cary Greene, Philip Peck en Duane Punnewaert voor hun werk aan dashboards, planning op basis van factoren en voortschrijdende prognoses; onze collega's bij Symnetics in Brazilië, Reinaldo Manzini en Fanny Schwarz, voor het geven van voorbeelden van de koppeling van strategie aan de verbetering van operationele processen; en André Coutinho voor de introductie van strategiekaarten, scorecards en strategische initiatieven in Brazilië en zijn provincies, waaronder Rio Grande du Sol. Ook willen we graag Randy Russell bedanken, die onze groeps-onderzoeksprogramma's heeft beheerd, en Rob Howie en Linda Chow voor hun beheer van ons programma voor de Balanced Scorecard Hall of Fame.

Dennis Campbell van de Harvard Business School liet ons zien hoe op basis van analyses operationele dashboards konden worden ontworpen (het voorbeeld van TD Canada Trust in hoofdstuk 6) en hoe de oorzakelijke verbanden in een strategie konden worden getest (het voorbeeld van Store 24 in hoofdstuk 9).

Het personeel van HBS Press zorgde voor de gebruikelijke uitstekende aanmoediging en ondersteuning tijdens het volledige proces, van het oorspronkelijke concept van het boek tot aan de productie en aflevering ervan. Ook willen we in het bijzonder Hollis Heimbouch bedanken, de redacteur van alle vijf onze boeken over de balanced scorecard, evenals Brian Surette, die de redactionele rol tijdens het productieproces heeft overgenomen, productieredacteur Jen Waring en eindredacteur Betsy Hardinger.

Ten slotte willen we graag Steve Fortini bedanken, die de vele complexe schema's heeft gemaakt, en onze assistenten Rose LaPiana en David Porter, die verantwoordelijk waren voor de logistiek van de tekst, afbeeldingen en productieprocessen. Ook willen we onze echtgenotes Ellen en Melissa bedanken, die onze continue passie voor schrijven tolereren op een leeftijd waarop de meeste mensen hun golfhandicap verlagen.

Hoofdstuk I

Inleiding

‘Een strategie zonder tactiek is de traagste weg naar de overwinning. Een tactiek zonder strategie is het tumult vóór de nederlaag.’¹

Management van een strategie is iets heel anders dan management van een bedrijfsvoering. Beide zijn echter essentieel voor een bedrijf en moeten met elkaar worden geïntegreerd. Michael Porter, autoriteit op strategiegebied, heeft ooit gezegd: ‘Een effectieve bedrijfsvoering en een effectieve strategie zijn beide essentieel voor superieure prestaties, maar werken allebei op heel verschillende manieren.’²

Een visionaire strategie die niet is gekoppeld aan uitstekende processen voor bedrijfsvoering en bestuur, kan niet worden geïmplementeerd. En met een optimale bedrijfsvoering gaan dan wel de kosten omlaag, wordt de kwaliteit verbeterd en worden proces- en productietijden verlaagd, maar zonder de visie en sturing van een strategie zal een bedrijf op basis van verbeteringen in de bedrijfsvoering alleen vermoedelijk geen duurzaam succes kunnen bereiken.

Michael Hammer, visionaire leider op het gebied van reorganisatie en procesmanagement, sluit zich hierbij aan: ‘Goed presterende bedrijfsprocessen zijn noodzakelijk, maar onvoldoende voor het succes van een onderneming.’³ Een hoofd strategische planning in een bedrijf uit de *Fortune* 20 voegde aan het standpunt van Hammer het volgende toe: ‘Een bedrijf kan de beste processen ter wereld hebben, maar als de besturingsprocessen van het bedrijf niet voor de vereiste richting en koerscorrectie zorgen om de bedrijfsdoelstellingen te bereiken, is succes slechts een kwestie van geluk.’

Bedrijven slagen er over het algemeen niet in een strategie te implementeren of een bedrijfsvoering te beheren, omdat ze geen overkoepelend managementsysteem hebben om deze twee essentiële processen met elkaar te verbinden en op elkaar af te stemmen. Marriott Vacation Club International (MVICI), een volledige dochter van Marriott International, Inc.,⁴ ontwikkelt, verkoopt en beheert timesharingovereenkomsten, gedeeld eigendom en vijfsterrenresorts in volledig eigendom. Marriott doet dit onder vier bekende merken: Marriott Vacation Club, Grand Residences by Marriott, Horizons by Marriott Vacation Club en de The Ritz-Carlton Club.

Aan het einde van de jaren negentig transformeerde de directie van MvCI het snelgroeïende bedrijf in een op processen gebaseerde organisatie die verschillende maatstaven hanteerde voor het beheer van de verschillende merken en eigendommen: procestijd, kosten en kwaliteit. Omdat er in de jaren daarna nog meer sterke groei werd verwacht, wilde de directie dat het bedrijf beter werd afgestemd op de strategie van MvCI. Het bedrijf kende honderden gelijktijdige initiatieven die helemaal geen verband met elkaar hadden. Een verbetering van de efficiëntie in een bepaald proces leverde dus slechts beperkt voordeel op, omdat de verbetering niet werd benut voor of geïntegreerd met de initiatieven van andere groepen.

In 2002 nodigde het adjunct-hoofd strategische planning van MvCI twee medewerkers uit om samen met hen een strategiemangementteam te vormen om een nieuwe strategie met een strategiekaart en een balanced scorecard (BSC) voor het hele bedrijf vast te stellen. In de voorgestelde strategie werd de nadruk gelegd op het aanbieden van complete klantoplossingen voor de eigenaars van resorts, inclusief specifieke assistentie bij vakantieplanning en 24-uurstoegang tot informatie. Voor de strategie moesten de bedrijfsvoerings- en ondersteuningsprocessen van het bedrijf volledig met elkaar worden geïntegreerd.⁵ De twaalfkoppige directie van MvCI discussieerde, debatteerde en gaf uiteindelijk goedkeuring aan een strategiekaart en een BSC voor de implementatie van de nieuwe strategie.

Het strategiemangementteam voerde de scorecard vervolgens trapsgewijs in voor de bedrijfsprocessen. Het team implementeerde een campagne om de portefeuille met initiatieven van MvCI te stroomlijnen en een eind te maken aan de vele initiatieven die niet essentieel waren voor de strategie. In 2004 had MvCI de BSC's verder trapsgewijs ingevoerd tot aan het niveau van de individuele resorts, zowel voor de bedrijfsvoering van de resorts zelf als voor de verkoop- en marketingteams van de locaties. Uiteindelijk waren er 120 scorecards in gebruik. Na verloop van tijd integreerden de eigenaars van de processen hun belangrijkste procesmaatstaven in het BSC-systeem en maakten ze niet langer gebruik van de resterende maatstaven die niet nuttig waren voor de uitvoering en de bewaking van hun strategieën. Het projectteam van MvCI nam ook de leiding op zich voor de bekendmaking van de strategie aan alle werknemers. Het team werkte samen met de afdeling personeelszaken om te garanderen dat de persoonlijke doelstellingen van alle werknemers aan een of meer strategische doelstellingen van MvCI waren gekoppeld.

MvCI profiteerde van aanzienlijke verbeteringen op de korte termijn door de planning van de strategie aan de bedrijfsvoering te koppelen. In het kader

ziet u in welke mate MvCI heeft geprofiteerd van de implementatie van de strategie.

Ceo Stephen Weisz van MvCI merkte over de voordelen van de implementatie van het nieuwe managementsysteem voor de merken en eigendommen van MvCI het volgende op: 'De balanced scorecard past uitstekend bij de herstructurering van onze processen en zorgt ervoor dat MvCI zich concentreert op meetbare verbeteringen op alle onderdelen waarop we zaken doen.'⁶

Voordeel voor Marriott Vacation Club International

- *Het bedrijfsresultaat steeg van 149,3 miljoen dollar in 2003 naar 306 miljoen dollar in 2007, een stijging van 20 procent per jaar.*
- *Het percentage klanten dat MvCI 'een goede zakenpartner' vond, steeg met 70 procent vergeleken met het niveau van 2003.*
- *De afstemming van de organisatie werd verbeterd. Het percentage werknemers van MvCI dat te kennen gaf dat ze bekend waren met de strategie van het bedrijf en met hun aandeel daarin steeg in 2007 van 74 naar 90 procent.*

Het succes dat MvCI boekte door de strategie aan de bedrijfsvoering te koppelen, kan door andere bedrijven worden gerepliceerd. Verderop in dit hoofdstuk worden verschillende casestudies beschreven van andere bedrijven die voordeel wisten te behalen na de invoering van een nieuw managementsysteem waarin hun strategische prioriteiten op de bedrijfsvoering werden afgestemd en waarin feedback werd gegeven. In dit boek wordt beschreven hoe u dit nieuwe managementsysteem voor uitvoering van de strategie kunt ontwerpen en gebruiken.

Uitvoering van de strategie

In 2006 vroeg The Monitor Group directeuren in een wereldwijde enquête naar hun prioriteiten. Op de eerste plaats stond de uitvoering van de strategie, met een ruime voorsprong. In 2007 meldde de Conference Board naar aanleiding van een enquête dat de belangrijkste prioriteit voor directeuren 'een uitstekende bedrijfsvoering' was. Na de prioriteit 'een duurzame, stabiele en sterke omzetgroei' eindigde uitvoering van de strategie in deze enquête op de derde plaats in de vorm van 'consistente uitvoering van de strategie door het topmanagement'. Het geven van een hoge prioriteit aan een effectieve uitvoering van de strategie is het gevolg van de ernstige en veel voorkomende problemen die de meeste