

Inhoudsopgave

Inleiding	13
1 MerkWaardige bedrijven doen het zo!	16
1.1 De basis van MerkWaardig succes	18
1.2 De fundamenten van een MerkWaardig bedrijf	25
1.3 Tijd voor een reality check	35
1.4 Sterke merken en hun belofte	39
2 De beleving van je MerkWaarde kun je meten	48
2.1 Al bestaande methoden	50
2.2 Kun je de MerkWaarde van jouw eigen bedrijf/merk ook meten?	54
2.3 Aan de slag?!	66
3 MerkWaardig veranderen is een vak apart	70
3.1 Een voorsprong is altijd relatief en tijdelijk	73
3.2 De weg van de meeste weerstand	77
3.3 Het 360° verandermodel	84
3.4 Randvoorwaarden voor MerkWaardige verandering	88
3.5 De kracht van storytelling bij veranderingen	92

4	Aan de slag met de MerkWaardige toekomst van je bedrijf	100
4.1	De consument van de toekomst	102
4.2	Techniek en de toekomst	105
4.3	De toekomst per sector	107
4.4	De medewerker en organisatie van de toekomst	111

Epiloog 114

Bijlage 1 127

Voorbeelden van MerkWaardige projecten

Bijlage 2 132

Formulier Ansoff Matrix

Bijlage 3 133

Interbrand scoreformulier

Bijlage 4 134

Aanzet vragenlijst MerkWaarde Matrix[©]

Bronnen 137

Over de auteur 139



Het komt er nu echt
op aan, kiezen of
verliezen!

Inleiding

Nederland wordt langzaam maar zeker wakker in een nieuwe werkelijkheid. We zijn uit onze comfortzone geduwd en een heleboel dingen zijn onomkeerbaar veranderd. Er zijn nog steeds bedrijven die denken dat het wel weer goed zal komen en dat ze nog even geduld moeten hebben. Nou ik heb nieuws voor ze, dat gaat niet gebeuren. Op alle denkbare niveaus is de wereld veranderd en de veilige vluchtheuvels van voorheen zijn veranderd in *kill zones*.

De nieuwe werkelijkheid

Om maar een paar belangrijke ontwikkelingen te noemen:

- *Digitalisering* – Internet is volledig geïntegreerd in onze levens en bedrijfsprocessen en zal de komende tijd een nog veel grotere rol opeisen. Kijk eens wat er gebeurt als de stroom een paar uurtjes uitvalt, wat kun je dan nog?
- *Transparantie* – Geheimen bestaan niet meer, 'privacy' is een woord dat naar de geschiedenisboekjes kan verhuizen. Alles is te vinden of te koop, van jouw zoekgedrag op internet tot je favoriete boodschappenmandje en je bedrijfsgegevens. Het positieve effect daarvan is dat 'boefjes' gemakkelijker door de mand vallen en bedrijven die 'gewoon' de goede dingen doen en daar open over zijn de waardering kunnen krijgen die ze verdienen. Daarnaast zijn klanten – of dat nu bedrijven zijn of individuen – tegenwoordig ook heel goed geïnformeerd en dat bepaalt mede hun koopgedrag.

- *Waardedrijvers of verdienmodellen* – Om maar een voorbeeld te noemen: waar voorheen een accountant zijn geld verdiende met het schrijven van uren voor het maken van een jaarrekening, rolt deze nu bijna automatisch uit de online-administratie die de klant eenvoudig zelf kan invoeren. Veel businessmodellen zijn of worden achterhaald door de nieuwe werkelijkheid, hele bedrijfskolommen vallen om en worden vervangen door sneller schakelende hybride bedrijfsvormen. Een mooi voorbeeld is Uber; de gevestigde taxibedrijven verzetten zich met hand en tand tegen deze aanbieder, maar het is een gevecht tegen windmolens.
- *Time to market* – Als je in het verleden een product of dienst ontwikkelde, bouwde je daarmee meestal een grote voorsprong op ten opzichte van je concurrenten. Door de versnelling in de informatiestromen en technologische doorbraken (denk bijvoorbeeld aan 3D printing) is de kans op een voorsprong veel kleiner en de terugverdienperiode dus ook veel korter. Innovaties moeten een vast onderdeel van je bedrijfsvoering zijn en snel en efficiënt kunnen worden geïmplementeerd.
- *Globalisering* – De wereld is het nieuwe speelveld. Als jij met of binnen jouw bedrijf niet internationaal wil gaan, is dat je goed recht. Reken er alleen wel op dat buitenlandse spelers zomaar jouw lokale markt kunnen betreden.
- *Small is beautiful again* – In het verleden waren vooral grote, machtige bedrijven de norm, als klein bedrijf telde je niet echt mee. Nu mag je weer klein en keigoed zijn in een niche. Dit soort bedrijven is vaak veel flexibeler en 'intelligenter', waardoor ze sneller en beter kunnen inspelen op de laatste ontwikkelingen. Als je in deze tijd groot bent, heb je al snel te veel te verliezen. Je hebt dan een kostenstructuur en beheersingsapparaat dat gericht is op repeterende handelingen met een stabiel product en daar zit je al snel in gevangen.

De toekomst is aan jou!

Jij leest nu dit boek en daarmee heb je al een belangrijke stap gezet: je kiest er namelijk voor goed geïnformeerd te willen zijn over de dingen die gebeuren en te ontdekken wat jij kunt/moet doen om jezelf en je bedrijf op voorsprong te zetten. Ik pretendeer niet dé oplossingen voor jou en je bedrijf te hebben, maar wil je met dit boek inspireren en je denkrichtingen geven waarmee jij verder kunt.

Het maken van keuzes is geen sinecure, voorspellen is nu eenmaal lastig (helemaal als het over de toekomst gaat). Met dit boek help ik je op weg om 'haakjes' te hebben waarmee je aan de slag kunt gaan. Het helpt nu eenmaal om eerst een paar gedachten en ingangen te hebben om aan de toekomst te gaan werken – en de toekomst is aan jou.

Beleving van MerkWaardigheid

Henri Ford zei ooit dat het geen zin zou hebben aan klanten te vragen wat ze willen. Hij zei dat in het kader van de uitvinding van de T-Ford, op het moment dat mensen voor het vervoer vooral paarden en koetsen kenden. Ik ben het met hem eens dat je klanten niet kunt vragen naar hun mening over zaken die ze niet kennen. Klanten hebben echter wel een goed beeld van de huidige situatie en een mening over wat zij (on)belangrijk vinden.

In dit boek heb ik dan ook de samenwerking gezocht met 'de klant'. Q&A Research & Consultancy – retailpartner voor kennis, onderzoek, advies en opleiding – heeft in de zomer van 2014 haar klantenpanel gevraagd naar zijn beleving van MerkWaardigheid. In hoofdstuk 2 vind je de uitkomsten van dat onderzoek.

Volop redenen dus om aan de slag te gaan, de toekomst begint NU!



Merkwaardige



bedrijven doen het zo!

Wat maakt een bedrijf MerkWaardig?

Dat is de vraag waar dit eerste hoofdstuk op inzoomt. Ik neem graag een aantal modellen en theorieën met je door aan de hand waarvan de rol en toegevoegde waarde van bedrijven worden bepaald en beschreven.

Vanuit dat overzicht uit het veld bouwen we een kader op waarmee jij de MerkWaarde van jouw bedrijf in beeld kunt brengen.

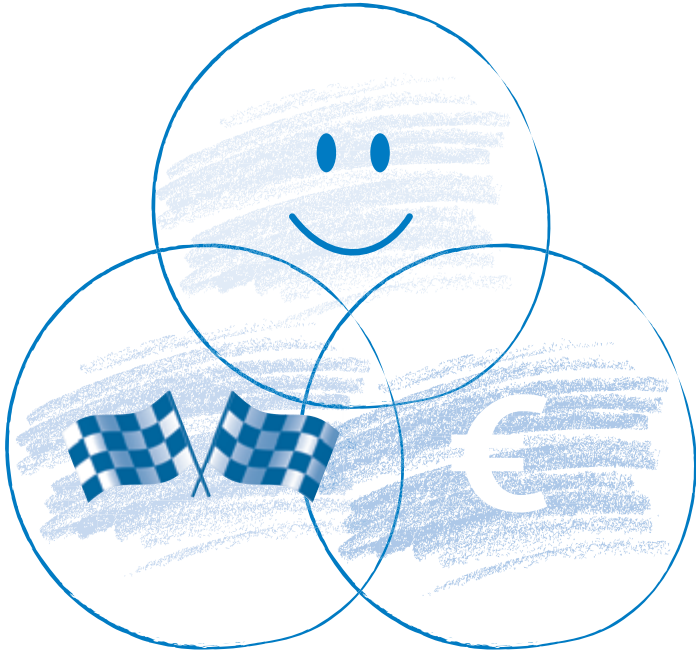
1.1 De basis van Merkwaardig succes

Sinds ik in 2002 ben begonnen met het helpen van bedrijven om nóg Merkwaardiger te worden, maak ik veelvuldig gebruik van de basisprincipes die Jim Collins ontdekte in zijn onderzoek naar geweldige bedrijven. Hij noemt een zevental basisprincipes waarin de leiders van geweldige bedrijven zich onderscheiden van leiders van 'gewone' bedrijven.

- 1 De leiders van organisaties zijn nederig en dienstbaar (hij noemt dat niveau 5).
- 2 Ze werven de juiste mensen en bouwen met hen samen een toekomst op.
- 3 Ze zien de harde feiten onder ogen, maar blijven vertrouwen op succes.
- 4 Ze hanteren het 'egelprincipe'
- 5 Ze zorgen voor een gedisciplineerde organisatiecultuur.
- 6 Ze hechten groot belang aan technologie, maar zijn daarin selectief.
- 7 Ze werken gestaag en volhardend, zonder revolutionaire doorbraken.

Als je deze zeven basisprincipes zo op een rijtje ziet staan, is het wellicht geen heel spannend lijstje, maar toch voelde het voor mij als 'thuiskomen' omdat ze in mijn ogen de kern van de zaak raken.

Het belangrijkste model wil ik graag met je delen: het zogeheten *egelprincipe*. Dit gebruik ik als 'mijn' model om een schets te maken van de huidige én de gewenste situatie binnen een organisatie.



Het egelprincipe

Het egelprincipe bestaat uit drie elementen, die elk van even groot belang zijn. Alleen in de juiste samenhang en in gelijkwaardigheid met elkaar vormen deze drie bollen de perfecte mix om duurzaam succesvol te zijn als bedrijf.

In de snel veranderende economische en maatschappelijke werkelijkheid waarin wij leven, is verandering de enige constante. De drie-eenheid van dit model geeft je een denkkader om te borgen dat veranderingen altijd in samenhang moeten worden aangepakt. Het gaat niet om dingen die elk bedrijf doet, vindt en wil, maar om de zaken die er écht toe doen. Het is een prachtige oefening om je eigen situatie te beoordelen en je droom of doel concrete hoekpalen te geven om op te bouwen. Graag doorloop ik de drie onderdelen van dit model, zodat je er in je bedrijf mee aan de slag kunt.

Goed is
de grootste vijand
van geweldig!

Vlaggetjes

De *vlaggetjes* staan voor de toegevoegde waarde die je bedrijf, afdeling of groep levert aan jullie klanten. Dit zijn de zaken waarmee je klanten een waardevol voordeel biedt en die zij duidelijk kunnen herkennen en benoemen. De toegevoegde waarde van bedrijven is vaak dringend aan verandering toe. Veel bedrijven zijn 'ooit' ontstaan op basis van hun toenmalige toegevoegde waarde. Maar is die nog steeds actueel? Hoe hebben de concurrentie en markt zich ontwikkeld? Waarin ben je de beste en hoe zorg je dat je steeds weer toonaangevend bent door je klant te verrassen met waardevolle innovaties?

Goede voorbeelden van het belang van dit element zijn:

- De verkoop van muziek-cd's en -dvd's is nagenoeg volledig vervangen door digitale diensten. Daarmee is het product niet slecht geworden, maar simpelweg ingehaald.
- 3D printing gaat onherroepelijk een grote impact hebben op de manier waarop hele sectoren denken en werken. Waarom zou je bijvoorbeeld nog voorraden hebben als je op maat kunt produceren? De rollen van fysieke producent en eigenaar van het design zullen worden gesplitst.

Euroteken

Het *euroteken* symboliseert het verdienmodel waarmee je werkt. Is je model transparant, flexibel en kun je erop bouwen? Rendement is belangrijk omdat het de financiële basis voor toekomstig succes moet bieden. Rendement is in mijn visie bedoeld als investeringsvermogen. Helemaal nu de traditionele financieringsmogelijkheden voorgoed veranderd lijken te zijn, is het belangrijk dat bedrijven heel transparant zijn over hun verdienmodellen en daarmee nieuwe financieringsvormen zoals crowdfunding mogelijk maken.

Voorbeelden zijn:

- Als je als reclamebureau nu nog je geld moet verdienen met de marge op middelen en niet op basis van je creativiteit, ben je in zwaar weer terechtgekomen. Klanten bestellen hun drukwerk tegenwoordig zelf en de aanbieders zijn veelal volledig digitaal te vinden.
- De enorme verschuiving die aan de gang is in de financiering van initiatieven. Banken lijken in de toekomst door regelgeving en risicomijdend gedrag geen hoofdrol meer te spelen, terwijl jij en ik gewoon kunnen helpen om nieuwe initiatieven mogelijk te maken.

Smiley

Last but not least staat de *smiley* voor een cultuur van succes. Dit is het derde cruciale element van je MerkWaarde. Waar waarde gecreëerd moet worden, geldt dat mensen mensen geloven; ze kopen van mensen en niet van bedrijven. Wanneer je in staat bent om een groep mensen bij elkaar te brengen die samen $1+1=3$ kunnen maken, dan ontstaat er een energie waarmee je bergen kunt verzetten. Waarin is jouw team onderscheidend, welke talenten breng je bij elkaar? Hoe open en transparant is de communicatie? Welke spelregels hanteren jullie? Mag iedereen in de organisatie bijvoorbeeld – gevraagd of ongevraagd – feedback leveren op het functioneren van de organisatie?

Voorbeelden zijn:

- In veel winkels zijn medewerkers lang benaderd als noodzakelijk kwaad met hoge kosten. Met de komst van internetwinkels is de rol van winkels in veel gevallen echter sterk veranderd. Medewerkers en de beleving van winkels vormen nu de belangrijkste meerwaarde, en het belang hiervan zal alleen maar toenemen.

- In het verleden kon een bedrijf zijn imago en identiteit goed gescheiden houden, doordat deze elkaar haast niet raakten. Met de komst van social media is dat voorgoed voorbij. Klanten kijken rechtstreeks in de keuken van het bedrijf.

Steeds opnieuw ontdek ik dat de goede samenhang tussen de drie elementen van het egelprincipe essentieel is voor het bouwen en onderhouden van duurzaam succesvolle bedrijven en (klant)relaties. Vanuit deze basis bouw ik graag met je verder.

Onze eigen André de Waal heeft de afgelopen jaren heel veel onderzoek gedaan naar zogenoemde *High Performance Organizations* (HPO's). Uit zijn onderzoek, waarin hij onder anderen Collins heeft meegenomen, zijn vijf pijlers voor onderscheidende organisaties naar voren gekomen. Onderstaand de vijf elementen met een korte toelichting in mijn eigen woorden.

- *Kwaliteit van het management* – De integriteit en het voorbeeldgedrag van het (top)management zijn belangrijke toetsstenen voor de mensen in de organisatie.
- *Openheid en Actiegerichtheid* – Veel organisaties weten dat het belangrijk is om fouten niet direct af te straffen, maar ervan te leren. Ook is bekend dat kennis uitwisselen en een stevige dialoog tussen medewerkers onderling belangrijk zijn. Toch ligt hier voor veel organisaties een grote uitdaging. Het lijkt allemaal logisch... maar in de praktijk voelt het tegennatuurlijk en ongemakkelijk. Vragen stellen in plaats van vertellen, fouten toegeven.
- *Langetermijngerichtheid* – Interne en externe samenwerkingsverbanden zijn van groot belang voor het langetermijnsucces van je organisatie. Winst op de lange termijn is voor een HPO veel belangrijker dan kortetermijnsucces.

- *Continue verbetering en vernieuwing* – High Performance Organisaties weten hoe belangrijk continue verbetering en vernieuwing zijn voor het langetermijnsucces van de organisatie. Hoe innovatief is jouw organisatie? Sta jij open voor continue verbetering en vernieuwing en breng je die aan? Wat was de laatste keer dat je iets voor het eerst hebt gedaan?
- *Kwaliteit van de medewerkers* – Iedereen wil graag medewerkers die zich verantwoordelijk voelen voor de resultaten, die goed kunnen samenwerken en die ook nog eens flexibel en veerkrachtig zijn. Maar dat is niet eenvoudig. Zeker niet als je weet dat excellent presteren vraagt om diverse en complementaire medewerkers. Het vereist veel aandacht en voorbeeldgedrag van managers en gedrevenheid van medewerkers.

Ik beveel je van harte aan om nader kennis te maken met het goede werk van André en zijn team bij het HPO Center. Surf naar www.hpocenter.nl voor meer informatie.

Uit mijn praktijkervaring blijkt steeds weer dat dit de essentie vormt van MerkWaardige organisaties: de wil om met een aantrekkelijk doel op de lange(re) termijn samen met alle *stakeholders* meerwaarde te creëren en daarmee een gezond rendement te verkrijgen. Niet sexy, geen glitter en glamour en ook geen *quick fixes*, maar vastberaden, volhardend en schouder aan schouder bouwen dus. Als jij bereid bent je hiervoor in te zetten en zo het verschil te maken, zetten we in de volgende paragraaf de eerste stap.

1.2 De fundamenten van een Merkwaardig bedrijf

Veel bedrijven doen alsof missie, visie en strategie gesneden koek zijn. In theorie zijn deze drie zaken vaak (ooit) wel geregeld, maar in de praktijk blijkt steeds dat het formuleren, actueel houden en vooral ook 'leven' van een missie, visie en strategie nogal eens ontbreken.

Een krachtige missie en visie is vaak simpel geformuleerd, zonder simplistisch te zijn. Het is van belang dat je elke keer weer terug kunt naar de kern van de zaak, waar je de kernenergie van een bedrijf vindt: de broninformatie waarmee je kunt werken en bepalen waar je staat met je bedrijf. Wat is er nou mooier dan dat iedereen elke dag zeer bewust en gedreven aan de slag gaat? Dat je met elkaar in gesprek kunt zijn over de dingen die jullie samen belangrijk vinden en steeds weer op zoek bent naar manieren om jullie doel dichterbij te brengen? Om het elke dag een beetje beter te doen? Om te zien dat jij – ongeacht je positie in het bedrijf – een bijdrage levert en ertoe doet?

Klanten, medewerkers en business partners kunnen echt geïnspireerd worden door een aansprekende en duidelijke waarde(n)volle missie, visie en strategie. Wie zijn we als organisatie, waar gaan we naartoe en welke wegen gaan we bewandelen? Geen wollige verhalen of academisch geformuleerde abstracties, maar heldere keuzes in gewone mensentaal! Een sterke missie en visie zijn niet alleen aantrekkelijk voor de mensen die voor de organisatie werken, maar ook voor klanten, businesspartners en bijvoorbeeld de media. Ook zij willen immers onderdeel van de beweging en het (gedroomde) succes zijn.

Essentie:
een bedrijf creëert
waarde door
een aanbod te
koppelen aan
een al dan niet
bestaande
behoefte.

Het belang van een heldere missie, visie en strategie wordt nog wel eens onderschat, terwijl het een belangrijke basis voor succes is. Om het plat te maken: als je een pizza wilt bakken zonder een goede bodem, kun je de beste en de lekkerste ingrediënten van de wereld verzamelen zonder dat ze ooit onderdeel van een goede pizza worden. Het gaat dus over de fundamenten van een bedrijf, de bouwstenen en grondbeginselen waarmee je duurzaam waarde kunt creëren.

Het voert te ver om in dit boek een heel missie- en visieprogramma uit te werken. Ik denk echter dat je geholpen bent met een helder overzicht van de relevante zaken die daarbij komen kijken en de vragen die je moet kunnen beantwoorden om je fundament zo stevig mogelijk te laten zijn. Ik neem je graag mee in de belangrijkste begrippen en componenten van het bouwen van een stevig fundament.



Van missie naar strategie

Missie: waarom bestaan we?

Als je een bedrijf gaat oprichten heb je alle ruimte om je eigen missie te bedenken, maar als je bedrijf al enige tijd bestaat is die ruimte beperkter. De missie wordt vastgesteld door de oprichters van een bedrijf en moet iets over de oerkracht van het bedrijf zeggen. Vaak is die helemaal niet zo goed vastgelegd, maar is hij wel goed te achterhalen op basis van verhalen en rituelen binnen een bedrijf. Als je het geluk hebt om de oprichter(s) van je bedrijf te kunnen interviewen, is dat een bijzonder voorrecht. Pak dat met beide handen aan en schrijf geschiedenis.

In de missie van een bedrijf of organisatie worden vragen beantwoord als:

- Waarom bestaat onze organisatie? Waarom zijn we opgericht?
- Wat is onze primaire functie? Wat is ons ultieme hoofddoel?
- Voor wie bestaan we? Wie zijn onze voornaamste stakeholders?
- In welke fundamentele behoefte voorzien wij?

Een paar aansprekende voorbeelden:

- ✓ Nike: 'Om elke atleet in de wereld inspiratie en innovatie te brengen.'
- ✓ IKEA: 'Om een beter dagelijks leven te creëren voor zo veel mogelijk mensen.'

De kracht van dit soort formuleringen is dat er een wereldbeeld aan gekoppeld is, een hoger plan dan alleen maar het verkopen van producten of winstmaximalisatie. Een hoger doel – of zoals Sinek zegt: een 'why' – is essentieel om te inspireren

en een wereld aan mogelijkheden bloot te leggen. Als de missie van Nike bijvoorbeeld zou zijn: 'Om elke atleet in de wereld innovatieve en mooie sportuitrustingen te verkopen', zou de wereld er toch heel anders uitzien. Ten eerste omdat de mensen van Nike zich zouden beperken tot deze functionele arena en ten tweede omdat wij, hun klanten, Nike anders zouden gaan beleven.

Visie: wat willen we zijn?

Voortbouwend op de missie van de oprichters heeft de huidige leiding van het bedrijf de verantwoordelijkheid om een beeld van de toekomst te schetsen. Zij moet richting geven (synoniem aan directie) en duidelijk maken welke keuzes een bedrijf maakt.

In de visie moeten dus vragen beantwoord worden als:

- Wat is ons toekomstbeeld? Wat zijn onze ambities voor de lange(re) termijn? Wat willen we bereiken?
- Wat is ons gemeenschappelijke beeld van een gewenste en haalbare toekomst?
- Waar staan we voor? Wat verbindt ons? Wie willen we zijn en wat is essentieel in onze houding? Waar geloven we in (KernWaarden)?

Een paar voorbeelden:

- ✓ Amazon: 'Onze visie is om wereldwijd het meest klantgerichte bedrijf te zijn, waar klanten kunnen ontdekken en vinden wat ze online willen kopen ... tegen de laagst mogelijke prijzen.'
- ✓ Shoebys: 'Shoebys wil je verrassen in een omgeving waarin je jezelf kunt zijn. Op een prijsbewuste, maar originele manier geven we je een unieke en persoonlijke service. Shoebys is gewoon anders, zoals iedereen!'

De visie maakt dus duidelijk hoe het bedrijf zijn missie met de wereld wil delen en wil waarmaken. De visie maakt duidelijk waar de klant in de praktijk op mag rekenen.

KernWaarden en/of MerkWaarden

Het maakt mij eerlijk gezegd niet zo veel uit hoe je ze noemt, al zijn er hele volkstammen die proberen uit te leggen dat ze juist héél verschillend zijn. In de zuivere betekenis zijn KernWaarden met name intern gericht en MerkWaarden juist extern. Stabiele KernWaarden en MerkWaarden zorgen voor een evenwicht tussen houding, regels en gedrag binnen de organisatie. Ze bieden een houvast waar mensen zich op kunnen oriënteren. In de wereld waarin we nu leven – en gezien de transparantie waarover ik in de inleiding schreef – kun je je volgens mij niet meer veroorloven om die waarden los van elkaar te zien. De klant kan de binnenkant zien en de medewerker de buitenkant, die moet je dus zodanig met elkaar verbinden dat er een sterke mix ontstaat.

Doelstellingen: waar richten we ons op?

Missie en visie vormen het uitgangspunt voor het formuleren van organisatiedoelstellingen. Zonder doelen heeft het geen zin aan de slag te gaan, het kan namelijk alle kanten op.

Als het in trainingen over doelmatig werken gaat, zet ik wel eens mijn stift ergens op de flip-over en vraag ik aan een deelnemer aan te geven waar ik naartoe moet. Op basis van omhoog, naar links, omlaag etc. kom ik dan ergens op de flip-over uit. Als ik vervolgens vraag of we er samen in geslaagd zijn ons doel te bereiken, begrijpt iedereen dat we wel leuk bezig zijn geweest, maar geen idee hadden waar we eigenlijk heen moesten.

Doelstellingen helpen dus om een punt op de horizon te hebben waar je met je bedrijf naartoe kunt werken. Om goede doelstellingen te kunnen formuleren, is het van belang om te achterhalen wat er cruciaal voor succes is en om het resultaat te weten/meten.

Een paar vragen om je op gang te helpen:

- Wat zijn de resultaten die we willen bereiken?
- Welke factoren maken ons uniek of onderscheiden ons van de concurrentie?
- Wat is doorslaggevend voor het succes van onze organisatie?
- Welke factoren in de visie zijn essentieel voor de levensvatbaarheid van onze organisatie?
- Welke meetbare resultaten moeten we bereiken?

Het is dus aan jou om inspirerende en richtinggevende doelen te stellen, waarmee jij en je collega's aan de slag kunnen. Maak het jezelf daarin overigens ook niet te moeilijk, zorg dat je een beperkte en logisch samenhangende set van doelen hebt. Voor het bepalen van concrete doelstellingen kun je gebruikmaken van de SMART-methode, die voorschrijft dat doelen Specifiek, Meetbaar, Ambitieuw, Realistisch en Tijdgebonden dienen te zijn. Hiermee geef je richting aan de doelstellingen en geef je aan welke resultaten wanneer bereikt moeten zijn.

Voorbeelden van doelstellingen zijn:

Goed: 'We willen dit jaar 50% meer omzet realiseren in productgroep x ten opzichte van vorig jaar.'

Niet goed: 'We willen de beste worden in de markt.'

Een bedrijf zonder
een heldere missie,
visie en strategie
is als een
wolkenkrabber
die gebouwd is op
drijfzand.