

Heeft u al een missie en een visie?

Over de zin en onzin van moderne zinspreuken

dr. John M. D. Koster en drs. Peter W. Stolze

42

Ontwikkelingen en Ideeën
Nummer 42

1e druk
maart 2003

Redactionele verzorging en vormgeving:
Georgette Tavenier en Hester Stork

© Copyright Holland Consulting Group, maart 2003

Behoudens de in of krachtens de auteurswet 1912 gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm of op welke andere wijze dan ook zonder de voorafgaande schriftelijke goedkeuring van Holland Consulting Group te Amsterdam.

De nog beschikbare O&I-boekjes zijn on-line verkrijgbaar via onze internetsite: www.hcg.net

Inhoud

1 Inleiding	5
2 Wat is een missie?.....	7
3 Wat is een visie?.....	12
4 De functie van missies en visies	16
5 Tips en valkuilen.....	18
6 Van missie en visie naar doelstellingen en strategieën	21
7 Stappenplan: hoe kom ik aan een missie en een visie?.....	26
8 Slottips	29
Literatuur	30
De auteurs.....	31
Recent door HCG gepubliceerde boeken	33
Kerngegevens Holland Consulting Group	36
Reeds verschenen boekjes in de reeks O&I	37

Holland Consulting Group
dr. John M.D. Koster
koster@hcg.net

drs. Peter W. Stolze
stolze@hcg.net

Voor meer informatie, zie www.hcg.net

1 Inleiding

In middeleeuwse tijden had een gilde van enig statuus vanzelfsprekend een wapenschild of blazoen met daarin een zinspreuk, ook wel devies genoemd. Tegenwoordig hebben ondernemingen een corporate identity, met een zorgvuldig ontwikkeld logo, de moderne variant van het aloude blazoen. Ook de zinspreuk of wapenspreuk heeft een hedendaagse pendant: het mission statement of de missie.

Kennelijk hebben mensen die zich organiseren rondom een of andere gezamenlijke activiteit behoefte aan een expliciete, bij voorkeur op schrift gestelde, uiting van zingeving. Veruit de meerderheid van de middelgrote en grotere organisaties kent een mission statement in een of andere vorm. De verschijningsvormen van die missies lopen wijd uiteen. Er is dan ook veel onduidelijkheid over. Wat moet er precies in staan, waar dient het eigenlijk voor, hoe vaag of hoe expliciet mag of moet het zijn? Helaas ontaarden dergelijke statements al te vaak in taalkundige monstra, die onbegrijpelijk zijn zonder uitvoerige toelichting. Of juist in korte credo's of slogans, die weinig inhoudelijk zijn.

Een recente ontwikkeling in dit kader is de corporate vision, oftewel visie. Vele organisaties worstelen hier mee: 'We hebben al een mission statement, moeten we nu ook nog een visie? Waarom eigenlijk? En wat is het verschil precies?'. Ondanks vele onduidelijkheden doen vele bedrijven toch pogingen om een visie te formuleren. Immers, niemand wil 'betrappt' worden op het *niet* hebben van een visie. Maar de resultaten zijn vaak bedroevend. Missie en visie blijken dan ongeveer dezelfde vaagheden te bevatten, zij het iets anders onder woorden gebracht.

Vele droeve voorbeelden hiervan zijn te vinden in jaarverslagen, strategische plannen en bedrijfsdocumentatie.

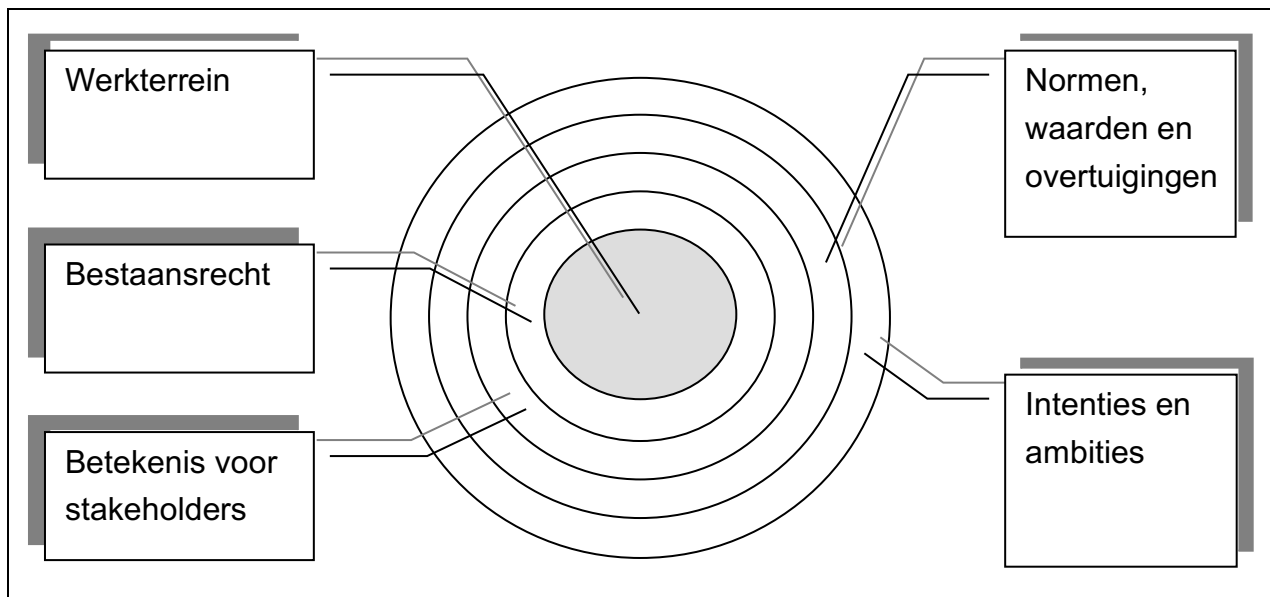
Inmiddels is de verwarring aardig compleet. Dit boekje is een poging om wat ordening te scheppen in de chaos: waartoe dienen missie en visie, wat is het verschil tussen beide en aanverwante begrippen, aan welke eisen dienen ze te voldoen, en wat zijn tips en valkuilen voor wie ermee aan de slag gaat?

2 Wat is een missie?

'Companies whose employees understand the mission and goals enjoy 29% greater return than other firms', (Watson Wyatt Work Study).

Letterlijk is een missie datgene dat een onderneming wil uitdragen naar buiten. De basis is het Latijnse woord 'mittere', dat 'uitzenden, van zich doen uitgaan, laten horen' betekent. In de literatuur vindt men een grote diversiteit aan betekenissen en verschijningsvormen van mission statements of missies. Uit een studie naar een groot aantal mission statements, zoals men die in jaarverslagen of op websites kan aantreffen, blijken missies steeds maar uit een beperkt aantal elementen te zijn opgebouwd. Op basis van een dergelijke studie kunnen vijf verschillende elementen worden onderscheiden:

- 1 Werkterrein
- 2 Bestaansrecht
- 3 Betekenis voor stakeholders
- 4 Normen, waarden en overtuigingen
- 5 Intenties en ambities



Figuur 1: De vijf elementen van een missie

Overigens zijn lang niet altijd alle vijf genoemde elementen terug te vinden in de missies die men in de praktijk aantreft. Regelmatig wordt het onderdeel 'Betekenis voor stakeholders' slechts ten dele ingevuld, ontbreken normen en waarden, of worden de intenties en ambities niet expliciet vermeld.

Werkterrein

Een missie is in de eerste plaats vooral een aanduiding van het werkterrein, die antwoord geeft op fundamentele identiteitsvragen als:

- Wie zijn we?
- Wat doen we?

Het is een beschrijving van de kernactiviteiten van de organisatie. In de Angelsaksische literatuur meestal aangeduid als 'What business are we in?'. Een bekend antwoord hierop is bijvoorbeeld: 'Wij zijn een gloeilampenfabriek in het Zuiden des lands'.

Bestaansrecht

In de tweede plaats geeft een missie het bestaansrecht, de 'raison d'être' of 'organizational purpose', van een onderneming weer. 'Wij zijn op de wereld om te ...', vult u maar in. Dit impliceert dat er buiten de onderneming lieden (lees: klanten) zijn die de producten van deze onderneming zouden kunnen gebruiken. Een missie geeft dan ook antwoord op bestaansvragen als:

- Wie zijn onze klanten?
- In welke behoeften van die klanten voorzien onze producten?

Die behoeften, die zowel functioneel als emotioneel kunnen zijn, dienen bij voorkeur in generieke termen te zijn verwoord. Dus niet: de behoefte aan gloeilampen; maar wel: de behoefte aan verlichting, transport in plaats van vrachtwagens, bevestigingsmiddelen in plaats van spijkers, enzovoorts. De achterliggende gedachte is dat de basisbehoeften weliswaar nauwelijks veranderen in de tijd, maar de gebruikte technologieën des te meer. Antwoorden op bovenstaande vragen impliceren bovendien dat de onderneming niet alles voor iedereen kan doen, maar moet kiezen: 'What business *should* we be in?' Niet voor niets valt de opkomst van het mission statement samen met de omslag van het diversificatie-denken in de jaren zestig en zeventig ('not all your eggs in one basket') naar het 'back-to-core-business' (schoenmaker blijf bij je leest), focussen en specialisatie van de jaren tachtig en negentig. Hiermee sluipt het eerste normatieve aspect in de missie; er volgen er nog meer. Andere termen die in dit verband wel worden gebruikt zijn 'business domain' of 'business definition' van de onderneming.

Betekenis voor de stakeholders

Stakeholders zijn de belanghebbenden van of betrokkenen bij de onderneming of organisatie. Meestal worden naast aandeelhouders of

eigenaren onderscheiden: klanten, medewerkers, toeleveranciers, specifieke groepen zoals omwonenden of vakbonden, en ten slotte de samenleving als geheel. Het mission statement wordt gebruikt om (normatieve) beloften te doen aan deze verschillende groepen stakeholders:

- Wat willen we betekenen voor wie?

Bijvoorbeeld een bevredigend rendement op het geïnvesteerd vermogen voor de aandeelhouders; een boeiende en inspirerende werkomgeving voor onze medewerkers; producten van een hoog kwaliteitsniveau voor onze afnemers; ethisch gedrag jegens toeleveranciers; en 'goed burgerschap' tegenover de rest van de wereld.

Normen, waarden en overtuigingen

Een mission statement is een uitgelezen vehikel om aan een ieder die het maar horen wil de normen, waarden, overtuigingen en andere uitgangspunten uit te dragen waar de onderneming graag voor zou willen staan:

- Welke normen, waarden en overtuigingen staan centraal in ons handelen?

Hiermee krijgt de missie enigszins het karakter van een 'self fulfilling prophecy', want juist het expliciteren van normen en waarden in een missie wordt beschouwd als een eerste stap om tot de gewenste gedragingen te komen. In het Angelsaksische jargon spreekt men over 'values' en 'beliefs'. Voorbeelden zijn: integriteit, professionaliteit, klantgerichtheid, prestatiegedrevenheid, innovativiteit en maatschappelijke verantwoordelijkheid.

Intenties en ambities

Intenties en ambities geven aan wat de onderneming graag zou willen bereiken in de toekomst. Omdat in de 'visie' vaak ook dergelijke 'corporate dreams' worden beschreven, is dit element voor een belangrijk deel verantwoordelijk voor de verwarring tussen 'missie' en 'visie'. Verderop in deze tekst gaan we dieper op het begrip 'visie' in. Het gaat bij intenties en ambities overigens niet om concrete, meetbare doelstellingen, maar veeleer om richtinggevende idealen die worden nagestreefd:

- Wat is de opdracht waarvoor we staan?

Bijvoorbeeld: 'Wij willen algemeen beschouwd worden als de best gesorteerde en meest gespecialiseerde haardenleverancier van Nederland'.

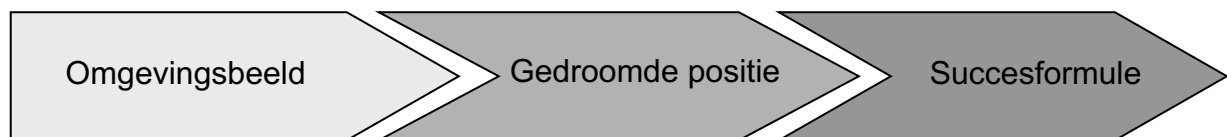
Eén van de moeilijkste dingen van een missie is het formuleren ervan: hoe krijgen we in hemelsnaam het antwoord op al deze vragen in één of enkele fraaie volzinnen? Of zoals Campbell het treffend beschreef: "'All" you have to do is look at the big picture and paint it on the head of a pin'. Geen wonder dat we soms zulke gedochten lezen, ingenieus gepersifleerd door 'the mission statement generator' op Dilbert's Web Page: '...to proactively leverage global solutions in the creation of enterprise-wide value...'

3 Wat is een visie?

"I have a dream", Martin Luther King Jr. said, and what followed was a vision that changed a nation'. (www.allianceonline.org)

Een visie of, chiquer nog, een corporate vision, is het beeld of de verwachting die men van de toekomst heeft. De bron is het Latijnse 'videre' dat 'zien, inzien, inzicht hebben' betekent. Het gaat bij een visie om een gezamenlijk toekomstbeeld, dat expliciet beschreven is. Het is een collectief beeld, gedeeld door alle betrokkenen, dat een verwachting geeft van de voor de onderneming relevante toekomst. Een visie bestaat uit een drietal onderdelen:

- 1 Omgevingsbeeld
- 2 Gedroomde positie
- 3 Succesformule



Figuur 2: De drie onderdelen van een visie

Omgevingsbeeld

De kernvraag is hier:

- Hoe ziet de relevante omgeving er voor ons bedrijf uit in de (verre) toekomst?

Een antwoord op deze vraag is geen resultaat van gedegen analyses en langdurige observaties. Het antwoord is veeleer een collectief gevoel, dat vanuit een logische redenering de verwachte toekomst schetst.

'Gelet op de huidige tendensen, verwachten wij dat over drie tot vijf

jaar...etc'. Dit toekomstbeeld zal betrekking hebben op afnemersbehoeften en koopgedrag, maar ook op technologie-ontwikkeling, concurrentieverhoudingen, wetgeving, sociale en economische factoren. Wat 'relevant' is voor de onderneming wordt vooral bepaald door de missie. Daarin worden immers het werkkerrein en de kernactiviteiten vastgelegd. (Om die redenen dient u eerst de missie en dan de visie te bepalen. Overigens kan het wel zo zijn dat, als de totstandgekomen visie u onwelgevallig is, dat aanleiding vormt om de missie bij te stellen. Er is een duidelijke wisselwerking tussen de twee, en het verdient aanbeveling om ze gezamenlijk te ontwikkelen). Het toekomstbeeld kan ook (normatieve) verwachtingen over kansrijke strategieën bevatten. Bijvoorbeeld: 'Wij verwachten dat vooral die bedrijven zullen overleven, en zelfs groeien, die minimaal...'

Gedroomde positie

In de tweede plaats dient een visie altijd een beeld te bevatten van de plaats en positie van de eigen organisatie in die verre toekomst. Het gaat om vragen als:

- Waar willen we staan?
- Wat willen we bereikt hebben?

Wij willen marktleider zijn; wij willen minimaal \approx 1 miljard omzet; wij willen een plaats in de top drie van de beste werkgevers innemen; wij willen de eerste zijn die technologie XYZ succesvol commercieel exploiteert; wij willen één van de eersten zijn in onze bedrijfstak met 'nul' emissie, etc. Dit onderdeel van de visie komt voor een belangrijk deel overeen met het onderdeel 'intenties en ambities' uit de missie. Dit verklaart ook de ontstane verwarring tussen beide begrippen.

Succesformule

Een succesformule geeft antwoord op de vraag:

- Hoe bereiken we onze gedroomde positie?

Uw succesformule moet aannemelijk maken hoe u uw 'corporate dreams' denkt te kunnen verwezenlijken. Het kan een beschrijving zijn van de factoren die kritiek zijn voor uw succes. Of datgene dat u in de markt onderscheidt van anderen in de ogen van de afnemer, uw zogenoemde USP's (unique selling points). Of die 'resources' waarmee u steeds een stap voor denkt te kunnen blijven op uw naaste concurrenten, uw SCA's (sustainable competitive advantages). Dit is uiteraard geen eenvoudige opgave. Toch kunnen 'industry leaders' en andere succesvolle ondernemingen vaak in een enkele rake typering weergeven wat het 'geheim' van hun succes is. Een voorbeeld hiervan is het realiseren van landelijke dekking door middel van lokale vestigingen. Of bijvoorbeeld een dusdanig inkoopbeleid ten opzichte van de concurrentie dat significante voordelen kunnen worden behaald.

Van een missie verlangen we dat alle elementen elegant in enkele zinnen worden verwoord; hoe lastig dat ook is. Een visie heeft een meer verhalend en beeldend karakter. Derhalve beslaan visies al gauw enkele alinea's tot een half A4-tje.

In het algemeen heeft een missie een wat meer vast karakter dan een visie. Immers, in de missie worden het werkterrein en het bestaansrecht van de onderneming vastgelegd. Dat is echt iets voor de heel lange termijn, dat men niet in een vlaag van wispelturigheid maar weer eens omgooit. Hoewel ook een visie voor langere tijd bedoeld is, zal dit toekomstbeeld toch frequenter worden bijgesteld. Voortschrijdend inzicht is hiervan de voornaamste oorzaak.

Zeker in omgevingen die gekenmerkt worden door een grote turbulentie en dynamiek, kan het zijn dat een visie regelmatig moet worden bijgesteld. Denk bijvoorbeeld aan de telecomsector.

4 De functie van missies en visies

De belangrijkste functie die missies en visies vervullen is dat ze de opstellers ervan dwingen een aantal fundamentele, vermeend vanzelfsprekende uitgangspunten expliciet onder woorden te brengen. Dat blijkt dan meestal knap lastig om te doen, omdat:

- Er bij nadere beschouwing zeer uiteenlopende opvattingen over blijken te zijn;
- Er weinig vanzelfsprekends aan is;
- Het niet eenvoudig is deze uitgangspunten helder te formuleren.

Kortom, het dwingt de opstellers indringend na te denken over principes en uitgangspunten die als leidraad fungeren voor beleid en handelen in de organisatie. Bovendien dient het resultaat eenduidig, beknopt en voor eenieder begrijpelijk te worden beschreven.

Een missie verleent identiteit aan een organisatie. Daardoor kunnen de betrokkenen zich op hun beurt beter identificeren met die organisatie. Er gaat een samenbindend effect van uit. Dat werkt op zichzelf al motiverend. Daarnaast heeft een missie een richtinggevende werking: het stuurt allerlei activiteiten, omdat is vastgelegd wat het werkterrein is en wat de kernactiviteiten zijn. Het kan ook beperkend zijn, of afpalend, omdat ook duidelijk wordt wat de organisatie *niet* wil doen. Op deze wijze kan focus in de activiteiten worden aangebracht.

Normen, waarden en overtuigingen bieden houvast voor dagelijkse gedragsregels. Intenties en ambities geven de collectieve idealen weer. Dit is essentieel voor het vertrouwen en commitment van de betrokkenen. Uit de visie blijken koers en marsroute naar een

gedroomde toekomstige positie. Een pakkende missie en bevlogen visie hebben daardoor een inspirerend effect op alle betrokkenen.

Wat de 'stakeholders' wordt beloofd in de missie, biedt de basis voor de interne en externe verantwoording. Gewenst imago en externe profilering volgen logisch uit een missie en visie. Missie en visie hebben dus zowel een interne als een externe werking.

Sleutelbegrip bij dit alles is communicatie. Missie en visie komen alleen dan tot hun recht, als zij duidelijk gecommuniceerd worden aan de betrokkenen, zowel binnen als buiten de onderneming. Voor de direct betrokkenen geldt bovendien dat zij missie en visie niet alleen moeten begrijpen, maar ook dienen te accepteren. Simpelweg bekend maken is niet voldoende. Missie en visie vereisen uitleg en toelichting. Enige vorm van participatie bij de opstelling ervan is, zeker voor hogere managementlagen, een noodzakelijke voorwaarde voor acceptatie. Voor anderen geldt dat een intern en extern communicatieprogramma de introductie van een missie en visie dient te ondersteunen.

5 Tips en valkuilen

Laten we eerlijk zijn: vele missies zijn weinig aansprekend, obligaant en aan weinigen bekend. Het zijn verplichte, ingewikkelde toverformules, die nauwelijks effect sorteren. En dat terwijl in potentie een krachtige missie een geweldig communicatie-instrument kan zijn.

Wat zijn de valkuilen, waardoor het toch vaak mis loopt? Een overzicht:

- Wollige formuleringen, veel abstracte begrippen, vaag taalgebruik, voor velerlei uitleg vatbaar;
- Te weinig specifiek voor de organisatie in kwestie;
- Opgeblazen woorden, zichzelf de hemel in prijzen, onrealistische vertrekpunten, die ver af staan van de echte praktijk;
- Eenzijdige, weinig gebalanceerde teksten, waarin uitsluitend over één aspect, zoals aandeelhouderswaarde of klanttevredenheid, wordt gesproken;
- Saaie, nietszeggende, nauwelijks inspirerende, vooral beschrijvende feitelijkheden;
- Te weinig inhoudelijke keuzen; in de angst iets uit te sluiten, wordt veel te veel meegenomen;
- Het niet zelf geloven in, en overtuigd zijn van de missie;
- Het niet voortdurend, en bij alle daartoe passende gelegenheden communiceren en uitdragen van de missie;
- Het niet vertalen naar de dagelijkse praktijk, er niet naar handelen.

Hieronder volgen enkele tips voor het opstellen van praktische, bruikbare missies:

- Wees eerlijk en geloofwaardig;
- Wees ambitieus en toch realistisch;
- Houd het zo eenvoudig mogelijk;

- Wees beknopt;
- Formuleer helder en begrijpelijk;
- Pas op voor het woord 'en', en andere vormen van opsommingen;
- Vermijd slogans;
- Hoed u voor trivialiteiten;
- Wees inspirerend;
- Creëer betrokkenheid en verbondenheid;
- Zorg voor draagvlak en acceptatie;
- Verspreid het op ruime schaal;
- Bekijk eens een missie van een concurrent;
- Actualiseer wanneer dat nodig is;

Met visies ligt het iets anders. Deze zijn uit hun aard al wat verhalend, en hebben meestal wat meer tekst nodig. Ook hierbij zijn een aantal specifieke tips en valkuilen te onderkennen:

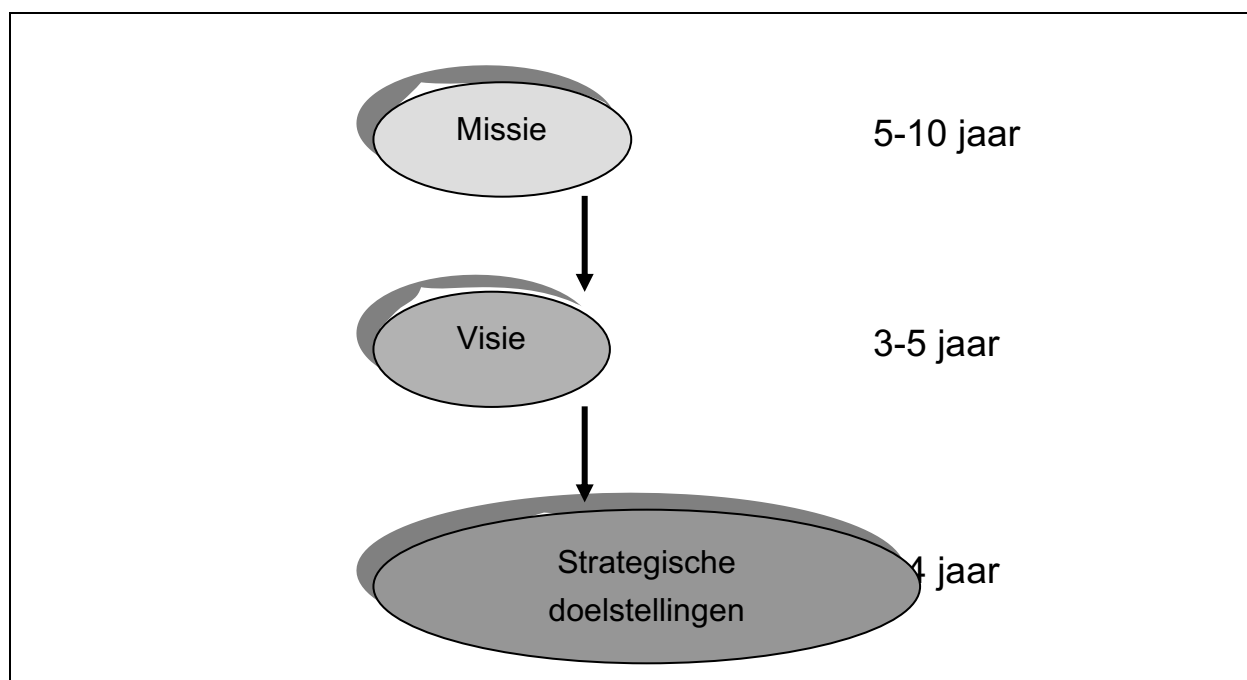
- Kijk vooral zo ver mogelijk naar voren en vermijd korte termijn denken; de nabijere toekomst wordt in het algemeen al uitvoerig beschreven in strategische analyses en andere verkenningen;
- Zoek niet naar het 'juiste' toekomstbeeld, want dat bestaat eenvoudigweg niet; het gaat om het, in uw ogen, meest waarschijnlijke toekomstbeeld;
- Een visie moet inspireren en uitdagen, uw dromen en aspiraties oprekken, uw prestaties omhoog stuwen ('What will success look like?');
- Probeer buiten bestaande kaders te denken, wees onbeschoord, maar realistisch;
- Wees creatief en origineel, zoek nieuwe combinaties;
- Vermijd al te stereotype beelden;

- Laat u niet leiden door traditie, of angst door onbekendheid met het vreemde, sta open voor significante veranderingen op allerlei gebied;
- Wees positief en geëngageerd over de toekomst;
- Streef naar consensus bij de betrokkenen; realiseer dat het gemakkelijker is om consensus te bereiken over de verre toekomst dan over een meer nabije periode;
- Probeer in verschillende scenario's te denken, dwing uzelf de meest waarschijnlijke te selecteren;
- Intuïtie en metaforen zijn belangrijker dan droge analyses;
- Bouw met de visie voort op de missie; de twee moeten onderling consistent zijn; de visie geeft aan hoe in de toekomst de missie verwezenlijkt kan worden.

6 Van missie en visie naar doelstellingen en strategieën

Begripsverwarring is er niet alleen tussen missies en visies. Ook het onderscheid tussen strategische ondernemingsdoelstellingen en missie is nogal eens onduidelijk. Er zijn twee belangrijke verschillen:

- 1 De tijdshorizon: een missie is voor de lange termijn, bijvoorbeeld vijf tot tien jaar, afhankelijk van de omgevingsdynamiek; strategische doelstellingen daarentegen beslaan typisch een periode van twee tot vier jaar, ook weer afhankelijk van de snelheid waarmee veranderingen in de omgeving zich voordoen (zie figuur 3).



Figuur 3: Tijdshorizon van missie, visie en strategische doelstellingen

- 2 De mate van concretisering: strategische doelstellingen zijn veel specifieker dan een missie. Bij voorkeur voldoen doelen aan de SMART-criteria (zie figuur 4). Het gaat bij doelen om meetbare eindresultaten, die binnen een zekere periode moeten worden

behaald. Dit kunnen doelstellingen zijn op velerlei gebieden, bijvoorbeeld:

- Financiële doelstellingen (omzet, winst, EVA);
- Commerciële doelstellingen (marktaandeel, retentie, verhouding grote/kleine klanten);
- Kwaliteitsdoelstellingen (uitval, afval, down time, certificering);
- Inkoopdoelstellingen (leveranciersreductie, besparingen);
- Organisatiedoelstellingen (centraliseren stafafdelingen, vergroten ondernemerschap in business units);
- Productiedoelstellingen (volume, kosten per eenheid);
- HR-doelstellingen (opleidingen, doorstroom, kennisoverdracht);
- Et cetera.

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none">• Specifiek: precies specificeren van wat men wil bereiken• Meetbaar: zodat is vast te stellen of doelen wel of niet behaald zijn• Acceptabel: voor de betrokkenen die ermee aan de slag gaan• Realistisch: doelen moeten in principe haalbaar zijn, maar mogen wel uitdagen• Tijdgebonden: wanneer willen we het eindresultaat hebben bereikt? |
|---|

Figuur 4 : De SMART-criteria voor doelstellingen

Doelstellingen en strategieën

Doelstellingen geven zo concreet mogelijk weer wat men wenst te bereiken binnen enkele jaren. Doelstellingen zijn het antwoord op een 'Wat'-vraag: Wat willen we bereiken? Waar willen we uitkomen? Een strategie geeft antwoord op een 'Hoe'-vraag: Als we weten waar we naar toe willen, hoe komen we daar dan, langs welke weg, op welke wijze?

Er leiden meerdere wegen naar Rome, en zo is het ook met doelstellingen en strategieën, er zijn veelal verschillende strategieën denkbaar om eenzelfde doel te bereiken.

Wat de meest geschikte strategie is, is afhankelijk van de antwoorden op drie zeer fundamentele vragen (figuur 5):

- 1 Wat willen we bereiken?
- 2 Waar zijn we goed in?
- 3 Wat vraagt de omgeving van ons?

Teneinde de gestelde doelen te bereiken, moet een organisatie vooral die dingen doen waar ze goed in is, en waar de omgeving (in het bijzonder de afzetmarkt) op zit te wachten.



Figuur 5: De strategische driehoek

Om bovenstaande vragen goed te kunnen beantwoorden, is een grondige strategische analyse vereist. Waar we goed in zijn, moet in

relatie tot de concurrenten worden beschouwd. Bovendien gaat het hier om de mening van (potentiële) klanten: zij moeten vinden dat u ergens goed in bent, liefst beter dan een ander. Vervolgens moet er een 'fit' zijn tussen wat de omgeving vraagt, met name de afzetmarkt, maar het kan bijvoorbeeld ook de arbeidsmarkt zijn, en wat de onderneming te bieden heeft. De drie vragen zijn niet onafhankelijk van elkaar; wat een aantrekkelijke doelstelling lijkt, is niet noodzakelijkerwijze ook commercieel haalbaar. Kortom, het gaat om het vinden van een delicate balans tussen drie kernvragen, die een onderlinge wisselwerking hebben. Zogenaemde 'resource driven' of 'inside out' strategieën gaan vooral uit van het eigen kunnen, de sterke punten of 'core competences'. Strategieën die 'market driven', of 'outside in' worden genoemd, nemen juist de omgeving als vertrekpunt. Maar welke benadering ook gekozen wordt, alle drie de vragen blijven relevant.

Doelstellingen kunnen betrekking hebben op een functioneel deelgebied, zoals financiële doelen of commerciële doelen. Aangezien strategieën, zoals beschreven, direct gekoppeld moeten zijn aan doelen, kunnen strategieën eveneens betrekking hebben op bepaalde functionele gebieden, bijvoorbeeld een marktwerkingstrategie, of een HRM-strategie.

Als doelen en strategie helder zijn, is er eigenlijk nog maar weinig concreets gebeurd. De volgende stap is het uitwerken van de details in een operationeel plan, dat meestal de periode van een jaar beslaat. Dit jaarplan kent een aantal korte termijn doelen ('wat') voortvloeiend uit de lange termijn strategie. Daarnaast bevat het jaarplan een groot aantal concrete actiepunten en bijbehorende begroting voor de komende periode ('hoe').

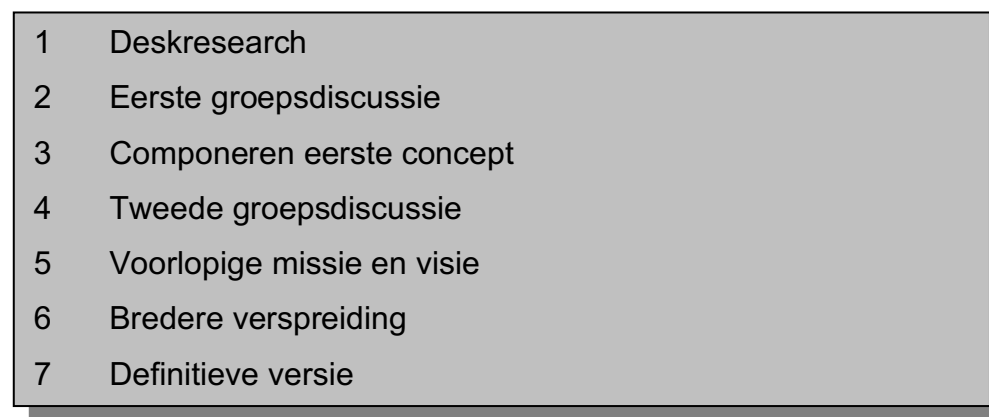
Samengevat in enkele eenvoudige vragen:

- Strategische doelstellingen: wat willen we op langere termijn bereiken?
- Strategie: hoe kunnen we dat bewerkstelligen?
- Jaarplan: wat gaan we dus morgen (en de rest van het jaar) doen?

7 Stappenplan: hoe kom ik aan een missie en een visie?

Het zal duidelijk zijn, na de voorafgaande uiteenzetting, dat een missie en een visie geen tekstjes zijn die men op een regenachtige zondagachternamiddag uit de losse pols op papier zet. Zonder een stevige discussie met een aantal smaakmakers in de onderneming kan er geen gedragen missie of visie tot stand komen. Het componeren van missie en visie moet derhalve een groepsproces zijn. Helaas leert de praktijk dat werkgroepen niet zo geschikt zijn om teksten met fraaie volzinnen te produceren. Daarom stellen we onderstaand stappenplan voor, dat als basis zowel groepswerkzaamheden als individuele activiteiten behelst (figuur 6).

Overigens is onderstaande werkwijze zowel op missies als op visies van toepassing. Wilt u beide beschrijven, dan is het ook goed mogelijk dat in één proces te combineren.



1	Deskresearch
2	Eerste groepsdiscussie
3	Componeren eerste concept
4	Tweede groepsdiscussie
5	Voorlopige missie en visie
6	Bredere verspreiding
7	Definitieve versie

Figuur 6: Stappenplan missie en visie

Stappenplan

1 Deskresearch

Alvorens met de gedachtevorming te starten is er eerst wat voorbereiding nodig:

- Zijn er al eerdere pogingen gedaan missie en visie te formuleren, en wat was daarvan de uitkomst?
- Zijn er andere bronnen te vinden (jaarverslag, strategisch plan) waarin elementen staan die van belang zijn?
- Hoe zien soortgelijke teksten bij concurrenten en andere relevante organisaties eruit?

Wat betreft de voorbereiding op het proces van visie-ontwikkeling kan het van nut zijn externe bronnen te raadplegen over toekomstverwachtingen. Denk aan vaktijdschriften of branchestudies, maar ook aan interviews met experts op een bepaald gebied.

2 Eerste groepsdiscussie

Met de resultaten van stap 1 bij de hand, vindt een eerste groepsdiscussie plaats over de gewenste elementen van missie en visie. Deze discussie heeft bij voorkeur de vorm van een vrije brainstormsessie. De uitkomst bestaat nog lang niet uit volledige teksten, maar uit een aantal losse begrippen, waarover men grosso modo overeenstemming heeft bereikt. Uiteraard kunnen de vragen, zoals eerder in dit boekje opgesomd, een prima richtlijn bieden voor de discussie.

3 Componeren eerste concept

Vervolgens wordt één persoon, bij voorkeur iemand met enige aanleg daarvoor, gevraagd de losse flodders uit de groepsdiscussie tot een leesbaar en beknopt geheel te smeden. Let daarbij goed op de in hoofdstuk vijf genoemde tips en valkuilen.

4 Tweede groepsdiscussie

Het eerste concept wordt in de werkgroep besproken, en waarschijnlijk van de nodige amendementen voorzien.

5 Voorlopige missie en visie

De genoemde amendementen worden door de schrijver uit stap 3 tot begrijpelijke en leesbare aanpassingen in de concepttekst omgezet. Hiermee zijn de voorlopige missie en visie een feit.

6 Bredere verspreiding

Nu is het zaak meer personen dan alleen de werkgroepleden te betrekken. Dat kan door de voorlopige missie en visie aan een groter aantal medewerkers voor te leggen. Het is wel gewenst de feedback op een of andere wijze te organiseren, anders komt er wellicht te weinig respons. Bijvoorbeeld tijdens werkoverleg kan de deelnemers expliciet hun mening worden gevraagd.

7 Definitieve versie

De laatste slag in dit stappenplan is de verwerking van op- en aanmerkingen naar aanleiding van de bredere verspreiding onder de medewerkers. Hiermee zijn missie en visie definitief geworden, en kunnen daarmee ook buiten het bedrijf worden gecommuniceerd.

Ten slotte

Maak het gehele proces niet te stroperig, en probeer het binnen twee maanden af te ronden.

8 Slottips

Als uitsmijter nog drie tips:

- Bespreek missie en visie eens met een aantal strategische klanten en toeleveranciers, en vraag hoe het op hen overkomt;
- Als missie en visie naar uw mening echt gereed zijn, laat iedereen er dan voorlopig met zijn tengels afblijven; hoewel beide statements weliswaar kunnen wijzigen in de tijd, en periodieke herziening raadzaam is, zijn het juist begrippen die bedoeld zijn voor langere tijd te functioneren als vaste ankerpunten voor de organisatie;
- Ten slotte: maak er vooral geen geheim van, maar schreeuw uw missie en visie van de daken: dus niet alleen in het (nauwelijks gelezen) jaarverslag, maar ook op de website, achterop visitekaartjes, en in offertes.

Literatuur / websites

Campbell, A. and Yeung, S (1991), Creating a sense of mission, *Long Range Planning*, aug. pp. 10-20.

Grant, R.M. (1997), *Contemporary Strategy Analysis*, Blackwell Publishers Inc.

Hasselt, Ron van (2001), *Mission Statements*, Kluwer Communicatiememo.

<http://www.dilbert.com/comics/dilbert/games/career/bin/ms.cgi>: mission statement generator.

<http://abcnews.go.com/sections/business/YourBusiness/sbb990519.html>: how to write a mission statement.

<http://www.dealconsulting.com/strategy/mission.html>: how to create a mission statement.

<http://www.how-to.com/Operations/mission-statement.html>: how to create a mission statement.

<http://www.allianceonline.org/faqs/spfaq7.html>: what's in a vision statement.

<http://www.nsba.org/sbot/toolkit/cav.html>: creating a vision.

http://www.mapnp.org/library/plan_dec/strplan/stmnts.html: basics of developing mission, vision and value statements.

De auteurs

John Koster



John Koster (1961) is als vennoot verbonden aan Holland Consulting Group.

Hij studeerde bedrijfseconomie en Nederlands recht aan de Erasmus Universiteit en werkte daar achtereenvolgens als wetenschappelijk onderzoeker bij de Faculteit Bedrijfskunde, en als docent marketing aan de Economische Faculteit.

Vervolgens promoveerde hij op het proefschrift 'Grondslagen van de Marketing-Wetenschap' en was hij enkele jaren wetenschappelijk directeur van het Rotterdams Instituut voor Bedrijfseconomische Studies (RIBES) van de Erasmus Universiteit. Hij heeft veel ervaring met marketing- en strategievraagstukken, met name voor dienstverleners in business-to-business omgevingen. De adviestrajecten die Koster uitvoert hebben dan ook meestal te maken met strategiebepaling in het kader van de 'buitenkant' van de onderneming; klanten, markten, distributieketen, toeleveranciers, supply chain, concurrenten, omgevingsinvloeden. En de effecten daarvan op de organisatie-inrichting, cultuur en systemen. Daarnaast verzorgt hij voor verschillende bedrijven management trainingen op genoemde terreinen.

John Koster publiceert in verschillende nationale en internationale tijdschriften, bundels en boeken, houdt voordrachten aan uiteenlopende universiteiten en voor ondernemersverenigingen. Hij is tevens verbonden

aan de Erasmus Universiteit Rotterdam als associate lecturer strategic marketing management.

Peter Stolze



Peter Stolze (1974) is sinds 2000 werkzaam bij Holland Consulting Group.

Hij studeerde Bedrijfskunde aan de Katholieke Universiteit Nijmegen met als afstudeervariant Strategie, Marketing en Distributie (SMD). Voorafgaand aan deze studie volgde hij de HEAO in Rotterdam, richting Commerciële Economie. Na deze studies is hij bij HCG in dienst getreden, in eerste instantie als trainee binnen de unit Marketing & Strategie, sinds 2001 als adviseur binnen dezelfde unit.

In zijn werk staan strategie-ontwikkeling en het implementeren van strategie centraal. Binnen dit thema houdt hij zich onder andere bezig met business planning en prestatie-management.

In het elektronische magazine M@n@gement is een publicatie van zijn hand verschenen, getiteld "Het additionele verkoopkanaal: Internet". Tevens schreef hij enkele managementtesten die in het Management Testboek zijn uitgegeven en heeft hij een bijdrage geleverd aan Management Rages, waarin verschillende managementconcepten worden ontrafeld.

Recent door HCG gepubliceerde boeken

Over kwaliteit en prestatie management

A.A. de Waal, *Quest for Balance, the human element in performance management systems*, John Wiley & Sons, 2002.

A.A. de Waal, *Lexicon Prestatiemanagement, ruim 200 begrippen met betrekking tot prestatie meting en prestatie management*, Kluwer, 2002.

A.A. de Waal, *Minder is meer, competitief voordeel door beyond budgeting*, Holland Business Publications, 2002.

L.A.F.M. Kerklaan (red.), *Verbetermeters voor dienstverleners; Stuur- en kengetallen voor kennisintensieve organisaties*, 6e druk, Sigma, 2001.

A.A. de Waal, *Presteren is mensenwerk, het streven naar een persoonlijke balanced scorecard*, Kluwer Bedrijfsinformatie, 2001.

A.A. de Waal, J.H.J.M. Mijland-Bessems, H. Bulthuis, *Metten Moet!*, Kluwer Bedrijfsinformatie, 1998.

L.A.F.M. Kerklaan, C.C. Verhoeff, *Publiek Ondernemerschap*, Kluwer Bedrijfsinformatie, 1997.

Over strategie en innovatie

W.J. Vrakking, A.J. Cozijnsen, *Ontwerp + Invoering*, Kluwer 2002.

W.J. Vrakking, D.N.A.J. van Oosterhout, *Interactief beleid realiseren volgens de INPRO-methode*, Koninklijke Vermande bv, 1996.

Over veranderingsmanagement

A.J. Ardon, *Veranderen spiegelen aan anderen; 20 cases uit de advies- en veranderpraktijk met commentaar van topconsultants en topmanagers*, Kluwer, 2002.

Eikeboom, F., F. Kwakman, *Kwaliteitsprojecten: effecten in de praktijk; waar reorganisatie ophoudt en echte verandering begint*, Kluwer, 2001.

L.A.F.M. Kerklaan, J.M.D. Koster, W.F.G. Mastenbroek, G.J.A.M. van der Vossen, W.J. Vrakking, L.Th. R. Wijchers, *Veranderen als status quo*, Samsom, 2000.

Kwakman, F., A. Postema, *Het team als probleemoplosser*, Kluwer, 2000.

W.F.G. Mastenbroek, *Verandermanagement*, Holland Business Publications, 1997.

Over marketing

Kwakman, F., *Professionals & Acquisitie; succesvol opdrachten verwerven in de zakelijke dienstverlening*, Academic Service, 2002.

J.M.D. Koster, N. Lamperjee, E. Peelen, E. Waarts, *NIMA Marketing Lexicon*, Wolters-Noordhoff, 1999.

J.M.D. Koster, N. Lamperjee, S. Paliwoda e.a., *The International Encyclopedia of Marketing*, Wolters-Noordhoff, 1997.

Over leiding geven en personeelsmanagement

L.Th.R. Wijchers and Friends, *101 Managementverhalen voor het slapen gaan*, Holland Business Publications, 2001.

L.Th.R. Wijchers, A. de Rooy, J. van den Berg, *Professioneel Coachen*, Holland Business Publications, 2000.

L.Th.R. Wijchers, L.A.C.H. van den Broek, H. Derycke, *Werven en Selecteren voor Professionals*, Kluwer Bedrijfswetenschappen, 1999.

L.Th.R. Wijchers, J.F. Verrijck, E. Verrijck, *Het geheim van Solliciteren en Selecteren*, Holland Business Publications, 1999.

L.Th.R. Wijchers, K.J. Storm, *Management-Bestek*, Holland Business Publications, 1997.

Over onderhandelen en communicatie

W.F.G. Mastenbroek, *Negotiating as emotion management*, HBP, 2002.

Kerngegevens Holland Consulting Group

Sophialaan 19
1075 BL Amsterdam
Telefoon : 020 - 573 34 00
Fax : 020 - 573 34 28 / 4 29
E-mail : info@hcg.net
Internet : www.hcg.net

Rechtsvorm

Maatschap, opgericht in 1980

Omvang bureau

Totaal 36 personen

Vennoten

drs. A.J. Ardon
mr. R.M.J. Bertels
mr. L.A.F.M. Kerklaan
dr. J.M.D. Koster
dr. F.E. Kwakman
prof. dr. W.F.G. Mastenbroek
mr. G.J.A.M. van der Vossen RC
prof. ir. drs. W.J. Vrakking
L. Th. R. Wijchers

Bureauleiding

Prof. ir. drs. W.J. Vrakking
Voorzitter van de maatschap

Kernactiviteit

De kernactiviteit van Holland Consulting Group is managementkennis creëren en doorgeven. Wij doen dit door adviseren, publiceren en doceren.

Reeds verschenen boekjes in de reeks O&I

- 41 **De Gedreven School®**
dr. A.A. de Waal MBA en mr. L.A.F.M. Kerklaan
- 40 **De Resultaatgerichte Overheid®**
dr. A.A. de Waal MBA en mr. L.A.F.M. Kerklaan
- 39 **De Value Based Scorecard®**
dr. J.M.D. Koster, mr. G.J. van der Vossen en drs. J.H.L. de Jongh
- 38 **Houd het marketingplan uit de la!**
Sicco Santema en Marian Dingena
- 37 **Komt u wel toe aan resultaatfactor no 1?**
prof. dr. A.J. van Weele
- 36 **Aangenaam kennis maken!**
mr. L.A.F.M. Kerklaan en mw drs. J.H.A. Vervoort
- 35 **Implementatie-management**
prof. ir. drs. W.J. Vrakking
- 34 **Trefzekere innovatie vereist technomarketeers**
prof. dr. H.W.C. van der Hart
- 33 **Op afdelings- en teamniveau samen werken aan continue resultaatverbetering**
prof. dr. W.F.G. Mastenbroek en mr R.M.J. Bertels
- 32 **Milieu en marketing; samen of apart?**
prof. dr. mr ir. S.C. Santema en mw N. van Dishoeck
- 31 **Participatie en communicatie in veranderende organisaties**
mw. L.J.M. Glavimans MBA en drs. E. Reijnders
- 30 **Certificering: óók voor dienstverlenende organisaties!**
mr. L.A.F.M. Kerklaan
- 29 **De praktijk van een ziekenhuizenfusie. Een fusieproces ontwerpen en implementeren**
drs. A.J. Kampfraath en prof. ir. drs. W.J. Vrakking
- 28 **Leveranciersmanagement: vier basisstrategieën**
prof. dr. A.J. van Weele
- 27 **En dan nu personeelsmanagement in de praktijk ...**
L.Th.R. Wijchers
- 26 **Marketing van produktservice**
prof. dr. H.W.C. van der Hart
- 25 **De interne communicatie als kritische succesfactor**
prof. dr. W.F.G. Mastenbroek
- 24 **Kunt u mij aan een certificaat helpen?**
mr. L.A.F.M. Kerklaan
- 23 **De strategische mix. Naar strategisch managen in business-eenheden**
prof. ir. drs. W.J. Vrakking
- 22 **Wat is interimassistentie bij kwaliteitsverbetering**
drs. P.P. Kloosterboer

- 21 **De vergeten dimensie bij automatiseren: de Orgware**
 drs. J.J.D.M. Pielage over het invoeren van PC's in het midden- en kleinbedrijf
- 20 **Klantgerichtheid binnen de organisatie**
 ir. drs. W.J. Vrakking over interne blokkades overwinnen
- 19 **Informatiesystemen voor industrieel marketing management**
 prof. dr. H.W.C. van der Hart
- 18 **Organisatiecampagnes voeren**
 ir. drs. W.J. Vrakking over programma-management
- 17 **Industriële marketing en de interne organisatie**
 prof. dr. H.W.C. van der Hart
- 16 **Kwaliteitsgroepen in de overheid introduceren**
 drs. G.C. Ezerman en drs. O.R. Breetveld
- 15 **Wie is er tegen kwaliteit en klantgerichtheid?**
 dr. W.F.G. Mastenbroek over het beïnvloeden van organisatieculturen
- 14 **De nieuwe opstelling van centrale stafdiensten**
 drs. G.C. Ezerman
- 13 **The Negotiating Grid**
 dr. W.F.G. Mastenbroek
- 12 **Ziekenhuismarketing**
 prof. dr. H.W.C. van der Hart over klantgerichte gezondheidszorg
- 11 **Verantwoordelijk en vernieuwend beheer**
 G. Brand
- 10 **Leveren aan bedrijven**
 prof. dr. H.W.C. van der Hart over het beheren van een portefeuille van relaties
- 9 **Vernieuwen: via structuur of cultuur**
 ir. drs. W.J. Vrakking over cultuurinterventies in organisaties
- 8 **Hoe pakken we de invoering aan?**
 ir. drs. W.J. Vrakking over vernieuwingen in organisaties
- 7 **Dichtgeslibde organisaties**
 drs. P.J. van Delden over immobiliteit van mensen
- 6 **De markt in het vizier**
 prof. dr. H.W.C. van der Hart over marktgerichte aanpak non-profit-sector
- 5 **De organisatie als apenrots**
 dr. W.F.G. Mastenbroek over macht in organisaties
- 4 **Zeven strategieën om leiding te geven aan veranderingen**
 drs. G.C. Ezerman
- 3 **Wat is er aan de hand?**
 ir. drs. W.J. Vrakking over organisaties beoordelen
- 2 **Komt de wijsheid echt uit het oosten?**
 prof. dr. P.A.E. van de Bunt over Japanse management-methoden
- 1 **Heilloze drammerij was het gevolg**
 dr. W.F.G. Mastenbroek over het voorzitten van onderhandelingen