

# INTERNATIONALE PUBLICATIES OVER SALES

*Wanneer u met collega's brainstormt over de nieuwe bedrijfsstrategie is het fijn dat u kunt terugvallen op beproefde modellen. Dankzij deze modellen heeft u het geruststellende gevoel dat u geen belangrijke zaken over het hoofd ziet en dat het proces zo gestructureerd mogelijk verloopt. Ongetwijfeld heeft u wel eens een SWOT-analyse gemaakt of de Value Chain van Porter op uw eigen organisatie toegepast. Dan weet u ook uit eigen ervaring dat het niet eenvoudig is deze modellen te vertalen naar uw eigen situatie. Bovendien is het opmerkelijk dat we nog altijd terugvallen op dezelfde, vaak twintig jaar oude modellen. Dit boek brengt hier verandering in.*



Na hun invloedrijke boek over de balanced scorecard, gepubliceerd in 1996, en hun boek over de 'strategy focused organization', gepubliceerd in 2001, hebben Robert Kaplan en David Norton nu een derde boek gepubliceerd: 'Strategy Maps'. Wat mij in dit boek zo aanspreekt zijn drie elementen. In de eerste plaats wordt uitgelegd, in praktische, operationele termen, hoe waarde wordt gecreëerd door de onderneming. Het tweede element wat mij in dit boek aanspreekt is dat nu geheel de nadruk wordt gelegd op het causaliteitsdiagram: dat er een logisch verband moet zijn tussen de uiteindelijke doelstelling van de onderneming en de verschillende deelactiviteiten (en deeldoelstellingen) in de organisatie van de onderneming. Het derde element wat mij aanspreekt in het boek is de systeembenadering (als tegenhanger van de issuebenadering): al die elementen, nu vooral ook de immateriële als menselijk kapitaal, de waarde van informatie, de waarde van de organisatie zelf, worden in hun onderlinge samenhang neergezet om gestelde doelen te realiseren.

In dit nieuwe boek - met de informatie die zij verkregen uit onderzoek van honderden organisaties die met de Balanced Scorecard werken - hebben ze een nieuw instrument ontwikkeld: de Strategy Map. Deze maakt het mogelijk om heldere en precieze verbanden te leggen tussen de ongrijpbare (zachte) factoren in een organisatie en het proces van waardecreatie. Kaplan en Norton stellen dat het belangrijkste aspect van strategisch beleid, namelijk het zodanig implementeren van een strategie dat deze op lange termijn waarde toevoegt, is geba-

seerd op het managen van de volgende 4 interne processen: operationele processen, het contact met klanten, innovatie, controle- en sociale processen.

De auteurs laten zien hoe men de Strategy Maps kan gebruiken om deze processen aan de gewenste uitkomsten te koppelen en geven aan hoe de belangrijkste processen kunnen worden geëvalueerd, gemeten en verbeterd. 'Strategy Maps' biedt organisaties een blauwdruk om hun processen, werknemers en informatietechnologie op elkaar af te stemmen opdat ze zo goed mogelijk kunnen presteren.

Heel zuiver stellen Kaplan en Norton dat de door de onderneming gecreëerde waarde het verschil is tussen wat de consument bereid is maximaal voor een product of dienst te betalen en de kosten die de onderneming moet maken om dat product of die dienst op de markt te brengen. De prijs van een product verdeelt die waarde in twee elementen: het consumenten surplus, dit is de winst voor de consument, en in de winst voor de onderneming (= aandeelhouderswaarde). Vanuit dit economisch gegeven proberen de auteurs alle bestaande benaderingen voor ondernemingsstrategie te overstijgen en te vertalen in een praktische benadering voor de praktijk. Daarin zijn ze in praktische zin geslaagd, zonder een woord vuil te maken aan theorie.

Vandaag de dag wordt waarde vooral ook gecreëerd door exploitatie van immateriële activa, zoals menselijk en sociaal kapitaal. De auteurs stellen zelfs dat slechts immateriële activa de ultieme bron zijn van 'sustai-

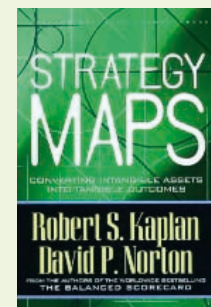
nable' waardecreatie. Vanuit de context van onze gebruikelijke boekhoudopvattingen is de bijdrage van de immateriële activa aan de waarde van de onderneming indirect en lastig daarmee in verband te brengen. Wat Kaplan en Norton doen in hun nieuwste boek is de relatie van immateriële activa zoveel mogelijk direct in verband brengen met de waarde van de onderneming. Ze doen dit met behulp van 'Strategy Maps', een eenvoudig grafisch hulpmiddel.

'Strategy Maps' is vooral een operationeel boek, waarin een aantal nieuwe ontwikkelingen in de economie is verwerkt, zonder op de economisch theoretische aspecten daarvan in te gaan. Het is daarmee echt een boek voor praktijkmensen.

Auteur: Richard Austie

Socrates Sales & Management Trainingen  
[www.socrates-trainingen.nl](http://www.socrates-trainingen.nl)

Nyenrode Sales Leadership Masterclass  
[www.nyenrode.nl/slm](http://www.nyenrode.nl/slm)



*Strategy Maps*

Auteur: Robert S. Kaplan, David P. Norton,  
2004

ISBN-10: 1591391342

Uitgever: Harvard Business School Press