

Van strategisch management naar koersmanagement

Hans Banens

Van de in Nederland gevestigde grotere ondernemingen beschikt een aanzienlijk deel tegenwoordig over een missie statement of een daarmee vergelijkbaar document, zo blijkt uit recent afgesloten onderzoek. Tegelijkertijd neemt echter ook de kritiek op de 'holle frasen' van deze statements toe. Is hier nu sprake van een PR-geïnspireerd modeverschijnsel of bestaat er een reële behoefte aan dergelijke strategische hulpmiddelen met een meer algemeen karakter dan het traditionele strategische plan?

De woorden missie en visie roepen in het algemeen een zekere scepsis op vanwege hun abstracte, 'zweverige' karakter. In dit artikel wordt getracht aan te geven dat het niettemin bruikbare strategische concepten zijn, die in het kader van het management van de koers van een organisatie een belangrijke rol kunnen spelen. Voorwaarde voor hun bruikbaarheid is echter dat missie- en visie-formuleringen zorgvuldig tot stand komen, en voldoen aan een aantal concrete criteria, in dit artikel worden ze benoemd als de vijf *KOERS-criteria*. Deze criteria zijn op basis van onderzoek ontwikkeld en worden aan de hand van enkele voorbeelden toegelicht. Tenslotte wordt

kort een aantal richtlijnen en mogelijke valkuilen beschreven voor organisaties die willen komen tot praktische en bruikbare formuleringen.

Drs H.M.J.H. Banens is, na twaalf jaar in diverse functies in het Nederlands bedrijfsleven werkzaam te zijn geweest, verbonden aan de Economische Faculteit van de Universiteit van Amsterdam. Hij is mede verantwoordelijk voor het vakgebied Strategisch Management & Organisatie en werkt aan een dissertatie over strategievorming en strategisch management.

'(Onze onderneming) zal over de hele wereld het meest gefocuste, het meest deskundige en technologisch het meest geavanceerde bedrijf zijn op het gebied van Wij zullen ons inzetten voor de hoogste kwaliteit produkten en diensten voor onze klanten en consistent goede resultaten boeken voor onze aandeelhouders. We zullen onze medewerkers in staat stellen hun potentieel volledig te ontplooiën en verzekeren dat onze activiteiten een positieve uitwerking hebben op de gemeenschap die wij dienen.'¹ In deze 'standaardtekst' hoeft u nog slechts twee woorden in te vullen en u heeft uw eigen missie statement. De kritiek op het fenomeen missie statement is de laatste tijd niet van de lucht. Gesproken wordt over plichtmatige exercities onder leiding van de PR-afdeling, en in het Amerikaanse tijdschrift *Fortune* werd een vergelijking getrokken met:

'the kind of greeting card beloved of fat old ladies — cards that start 'to a special nephew' and then devolve into a dozen lines of sentiment'.²

Vormen missie statements een nieuwe modegril, ingegeven door interne of externe imago-overwegingen of zijn zij een serieus en geloofwaardig instrument om sturing te geven aan een organisatie? Vanuit verschillende invalshoeken zal getracht worden het antwoord op deze vraag te formuleren. Enerzijds komen enkele trends in het vakgebied van strategisch management aan de orde, terwijl anderzijds ingegaan zal worden op signalen en voorbeelden uit ons in Nederland uitgevoerd onderzoek naar missie statements.

De complexiteit van de strategisch context

U hoeft slechts een willekeurig managementtijdschrift open te slaan of u wordt gewezen op de sterk toegenomen complexiteit waarmee ondernemingen

1. Van der Weyer, 1995.

2. *Fortune*, 1 mei 1995.

de laatste decennia te maken hebben gekregen. Richard A. D'Aveni duidt dit aan als 'hypercompetitie'. Afnemers eisen voor een concurrerende prijs zeer hoge kwaliteit, concurrentie is voortdurend in beweging en komt overal vandaan, de markt laat nog slechts ruimte voor ondernemingen met 'excellente' producten en dienstverlening. De snelle ontwikkeling van (informatie-)technologische mogelijkheden leidt tot voortdurende herdefiniëring van producten, bedrijfstakken en distributiestructuren. Organisaties worden hierdoor gedwongen hun positie steeds te heroverwegen en keuzes te maken die verstrekkende gevolgen kunnen hebben. Met andere woorden: strategische vraagstukken eisen in hoge mate de aandacht van organisaties op en worden tegelijkertijd steeds gecompliceerder en minder overzichtelijk.

Ontwikkelingen in organisaties

In samenhang met de marktontwikkelingen hebben zich binnen organisaties twee andere belangrijke tendensen voorgedaan. De eerste is de toepassing van het organisatieprincipe van de zogenaamde resultaatverantwoordelijke eenheden, en de tweede is de sterke professionalisering van vrijwel elk vakgebied. Ook deze twee trends drukken een belangrijk stempel op het hedendaagse strategisch management.

De implementatie van resultaatverantwoordelijke eenheden (business units) is een van de belangrijkste recente ontwikkelingen op het terrein van organisatie-structurering. De reden voor de populariteit van deze organisatievorm moet gezocht worden in het feit dat business unit-organisaties geacht worden beter in staat te zijn met snel veranderende en complexe contexten om te gaan. Door decentralisatie van beslissingsbevoegdheden wordt de totale complexiteit waarmee de onderneming te maken heeft als het ware 'opgeknapt' in kleinere, beter overzichtelijke porties. Dit maakt snellere reacties mogelijk en leidt tot een grotere betrokkenheid bij ontwikkelingen in specifieke marktsegmenten.

De tweede trend, de professionalisering van vakgebieden, hangt nauw samen met het sterk gestegen opleidingsniveau binnen organisaties. Van de huidige populatie werknemers in Nederland beschikt meer dan twintig procent over een HBO- of academisch diploma. Twintig jaar geleden was dit nog ongeveer vijf procent. Vrijwel elk vakgebied heeft bovendien een sterke groei van een aantal specialismen laten zien, of we nu spreken over logistiek, financieel management, produktiemanagement, informatica, kwaliteitsbeheer, marketing, public relations, milieubeheer of human resources management. Overal binnen de organisaties van vandaag zijn professionals aan het werk die zelfstandig complexe vraagstukken analyseren en hiervoor oplossingen uitwerken. Een

gevolg hiervan is dat zowel voor concern- als unitmanagement het niet meer mogelijk is alle vakgebieden volledig te overzien en te begrijpen.

De behoefte aan koersmanagement

Bovengenoemde ontwikkelingen hebben ertoe geleid dat expliciet of impliciet een belangrijk deel van de strategische besluitvorming binnen organisaties is gedecentraliseerd. Door recent onderzoek wordt dit ook bevestigd (Wilson, 1994). De winst hiervan is een duidelijke toename van het totale potentieel aan ondernemerschap, maar daar staat als consequentie tegenover dat de diverse vormen van decentralisatie binnen de organisatie kunnen leiden tot een zekere wildgroei van initiatieven en ontwikkelingen. Hierdoor is behoefte ontstaan aan een nieuwe vorm van integraal strategisch management. Eén die sturing geeft op hoofdlijnen, terwijl bewust ruimte gelaten wordt aan de professionaliteit en creativiteit van alle onderdelen van de organisatie. Deze nieuwe vorm van strategisch management wordt hier 'koersmanagement' genoemd.

In tegenstelling tot wat men wellicht zou verwachten leeft de behoefte aan koersmanagement meestal niet als eerste bij het (top)management van organisaties, maar bij het middelmanagement en de medewerkers. Daar is meer dan eens sprake van onvrede over een gebrek aan visie van de top, over beslissingen die onvoorspelbaar, onbegrijpelijk of zelfs tegenstrijdig zijn. Het management wordt vervolgens geconfronteerd met de vraag 'wat het nu eigenlijk wil'. Hoewel deze vraag irritatie kan oproepen, wordt zij meestal niet ten onrechte gesteld. Gevraagd wordt feitelijk om een invulling van het strategisch vacuüm dat is ontstaan door het 'af dalen' van de strategische besluitvorming in de organisatie. Invulling van dit vacuüm is nodig voor de consistentie van de activiteiten- en competentieontwikkeling van de organisatie, en speelt een belangrijke rol bij het vrijmaken van de creativiteit en de motivatie van de medewerkers. Of zoals Hamel en Prahalad (1994) het formuleren: 'Employees want a sense of direction just as much as they want the freedom of empowerment'.

Duidelijkheid over de te volgen koers geeft (middel)management en medewerkers de gelegenheid hierop te anticiperen, ook wanneer de ontwikkelingen niet in hun directe belang zijn, zoals bijvoorbeeld bij de sluiting van vestigingen of andere saneringen. Ook in deze situaties hebben betrokkenen belang bij duidelijkheid, zodat zij voor zichzelf kunnen zoeken naar oplossingen.

Invulling van koersmanagement

Koersmanagement werd hierboven gedefinieerd als sturing geven op hoofdlijnen, terwijl bewust ruimte gelaten wordt aan professionaliteit en creativiteit. De

Wanneer aandacht besteden aan de koers?

Aandacht besteden aan de koers van een organisatie is relevant wanneer:

- communicatie over dagelijkse problemen stroef verloopt en veelvuldig aanleiding geeft tot misverstanden en onbegrip
- verschillende, strijdige interpretaties bestaan over situaties en noodzakelijke initiatieven
- (deel)beslissingen elkaar dreigen tegen te werken
- onduidelijkheid bestaat over wat geoorloofd is en wat niet
- onzekerheid bestaat over de toekomst van de organisatie
- sprake is van een gebrek aan zelfvertrouwen.

behoefte aan een dergelijke sturing wordt door velen herkend, echter over de wijze waarop het zou kunnen worden ingevuld bestaan diverse interpretaties. Deze zijn onder te brengen in twee hoofdvarianten:

- een variant die de *bindende functie* voorop stelt, en
- een variant die de *sturende functie* benadrukt.

De woordvoerders van de bindende variant leggen een sterk accent op de organisatie als sociale eenheid, waarin de mensen, hun gedrag, denkwijzen en betrokkenheid als de belangrijkste succesfactoren worden beschouwd. In zekere zin is deze benadering een verdere uitwerking van het thema dat door Peters and Waterman in 1982 onder de titel 'Excellente Ondernemingen' werd geïntroduceerd. Een actueel voorbeeld is te vinden bij Collins en Porras die het hebben over 'visionaire ondernemingen'. Deze (ook excellente) organisaties danken hun succes niet in de eerste plaats aan bewust uitgezette strategieën, maar veeleer aan de wijze waarop de organisatie zelf denkt en handelt. De organisatie, de mensen, hun gedrag en de heersende cultuur (*corporate values*) zijn de centrale, bindende elementen die uiteindelijk zorgdragen voor het succes.

De vertegenwoordigers van de sturende variant blijven, in tegenstelling tot de bindende variant, dichter bij het klassieke strategisch management. Zij kunnen zich vinden in de uitspraak van Michael Porter dat 'strategisch denken de lijm is die de vele systemen en initiatieven binnen een onderneming bij elkaar houdt'. Zij trekken dit strategisch denken naar een hoger abstractieniveau en spreken dan bijvoorbeeld van strategische visie, waarmee voor langere perioden de richting aangegeven wordt voor bedrijfstakken, technologieën of activiteiten. De visie geeft daarbij tevens in hoofdlijnen aan wat dit van de onderneming vraagt aan aanpassing en creativiteit. Belangrijke vertegenwoordigers van deze variant zijn de eerder aangehaalde Hamel en Prahalad. Zij accentueren naast het

langere termijnperspectief de competentie-ontwikkeling (kerncompetenties) van de organisatie, zonder dit direct te koppelen aan gedrag of cultuur. De activiteiten van de organisatie blijven centraal staan, alsmede de voor de excellente uitvoering van deze activiteiten benodigde technologieën, systemen, kennis en vaardigheden. De taak van het management is om sturing te geven aan deze 'infrastructurele' ontwikkelingen, ten einde de toekomstige successen van de organisatie veilig te stellen.

In de praktijk genieten beide varianten een grote populariteit. Het reeds genoemde onderzoek van Wilson wijst uit dat kerncompetentie-analyse tegenwoordig tot de meest gebruikte strategische analysemethoden van grote ondernemingen behoort, maar dat daarnaast de *corporate culture* gezien wordt als de belangrijkste uitdaging voor succesvol strategisch management. Deze ondernemingen schatten dus beide varianten op hun waarde.

In lijn hiermee omvat het begrip koersmanagement, zoals het in dit artikel wordt gebruikt, zowel de bindende variant als de sturende. Enerzijds is koersmanagement dus gericht op het versterken van het gemeenschappelijke waardenbesef en gevoel van identiteit binnen de organisatie. Dit aspect kan het 'missie'-aspect worden genoemd. Anderzijds is koersmanagement erop gericht om richting te geven aan initiatieven en activiteiten, hiervoor ambities aan te geven en indien nodig grenzen te stellen. Dit kan het 'visie'-aspect worden genoemd. Beide aspecten zullen nu verder worden uitgewerkt.

Missie en visie

Missie en visie vormen gezamenlijk de 'dragende delen' van het koersmanagement. Koersmanagement krijgt echter vorm middels het geheel van activiteiten waarmee het leiderschap zorgdraagt voor integratie en koersvastheid binnen de organisatie. Het is geïntegreerd in het dagelijkse handelen van het management, in de beslissingen die genomen worden, in de uitgestraalde voorbeeldfunctie, in het belonings- en benoemingenbeleid, enzovoort. Missie en visie kunnen ondersteunend zijn in dat proces, als intermediairs om de koers bespreekbaar en overdraagbaar te maken. De formulering ervan kan helpen deze duidelijk te krijgen, de grenzen en consequenties ervan te verkennen, en op eenduidige wijze erover te communiceren. Als hulpmiddelen zijn missie en visie daarom belangrijk, maar zij *zijn* niet het koersmanagement. Alleen wanneer de essentie van koersmanagement serieus wordt genomen, en werkelijk gestreefd wordt naar sturing op hoofdlijnen om daarmee ruimte te creëren voor de organisatie, hebben missie en visie een belangrijke taak. Wanneer dit niet het geval is, blijven het lege begrippen, die slechts een schijn van koersmanagement kunnen ophouden.

De begrippen missie en visie worden veelvuldig en in vele verschillende betekenissen gehanteerd. Zowel in de praktijk als in publikaties is de spraakverwarring groot. Daarom is het van belang duidelijk aan te geven wat er hier onder wordt verstaan.³

Missie

Met missie wordt hier een formulering aangeduid die in hoofdlijnen de identiteit van de organisatie weer geeft. De missie verwoordt in essentie de reden van bestaan van de organisatie, en voor wie dit belangrijk kan worden geacht. Daarnaast kunnen in de missie ook enkele basiswaarden worden gedefinieerd, waarden waar de organisatie door de jaren heen voor staat.

Een volledig missie statement omvat dus drie hoofdaspecten.

- a. De *bestaansreden* van de organisatie. Wat is het ultieme doel (het Engelse 'purpose')?
- b. De voornaamste *belangengroepen* (stakeholders). Voor wie bestaat de organisatie?
- c. De *basiswaarden* die aan het handelen ten grondslag liggen.⁴

De missie is verbonden aan het zingelevingsvraagstuk van de mensen die in de organisatie werken. Waartoe werk ik daar? Wat is daarmee mijn bijdrage aan de samenleving? Kan ik mij identificeren met de werkwijzen en methoden die worden toegepast?

voorbeeld 1

Fuji Bedrijfsdoelstelling, vestiging Tilburg

'Fuji Photo Film BV wil zich richten op het verder versterken van zijn positie als Fuji's belangrijkste productie- en distributiecentrum in Europa voor kleurenfotopapier, kleurennegatieffilm en offsetplaten. We willen onze producten vervolmaken, onze deskundigheid en teamspirit optimaliseren en onze productie perfectioneren. Hierbij zijn we ons voortdurend bewust van de gevolgen die ons handelen heeft voor veiligheid, gezondheid en milieu. Deze bedrijfsdoelstelling is verwoord in onze slogan: 'Quality First, Family Way'.'

Voorbeeld 2

Van Melle Company Vision

'Van Melle is an independent quality business enterprise that cares for, develops, motivates and involves all employees so that its customers are served with high quality fun and health related food products that delight the consumer, thus reassuring the company's future and growth.'

Beide voorbeelden zijn goed geformuleerde missie statements omdat ze invulling geven aan alle drie genoemde aspecten. Een goede missie-formulering is bovendien tot op zekere hoogte tijdloos. Zo zal deze

geen kwantitatieve doelstellingen bevatten die hun waarde verliezen zodra ze zijn gehaald. Niettemin zal een missie in de loop van de tijd kunnen veranderen. Op bepaalde momenten zal een organisatie tot de conclusie kunnen komen dat haar missie niet meer 'past', en zal de wellicht impliciet reeds ontstane nieuwe missie opnieuw geformuleerd moeten worden. Wanneer bijvoorbeeld de fotografische techniek in de toekomst meer en meer vervangen zal worden door digitale technieken, zal Fuji Photo Film BV zich genoodzaakt zien zijn doelformulering, en dus zijn missie aan te passen.

Visie

Onder visie wordt hier verstaan een weergave van het gemeenschappelijke beeld dat binnen de organisatie leeft van een gewenste en haalbaar geachte toekomstige situatie. Organisaties met een visie weten waar ze staan en waar ze naar toe willen. Het gemeenschappelijke beeld omvat in totaal vier aspecten.

Waarom een missie?

Een missieformulering is een mogelijkheid om de identiteit van de organisatie te versterken en het wij-gevoel te ondersteunen. Het biedt de medewerkers een mogelijkheid trots op hun organisatie te zijn.

Voordelen van een goed ontwikkelde en geformuleerde missie:

- Het bevordert de eenduidigheid van het gedrag van de medewerkers, naar klanten (en anderen). Hierdoor wordt ook de herkenbaarheid voor de klant versterkt.
- De gelijkgezindheid van het personeelsbestand wordt erdoor versterkt. Werving, selectie en integratie van nieuwe medewerkers worden vergemakkelijkt en verbeterd. Zittende medewerkers maken een bewustere keuze om te blijven of weg te gaan.
- De onderlinge communicatie en sfeer worden verbeterd door een grotere gemeenschappelijkheid van waarden, normen en taalgebruik.

Deze voordelen worden alleen bereikt wanneer de missie voldoende geloofwaardig is en in het gedrag en de beslissingen van het topmanagement herkenbaar is.

3. Hoewel onafhankelijk tot stand gekomen liggen de hier gehanteerde definities van de begrippen missie en visie dicht bij de omschrijvingen van W. van Lierop (in Witteveen, 1994: 33-34).
4. Missie statements bevatten in de praktijk vaak niet alle hier genoemde missie-aspecten, terwijl ze daarnaast soms wel aspecten bevatten die we hier verder zullen aanduiden als visie-aspecten.

- Een beeld van de *situatie* waarin de organisatie zich nu bevindt.
- Een schets van de *relevante ontwikkelingen* daarin.
- Een formulering van de *ambities/doelstellingen* voor een gedefinieerde termijn in de toekomst.
- Een beeld van het *veranderingstraject* dat nodig is om daar te komen.

Het derde aspect, de ambities/doelstellingen van de organisatie, vormt in feite het hart van de visie. Het is wat Hamel en Prahalad 'strategische intentie' noemen en vormt de basis van het ondernemerschap van de organisatie.⁵ Visie is dus, in tegenstelling tot een missie, gebonden aan een tijdshorizon en aan daaraan gekoppelde, meetbare doelstellingen. Deze tijdshorizon is afhankelijk van de organisatie-eenheid en de context waarin deze zich bevindt. Zo zal een visie binnen het Hoogovens-concern zich op een veel langere termijn moeten richten dan die bijvoorbeeld binnen een organisatie-adviesbureau, omdat de commitments die Hoogovens aangaat door investeringen in productiefaciliteiten en marktontwikkeling voor een veel langere periode de strategische vrijheden beïnvloeden.⁶

Zoals de missie van een organisatie verbonden is met de zingevingsvraag van de medewerkers, zo is de visie verbonden met de persoonlijke ambities van de mensen binnen de organisatie. Is de organisatie in staat richting te geven aan deze ambities, en uit te dagen tot persoonlijke prestaties? Nodigt een en ander uit om de eigen grenzen te verleggen?

Criteria voor een duidelijke koers

De effectiviteit van een missie- of visie-formulering als intermediair van het koersmanagement is afhankelijk van haar zeggingskracht, dat wil zeggen van de mate waarin zij daadwerkelijk in staat is de identiteit

Figuur 1. De dragende delen van koersmanagement

	Kern	Aspecten	Betekenis medewerkers
Missie	identiteit v.d. organisatie	- doelformulering - stakeholders - basiswaarden	zingeving, identificatie, gedragscodering
Visie	gemeenschappelijk beeld en ambitie	- huidige situatie - ontwikkelingen - ambities - toekomstig traject	richtgeving aan persoonlijke ambities en creativiteit

en de koers van een organisatie aan te geven. Om deze zeggingskracht te kunnen benoemen zijn op basis van de bestudering van een groot aantal missie- en visie-documenten een vijftal toetsingscriteria ontwikkeld, waarmee (concept)formuleringen kunnen worden beoordeeld. Ze worden hier verder de KOERS-criteria genoemd. Wanneer aan alle vijf criteria is voldaan, mag

Waarom een visie?

Een visie maakt het mogelijk om lijn te brengen in de activiteiten van de organisatie. Het maakt voor iedereen zichtbaar waar de organisatie naar streeft en ontwikkelt een 'systeem' achter de processen van de organisatie. Een goede visie vergemakkelijkt daardoor zowel het nemen van beslissingen voor een langere termijn, als het oplossen van dagelijkse problemen.

Voordelen van een goed ontwikkelde en geformuleerde visie:

- Een visie stelt een geloofwaardige ambitie, versterkt het geloof in de toekomst en maakt daarmee energie los in de organisatie. Het stimuleert de 'ondernemers' in de organisatie om met initiatieven te komen.
- Een visie stelt grenzen aan activiteiten en initiatieven. Hiermee wordt de creativiteit binnen deze grenzen vergroot. Dit lijkt wellicht paradoxaal, maar creativiteit wordt niet versterkt door te zeggen 'bedenk maar iets, wees innovatief', maar veeleer door een gerichte vraagstelling of probleemstelling.
- De samenhang tussen dagelijkse problemen wordt duidelijker en de keuzes voor oplossingen en prioriteiten dienen zich gemakkelijker aan, omdat de verschillende 'vakmensen' binnen de organisatie van hetzelfde (toekomst)beeld uitgaan, en de zelfde ambitie nastreven. Hierdoor zijn inhoudelijke meningsverschillen gemakkelijker overbrugbaar en krijgen belangentegenstellingen en politieke elementen in de besluitvorming minder kans.
- Een visie kan, indien nodig, het klimaat scheppen voor drastische veranderingen. Het bevordert een gemeenschappelijk gevoel van urgentie, creëert de ruimte voor vernieuwing, en geeft de organisatie vertrouwen.

Deze voordelen worden alleen bereikt wanneer de visie voldoende is doordacht, uitgewerkt en uitgedragen.

worden aangenomen dat sprake is van een bruikbaar instrument. Bij de bespreking van de praktijkvoorbeelden in de volgende paragraaf zullen deze criteria steeds impliciet of expliciet worden gebruikt.

De vijf KOERS-criteria

Kort en concreet — missie en visie zijn kort en helder weergegeven, zodat ze voor iedereen in de organisatie begrijpelijk zijn.

Organisatie-specifiek — missie en visie leggen de nadruk op de onderscheidende elementen ten opzichte van andere organisaties en deze elementen zijn ook als zodanig

- In veel publikaties wordt dit visie-aspect 'missie' genoemd (zie bijvoorbeeld Collins en Porras, 1992). Dit is de betekenis van missie zoals men ook een legerenheid voor een 'missie' op pad kan sturen. Dit is niet de wijze waarin het begrip missie hier wordt gebruikt.
- Het begrip 'commitment' zoals het hier is gebruikt, is afkomstig van P. Ghemawat (Ghemawat, 1991).

herkenbaar en worden gedragen binnen de organisatie.⁷

Entrepreneurial — missie en visie zijn ambitieus en uitdagend; ze inspireren tot en geven ruimte en richting aan initiatieven en creativiteit.

Realistisch — missie en visie zijn voor de leden van de organisatie herkenbaar en de haalbaarheid staat niet ter discussie.

Selectief — missie en visie bieden houvast bij besluitvorming over initiatieven, investeringen en organisatie. Ze geven grenzen aan de mogelijkheden en geven dus impliciet aan wat *niet* de bedoeling is.

Missie en visie zijn noodzakelijkerwijs enigszins globaal van karakter, en de taal die gebezigd wordt is nogal abstract. Niettemin moeten ze voldoende helder zijn om als concrete leidraad te kunnen dienen voor besluiten en deelstrategieën. Dit stelt hoge eisen aan de gebruikte formuleringen. Deze bevatten veel gecompliceerd denkwerk en moeten in staat zijn met weinig en eenvoudige woorden complexe boodschappen op herkenbare wijze over te dragen. Daarnaast zijn soms metaforen of beelden bruikbare ondersteuning. Vergeleken met de 'klassieke' strategische planning vergt het formuleren van een missie of een visie minder technisch analyserwerk, maar vereist het wel een diepgaand inzicht in de context van de organisatie, de organisatie zelf en haar primaire processen. Hiervoor is naast geaggregeerde en cijfermatige informatie ook veel discussie, *inside*-informatie en intuïtie nodig. Voor het proces van totstandkoming worden verderop nog enkele richtlijnen gegeven.

Om het bovenstaande verder te verduidelijken wordt hier een aantal voorbeelden van missie-formuleringen besproken, afkomstig uit het onderzoek 'Missie statements in Nederland' (zie elders bij dit artikel).

voorbeeld 3

Bloemenveiling Aalsmeer: 'Missie'

'Bloemenveiling Aalsmeer biedt als coöperatieve onderneming een marktplaats voor sierteeltprodukten aan producenten en handelaren wereldwijd. Zij levert daartoe een veelheid aan diensten of combinaties daarvan met als doel een bijdrage te leveren aan het distributie- en prijsvormingsproces van bloemen en planten. Zo wil Bloemenveiling Aalsmeer een blijvende en betrouwbare bron van inkomsten bieden voor haar leden en voor de mensen die in haar bedrijven een werkkring hebben gevonden.'

Deze missie voldoet aan alle KOERS-criteria. Zo wordt op korte en voor iedereen begrijpelijke wijze het doel en de bestaansreden van de veiling aangegeven en is de beschrijving zeer specifiek voor de organisatie. Zij geeft de grenzen aan van de activiteiten (zoals alleen bloemen en planten, alleen gericht op distributie en prijsvorming), maar is tegelijkertijd ruim genoeg om nieuwe initiatieven te kunnen plaatsen (bijvoorbeeld

nieuwe diensten of combinaties, nieuwe klanten of aanbieders op de 'marktplaats'). Tevens wordt aangegeven wie de belangrijkste stakeholders van de organisatie zijn. De basiswaarden van de organisatie komen minder aan de orde.

voorbeeld 4

'Wat Cargill als haar opdracht ziet'

'Cargill verhandelt en verwerkt basisgrondstoffen en ontwikkelt, produceert en verkoopt nieuwe, aanverwante produkten en diensten van een constante kwaliteit die vooruitlopen op, en voldoen aan de veranderende behoeften van onze afnemers over de hele wereld.'

'We willen dat de voldoening, de veiligheid en de winstgevendheid van onze relaties toenemen. We willen bijdragen aan de economische ontwikkeling en de levensstandaard in alle gebieden waar we werkzaam zijn.'

'We willen deze doelstellingen nastreven als een onderneming in privé eigendom, die voorziet in een stabiele groei op de lange termijn en die tegemoet komt aan de behoeften en wensen van alle belanghebbenden met inbegrip van aandeelhouders, medewerkers, leveranciers, afnemers en de plaatselijke samenleving, waarvan we deel uitmaken.'

Ook deze opdrachtformulering van Cargill voldoet aan de KOERS-criteria. Zij is kort en helder, geeft de essentie aan van de activiteiten en biedt ook mogelijkheden om de grenzen ervan te bepalen (hoewel tamelijk ruim gedefinieerd als: 'basisgrondstoffen en aanverwante produkten en diensten'). Daarnaast ligt het accent op een aantal waarde-uitgangspunten, zoals klantgerichtheid ('vooruitlopen op en voldoen aan de behoeften') en de verantwoordelijkheid t.o.v. stakeholders en de samenleving waarin men gevestigd is.

voorbeeld 5

Norit: 'Doelstellingen'

'De basisdoelstelling van Norit is het wereldwijd leveren van oplossingen gebaseerd op de toepassing van actieve kool en aan actieve kool verwante diensten en installaties.

Norit wil dit doen als onafhankelijke onderneming, behorende tot de grootste in haar soort en algemeen erkend om haar kwaliteit, leverbetrouwbaarheid en probleemoplossend vermogen.'

Deze heldere 'doelstellingen' van Norit geven tamelijk specifiek aan waar de grenzen van de activiteiten van Norit liggen: wereldwijd opereren, maar alleen op het

7. Hamel en Prahalad beschrijven in dit verband een bijeenkomst met de top vijftien executives van een grote multinationale onderneming. Zij laten hen een missie statement zien dat door iedereen herkend wordt als het statement van hun onderneming. Het blijkt echter het missie statement te zijn van hun belangrijkste concurrent! (Hamel en Prahalad, 1994, p. 133).

gebied van toepassingen van actieve kool, waarbij in principe geen enkele potentiële toepassing is uitgesloten. De doelstellingen zijn competentie-georiënteerd, Norit heeft 'probleemoplossend vermogen' ten aanzien van actieve kool. Er wordt echter geen verdere specificering van deze competentie gegeven. Wel worden enkele belangrijke waarden van Norit genoemd, namelijk kwaliteit en betrouwbaarheid.

voorbeeld 6:

Frans Maas: 'Mission Statement'

'Verlenen van diensten op het gebied van transport en de beheersing en besturing van goederenstromen alsmede informatievoorziening met betrekking tot deze activiteiten.'

Deze missie geeft aan dat Frans Maas méér wil zijn dan een transporteur. De logistieke dienstverlening is duidelijk breder gedefinieerd, maar de grenzen ervan zijn niet exact aangegeven. Kan goederenvervoer over water of door de lucht ook tot de dienstverlening behoren? Beperkt de dienstverlening zich tot Europa? Behoren pakketbezorging of expres-dienstverlening tot de mogelijkheden? Bijzondere transporten? De missie nodigt weliswaar uit tot nieuwe initiatieven, geeft hiervoor ook expliciet de ruimte, maar zij biedt voor concrete keuzes weinig houvast. Verder kan de vraag gesteld worden in hoeverre de missie specifiek is voor Frans Maas. Zouden zijn concurrenten niet een precies gelijk statement kunnen hebben? Het statement voldoet dus niet aan alle KOERS-criteria en kan aan kracht winnen als het iets verder wordt gespecificeerd.

voorbeeld 7

RCC-groep: 'Missie'

'RCC-groep wil de facilitaire dienstverlener zijn voor informatie-intensieve organisaties, door het gebruiksklaar opleveren en houden van informatiesystemen, waarbij gebruik wordt gemaakt van moderne technologie.'

Deze missie van de RCC-groep lijkt op het eerste gezicht concreet en duidelijk, maar biedt in feite slechts beperkt houvast. Wat wordt eigenlijk verstaan onder informatie-intensieve organisaties? En wat valt allemaal onder facilitaire diensten? Is moderne technologie niet een vanzelfsprekendheid? En wat maakt bovendien de RCC-groep tot 'de' facilitaire dienstverlener? Deze missie-beschrijving blijft te algemeen van aard en behoeft nadere specificering.

voorbeeld 8:

Ballast Nedam:

'Beleidsverklaring' (gedeeltelijk)

'Ballast Nedam is een in Nederland gevestigde, nationaal en internationaal opererende bouwonderneming, werkzaam in alle sectoren van de bouwnijverheid.

Onze hoofdactiviteiten waarin we nu en in de toekomst voorop willen lopen zijn: civiele techniek, utiliteitsbouw, woningbouw en baggeren. Bij al onze werkzaamheden zoeken wij naar creatieve en klantgerichte oplossingen.'

De beleidsverklaring van Ballast Nedam is weinig organisatie-specifiek, de beschrijving zou voor andere bouwondernemingen exact hetzelfde kunnen zijn. Wel bevat zij in de laatste zin een belangrijke uitdaging: om als aannemer niet alleen uitvoerder te zijn van de plannen van anderen, maar ook een rol te gaan spelen in het voortraject, de conceptuele ontwerpfase. Over het geheel genomen is de verklaring echter weinig selectief en worden vele opties opgehouden. De functie als strategisch instrument binnen de organisatie zal hoogstwaarschijnlijk beperkt zijn.

Koersmanagement op diverse niveaus

Koersmanagement zal gemakkelijk geassocieerd worden met het topmanagement van grote concerns, maar kan in werkelijkheid, net als leiderschap, op alle niveaus in de organisatie plaatsvinden. Wel moet uiteraard sprake zijn van samenhang tussen concern-, business unit- en afdelingsniveau. Op welke wijze deze samenhang vorm krijgt kan per organisatie echter verschillen.

Op concernniveau richt koersmanagement zich in de eerste plaats op het creëren van duidelijkheid over de missie van de onderneming als geheel, dus over de essentiële reden van bestaan van het concern als concern.⁸ In de concernvisie worden vervolgens de uitgangspunten verwoord over zaken als de kernactiviteiten van het concern, hun onderlinge samenhang, algemene concurrentie-ontwikkelingen, kerncompetenties, het ambitieniveau van het concern en de uitgangspunten betreffende sociaal beleid en organisatie.

Op business unit-niveau geeft de missie antwoord op de vraag wat de activiteiten van de business unit belangrijk maakt en voor wie. De business unit-visie geeft vervolgens een concreet beeld van verwachte ontwikkelingen in de markt, concurrentieverhoudingen, technologieën en competenties, en de ambities van de business unit ten aanzien van activiteiten, organisatie, sociaal beleid, structuren, systemen en eventuele samenwerkingsverbanden.

Op het niveau van de functionele afdelingen biedt koersmanagement tenslotte zicht op de rol die de betreffende afdeling kan en wil spelen binnen de business unit. Ook daarbij is weer sprake van een afdelingsmissie en een afdelingsvisie. De missie geeft antwoord op de zingevingsvraag: wat is in essentie de

8. Zie hiervoor ook het uitstekende artikel van Campbell, Goold en Alexander (1994).

bijdrage die wordt geleverd aan het primaire voortbrengingsproces van de business unit? De visie geeft een duidelijke indruk van de plaats van de afdelingsactiviteiten binnen het toekomstige bedrijf en van relevante ontwikkelingen op het vakgebied, de technologie, de noodzakelijke competenties, organisatie en sociaal beleid. De afdelingskoers geeft de medewerkers het meest directe houvast bij de vraag hoe zij concreet kunnen bijdragen aan het realiseren van de ambities van de business unit en het concern.

Richtlijnen bij missie- en visie-ontwikkeling

De aanpak van missie- en visie-ontwikkeling vergt per situatie een specifieke invulling, afhankelijk van de organisatie-eenheid waarvoor zij de koers moeten uitzetten. Niettemin zijn hier uit de beschikbare, veelal op praktijkervaringen gebaseerde literatuur enkele algemene richtlijnen gedestilleerd.

Betrokkenheid van management en organisatie.—Bij het ontwikkelen van missie en visie speelt het (top)management uiteraard een belangrijke rol, maar ook anderen zijn nodig. Wie uit de organisatie precies bij het proces betrokken moeten worden kan voor de diverse niveaus in de organisatie en per situatie verschillen. In ieder geval zou als principe gehanteerd moeten worden dat betrokkenheid vereist is van een ieder waarvan 'ondernemerschap' verwacht wordt. Dat geldt dus zeker voor business unit managers en produktmanagers, maar in veel gevallen ook voor functionele afdelingsmanagers. Bovendien is het meestal zinvol om ook niet-managers een rol te laten spelen, bijvoorbeeld omdat zij op een specifiek terrein veel kennis of informatie bezitten, of omdat zij frisse nieuwe ideeën hebben. Bij het keuzeproces kan rekening worden gehouden met de cultuur en de gewoonten van de organisatie.

Teamwork.—De meest effectieve settings voor het werk aan fundamentele strategische vraagstukken zijn interdisciplinaire teams, door Rob de Wilde in dit blad eens 'max-mix groepen' genoemd (De Wilde, 1994). Ook in het concept Strategisch Management van Onderop speelt een dergelijke teamsamenstelling een belangrijke rol (Roobeek, 1994). Elk team is daarbij zoveel mogelijk een afspiegeling van de gehele organisatie, waardoor een snelle en effectieve uitwisseling plaatsvindt van ideeën en informatie. Dit bevordert de kwaliteit van het koersontwikkelingsproces, en vergroot aanzienlijk het draagvlak binnen de organisatie.

Cyclische processen, geen lineaire.—Hoewel het proces van missie- en visie-ontwikkeling op diverse manieren te faseren is, moet altijd worden bedacht dat er in feite sprake is van een cyclisch proces, waarin op

meerdere momenten teruggegrepen kan worden op vorige fasen. Wanneer de door de organisatie ontwikkelde missie en visie 'goed aanvoelen' en tot enthousiasme leiden, kan het proces als (voorlopig) afgerond worden beschouwd.

Gebruik altijd de KOERS-criteria.—Tijdens het ontwikkelingsproces is het raadzaam regelmatig terug te grijpen op de vijf criteria, zoals deze eerder werden geformuleerd. Steeds dient men zich af te vragen: zijn onze ideeën of concept-formuleringen voldoende Kort en concreet, Organisatie-specifiek, Entrepreneurial, Realistisch en Selectief?

Te vermijden valkuilen

Daarnaast dient men rekening te houden met enkele valkuilen die zich tijdens processen van missie- of visie-ontwikkeling kunnen voordoen.

- *Te weinig geduld.* Het doorlopen van het ontwikkelingsproces kost tijd, afhankelijk van de omvang van de organisatie en problematiek enkele maanden tot een jaar. Mede door het cyclische karakter kan dit momenten opleveren waarop men ongeduldig wordt en de afronding zou willen versnellen. Bedacht moet dan echter worden dat niet alleen het eindresultaat telt, maar ook het proces zelf. De discussies, de uitwisseling van ideeën, de deelonderzoeken en interdisciplinaire confrontaties dragen allen bij aan het wij-gevoel en het uiteindelijke commitment aan de gezamenlijke koers. Voortijdig afbreken van dit proces levert bovendien veelal 'lege' resultaten op, fraaie volzinnen die in de diepste laden van de organisatie verdwijnen.
- *Gebrek aan openheid.* Missie- en visie-ontwikkeling vergt in de eerste plaats een kritisch zelfonderzoek. Daarbij is moed vereist om zichzelf fundamentele vragen te stellen. Wat betekent onze aanwezigheid eigenlijk voor onze klanten? Welke wezenlijke functie vervullen we? Waarin onderscheiden we ons werkelijk van onze concurrenten? En waarin komen we ten opzichte van hen tekort? Wanneer bij het beantwoorden van deze vragen te veel aan 'window dressing' wordt gedaan zal het onderzoek niets opleveren. Het is dus van belang een context te realiseren waarin openheid mogelijk is en gezichtsverlies wordt vermeden.
- *Te veel compromissen.* Wanneer discussies niet leiden tot een werkelijk beter begrip van elkaars standpunten, maar tot compromissen, is de angel uit het proces verdwenen. Het eindresultaat zal alle kracht missen en voor meerdere uitleg vatbaar zijn.
- *Geen oplossingen voor korte termijn problemen.* Wanneer een nieuw uitgezette koers niet in staat is op korte termijn op deelgebieden, of in experimenten successen te laten zien (liefst nog vóór de afronding van het proces) zal de acceptatie vele malen kleiner

Missie statements in Nederland

In 1994 is een onderzoek gehouden naar het gebruik van missie statements bij in Nederland gevestigde, grotere ondernemingen. Zo'n 45 procent blijkt over een missie statement (of vergelijkbaar document) te beschikken. Dit cijfer wijkt nauwelijks af van de andere landen. Organisaties met een buitenlandse moeder bezitten vrijwel allemaal een missie-statement. Het betreft hier meestal multinationals, met vestigingen over de hele wereld. Daarnaast lijken missie statements in de dienstensector vaker gehanteerd te worden dan in de industrie. Missie statements blijken zeer verschillende vormen te hebben. In veel gevallen gaat het om een eenvoudig gekopieerd A4-tje, maar soms ook om zeer fraai glanspapier gedrukte teksten aan. Opvallend vaak kwamen kleine boekjes voor, op formaat A5 of kleiner.

Naast de term missie statement wordt overigens door ondernemingen ook gesproken over 'profiel', 'filosofie' en 'principles', en ook over '(beleids) uitgangspunten', 'doelstelling' en 'bedrijfsbeleid'.

Functie van het missie statement

Vijftig ondernemingen werden nader onderzocht. Gevraagd is ook naar de reden waarom het missie statement is geformuleerd. In ons onderzoek is daarbij onderscheid gemaakt tussen interne en externe motieven. Interne motieven hebben betrekking op het beter laten functioneren van de eigen organisatie, terwijl externe motieven gericht zijn op het verbeteren van de strategische positie of het imago van de organisatie naar buiten toe.

Van de interne motieven scoren *verbetering interne communicatie* en *versteving identiteit organisatie* erg hoog. Een opvallend verschil tussen de Nederlandse en Amerikaanse organisaties in het onderzoek was

dat Amerikaanse organisaties duidelijk méér waarde hechten aan de aspecten *verbetering van de besluitvorming* en *motivatie personeel*. Over de hele linie worden externe motieven veel minder belangrijk geacht dan de interne. Dit neemt niet weg dat de aspecten *vergroten herkenbaarheid* voor de klant en in iets mindere mate *verbetering publiek imago* boven de andere uitsteken. Dit geldt met name voor de dienstenorganisaties. De motieven *herkenbaarheid voor investeerders* en *versteving band met toeleveranciers* scoren laag. Missie statements blijken dus vooral strategische instrumenten voor de eigen organisatie te zijn. Onderzoeken in de Verenigde Staten en Groot-Brittannië laten het zelfde beeld zien.

Formulering, bekendheid en communicatie

De formulering van het missie-statement blijkt bijna zonder uitzondering top down te gebeuren. Zoals uit *figuur a* blijkt, is het topmanagement er nadrukkelijk bij betrokken. Externe consultants worden slechts in een minderheid van de gevallen ingeschakeld.

Figuur b geeft de mate van bekendheid met het missie-statement binnen en buiten de organisatie weer. Ten aanzien van dit aspect blijken er tussen industrie- en dienstensector duidelijke verschillen te bestaan. Zo geeft 87 procent van de dienstenorganisaties uit het onderzoek aan dat het voltallige personeel de missie kent, terwijl dit in de industrie slechts geldt voor 65 procent van de ondernemingen. Bij de communicatie wordt het meest gebruik gemaakt van presentaties, gevolgd door publikaties in de bedrijfskrant. In bijna alle gevallen wordt een combinatie van de genoemde middelen ingezet.

zijn dan wanneer dit wel het geval is. Succes verkoopt uiteindelijk zichzelf.

Missie statements: koers of imago?

Aan het begin van dit artikel is de vraag gesteld of missie statements nu in de eerste plaats een PR-geïnspireerd modeverschijnsel zijn, of serieuze en geloofwaardige instrumenten om sturing te geven aan een onderneming. In het onderzoek naar de Nederlandse statements kwamen we soms formuleringen tegen, waarvan de 'holle retoriek' een duidelijke ondersteuning vormde voor het eerstgenoemde standpunt. Zo schreef een organisatie:

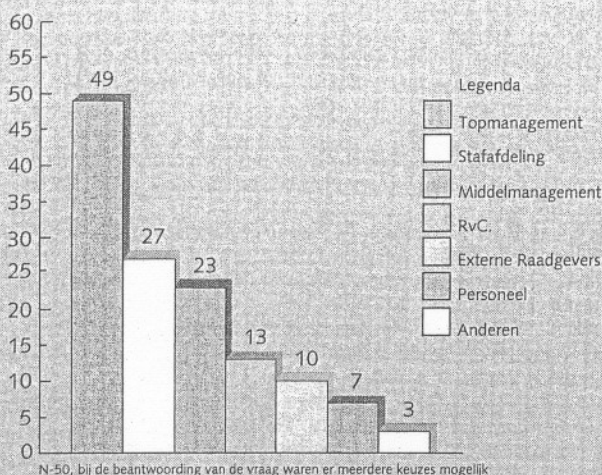
'... stelt zich ten doel op een verantwoorde wijze hoogwaardige produkten te vervaardigen en te verkopen om daarmee een nuttige functie te vervullen in de samenleving.' en een andere:

'Op elk niveau van onze onderneming besteden wij grote aandacht aan totale kwaliteit, betrouwbaarheid, flexibiliteit, vakkundigheid, veiligheid en kostenbeheersing.'

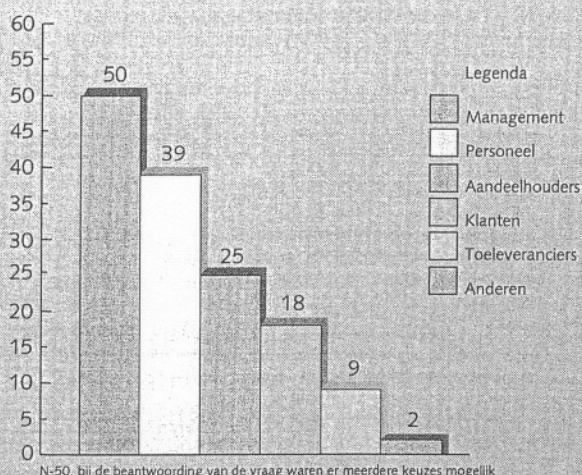
Wanneer verder met een kritische blik gekeken zou worden naar alle missie statements die in kader van het onderzoek zijn ontvangen, en men beoordeelt ze aan de hand van de vijf KOERS-criteria, dan zou een groot gedeelte door de mand vallen omdat zij onvolgende organisatie-specifiek, entrepreneurial (uitdagerend) of selectief zijn. Slechts een gering aantal zou overeind blijven en wel aan alle criteria voldoen.

Deze constatering hoeven niet direct tot de conclusie te leiden dat het merendeel van de statements beter definitief opgeborgen kan worden. Beter lijkt het om de bestaande statements als uitgangspunt te nemen voor verdere discussie. Niet met als doel ze wat 'op te poetsen', maar om ze uit te werken en te verdiepen, waardoor ze in staat zijn een scherper zicht te bieden

Figuur a. Wie formuleert het missie statement?



Figuur b. Bekendheid van het missie statement



Formuleringsduur en leeftijd missie statements

De meerderheid van de organisaties formuleert het missie-statement binnen 6 maanden. Ongeveer de helft daarvan weer binnen 3 maanden. Dienstorganisaties zijn over het algemeen vlotter dan organisaties uit de industrie. Dat zou te maken kunnen hebben met verschillen in plannings- en investeringshorizon.

Ook de leeftijd van de nu in gebruik zijnde missie statements ligt in de dienstensector lager dan in de industrie. Zo is in de dienstverlening 43 procent van de statements minder dan één jaar oud (industrie: 25 procent), en 83 procent minder dan 3 jaar (industrie: 70 procent). Bovendien werd in ongeveer de helft van deze 83 procent voor de eerste keer een missie statement geformuleerd, terwijl dit in de industrie slechts in een op de vijf keer het geval was. Ondanks de grotere

verspreiding van de statements in de dienstverlenende sector is de feitelijke ervaring die de ondernemingen ermee hebben geringer dan in de industrie.

Nederlandse en Amerikaanse statements

Vergelijken we de organisaties van Nederlandse afkomst met die van Amerikaanse, dan doen zich weer enkele opvallende verschillen voor. Strategie komt in de Amerikaanse missie statements praktisch niet voor, terwijl deze factor in de Nederlandse statements juist een hoofdrol speelt. Nederlandse statements zijn derhalve vaak meer visie-geïntereerd en hebben een meer sturende functie. Daarentegen komen normen en waarden (richtlijnen voor medewerkersgedrag, juist in de Amerikaanse statements veel meer voor. Deze benadrukken dus meer het bindende aspect. Het fenomeen missie statement blijkt dus in de praktijk binnen diverse cultuurgebieden verschillend te worden geïnterpreteerd.

op de identiteit van de organisatie.

Missie statements voorzien namelijk wel degelijk in een reële behoefte van organisaties, vooral daar waar — zoals eerder werd gesteld — decentralisatie van ondernemerschap en strategische besluitvorming hebben geleid tot het ontstaan van een strategisch vacuüm. Dit vacuüm kan alleen met bind- en stuurmiddelen van een 'hogere orde' worden opgevuld, en missie statements zijn bij uitstek zo'n bindmiddel.

Koersmanagement maakt gebruik van bind- en stuurmiddelen, dus van missie en visie. In de praktijk kan dit onder diverse noemers plaatsvinden, maar de essentie blijft gelijk: sturing geven op hoofdlijnen,

waarbij bewust ruimte wordt gelaten voor professionaliteit en creativiteit binnen de organisatie. Op deze wijze opgevat is koersmanagement beslist géén zinloos tijdverdrijf van PR-mensen of managers met een zwak voor intellectuele spelletjes, maar in toenemende mate een essentiële strategische managementtaak.

Dit artikel is mede tot stand gekomen op basis van het onderzoek 'Missie statements in Nederlandse organisaties' door E. Elman en M. Wagenaar, 1994, Universiteit van Amsterdam. Beiden hebben ook een eerdere versie van dit artikel van commentaar voorzien.



Literatuur

- Campbell A. en S. Yeung, 'Creating a sense of mission', *Long Range Planning*, Vol. 24, nr. 4 1991, p. 10-20.
- Campbell A. en S. Yeung, 'Brief case: mission, vision and strategic intent', *Long Range Planning*, vol. 24, nr. 4, 1991, p. 145-147.
- Campbell A., M. Goold en M. Alexander, 'De waarde van de moedermaatschappij', *Holland Management Review*, 1994, nr. 41, p. 16-26.
- Collins J.C. en J.I. Porras, 'Organisatie-visie en visionaire organisaties', *Holland Management Review*, nr 30, 1992, p. 117-130.
- Collins J.C. en J.I. Porras, *Built to last; Succesfull habits of visionary companies*, HarperCollins, New York, 1994.
- Dammers H., De onmisbare ondernemingsmissie, *Holland Management Review*, nr 27, 1991, p. 108-111.
- D'Aveni R.A., 'Het nieuwe tijdperk van de hypercompetitie', *Holland Management Review*, 1994, nr. 41, p. 34-41.
- David, F. R., How companies define their mission, *Long Range Planning*, vol. 22, nr 1, 1989, p.90-97.
- El-Namiki, M. S. S., Creating a corporate vision, *Long Range Planning* vol. 25, nr 6 1992, p.25-29.
- Farnham A., 'Brushing up your vision thing', *Fortune*, 1 mei 1995, p. 87.
- Ghemawat P., *Commitment. The Dynamics of Strategy*, The Free Press, 1991.
- Hamel G. en C.K. Prahalad, 'Strategische intentie: het onbereikbare bereikbaar maken', *Holland Management Review*, nr 22, voorjaar 1990, p. 7-20.
- Hamel G. en C.K. Prahalad, 'De kercompetentie van de onderneming', *Holland Management Review* nr 25, winter 1990, p. 79-91.
- Hamel G. en C.K. Prahalad, *Competing for the Future*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, 1994.
- Klemm M., S. Sanderson en G. Luffman, 'Mission Statements: Selling Corporate Values to Employees', *Long Range Planning*, Vol. 24, nr 3, 1991, p. 73-78.
- Langler G.H., 'The Vision Trap', *Harvard Business Review*, maart/april 1992, p. 46-55.
- Lierop W. van, 'Missie en visie: het lood in de kiel van ondernemingsstrategie', in: A. Witteveen (red.), *Top 20 trends in strategisch management*, Management Press, Amsterdam, 1994, p. 33-36.
- Mintzberg H., *Opkomst en ondergang van strategische planning*, Scriptum, Schiedam, 1994.
- Mosmans A.P. en F.J. van den Hooven, 'Ondernemingsvisie als managementinstrument', *Harvard Holland Review*, nr 20, herfst 1989, p. 106-111.
- Peters T.J. en R.H. Waterman, *In Search of Excellence*, Harper & Row, New York, 1982.
- Porter M., 'Corporate Strategy; The state of strategic thinking', *The Economist*, 23 mei 1987, p. 21-28.
- Roobeek A., 'Strategisch Management van Onderop', in: A. Witteveen (red.), *Top 20 trends in strategisch management*, Management Press, Amsterdam, 1994, p. 148-155.
- Stewart J.M., 'Future State Visioning - A Powerfull Leadership Process', *Long Range Planning*, Vol. 26, 1993, nr. 6, p. 89-98.
- Weyer M. van der, 'Missie: voor verbetering vatbaar', *PEMselect*, jaargang 11, 1994, nr 1, p. 5-10.
- Wilde R. de, 'Omwillen van de neuzen - interactieve strategische planning', *Holland Management Review*, 1994, nr 38, p. 88-95.
- Wilson I., 'Realizing the Power of Strategic Vision', *Long Range Planning*, Vol. 25, 1992, nr. 5, p. 18-28.
- Wilson I., 'Strategic Planning Isn't Dead - It Changed', *Long Range Planning*, Vol. 27, 1994, nr. 4, p. 12-24.