

3^E HERZIENE EDITIE

Een praktische kijk op

MARKETING EN STRATEGIE MODELLEN

GA DIRECT
AAN DE SLAG MET
DE INTERACTIEVE
WORKSHEETS!



YOUSRI MANDOUR & MARLEEN BEKKERS

Boom

Een praktische kijk op
marketing- en strategiemodellen

Een praktische kijk op
marketing- en strategiemodellen

Marleen Bekkers
Yousri Mandour

Boom

Inhoudsopgave

Inleiding	3
Deel I Strategisch startpunt	11
1 Modellen voor het strategisch startpunt	13
1.1 Het Ashridge-missiemodel	15
1.2 Abells Business Definition-model	29
Deel II Strategische analyse	37
2 Externe analyse	39
2.1 Het Vijfkrachtenmodel van Porter	41
2.2 De Customer Value Map	53
3 Interne analyse	63
3.1 Resource-Based View of the Firm	65
3.2 De Value Chain van Porter	75
4 Integratieanalyse	85
4.1 De SWOT-analyse	87
Deel III Klassieke strategieontwikkeling	97
5 Marktstrategie	99
5.1 De drie generieke strategieën van Porter	103
5.2 Het Waardedisciplinemodel van Treacy en Wiersema	111
5.3 Het groeimodel van Ansoff	129
5.4 Portfoliostrategieën: BCG- en GE-matrix	141
Deel IV Businesstransformatie	155
6 Businessmodelinnovatie	157
6.1 Het Business Model Canvas	161
6.2 Het Klantgestuurde Businessmodel	175
6.3 Het Businessmodelwiel	189
6.4 Blue Ocean Strategy	199
Deel V Marketingbeleid en implementatie	213
7 Marketingbeleid en implementatie	215
7.1 Het SDP-model	219
7.2 Service Design Thinking	235
7.3 Het CRM-vaardighedenmodel	245
7.4 Het SERVQUAL-model	259
7.5 Het Stage Gate-model	271
7.6 De Lean Startup-methode	281

Deel VI Evaluatie en control	289
8 Modellen voor evaluatie en control	291
8.1 OGSM	293
8.2 De Marketing Balanced Scorecard	299
8.3 De Net Promoter Score® (NPS®)	317
Bronnen	325
Over ICSB Marketing en Strategie	331

Inleiding

Dit boek is bedoeld voor iedereen die gestructureerd wil nadenken over de toekomst van organisaties in het algemeen of van zijn organisatie in het bijzonder.

Het is voor jou als ondernemer of manager die het gevoel heeft dat het toch anders, sneller of beter kan. Het is voor jou als je er niet van houdt steeds weer het wiel te moeten uitvinden. Als pragmatisch manager val je liever terug op hulpmiddelen die zich al in de praktijk hebben bewezen. Het maakt niet uit waar je werkt: op een school, in een ziekenhuis, bij een verffabrikant, op een ministerie of in het mkb. Als jij jouw markt en jouw klanten de hoofdrollen toebedeelt bij het succesvol opereren van je organisatie, kun je up-to-date, efficiënt en met zelfvertrouwen met dit boek aan de slag.

Dit boek is ook geschikt voor docenten en studenten aan hbo- en wo-instellingen. Voor hen biedt het een goed overzicht van de gezaghebbende bewezen modellen, maar er staan ook nieuwe inspirerende modellen in, waardoor ze snel inzicht verkrijgen en veel tijd kunnen besparen.

Waarom dit boek?

Tijdens onze advieswerkzaamheden merken wij dat ondernemers en managers behoefte hebben aan hulpmiddelen om bedrijfsissues inzichtelijk mee te maken. Hulpmiddelen die helpen om gedachten te structureren en die bovendien de zekerheid bieden dat er geen belangrijke stappen worden overgeslagen bij het proces van strategievorming, businessplanning, -implementatie en -monitoring. Modellen zijn dat soort hulpmiddelen bij uitstek. Wetenschappers en vooraanstaande managementauteurs hebben de buitenwereld ermee geanalyseerd en vertaald naar overzichtelijke denkkaders.

Maar de wereld van marketing- en strategiemodellen is daarmee nog steeds niet voor iedereen gemakkelijk toegankelijk:

- Je weet niet waar je de modellen kunt vinden; je kunt en wilt niet alle wetenschappelijke vakliteratuur erop naslaan.
- De modellen zijn niet altijd vertaald naar de praktijk. Ze zijn alleen bewezen op basis van moeilijk te doorgronden statistische onderzoeken.
- Je moet door evenveel boeken heen ploeteren als er modellen zijn, maar daar heb je geen tijd voor.

Dit boek is geschreven om die modellen wél toegankelijk te maken. Wij hebben uitgebreid onderzoek gedaan en de in onze ogen 24 belangrijkste marketing- en strategiemodellen voor je geselecteerd tot en met 2015. Die komen in dit boek aan de orde. Het zijn de modellen waarvan we weten dat ze het leven van ondernemers en beleidsmakers vergemakkelijken.

De modellen zijn zo beschreven dat ze voor je gaan leven. Ze zijn:

- kort en bondig uitgelegd;
- gelardeerd met voorbeelden;

- voorzien van checklists en figuren;
- ondersteund door worksheets en figuren op www.marketingmodellen.nl, waardoor je er meteen in jouw eigen situatie mee aan de slag kunt.

De modellen

Alle 24 modellen in dit boek helpen je om de belangrijke vragen in het strategisch marketingplanningproces sneller en beter te beantwoorden. Ze hebben met elkaar gemeen dat ze het proces van strategievorming en businessplanning vereenvoudigen. Soms zijn dit de ‘gouwe ouwen’ die hun sporen ruimschoots verdiend hebben, zoals het Vijfkrachtenmodel van Porter. Soms zijn het recente, veelbelovende modellen die aansluiten bij ontwikkelingen in het marketing- en strategielandschap, zoals Service Design Thinking en de Lean Startup-methode.

Het gaat hierbij trouwens alleen om marktstrategische modellen en niet om financiële of kwaliteitsmanagementmodellen. Deze keuze verklaren we vanuit het feit dat onze expertise en ervaring nu eenmaal in de marketing en strategie ligt.

Bij selectie van de modellen hebben we de volgende criteria gehanteerd:

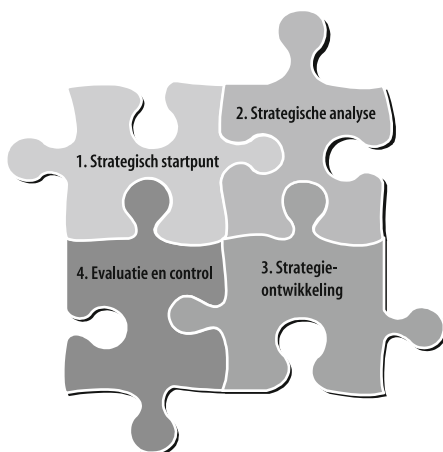
- Alle stappen van het strategische marketingplanningsproces moeten ermee zijn afgedekt. In dit boek zijn dat:
 - het strategisch startpunt;
 - de strategische analyse;
 - de strategieontwikkeling;
 - businesstransformatie;
 - het marketingbeleid en de implementatie;
 - evaluatie en control.
- Het moeten gezaghebbende of veelbelovende modellen zijn.
- Je moet met behulp van de modellen het antwoord kunnen vinden op de belangrijkste marktstrategische vragen die je per stap in het planningproces tegenkomt.
- De modellen moeten meer behelzen dan alleen de beschrijving van een wetmatigheid. Je moet er zelf mee aan de slag kunnen.

Sommige zelfs bekende en beproefde modellen voldoen niet aan deze criteria. Zo blijkt het uitstekende en beroemde 7S-model van McKinsey toch niet praktisch genoeg voor dit boek. Bovendien strekt het zich uit over meer vakgebieden dan alleen marketing en strategie. Ook de Long Tail van Chris Anderson valt buiten de boot, aangezien het model – net als de 80/20-regel – feitelijk alleen een wetmatigheid beschrijft.

Opbouw van dit boek

De modellen in dit boek helpen je invulling te geven aan jouw marktstrategie. Daarom is als structuur van het boek het (marketing)planningsproces gekozen.

Het uitgangspunt wordt gevormd door de vier gebruikelijke stappen van de planingscyclus: analyse, planning, uitvoering en evaluatie. Er zijn slechts in beperkte mate modellen opgenomen voor de uitvoering. Wij zijn er als geen ander van doordrongen dat deze operationele stap cruciaal is en dat hij niet mag worden onderschat, maar het blijft vooral een kwestie van doen. Wel hebben we een extra, eerste stap toegevoegd: het strategisch startpunt. De vier onderwerpen die in dit boek aan de orde komen, zijn in de puzzelstukjes gevisualiseerd.



Figuur 1 – De vier stappen die in dit boek gezet worden

Strategisch startpunt

In deel I van dit boek wordt de basis gelegd voor je beleidsplan. De kaders waarbinnen je jouw beleid kunt gaan uitstippelen, worden in dit strategisch startpunt vastgesteld. Je vindt twee modellen die hulp bieden bij het beantwoorden van vragen als:

- Wat voor soort organisatie zijn we of willen we zijn?
- Moeten we de missie van ons bedrijf aanscherpen?
- Welke markt willen we bedienen en welke niet?
- Welke zaken doen we wel en welke niet?

Strategische analyse

Wanneer het strategisch startpunt duidelijk is, begin je in deel II met de strategische analyses: de overbekende externe en interne analyse. In de externe analyse maak je een grondige analyse van de markt en van de omgevingsfactoren. In de interne analyse worden de organisatorische kenmerken, capaciteiten en kwaliteiten onder de loep genomen die bepalend zijn voor de mogelijkheden van de organisatie. Beide analyses staan niet los van elkaar; je moet in de integratieanalyse op zoek naar de dwarsverbanden tussen de interne en externe analyse. Je hebt de strategische analyses nodig om de juiste beleidsbepalingen te kunnen nemen. De belangrijkste vragen tijdens de analyse zijn:

- Waar staan we nu?
- Hoe ziet de buitenwereld eruit?
- Wat voor relevante en impactvolle ontwikkelingen komen er op ons af?
- Waar zijn we goed in en wat moet verbeterd worden?
- Welke interne middelen hebben we om de buitenwereld te beïnvloeden?

Strategieontwikkeling

Vanuit jouw kennis over de huidige situatie en wat er op je afkomt, maak je in deel III t/m V de vertaalslag naar de strategieontwikkeling. De strategie wordt bepaald door wat de organisatie kan en wil. De ambities van de organisatie – en vooral die van de leiding – bepalen wat men wil bereiken. Deze afstemming tussen willen en kunnen, tussen dromen en werkelijkheid, is de essentie van strategieontwikkeling. In deze herziene derde druk hebben we de strategieontwikkeling in twee delen opgesplitst.

In deel III staan de modellen uit de traditionele strategieontwikkeling centraal. Ieder model zoomt in op een bepaalde fase van de strategievorming. De modellen in dit deel helpen bij het beantwoorden van vragen als:

- Waar willen we als organisatie heen?
- Willen we groeien of willen we consolideren?
- Welke waarde willen we toevoegen voor onze klanten?
- Waar investeren we in en waarin niet?

In deel IV gaan we onder de noemer ‘businesstransformatie’ in op de modellen die de totale strategie op de schop nemen. Het is immers in de afgelopen jaren steeds gebruikelijker geworden om niet alleen in te zoomen op de marktstrategie, maar een integrale benadering te kiezen waarin alle bedrijfsfacetten aan bod komen. Tegelijkertijd zien we bij businesstransformatie een vervlechting van analyse, strategieontwikkeling en implementatie. We nemen in dit deel vier modellen onder de loep. Ze geven antwoord op vragen als:

- Hoe creëren we een toekomstbestendig businessmodel waarin de centrale focus ligt op waardecreatie voor de klant?
- Hoe ontwikkelen we een waardepropositie die naadloos aansluit op de behoeften, pijnpunten en gezochte voordelen van de beoogde doelgroep?
- Welke krachten moeten we in gang zetten voor een succesvolle realisatie van een nieuw businessmodel?
- Hoe maken wij de concurrentie irrelevant?

Maar er is nog meer. Als de strategische lijnen zijn uitgestippeld, moeten ze vertaald worden naar concrete acties, dat wil zeggen: jouw marketingbeleid. Dit wordt behandeld in deel V. De belangrijkste vragen zijn dan:

- Wat voor soort klanten kunnen wij het beste bedienen?
- Welke uitstraling willen we hebben en wat betekent dat voor ons merk?
- Hoe kunnen we onze relatie koesteren?
- Hoe zorgen we ervoor dat de innovatiepijplijn gevuld blijft?
- Hoe krijg je snelheid en executiekracht in het innovatieproces?

Vervolgens komt het aan op uitvoering van de plannen en goed in de gaten houden of je gaande de rit op het goede spoor blijft. Dat is de laatste stap die in dit boek gezet wordt.

Evaluatie en control

In deel VI staan drie hulpmiddelen centraal om jouw marktstrategie en beleid mee te evalueren. De belangrijkste vragen zijn dan:

- Levert onze strategie op wat we ervan hadden verwacht?
- Welke klant- en merkwaarde hebben we weten te realiseren?
- Waarom worden de doelstellingen niet gehaald, of waarom lopen we voor op schema?
- Zijn de investeringen zinvol geweest en wat doen we volgend jaar anders?

Hoe zijn de modellen toegankelijk gemaakt?

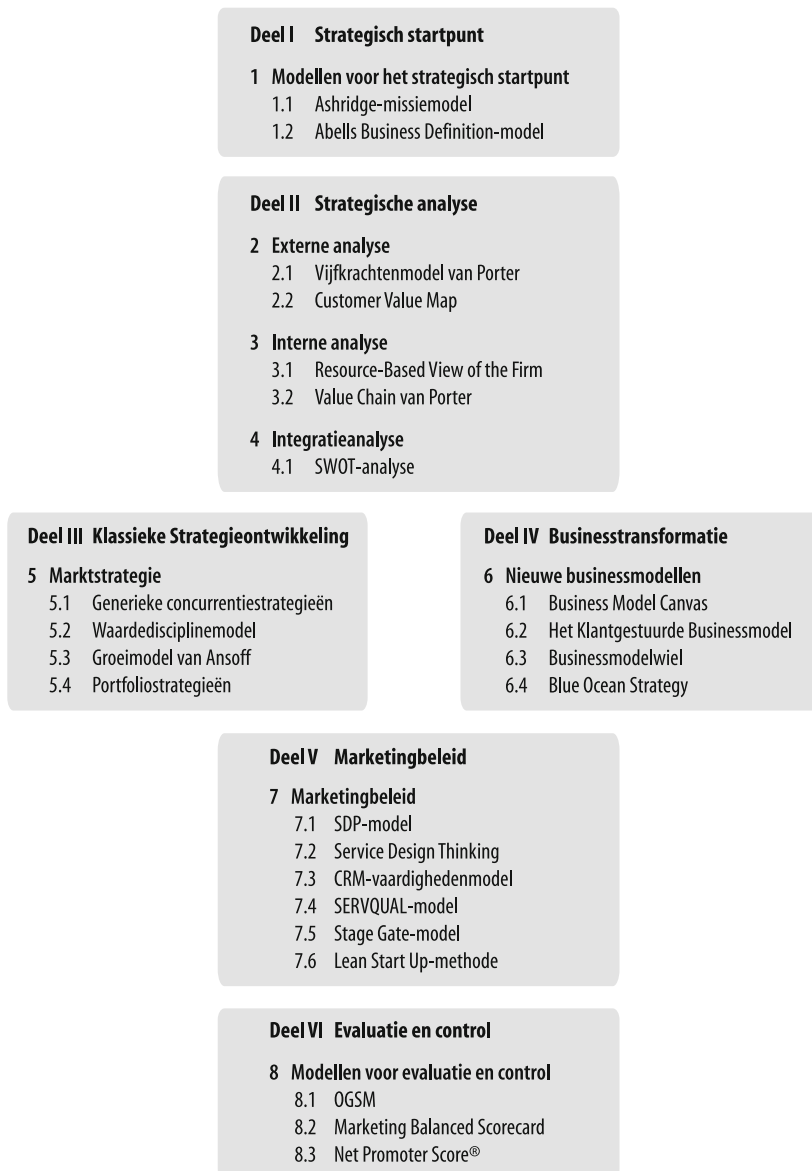
De modellen die in dit boek getoond worden zijn niet nieuw. Ze bestonden al, sommige zelfs al heel lang. Toch laat men in de praktijk deze modellen vaak links liggen omdat ze niet toegankelijk worden gepresenteerd. Dit boek lost dat probleem op door de modellen beknopt te beschrijven en ze van cases en voorbeelden te voorzien. Aan de klassiekers zijn de nieuwe inzichten en aan-scherpingen van de laatste jaren toegevoegd, zodat je weer helemaal up-to-date bent.

Aan het begin van elk hoofdstuk wordt het doel van de modellen beschreven. Daarna wordt elk model behandeld volgens een vast stramien:

1. een kernachtige beschrijving;
2. uitleg over de toepassing, ondersteund door checklists en worksheets;
3. kanttekeningen bij het model.

Welk model heb ik nodig?

De 24 modellen zijn gerangschikt aan de hand van de vier stappen van het strategische planningsproces. In figuur 2 is weergegeven voor welk onderdeel van het strategische planningsproces de modellen ontwikkeld zijn. Toch kan het kiezen van het juiste model lastig zijn. Ter ondersteuning begint elk hoofdstuk met een overzicht van de vragen waarop je met behulp van de modellen erin antwoord kunt krijgen.



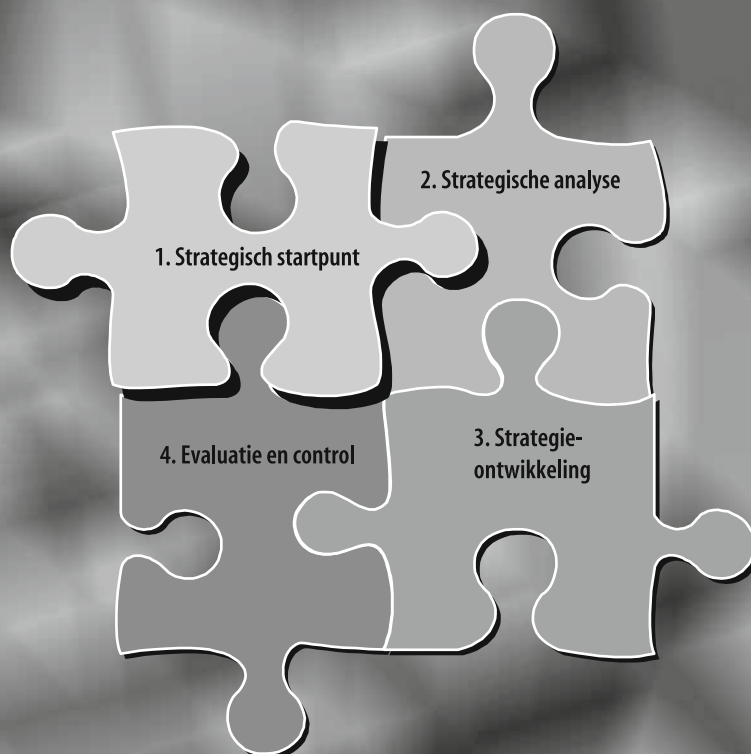
Figuur 2 – Het strategische planningsproces

Aan de slag op www.marketingmodellen.nl!

De modellen zijn zo beschreven dat je er direct mee aan de slag kunt. Via www.marketingmodellen.nl kun je bovendien Excel-worksheets, checklists en vragenlijsten downloaden van een groot aantal van de in dit boek beschreven modellen. Ook kun je de figuren en stroomschema's uit het boek downloaden, zodat je ze kunt gebruiken in presentaties voor het managementteam of in jouw beleidsplan. Deze online hulpmiddelen, die via de ICSB-website beschikbaar worden gesteld, zijn alleen toegankelijk voor kopers van het boek. Je hebt het boek nodig om te kunnen inloggen.



Figuur 3 – Online ondersteuning bij gebruik van de modellen



Deel I

Strategisch startpunt

In dit deel wordt de basis gelegd voor jouw beleidsplan. De kaders waarbinnen jij jouw beleid kunt uitstippelen worden vastgesteld. Vragen die bij deze kaders horen zijn:

- Wat voor soort organisatie zijn we, of willen we zijn?
 - Moeten we de missie van ons bedrijf aanscherpen?
 - Welke markt willen we bedienen en welke niet?
 - Welke zaken doen we wel en welke niet?
-
- Hoofdstuk 1: Modellen voor het strategisch startpunt
 - 1.1 Het Ashridge-missiemodel
 - 1.2 Abells Business Definition-model

Hoofdstuk 1

Modellen voor het strategisch startpunt

Het Ashridge-missiemodel biedt hulp bij de volgende vragen:

- Doel: waartoe is onze onderneming op aarde?
- Strategie: langs welke weg willen we dit doel bereiken?
- Waarden: welke overtuigingen en principes willen we hierbij hanteren?
- Gedragsnormen: wat betekent dit voor ons dagelijks handelen?

Abell biedt met zijn model hulp bij de volgende vragen:

- Wat: wat is de markt die wij willen bedienen (*defining the business*)?
- Wie: welke klantengroep willen wij bedienen?
- Welke: op welke behoeften willen wij inspelen?
- Hoe: op welke manier spelen wij hierop in?



1.1 HET ASHRIDGE-MISSIEMODEL

Het formuleren van een missie heeft veel verschillende functies. Een missie moet richting geven, doelen bepalen, houvast bieden bij dagelijkse activiteiten, beleidslijnen beschrijven, zorgdragen voor betrokkenheid en aan de buitenwereld duidelijk aangeven waar de organisatie voor staat. Precies deze veelzijdigheid maakt het zo moeilijk om een goed passende, alomvattende missie voor jouw organisatie op te stellen. Het Ashridge-missiemodel helpt je om een goed doordachte missie voor jouw organisatie te formuleren, waarbij zowel aandacht is voor strategische als culturele aspecten.

Het Ashridge-missiemodel in een notendop

Het Ashridge-missiemodel is een uitstekend hulpmiddel, zowel om je huidige missie mee te beoordelen, als om een nieuwe missie mee te ontwikkelen. Naast de strategische zijde neemt dit model in het bijzonder de meer emotionele aspecten in de organisatie in beschouwing. Het model gaat uit van twee stromingen voor missies:

- *de strategische school*: hierbij vormt de missie de eerste stap binnen het strategisch managementproces;
- *de culturele school*: hierbij wordt de missie beschouwd als een uiting die de goede samenwerking tussen de medewerkers waarborgt.

Samensmelting van beide scholen leidde tot een nieuwe visie op het begrip 'missie', die het uitgangspunt is voor het Ashridge-missiemodel. Het model is opgebouwd uit vier elementen: doel, strategie, waarden en gedragsnormen. Deze vier elementen moeten een samenhangend geheel zijn voor er gesproken kan worden van een kwalitatief hoogstaande missie.

Zoekend naar een doel

Medewerkers verlangen van hun organisatie niet alleen salaris, zekerheid en een kans om hun vaardigheden te ontwikkelen. Zij willen meewerken aan een doel waaraan zij persoonlijke satisfactie kunnen ontleen. In de Angelsaksische literatuur noemt men dit een *sense of mission*.

De verklaring voor veel ontevredenheid bij personeel moet gezocht worden in het minder persoonlijk worden van organisaties. Veel organisaties zijn tot een dusdanig punt vervreemd dat energie ontbreekt, cynisme de bovenaanvoert en het werk geen voldoening meer geeft, laat staan een uitdaging inhoudt. Apathie kenmerkt vele medewerkers. Veel organisaties hebben nagelaten een *sense of mission* te ontwikkelen die bijdraagt aan de effectiviteit en betrokkenheid van de mensen en die daarmee in het voordeel werkt van de organisatie.

Dit betekent dus dat bedrijven zich moeten richten op het creëren van een *sense of mission* bij de medewerkers. Het missiegevoel komt voort uit de wijze waarop de organisatie opereert, door de gedragsregels en de aangehangen waarden. Een missiegevoel gaat meer over het identificeren met de cultuur

van de organisatie dan de identificatie met de gestelde doelen. Een missie-uiting kan aan de creatie van dit missiegevoel een wezenlijke bijdrage leveren.

Strategie of cultuur?

In de praktijk zien we dat organisaties aan hun missie op verschillende manieren inhoud geven. Enerzijds zien we bedrijven die hun missie omschrijven als de *'business we are in'*, waarbij de bedrijfsomvang en winstdoelstellingen per businessunit centraal staan. Anderzijds zijn er bedrijven die het daarbij hebben over zaken die veel dichter bij huis worden gezocht. Zij benadrukken het belang van samenwerken, de systematiek van de werkmethoden, kortom: de cultuur. Deze twee ideeën tegenover elkaar geplaatst leiden tot een impasse, die doorbroken wordt door het besef dat cultuur en strategie beide deel uitmaken van een missie. In een goede missie zijn beide elementen verankerd.

Kortom, een organisatie heeft pas een missie als de cultuur aansluit op de strategie. En wanneer is dit het geval? Volgens het Ashridge-missiemodel dient in iedere missie aan vier elementen aandacht te worden besteed, namelijk: doel, strategie, waarden en gedragsnormen (zie ook figuur 1.1).



Figuur 1.1 – Het Ashridge-missiemodel

Het Ashridge-missiemodel toegepast

Doel

Het doel is de meest filosofische van deze vier elementen. Centraal staat de primaire taak of verantwoordelijkheid van de organisatie binnen de maat-

schappij, de ultieme bestaansreden van de onderneming. Bij de bepaling van het doel worden de belanghebbenden bij de bedrijfsvoering van de onderneming, zoals de aandeelhouders en de overige stakeholders, in beschouwing genomen. Er kan zelfs geopteerd worden voor een 'hoger' ideaal. Zo is de missie van de ANWB illustratief voor organisaties die de vertaalslag van de bijdrage naar de vervulling van de behoeften binnen de maatschappij geslaagd hebben gemaakt.

ANWB: iedereen in vrijheid en met plezier onderweg

De ANWB maakt het voor iedereen mogelijk in vrijheid en met plezier onderweg te zijn. De ANWB gebruikt hierbij vier kernbegrippen:

1. Wij stellen de leden altijd centraal.
2. Dat doen we op de ANWB-manier: door helpen-plus, dat wil zeggen door de vraag achter de vraag te stellen en net even dat stapje extra te zetten.
3. Hierbij staat het win-win-winprincipe centraal: alles wat de ANWB doet is goed voor de leden, voor de samenleving en voor de ANWB en haar medewerkers.
4. In onze werkzaamheden ten behoeve van onze leden stellen we vier thema's centraal: mobiliteit, hulpverlening voor jou, verkeersveiligheid en vrije tijd.

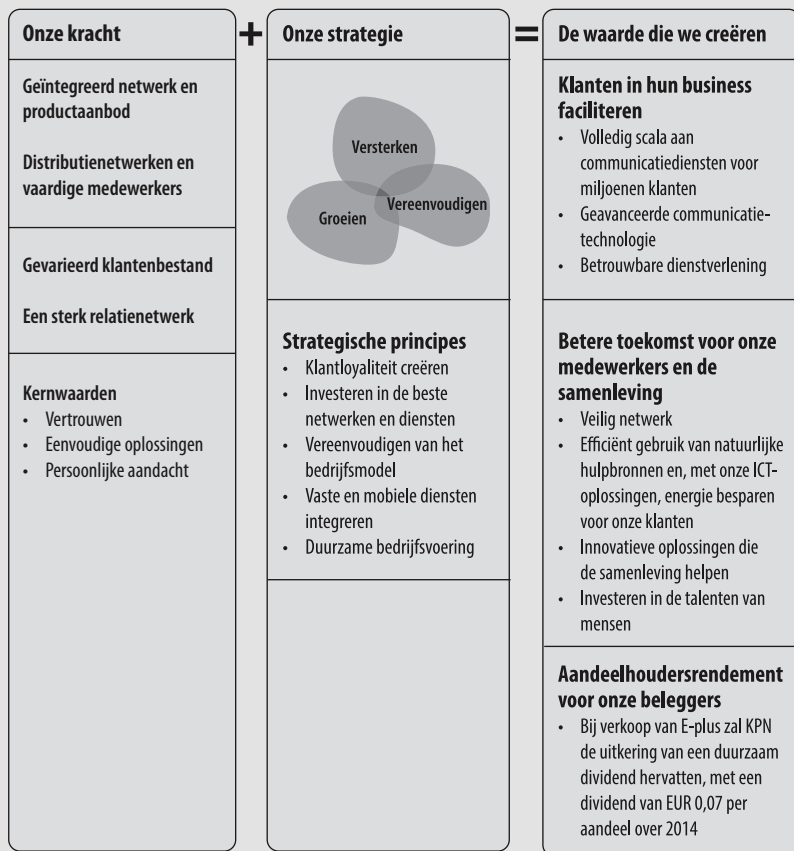
Strategie

De strategische richting, product-marktcombinatie en positionering worden beschreven in het element strategie. Aangegeven wordt op welke wijze de onderneming haar doelen voor de (middel)lange termijn wil bereiken. De bediende marktsegmenten worden kort geschetst, door een beschrijving van het bedrijfsdomein van de onderneming. Een eventuele specifieke positionering die het bedrijf inneemt binnen de door haar bediende markten wordt eveneens aangegeven.

Waarden

Het element waarden besteedt aandacht aan de emotionele en de morele aspecten in de onderneming. Kortom, het is een weergave van of verwijzing naar de gehanteerde normen en waarden. In het onderstaande kader worden de strategie en de waarden van KPN mooi samengevat.

KPN: versterken, vereenvoudigen en groeien



Gedrag norms

Kernachtige richtlijnen die duidelijk maken wat de onderneming van haar medewerkers wil en die een leidraad vormen voor de dagelijkse activiteiten, zijn opgenomen in de gedragsnormen. Dit zijn korte gedragsregels, waarbij tevens gekeken wordt naar de mate waarin de individuele werknemer in staat is om zich een oordeel te vormen over de juistheid van zijn gedrag op basis van de geformuleerde gedragsregels. Hieronder vind je een toepasselijke illustratie van Unilever.

Doelstelling & gedragscode Unilever

In onze bedrijfsdoelstelling staat: 'Om te slagen moeten wij de hoogste gedragsnormen aanhouden ten opzichte van iedereen met wie we werken, de gemeenschappen waarmee we in aanraking komen en het milieu waarop we impact hebben.'

Altijd werken met integriteit

Integer zijn en respect tonen voor de vele mensen, organisaties en groepen in de samenleving waarmee ons bedrijf in aanraking komt, heeft altijd centraal gestaan in onze wijze van maatschappelijk verantwoord ondernemen.

Positieve invloed

We streven ernaar op vele manieren een positieve invloed uit te oefenen: door onze merken, onze commerciële activiteiten en onze betrekkingen met anderen, door vrijwillige bijdragen en door de vele andere manieren waarop we in interactie zijn met de samenleving.

Voortdurend betrokken

We willen ook onze impact op het milieu voortdurend verbeteren en we werken aan ons doel op de langere termijn om ons te ontwikkelen tot een duurzame onderneming.

Onze ambities vastleggen

Onze doelstelling beschrijft onze ambities ten aanzien van onze bedrijfsvoering en wordt onderbouwd door onze gedragscode, de Code of Business Principles. Daarin zijn de gedragsnormen vastgelegd die iedereen binnen Unilever naleeft, waar ook ter wereld. De Code of Business Principles ondersteunt ook onze wijze van ondernemingsbestuur en maatschappelijk verantwoord ondernemen.

Werken met anderen

We willen werken met leveranciers die opereren op basis van dezelfde waarden en normen als wij. Onze Responsible Sourcing Policy, die aansluit op onze eigen Code of Business Principles, omvat twaalf uitgangspunten waaronder integriteit en verantwoordelijkheden ten aanzien van medewerkers, consumenten en het milieu.

Bron: <http://www.unilever.nl/overons/doelstellingengedragscode/>

Samenhang tussen de elementen

De vier elementen kunnen niet los van elkaar worden gezien. De onderlinge samenhang waarborgt een sterke, kwalitatief hoogstaande missie. De elementen ondersteunen en versterken elkaar.

Dit betekent echter niet dat het voldoende is als bedrijven een mooie missie voor zichzelf opschrijven. Een mooie missie heeft geen enkele waarde zolang medewerkers geen feeling hebben met de inhoud van de uiting. Dit houdt in dat bedrijven zich moeten richten op het creëren van een sense of mission bij de medewerkers. Men moet de medewerkers zien te winnen voor de ideeën van het bedrijf.

Aan dat ‘winnen voor’ zitten twee kanten, overeenkomstig met de twee hersenhelften van de mens. Enerzijds bereikt het bedrijf een zogenaamde intellectuele overeenkomst indien de medewerker zich schaart achter de commerciële marktbenadering van de organisatie, neergelegd in de strategie. Rationeel beredeneerd staat de medewerker dan achter de organisatie, maar de emotionele betrokkenheid ontbreekt nog. Om anderzijds dit gevoel te bewerkstelligen, moet de focus verlegd worden naar het element waarden. Alleen wanneer de medewerker bepaalde door hem persoonlijk nagestreefde normen en waarden herkent in de missie, ontstaat een emotionele binding tussen zijn persoonlijk streven en dat van de organisatie. Het is deze parallel tussen persoonlijk aangehangen waarden en normen en de waarden van de onderneming die zorgt voor een medewerker die het missiegevoel erkent en een betrokken, gemotiveerde houding toont.

De kracht van een sense of mission schuilt in de betrokkenheid van de werknemers bij het doen en laten van de onderneming. De waarden van de organisatie moeten de medewerkers aanspreken en met hun eigen waarden overeenkomen. Omdat de waarden veelal niet expliciet zijn vastgelegd, worden deze door de werknemers gefilterd uit het gedrag van de onderneming. Daarom is de relatie tussen de persoonlijke waarden en de elementen waarden en gedragsnormen van groot belang. De sense of mission is dus cruciaal. Alleen met mooie woorden ben je er niet!

Visievierluik

Hans van der Loo, Jeroen Geelhoed en Salem Samhoud hebben in hun boek *Kus de visie wakker* het Visievierluik gedefinieerd (zie figuur 1.2). Dat is in de praktijk een handige leidraad voor een managementteam op zoek naar een nieuwe visie. Het Visievierluik is een nuttige variant op het Ashridge-missiemodel.

Wat is een visie?

Een visie geeft op bondige, heldere en systematische wijze weer:

- waar een organisatie voor staat (kernwaarden);
- waarom een organisatie bestaat (hoger doel);
- waar een organisatie heen gaat (gewaagd doel);
- waarin een organisatie uitblinkt (kernkwaliteiten).

Een visie is een vierluik van de bovengenoemde punten waarvan de onderdelen naadloos op elkaar aansluiten. Een werkzame visie is nimmer zomaar een opsomming van losse elementen, het is altijd een gesamt-kunstwerk.

- De kernkwaliteiten geven aan waar je in uitblinkt; wat je goed kunt. Het zijn dieperliggende eigenschappen, gaven of sterkten die kenmerkend zijn voor een organisatie en die tot superieure prestaties leiden. De bewustwording van de kernkwaliteiten is een wezenlijk bestanddeel van een visie.
- De kernwaarden zijn richtinggevende criteria voor gedrag en ze geven richting aan keuze.
- Bij het hogere doel gaat het om vragen als: 'Waar toe zijn we op aarde? Wat is de essentie en unieke bijdrage die wij leveren?'
- Het gewaagde doel is iets dat mensen in beweging brengt. Het is een uitdagend toekomstbeeld dat weliswaar slechts door uiterste inspanning kan worden bereikt, maar dat in principe binnen handbereik ligt (zogenaamde *stretched goals*).



Figuur 1.2 – Het visievierluik

In de ogen van Walt Disney bijvoorbeeld had een onderneming in de eerste plaats een artistieke, sociale en morele betekenis. Het hogere doel was: geluk creëren voor mensen van alle leeftijden, overal. Kernwaarden waren: veiligheid, hoffelijkheid, show, efficiency. Kernkwaliteiten waren de artistieke en de 'maffe ideeën'.

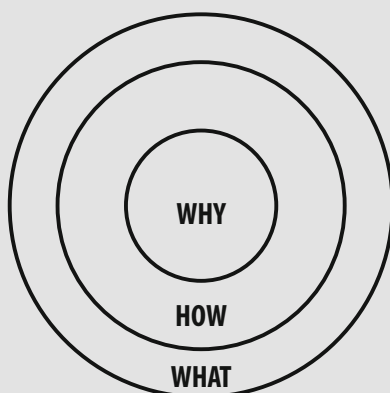
Onderstaande tabel 1.1 geeft aan hoe je dit vierluik effectief kunt toepassen. Zoals met elk model is het belangrijk dat je als gebruiker goed nadenkt over wat je ermee wilt bereiken en het niet op de automatische piloot toepast (zie de don'ts).

	Do's	Don'ts
Hoger Doel	• Stel net zolang de 'waarom-vraag' totdat je de meest fundamentele en unieke bijdrage vindt die jouw organisatie levert. • Beantwoord de vraag wat er verloren zou gaan als jouw organisatie niet meer zou bestaan.	• Volsta niet met een feitelijke opsomming van je bedrijfsactiviteiten.
Kernwaarden	• Duik in het verleden en ga na welke waarden vanouds gekoesterd werden. • Hoe gedraagt jouw organisatie zich onder druk? • Identificeren mensen zich met de benoemde waarden? • Beperk het aantal kernwaarden tot zes: meer kunnen mensen niet onthouden.	• Vermijd 'obligate waarden' en beperk je tot de waarden die werkelijk uniek zijn voor jouw organisatie. • Vermijd 'waardeninflatie' en benoem een eenduidige set van kernwaarden.
Gewaagd doel	• Formuleer een doel dat alle belanghebbende inspireert. • Stem het gewaagd doel af op je hogere doel. • Maak het doel specifiek mogelijk en geef een deadline aan waarop het doel bereikt moet zijn.	• Voorkom dat het gewaagd doel alleen aan de belangen van één groep tegemoet komt. • Neem niet zomaar doelen van andere organisaties over. Kies je eigen doel.
Kernkwaliteiten	• Waar blinkt jouw organisatie in uit? Waarmee behaalt de organisatie keer op keer succes? Waar ligt de passie?	• Laat je niet leiden door competentie-lijstjes. Ga na wat de echte en unieke kwaliteiten zijn. • Verwar 'resources' niet met 'kwaliteiten'. Kwaliteiten liggen aan de basis van organisatorische hulpbronnen.

Tabel 1.1 – Do's en don'ts van het Visievierluik

Simon Sineks Golden Circle – why, how, what?

Een andere waardevolle aanvulling op het Ashridge-missiemodel is afkomstig van Simon Sinek. Wanneer gevraagd waarom hun klanten eigenlijk hun klanten zijn, antwoorden de meeste bedrijven dat ze geweldige producten of diensten bieden die goed geprijsd zijn en van goede kwaliteit zijn. Volgens Sinek is dit eigenlijk het bewijs dat ze geen idee hebben waarom hun klanten hun klanten zijn. Invloedrijke bedrijven daarentegen benaderen hun klanten volgens de waarom-vraag. Dit principe lichten we hieronder toe aan de hand van de Golden Circle.



De Golden Circle bestaat uit drie cirkels. De kern is *why*, daarna volgt *how* en de buitenste cirkel vertegenwoordigt *what*. De meeste bedrijven beginnen met de buitenste ring (*what*) en werken vervolgens naar binnen (*how* en *why*). Alleen de meest invloedrijke bedrijven beginnen bij de kern: *why*.

Hieronder volgt een korte uitleg van wat elke cirkel inhoudt:

- *What*: dit zijn de producten of diensten die een bedrijf verkoopt.
- *How*: dit is de uitleg van bedrijven hoe ze doen wat ze doen. *How* is bijvoorbeeld een unieke verkoopmethode of een onderscheidende waarde. *How* wordt vaak gebruikt om uit te leggen waarom iets anders is of beter. Veel managers denken dat dit de onderscheidende of motiverende factoren zijn in het consumentenbesluitvormingsproces.
- *Why*: dit gaat niet over het maken van winst, maar om wat bedrijven geloven, om wat hen drijft. Geïnspireerde bedrijven, ongeacht hun grootte of de industrie waarin ze actief zijn, denken, handelen en communiceren van binnen naar buiten (*inside out*).

Sinek gebruikt Apple als voorbeeld om zijn Golden Circle uit te leggen. Als Apple zou zijn zoals de meeste andere bedrijven, dan zou het zich profileren als een bedrijf dat goede computers maakt (*what*), die er mooi uitzien en makkelijk te gebruiken zijn (*how*). Het zou dan alleen vertellen wat het maakt en hoe het dat doet. Echter, het zou dan nog steeds niet duidelijk zijn waarom je als klant een Apple zou willen kopen in plaats van een ander merk computer. In werkelijkheid begint Apple midden in de cirkel, bij *why*. Het vertelt wat de visie van het bedrijf is, namelijk het uitdagen van de status quo door anders te denken. De manier waarop het de status quo uitdaagt is door het maken van producten die mooi ontworpen en gemakkelijk te gebruiken zijn (*how*). En laten dat nu net computers zijn (*what*). De producten die Apple verkoopt geven eigenlijk invulling aan hun visie.

Sinek benadrukt dat mensen je product niet kopen om wat je doet, maar om waarom je het doet. Het is niet zo dat de meest invloedrijke bedrijven ter wereld, zoals Apple, structureel verschillen van hun concurrenten. Maar dat is wel wat hun klanten geloven. Ze zijn zo overtuigd van de why van Apple dat ze de producten koste wat het kost willen hebben. Dat is waarom een bedrijf als Apple overleeft terwijl andere bedrijven in dezelfde sector het op een gegeven moment moeten opgeven. Deze constatering geldt niet alleen voor bedrijven, maar ook voor leiders. Medewerkers die helemaal achter het why van hun leider staan, die dezelfde overtuiging hebben als hun leider, werken vaak harder en met meer overgave. Bovendien zijn ze veel loyaler aan hun werkgever dan medewerkers van what-leiders.

Met het invullen van het why uit de Golden Circle is tegelijkertijd het doel van het Ashridge-missiemodel geformuleerd.

Bronnen: Simon Sinek, EURIB

Kanttekeningen bij het Ashridge-missiemodel

Het Ashridge-missiemodel is een strategisch managementinstrument dat je in staat stelt een uitgebalanceerde missie te verwoorden. Een missie is zeker geen overtrokken, egostrelend symbool van het bedrijf of het management. Een missie die voldoet aan de genoemde criteria en koppelingen vormt de grondslag voor de creatie van een sense of mission bij de medewerkers. Aan een uiting waarin elementen voorkomen die medewerkers aanspreken op persoonlijk gebied, wordt een belangrijk deel van de betrokkenheid, doelgerichtheid en daarmee motivatie ontleend. Volgens Guy Kawasaki kan een missie-uiting dan ook fungeren als *'(...) a lantern, an anchor, and at times, a conscience'*.

Deze constatering rechtvaardigt de energie die gestoken moet worden in de formulering van een missie. Het Ashridge-missiemodel is een goede kapstok om op een gestructureerde manier tot een gebalanceerd missiestatement te komen.

Met de vragenlijst in de bijlage kun je de volledigheid van jouw eigen missiestatement beoordelen!

Bijlage – Vragenlijst ter beoordeling eigen missiestatement

Doel

1. Beschrijft de missie een doel waar de organisatie naar streeft?
 - A. De missie beschrijft geen doel.
 - B. De missie beschrijft één of meer concrete doelen.
 - C. De missie beschrijft een allesoverstijgend (idealistisch) doel.
2. Verwijst de missie naar de doelgroepen (klanten, personeel, aandeelhouders) van de organisatie?
 - A. De missie verwijst naar geen enkele doelgroep.
 - B. De missie verwijst naar één of meer doelgroepen.
 - C. De missie omschrijft de verantwoordelijkheden van de organisatie jegens al haar doelgroep(en).

Strategie

3. Definieert de missie het werkteerrein van de organisatie?
 - A. De missie definieert geen werkteerrein.
 - B. De missie definieert in welke markt de organisatie actief is.
 - C. De missie definieert de activiteiten van de organisatie.
4. Beschrijft de missie de manier waarop de organisatie zichzelf positioneert?
 - A. De missie beschrijft niet de manier waarop de organisatie zichzelf positioneert.
 - B. De missie beschrijft de sterkten van de organisatie.
 - C. De missie beschrijft hoe de organisatie zich onderscheidt van haar concurrenten.

Waarden

5. Identificeert de missie waarden (morele principes), waar de organisatie veel belang in stelt?
 - A. De missie identificeert geen waarden (morele principes).
 - B. De missie identificeert waarden (morele principes).
 - C. De missie licht toe waarom de geïdentificeerde waarden van belang worden geacht.
6. Wordt er in de missie aandacht besteed aan de samenhang tussen de waarden enerzijds en het doel en de strategie anderzijds?
 - A. In de missie heerst geen samenhang tussen waarden en doel/strategie.
 - B. In de missie heerst samenhang tussen waarden en doel/strategie.
 - C. In de missie wordt stilgestaan bij de samenhang tussen waarden en doel/strategie.

Gedrag norms

7. Bevat de missie gedragsnormen waar de organisatie grote waarde aan hecht?
 - A. De missie bevat geen gedragsnormen.
 - B. De missie bevat gedragsnormen.
 - C. De missie licht de geïdentificeerde gedragsnormen toe.
8. Wordt er in de missie stilgestaan bij de samenhang tussen de gedragsnormen enerzijds en de strategie en de waarden anderzijds?
 - A. In de missie heerst geen samenhang tussen gedragsnormen en strategie/waarden.
 - B. In de missie heerst samenhang tussen gedragsnormen en strategie/waarden.
 - C. In de missie komt de samenhang tussen gedragsnormen en strategie/waarden tot uiting in korte gedragsregels.

Corporate identity

9. Geeft de missie de identiteit van de organisatie weer?
 - A. De missie geeft niet weer wat de organisatie is.
 - B. De missie geeft vaag weer wat de organisatie is.
 - C. De missie geeft helder weer wat de organisatie is.
10. Reflecteert de missie de gewenste identiteit van de organisatie?
 - A. De missie reflecteert niet wat de organisatie wil zijn.
 - B. De missie beschrijft kort wat de organisatie wil zijn.
 - C. De missie beschrijft uitvoerig wat de organisatie wil zijn.

Je eigen score bepalen

In de volgende tabel kun je de totaalscore van jouw eigen missiestatement berekenen en vergelijken met de benchmark die afkomstig is van een oriënterende studie naar missiestatements binnen het Nederlandse bedrijfsleven, uitgevoerd in de tweede helft van de jaren negentig door ICSB Marketing en Strategie.

Onderdeel	Vraag	Scoresleutel	Score	Benchmark
Doel	1	A = 0, B = 1, C = 2		0,8
	2	A = 0, B = 1, C = 2		1,2
Strategie	3	A = 0, B = 1, C = 2		1,4
	4	A = 0, B = 1, C = 2		0,7
Waarden	5	A = 0, B = 1, C = 2		0,9
	6	A = 0, B = 1, C = 2		0,4
Gedrag norms	7	A = 0, B = 1, C = 2		0,4
	8	A = 0, B = 1, C = 2		0,3
Corporate identity	9	A = 0, B = 1, C = 2		1,0
	10	A = 0, B = 1, C = 2		0,3
Totaal				7,4

0 - 4 punten = slechte score

12 - 16 punten = goede score

4 - 8 punten = matige score

16 - 20 punten = zeer goede score

8 - 12 punten = redelijke score