

## STRATEGIE IN KAART GEBRACHT

Van Kaplan en Norton verschenen eerder:

*Focus op strategie*  
*Op kop met de Balanced Scorecard*

**Robert S. Kaplan  
David P. Norton**

# **STRATEGIE IN KAART GEBRACHT**

**CONCRETE RESULTATEN UIT ALLE BEDRIJFSMIDDELEN**

*Uitgeverij* Business Contact  
Amsterdam / Antwerpen

Zevende druk mei 2010

*Original work* © 2003, 2004

Harvard Business School Publishing Corporation

*Nederlandse vertaling* © 2004, 2008 *Uitgeverij* Business Contact, Amsterdam

Published by arrangement with Harvard Business  
School Press

*Oorspronkelijke titel* Strategy Maps. Converting intangible assets into  
tangible outcomes

*Vertaling* Carry Oomis-Rovers

*Omslagontwerp* Studio Jan de Boer bNO

*Omslagillustratie* Marcel Groenen

*Boekverzorging* LINE UP boek en media bv, Groningen

ISBN 978 90 254 1828 1

D 2004/0108/729

NUR 801

[www.businesscontact.nl](http://www.businesscontact.nl)

## INHOUD

|           |    |
|-----------|----|
| Voorwoord | 9  |
| Dankwoord | 13 |
| Noten     | 15 |

### DEEL I OVERZICHT 17

|  |           |
|--|-----------|
| <b>1 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 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 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 &amp; 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**



## VOORWOORD

De Kaplan-Norton-samenwerking begon in 1990 met een onderzoeksproject bij meerdere ondernemingen, waarin nieuwe manieren voor het meten van de prestaties van organisaties werden verkend. We geloofden destijds dat op kennis gebaseerde activa – met name medewerkers en informatietechnologie – steeds belangrijker zouden worden voor het concurrentievermogen van ondernemingen. Maar het belangrijkste meetsysteem van ondernemingen bleef het financiële accountingsysteem, waarbij investeringen in personeelsvaardigheden, databases, informatiesystemen, klantrelaties, kwaliteit, flexibele processen en innovatieve producten en diensten werden behandeld als kosten in de periode waarin ze werden gemaakt. Financiële verslaggevingssystemen boden geen basis voor het meten en managen van de waarde die werd gecreëerd door de vaardigheden van de immateriële activa van een onderneming te vergroten.

We meenden dat leidinggevend en medewerkers vooral aandacht hadden voor zaken die ze konden meten en dat mensen datgene wat niet werd gemeten niet goed konden managen. Hierdoor waren de aandacht en inspanningen van leidinggevend te veel gericht op het beïnvloeden van financiële indicatoren voor de korte termijn en onvoldoende op het investeren in en het managen van de immateriële activa die de basis vormden voor toekomstig financieel succes. Zonder een verbeterd systeem van prestatiemeting zouden leidinggevend hun immateriële activa niet effectief ontwikkelen en mobiliseren, en daarmee belangrijke kansen om waarde te scheppen verspelen.

Uit dit eenjarige onderzoeksproject ontstond het concept van een balanced scorecard van metingen.<sup>1</sup> Wij adviseerden dat ondernemingen financiële metingen zouden blijven gebruiken om de resultaten van acties uit het verleden samen te vatten, maar dat ze deze prestatiemetingen moesten afzetten tegen niet-financiële metingen in drie andere perspectieven – de klant, interne processen, en leren en groei – die de drijfkrachten bevatten, de voortgangsindicatoren, van toekomstige financiële prestaties. Dit was de basis van de balanced scorecard.

Het artikel vond onmiddellijk weerklank bij leidinggevend. We gingen bij verscheidene organisaties aan het werk om te helpen bij de invoering van de balanced scorecard. We ontdekten al gauw dat managers een uitgebreider, nieuw systeem voor prestatiemeting wel waardeerden, maar dat ze hun nieuwe systeem veel breder wilden inzetten dan wij in eerste instantie hadden voorzien. De managers wilden het systeem gebruiken voor het oplossen van een voor hen veel belangrijker probleem – de implementatie van nieuwe strategieën. Want niet alleen de aard van hun interne proces van waardeschepping liet een verschuiving zien van materiële naar immateriële activa; ook de aard van de concurrentie in hun externe markten veranderde. Productiebedrijven,

die voorheen alleen concurreerden op productievermogen en producteigenschappen, ontdekten dat succes steeds meer afhangt van een gedegen inzicht in markten en klanten, en van het vermogen om doelgroepklanten unieke verkoopargumenten te bieden. Pas gedereguleerde dienstverlenende bedrijven kregen nu te maken met felle concurrentie van bedrijven die historisch gezien buiten hun beschermde markten bleven. Vaak waren compleet nieuwe bedrijven hun bedrijfstak binnengekomen met een effectieve toepassing van geavanceerde informatietechnologie. Zelfs instellingen in de publieke sector en non-profitorganisaties werd gevraagd aan te tonen hoe zij waarde creëerden voor hun leden en belanghebbenden. Leidinggevenden in elke bedrijfstak in alle delen van de wereld hadden dus te maken met de dubbele uitdaging om hun menselijke kapitaal en informatiehulpmiddelen te mobiliseren en hun organisaties aan te passen aan nieuwe strategieën, waarbij ze aangestuurd werden door goed geïnformeerde en kritische klanten die uitstekende prestaties eisen.

Veel ondernemingen en publieke en non-profitorganisaties reageerden op deze uitdaging door nieuwe strategieën te formuleren en hun focus te verleggen – via inspirerende nieuwe missie- en visieverklaringen – naar het leveren van meer waarde voor hun klantsegmenten en leden. Het grote probleem waar echter vrijwel iedere organisatie tegenaan liep, was het onvermogen om de nieuwe strategieën succesvol ten uitvoer te brengen. Werknemers hoorden de woorden van de nieuwe missie, visie en strategieverklaringen wel, maar ze begrepen niet wat die woorden voor hen betekenden. Hoe zouden zij hun werk anders of beter moeten doen om hun organisatie te helpen de nieuwe strategie succesvol te laten zijn? Verschillende onderzoeken lieten zien dat 70 tot 90% van de organisaties er niet in slaagde succes te behalen met hun strategieën.

Leidinggevenden die de balanced scorecard implementeerden, begrepen intuïtief dat een op strategie gebaseerd meetsysteem het probleem van het communiceren en implementeren van een strategie zou kunnen oplossen. Toen we deze leidinggevenden observeerden bij het gebruik van de balanced scorecard, merkten we dat ze een nieuw systeem ontwikkelden voor het managen van strategie. We beschreven de elementen van dit nieuwe systeem in een ander *Harvard Business Review*-artikel<sup>2</sup> en in ons eerste boek,<sup>3</sup> dat uit twee delen bestond: deel I beschreef de balanced scorecard als een uitgebreid prestatie-meetsysteem en deel II beschreef hoe de eerste leidinggevenden die het systeem gebruikten, de balanced scorecard hadden opgenomen in een nieuw strategisch *managementsysteem*.

Gedurende de vier daaropvolgende jaren hebben we de prestaties gevolgd van deze en een nieuwe reeks bedrijven; sommige daarvan hadden wij geholpen bij de implementatie en sommige hadden het systeem zelf geïmplementeerd. We ontdekten dat deze bedrijven spectaculaire prestatieverbeteringen realiseerden, in een relatief kort tijdsbestek – binnen twee of drie jaar na de start van hun balanced scorecard-project en hun organisatieverandering. Toen we de leidinggevenden vroegen naar de rol van de balanced scorecard in hun opmerkelijke transformatie, reageerden ze meestal met twee woorden: *afstemming* en *focus*. De balanced scorecard had hen in staat gesteld al hun organisatiehulp-

middelen – managementteams, bedrijfsonderdelen, ondersteunende groepen, informatietechnologie en personeelswerving en -training – intensief te focussen op het implementeren van hun strategieën. We beschreven de ervaringen en methoden van deze bedrijven in ons tweede boek, *The Strategy-Focused Organization* (Nederlandse titel: *Focus op strategie*).<sup>4</sup> Dit boek behandelde het strategische managementsysteem dat we introduceerden in deel II van *The Balanced Scorecard* (Nederlandse titel: *Op kop met de Balanced Scorecard*). Het liet zien hoe succesvolle gebruikers vijf managementprincipes volgden om te focussen op strategie:

- vertaal de strategie naar operationele termen;
- stem alle onderdelen van de organisatie op de strategie af;
- maak strategie tot het dagelijks werk van iedereen;
- maak van strategie een continu proces;
- mobiliseer verandering door sterk en effectief leiderschap.

We ontdekten niet alleen de managementprincipes om een focus op strategie te realiseren, maar ook dat er metingen moeten worden gekozen die meer betekenis zouden hebben voor leidinggevend en werknemers. Ons eerste *Harvard Business Review*-artikel uit 1992 pleitte voor het gebruik van een brede set van metingen, ingedeeld naar vier perspectieven, om de prestatie te verbeteren. Toen we met bedrijven gingen werken, moesten we natuurlijk ingaan op de vraag hoe de twintig tot dertig metingen in de balanced scorecard van een organisatie moeten worden gekozen. We realiseerden ons al snel dat de metingen niet gekozen moesten worden omdat ze al in de organisatie werden gebruikt of omdat ze voor continue lokale verbeteringen zouden kunnen zorgen. Ons tweede *Harvard Business Review*-artikel beschreef hoe de metingen zich zouden moeten richten op wat het belangrijkste is voor de organisatie: haar strategie.<sup>5</sup> En omdat werknemers veel aandacht zouden besteden aan de gekozen metingen, moesten we ervoor zorgen dat de juiste zaken werden gemeten. Mensen zeggen niet voor niets ‘Denk goed na over wat je wenst; misschien krijg je het wel.’ Meten is een krachtige motivator. Managers en werknemers zetten zich ervoor in goed te presteren voor de gekozen metingen, met name als de metingen gekoppeld zijn aan een beloningsprogramma. Dus voordat besloten kon worden wat er werd gemeten, moesten we de leidinggevend en vragen wat ze wilden bereiken: wat waren hun doelstellingen? Deze onschuldige vraag leidde tot een ogenschijnlijk geringe verbetering van onze methodologie, die later verstreckende gevolgen bleek te hebben.

We kwamen erachter dat het belangrijk is dat leidinggevend en eerst overeenstemming bereiken over de formulering van hun doelstellingen in de vier perspectieven van de balanced scorecard. Zodra de leidinggevend en het eens waren geworden over de formulering van wat zij wilden bereiken – hoe ze succes wilden beschrijven – werd het kiezen van de metingen veel eenvoudiger. En een verrassende ontwikkeling was dat de selectie van metingen iets minder zwaarwegend werd. Want als er overeenstemming bestond over de te bereiken

doelstelling – zelfs als de oorspronkelijke metingen voor de doelstelling niet perfect bleken te zijn – konden de leidinggevenden de metingen voor daaropvolgende periodes eenvoudig aanpassen, zonder dat zij daarvoor opnieuw de strategie zouden moeten bespreken. De doelstellingen zouden waarschijnlijk dezelfde blijven, zelfs wanneer de metingen van de doelstellingen in de loop der tijd veranderden op basis van ervaringen en nieuwe gegevensbronnen.

De focus op doelstellingen leidde tot een doorbraak: *doelstellingen zouden gekoppeld moeten zijn in oorzaak-en-gevolgrelaties*. Wanneer leidinggevenden doelstellingen noteerden in de vier perspectieven, begonnen ze automatisch pijlen te tekenen om de doelstellingen aan elkaar te koppelen. Hiermee konden ze hun strategie formuleren voor hoe het verbeteren van vaardigheden en capaciteiten van werknemers in bepaalde functies, in combinatie met nieuwe technologie, zou bijdragen tot het verbeteren van een kritiek intern proces. Het verbeterde proces zou het verkoopargument voor doelgroepklanten verbeteren, wat weer zou leiden tot grotere klanttevredenheid, grotere klantentrouw en meer omzet per klant. De verbeterde klantprestatiemetingen zouden vervolgens leiden tot hogere inkomsten en uiteindelijk tot een aanzienlijk grotere waarde voor de aandeelhouders. Al gauw hielpen we alle managementteams hun strategie te beschrijven door middel van expliciete oorzaak-en-gevolgrelaties tussen de doelstellingen in de vier balanced scorecard-principes. We noemden dit schema *strategiekaart*. En hoewel iedere organisatie weer een andere strategiekaart had die de eigen bedrijfstak en strategie weerspiegelde, zagen we – nadat we honderden strategiekaarten hadden helpen ontwikkelen – een basispatroon ontstaan. We formuleerden een algemene strategiekaart die door elke organisatie in elke bedrijfstak als uitgangspunt kon worden gebruikt. We publiceerden de inzichten uit de strategiekaarten in ons vierde *Harvard Business Review*-artikel,<sup>6</sup> en in de hoofdstukken over het vertalen van de strategie naar operationele termen in *Focus op strategie*.

De strategiekaart is uiteindelijk net zo vernieuwend gebleken als de oorspronkelijke balanced scorecard. Leidinggevenden vinden de visuele weergave van strategie zowel logisch als krachtig. Een leidinggevende begon haar lezing op een conferentie zelfs met de uitspraak 'Ik ben gek op strategiekaarten.' Wanneer we strategiekaarten van organisaties aan de muur hangen in ruimtes waar we onze conferenties houden, gebruiken deelnemers hun koffiepauze vaak om de schema's te bekijken – zelfs die van organisaties die compleet anders zijn dan hun eigen organisatie – waarbij ze de kaart vaak natekenen en enkele hoofd-doelstellingen invullen.

De realisatie van het belang van strategiekaarten heeft ons gemotiveerd tot het schrijven van dit derde boek in de serie over balanced scorecards. De onderstaande 'vergelijking' positioneert dit boek ten opzichte van zijn twee voorgangers.

De succesvolle uitvoering van een strategie vereist drie componenten:

$$\{\text{Spectaculaire resultaten}\} = \{\text{Beschrijven van de strategie}\} + \{\text{Managen van de strategie}\}$$

De filosofie achter de drie componenten is eenvoudig:

- U kunt niet managen (derde component) wat u niet kunt meten (tweede component).
- U kunt niet meten wat u niet kunt beschrijven (eerste component).

Ons eerste boek, *Op kop met de Balanced Scorecard*, behandelde de tweede component door te laten zien hoe strategische doelstellingen in meerdere perspectieven kunnen worden gemeten. Verder presenteerde het vroege ideeën over de derde component, het managen van de strategie. *Focus op strategie* bood een uitgebreidere benadering voor het managen van de strategie. Daarnaast introduceerde het strategiekaarten voor de eerste component, het beschrijven van de strategie. Het onderhavige boek, *Strategie in kaart gebracht*, gaat nader in op dit aspect, en maakt gebruik van gekoppelde doelstellingen in strategiekaarten om de strategie te beschrijven en te visualiseren.<sup>7</sup>

De bovenstaande vergelijking kan dan als volgt worden geherformuleerd:

$$\{\text{Spectaculaire resultaten}\} = \{\text{Strategiekaarten}\} + \{\text{Balanced scorecard}\} + \{\text{Op strategie gefocuste organisatie}\}$$

In dit boek komen verscheidene belangrijke nieuwe elementen aan de orde:

- 1 Een sjabloon die de basiscomponenten beschrijft van het creëren van waarde in het interne en in het leer- en groeiperspectief.
- 2 Thema's, gebaseerd op waardescheppende processen, die de dynamiek van een strategie verwoorden.
- 3 Een nieuw kader voor het beschrijven, meten en afstemmen van de drie immateriële activa in het leer- en groeiperspectief – menselijk kapitaal, informatiekapitaal en organisatiekapitaal – op strategische processen en doelstellingen in het interne perspectief.

Sjablonen, strategische thema's en immateriële activa zijn de bouwstenen voor het begrijpen en uitvoeren van een strategie. Ze bieden leidinggevenden meer nauwkeurigheid bij het beschrijven en managen van strategie op een operationeel detailniveau.

## DANKWOORD

We hadden dit boek niet kunnen maken zonder de geweldige bijdragen van onze collega's bij Balanced Scorecard Collaborative (bscol), hun cliënten, en de andere organisaties die ons hebben ingeschakeld en die hun inzichten met ons hebben gedeeld. We bedanken met name Cassandra Frangos voor haar betrokkenheid en inzet voor het vergroten van ons inzicht in human capital management.

We zijn zeer dankbaar voor de actieve steun en bijdragen van de volgende personen:

| <b>Organisatie</b>   | <b>Organisatie-champion<br/>en/of projectleider</b>   | <b>Medewerker<br/>Balanced Scorecard<br/>Collaborative</b> |
|--|---|--|
| Amanco   | Roberto Salas   | Mathias Mangels, Carlos Graham                             |
| American Diabetes Association  | John Graham, Tom Bognanno   | Mario Bognanno   |
| Amerikaanse leger  | Strategic Readiness System Team   | Patricia Bush, Laura Downing                               |
| Bank of Tokyo-Mitsubishi HQA   | Naotaka Obata, Takehiko Nagumo  | Barnaby Donlon   |
| Boise Office Solutions   | David Goudge, Scott Williams  | Randy Russell  |
| Bonneville Power   | Terry Esvelt  | Cassandra Frangos  |
| Boston Lyric Opera   | Janice Mancini Del Sesto,<br>Sue Dahling-Sullivan   | Ellen Kaplan   |
| Britse Ministerie van Defensie   | Sir Kevin Tebbit, Commander Des Cook,<br>Captain Mike Potter, Tracy Buckingham,<br>Simon Howard |  |
| Crown Castle International   | John Kelly, Bob Paladino  | Jan Koch   |
| Datex-Ohmeda   | Eero Hautaniemi, Mary Ann Worsman,<br>Brant Sonzogni  | Ann Nevius   |
| Economic Development Administration<br>(Amerikaanse Ministerie van<br>Economische Zaken) | Dr. David Sampson, Sandy Baruah,<br>Danette Koebele   | Mario Bognanno   |
| Fulton County School System  | Martha Taylor-Greenway  |  |
| Gray-Syracuse  | Paul Smith  | Cassandra Frangos  |
| Handleman Company  | Steve Strome, Rozanne Kokko,<br>Gina Drewek   | Geoff Fenwick, Dana Goldblatt,<br>Mike Nagel               |
| Ingersoll-Rand   | Herb Henkel, Don Rice   | Mike Clark   |
| MDS  | John Rogers, Bob Harris   | Mike Nagel, Jay Weiser                                     |
| Media General  | Stewart Bryan, Bill McDonnell   | Patricia Bush, Jan Koch                                    |
| National City Corporation  | Shelley Seifert   | Cassandra Frangos  |
| Northwestern Mutual  | Ed Zore, Deborah Beck   | Arun Dhingra   |
| Royal Canadian Mounted Police  | Commissaris G. Zaccardelli, Geoff Gruson  | Andrew Pateman   |
| Saatchi & Saatchi  | Bill Cochrane, Paul Melter  | Jan Koch, Patricia Bush                                    |
| St. Mary's Duluth Clinic Health System   | Dr. Peter Person, Barbara Possin  | Ann Nevius, Judith Ross                                    |
| Swiss Re   | John Coomber, Rosemarie Dissler   | Antosh Nirmul  |
| Tata Auto Plastics   | Rajiv Bakshi, Muhamed Muneer<br>(Innovative Media)  |  |
| Teach for America  | Jerry Hauser  |  |
| Thomson Financial  | Dick Harrington, Dave Shaffer,<br>Ro Pavlick  | Barnaby Donlon, Rondo Moses                                |
| Thornton Oil   | Rick Claes  | Patricia Bush, Lauren Keller<br>Johnson                    |
| T. Rowe Price  | Pam McGinnis  | Bob Gold   |
| University of California, Berkeley<br>Administrative Services                            | Ron Coley, Claudia Covello, Beth Luke   | Cassandra Frangos  |
| Volvofinans  | Björn Ingemanson, Marianne Söderberg  | Carl-Frederik Helgegren                                    |

Verder willen we onze dank uitspreken voor de bijdragen van Rob Howie en Michael Contrada, die de conferentie- en adviesdiensten van BSCOL managen. Deze diensten vormen de basis voor de continue ontwikkeling van onze eigen immateriële activa.

Bij de voorbereiding van de hoofdstukken over het interne proces in deel II, hebben we het werk van verscheidene wetenschappers gebruikt en samengevat. Voor het hoofdstuk over bedrijfsvoering hebben we een risicomanagementkader gebruikt dat werd ontwikkeld door Lisa Meulbroek van MIT; voor het hoofdstuk over klantenmanagementprocessen hebben we gebruikgemaakt van het werk van de Harvard Business School-faculteitsleden Das Narandas, Rajiv Lal, Jim Heskett en Robert Dolan; voor het hoofdstuk over innovatieve processen hebben we materiaal gebruikt dat werd ontwikkeld door de HBS-faculteitsleden Stephen Wheelwright, Kim Clark, Marco Iansiti en Alan McCormick, en hebben we veel baat gehad bij het advies van Stefan Thomke; voor het hoofdstuk over regelgevende en maatschappelijke processen hebben we kaders gebruikt die werden ontwikkeld door de HBS-faculteitsleden Forest Reinhardt en Michael Porter, en hebben we veel baat gehad bij de feedback van professor Marc Epstein van Rice University en Lester Lave van Carnegie-Mellon University. Voor het hoofdstuk over informatiekapitaal hebben we voortgeborduurd op het werk van Peter Weill van MIT en Marianne Broadbent van Gartner. Professor Arnoldo Hax van MIT heeft ons geholpen inzicht te krijgen in de kracht van lock-in-strategieën. Professor Charles O'Reilly van Stanford heeft waardevol materiaal en waardevolle ideeën geleverd over cultuur en het meten daarvan voor het hoofdstuk over de beschikbaarheid van organisatiekapitaal. En Michael Porter van HBS heeft natuurlijk het fundamentele werk op het gebied van strategie verricht, dat ons heeft beïnvloed en geïnspireerd. We zijn dankbaar voor al hun bijdragen en hebben geprobeerd deze nauwkeurig te integreren in het kader van onze strategiekaarten.

Onze speciale dank gaat uit naar Rose LaPiana voor het bewerken van het manuscript en de schema's, voor het coördineren van de casestudy's, en voor het structureren van het project en onze activiteiten daarin, en naar David Porter van HBS voor zijn administratieve steun.

We hebben nog steeds zeer veel waardering voor het enthousiasme en de begeleiding van Carol Franco, directeur, en onze redacteur, Hollis Heimbouch, van Harvard Business School Press, en voor de steun van Jane Bonassar, persklaarmaker, die ons heeft begeleid tijdens het productieproces.

*Robert S. Kaplan en David P. Norton*  
Boston en Lincoln, Massachusetts, juni 2003

## NOTEN

- 1 Robert S. Kaplan en David P. Norton, 'The Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance,' *Harvard Business Review* (januari-februari 1992).

- 2 Robert S. Kaplan en David P. Norton, 'Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System,' *Harvard Business Review* (januari–februari 1996).
- 3 Robert S. Kaplan en David P. Norton, *Op kop met de balanced scorecard: Strategie vertaald naar actie* (Amsterdam: Business Contact, 1999).
- 4 Robert S. Kaplan en David P. Norton, *Focus op strategie: Hoe organisaties die met de balanced scorecard werken beter renderen in een veranderende bedrijfsomgeving* (Amsterdam: Business Contact, 2001).
- 5 Robert S. Kaplan en David P. Norton, 'Putting the Balanced Scorecard to Work,' *Harvard Business Review* (september–oktober 1993).
- 6 Robert S. Kaplan en David P. Norton, 'Having Trouble with Your Strategy? Then Map It!' *Harvard Business Review* (januari–februari 2001).
- 7 *Strategy Maps* is ook een verdere uitwerking van ons eerste boek: er worden specifieke metingen geïdentificeerd voor doelstellingen op strategiekaarten, met name in het interne en groei- en leerperspectief.