

MKB'ers met
een missie.



Een verkennend onderzoek naar organisatiesmissies
bij MKB bedrijven in Noord-Nederland

Gebruiken MKB'ers in Noord-Nederland
een missie?

Hoe ziet deze er in de praktijk uit?

En wat is het ideaal?

inhoudsopgave

Initiatiefnemers	4	1 Algemene resultaten	11
Inleiding	6	A. Wel/geen missie	12
Een definitie kwestie	8	B. Wel/geen missie & branche	13
		C. Wel/geen missie & bedrijfsgrootte	14
		D. Wel/geen missie & bestaansduur	15
		E. Missie wel/niet uitgeschreven	16
		F. Wel/niet uitgeschreven & branche	17
		G. Wel/niet uitgeschreven & bedrijfsgrootte	18
		2 Missie in de praktijk	21
		A. Bekendheid	22
		B. Vorm	23
		C. Gebruik	24
		D. Kennis	26
		E. Inhoud	27
		F. Totstandkoming	28

3 Ideale missie

A. Vorm	32
B. Inhoud	33
C. Gebruik	34
D. Kennis	36

4 Respondenten

A. Hoofdvestiging	40
B. Branche	41
C. Werkzame personen	42
D. Bestaansduur	43

Conclusies

Wat weten we nu?	46
Meer dan één missie	48
Afsluitend	50
Colofon	51

initiatiefnemers

CP Positioneringsadvies

CP is een bureau gespecialiseerd in strategische positioneringsvraagstukken. Zodoende werkt CP voor MKB bedrijven en merken aan het definiëren en waarmaken van onderscheidend vermogen. Opvallend zijn de grote verschillen in gebruik en opvattingen over het nut van een missie binnen MKB bedrijven.

Het idee voor dit onderzoek komt mede voort uit deze ervaring en uit de interesse om dit voor organisaties in Noord-Nederland beter in beeld te brengen.



Marktonderzoekbureau Molgo

Marktonderzoekbureau Molgo is gevestigd in Groningen. Speerpunt van Marktonderzoekbureau Molgo is dat resultaten altijd uitmonden in een pragmatisch actieplan. Daarnaast staan degelijk marktonderzoek en open en eerlijke samenwerking hoog in het vaandel.

Molgo verwerkte voor dit onderzoek de onderzoeksresultaten tot begrijpelijke uitkomsten.



Hanze Hogeschool Groningen

De Hanzehogeschool Groningen is de oudste multi-sectorale hogeschool van Nederland. In 2008 vierde zij haar 210-jarig bestaan. Met vestigingen in Groningen, Assen, Leeuwarden en Amsterdam telt de hogeschool ruim 24.000 studenten.

Van de opleiding Communicatie hielden 5 studenten met de specialisatie Communicatie en Bedrijf zich bezig met het onderzoek. Zij zijn verantwoordelijk voor het benaderen van respondenten voor deelname aan het onderzoek en de opzet er van.



Syntens

Syntens is een onafhankelijk klankbord voor MKB ondernemers. Syntens is specialist in vernieuwing in alle bedrijfsaspecten en weet waar kennis en kennisen te vinden zijn. Dit alles zonder de ondernemer een rekening te sturen.

Syntens ondersteunde het onderzoek inhoudelijk vanuit de algemene interesse in hoe MKB'ers omgaan met het aspect missie in hun bedrijfsvoering.



inleiding

Hebben MKB bedrijven in Groningen, Friesland en Drenthe een heldere missie voor hun organisatie? Staat het op papier of juist niet? Wordt de missie gebruikt voor beslissingen over marketing en communicatie? En hoe zou de ideale missie eruit moeten zien volgens MKB'ers?

Dit onderzoek is een begin om meer te weten te komen over hoe MKB bedrijven kijken naar het begrip missie. Het onderzoek is verkennend. Dat wil zeggen het schept een helder en significant beeld van de werkelijkheid bij MKB bedrijven, maar biedt ook aanknopingspunten om dieper op in te gaan.

Het veldwerk voor het onderzoek is in de zomer van 2010 gehouden. Via internet en telefonisch zijn honderden MKB bedrijven benaderd voor de deelname aan het onderzoek. Het onderzoek is uitgevoerd door middel van een online-vragenlijst. Deze werd anoniem door de respondenten ingevuld.

Uiteindelijk zijn de resultaten gebaseerd op de antwoorden van 380 respondenten. Om een goed beeld te krijgen zijn in het onderzoek alleen de resultaten van beslissers en leidinggevendenden meegenomen. Op deze wijze zijn de antwoorden namelijk het meest relevant.

Deze rapportage bestaat uit een aantal onderdelen:

De **Algemene resultaten** (hoofdstuk 1) laten zien welk percentage van de MKB bedrijven wel of geen missie heeft. Of deze op schrift staat of niet. En hoe de uitspraken gekoppeld zijn aan kenmerken van de organisatie zoals de bedrijfsgrootte.

Het deel **Missie in de praktijk** (hoofdstuk 2) zet uiteen hoe de aanwezige missie eruit ziet. Hoe deze gebruikt wordt. Wie van het bestaan op de hoogte is. En hoe de missie tot stand is gekomen.

De **Ideale missie** (hoofdstuk 3) geeft antwoord op de vraag hoe de missie er idealiter uit zou moeten zien. De ideale vorm en opbouw. Maar ook het ideale gebruik van de missie in de praktijk.

Gegevens over de MKB bedrijven die deelnamen aan het onderzoek staan vermeld in **Respondenten** (hoofdstuk 4).

Met alle onderzoeksresultaten in beeld is het laatste deel gereserveerd voor de **Conclusies**. Hierin wordt vooral gekeken naar opvallende uitkomsten en hun betekenis. Ook wordt hierin het idee achter een missie verder besproken en in het licht van de resultaten bezien.

een definitie kwestie

Een onderzoek naar organisatiemissies is direct uitdagend. MKB'ers bevragen over hun missie veronderstelt toch een definitie van wat een missie is. Maar wat is een missie eigenlijk?

De bestaande literatuur over dit onderwerp biedt een breed scala aan opvattingen ten aanzien van het begrip "missie". Er bestaan veel definities over wat een bedrijfsmissie is of zou moeten zijn.

De meeste theoretische definities gaan uit van een "brede" invulling van de term missie. Hierin zijn dan veel inhoudelijke bedrijfsaspecten verwerkt zoals "gewenste klanten" en "doelstellingen".

De meest gangbare definities in de literatuur komen op het volgende neer:

In een missie staat het financieel-economisch en/of maatschappelijk doel van de onderneming, welke markt- en concurrentiepositie wordt nagestreefd, welke kwaliteits- en servicenormen worden gehanteerd, wat zijn de kernactiviteiten, welke plaats nemen de werknemers in binnen het bedrijf, en welke waarden en normen worden gehanteerd bij het realiseren van de bedrijfsdoelstellingen.

De definitie doet wat theoretisch aan. Het biedt echter wel een goed startpunt om MKB bedrijven te bevragen over de inhoud van hun missie. Juist door de inhoud van de gangbare definitie te nemen als uitgangspunt voor het onderzoek, ontstaat ook een beeld of deze inhoud in de praktijk eigenlijk wel of juist niet gangbaar is.

De inhoudelijke definitie is dus gebaseerd op de bekende theorieën. In de vragenlijst is bij de vaststelling of een organisatie wel of geen missie heeft wel een ruimere en minder inhoudelijke definitie voorgelegd aan de respondenten. Dit om niet op voorhand een oordeel te vellen over wat een missie moet zijn en zo antwoorden uit te sluiten.

De MKB organisaties is aan de hand van de volgende definitie gevraagd of ze een missie hebben of niet:

Missie: een doel, resultaat of uitgangspunt dat een organisatie bewust nastreeft.

“Een onderneming wordt
gedefinieerd door zijn missie.”

Peter Drucker

(1909 - 2005)

Managementauteur & publicist

1 algemene resultaten

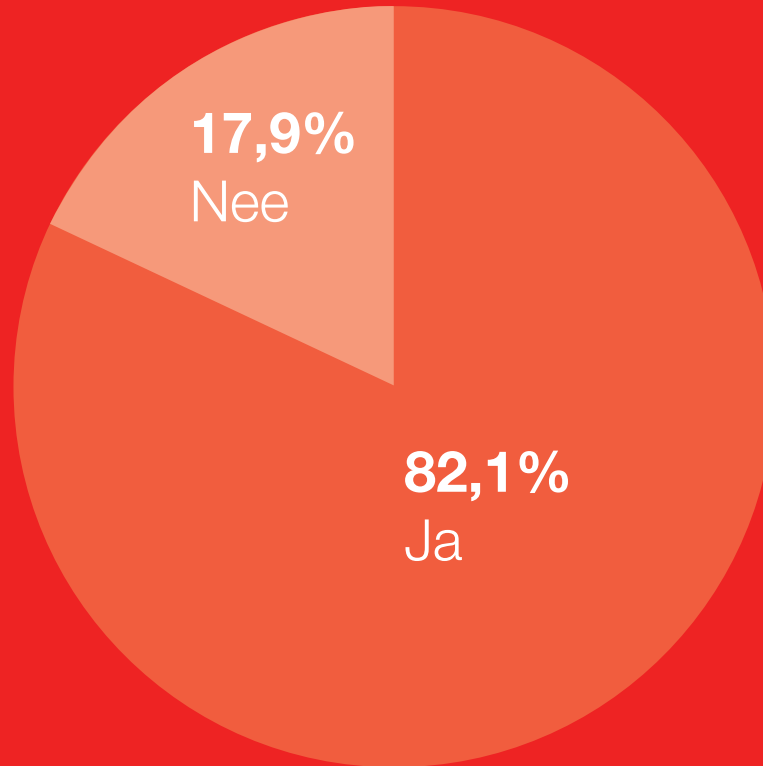
Welk percentage MKB bedrijven hebben een missie? Staat deze op papier of niet. Is er een verschil tussen startende bedrijven en langer bestaande bedrijven? Zegt de bedrijfsgrootte iets?

In dit deel staan de volgende resultaten:

- A. Wel/geen missie
- B. Wel/geen missie & branche
- C. Wel/geen missie & bedrijfsgrootte
- D. Wel/geen missie & bestaansduur
- E. Missie wel/niet uitgeschreven
- F. Wel/niet uitgeschreven & branche
- G. Wel/niet uitgeschreven & bedrijfsgrootte

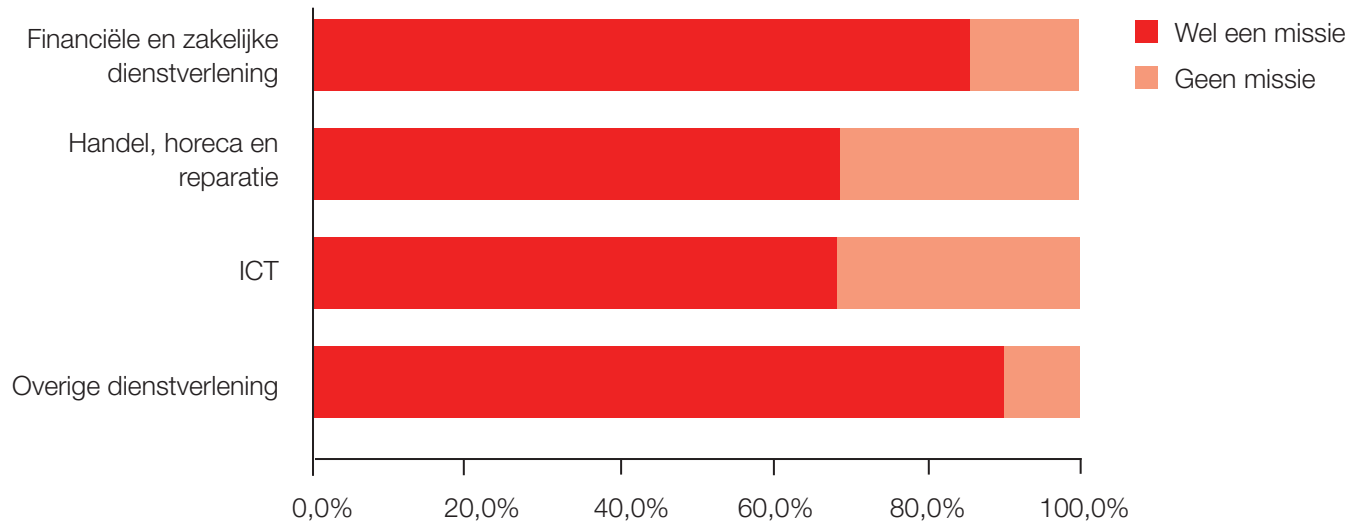
1A wel/geen missie

Heeft de organisatie een missie?



1B wel/geen missie & branche

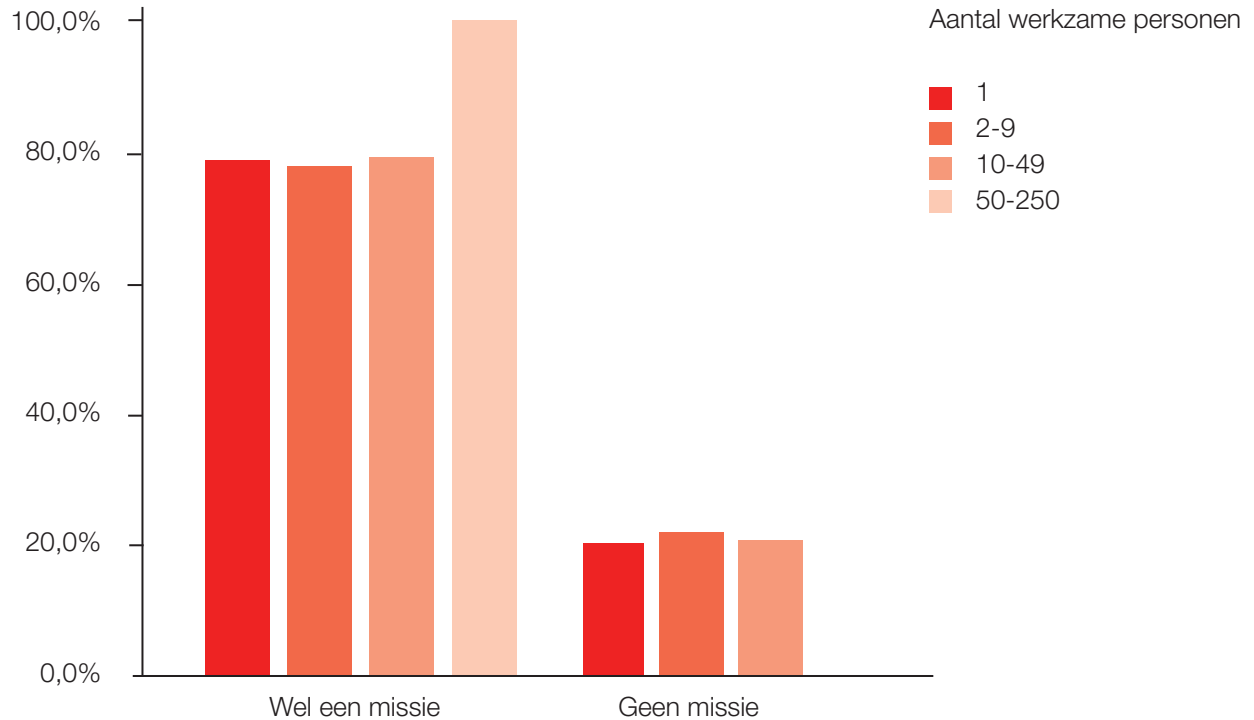
Het wel/niet hebben van een missie gekoppeld aan de branche van het bedrijf.



Branches die qua aantal respondenten niet representatief waren zijn niet mee genomen.

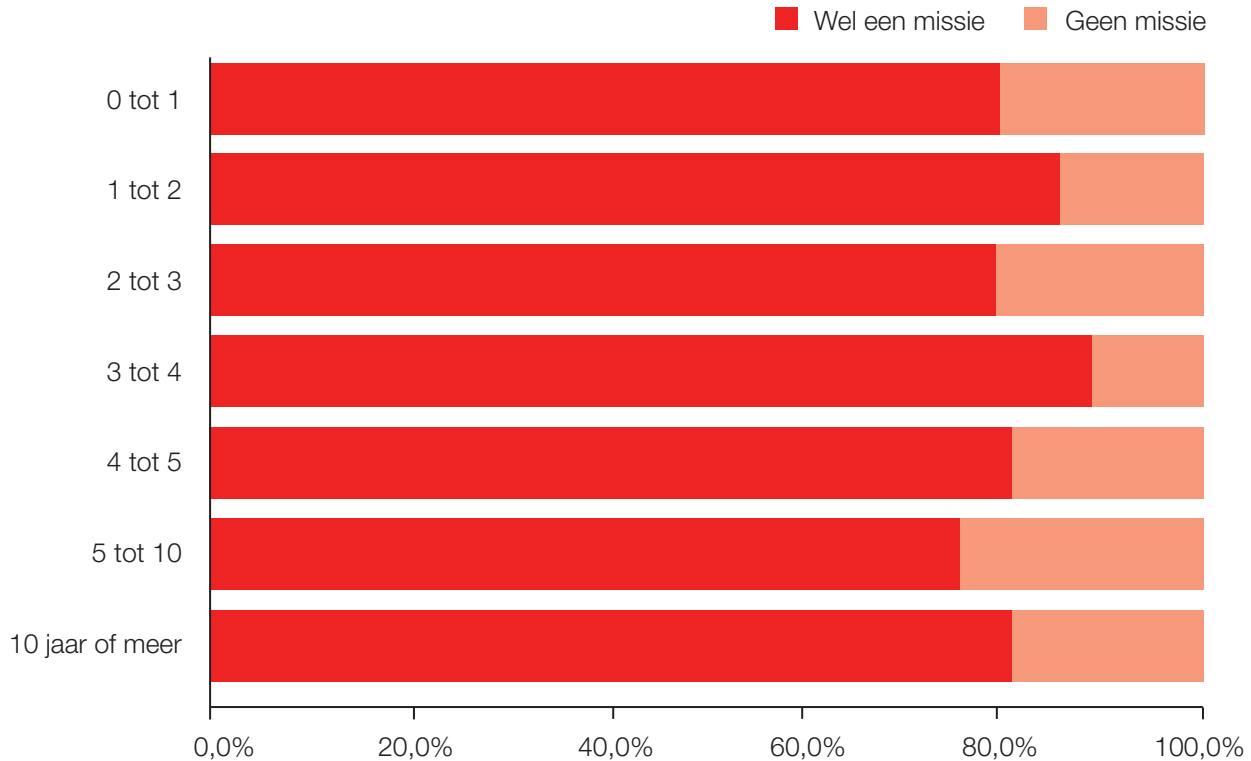
1C wel/geen missie & bedrijfsgrootte

Wel/geen missie gekoppeld aan de bedrijfsgrootte van het bedrijf.



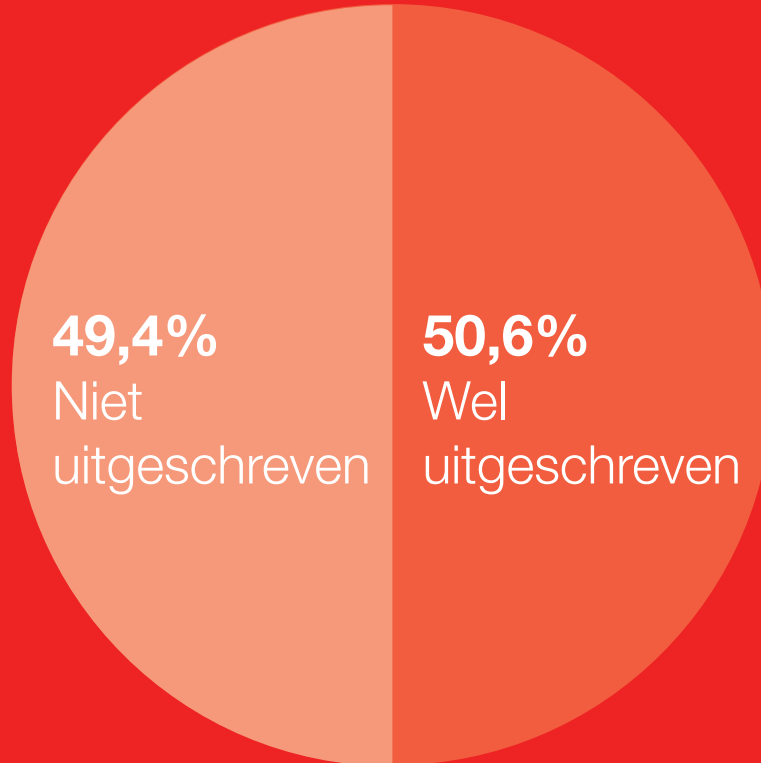
1D wel/geen missie & bestaansduur

Wel/geen missie gekoppeld aan de bestaansduur van het bedrijf in jaren.



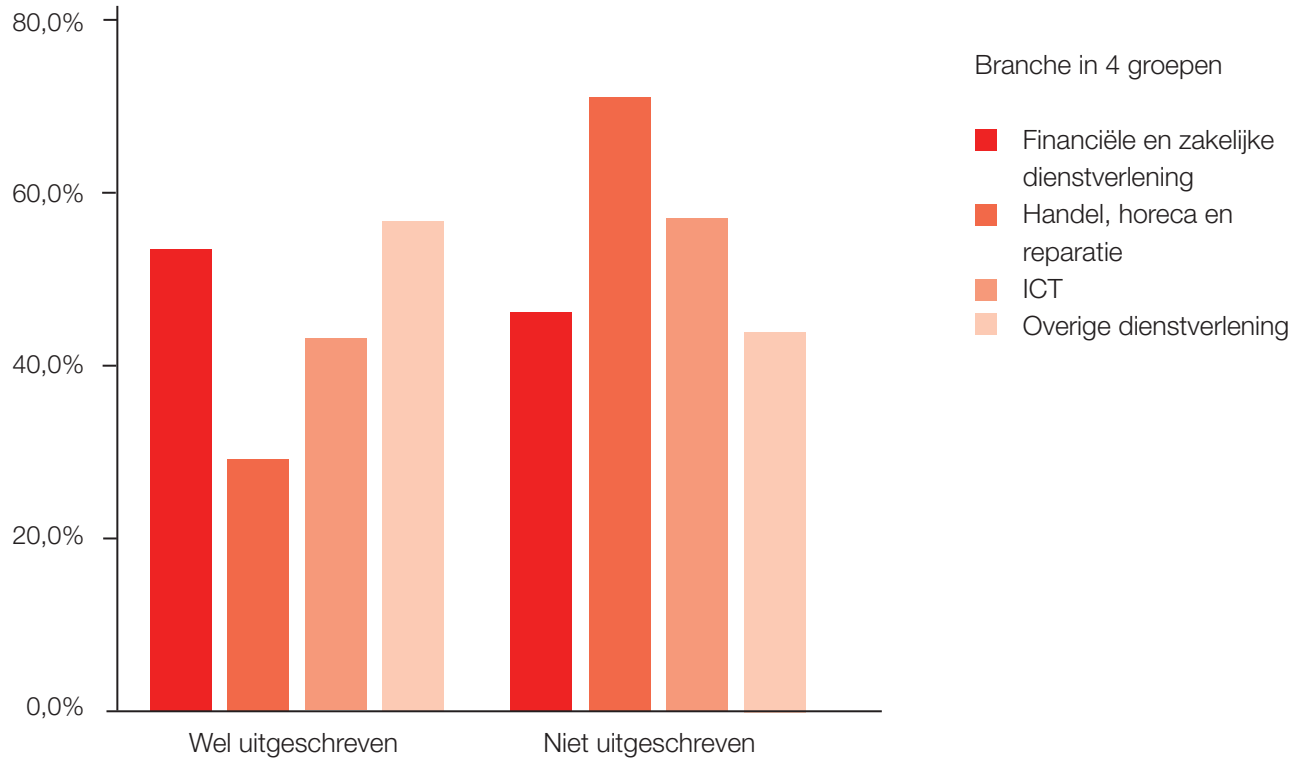
1E missie wel/niet uitgeschreven

Is de missie wel of niet uitgeschreven?



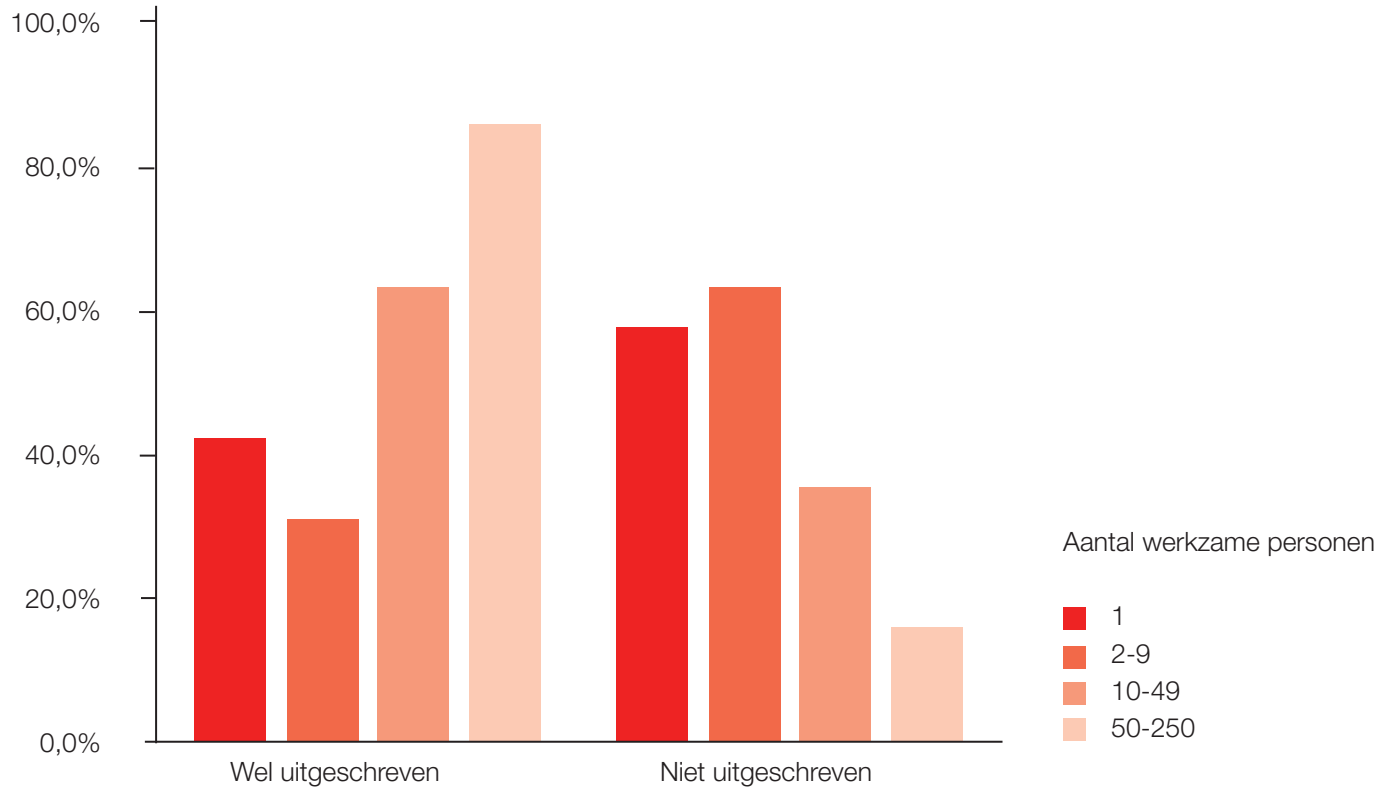
1F wel/niet uitgeschreven & branche

De missie wel/niet uitgeschreven gekoppeld aan de branche van het bedrijf.



1G wel/niet uitgeschreven & bedrijfsgrootte

De missie wel/niet uitgeschreven gekoppeld aan de bedrijfsgrootte van het bedrijf.



Het Noorderpoort wil jongeren en volwassenen voorbereiden op een passend beroep en begeleiden in hun loopbaan, opdat zij zich kunnen ontplooien en een bijdrage leveren aan een duurzame samenleving.

De missie van Noorderpoort College in Groningen

“Als bedrijf moet je in ieder geval een mantra hebben: 3 tot 4 woorden die je personeel echt helpt begrijpen waarom je organisatie bestaat.”

Guy Kawasaki

(1954)

Silicon Valley durfkapitalist en bestseller auteur

2 missie in de praktijk

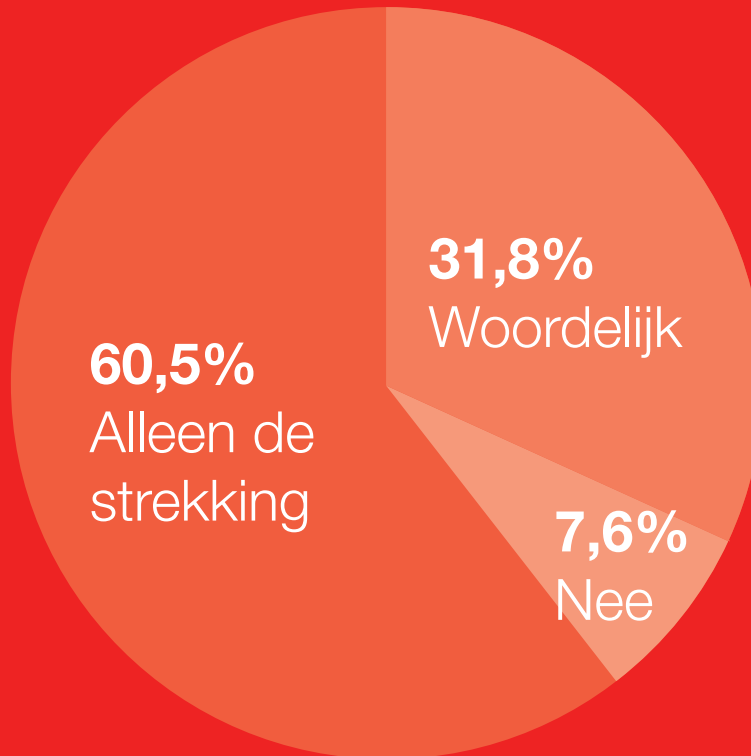
Hoe ziet de missie van MKB bedrijven eruit? Wat wordt er in vermeld? Hoe wordt de missie verder gebruikt? En hoe is deze tot stand gekomen.

In dit deel staan de volgende resultaten:

- A. Bekendheid
- B. Vorm
- C. Gebruik
- D. Kennis
- E. Inhoud
- F. Totstandkoming

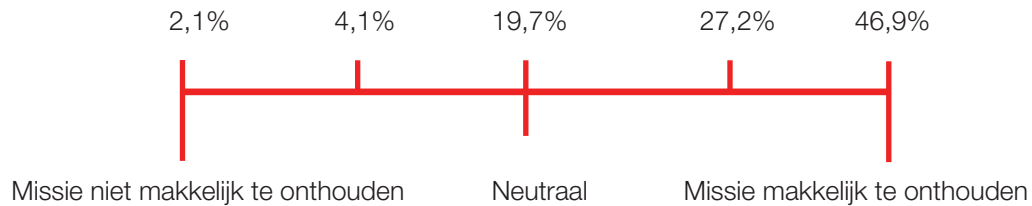
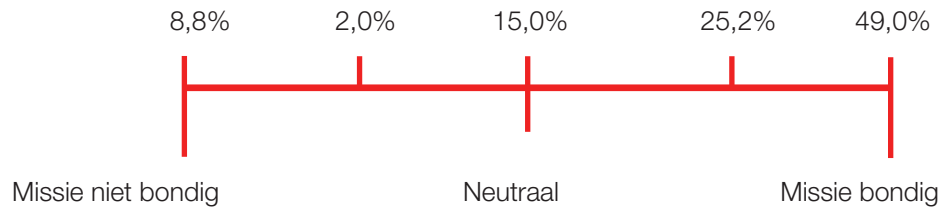
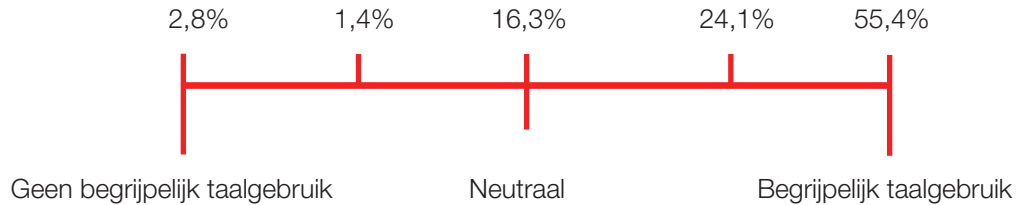
2A bekendheid

Kan de missie woordelijk of qua strekking herhaald worden?



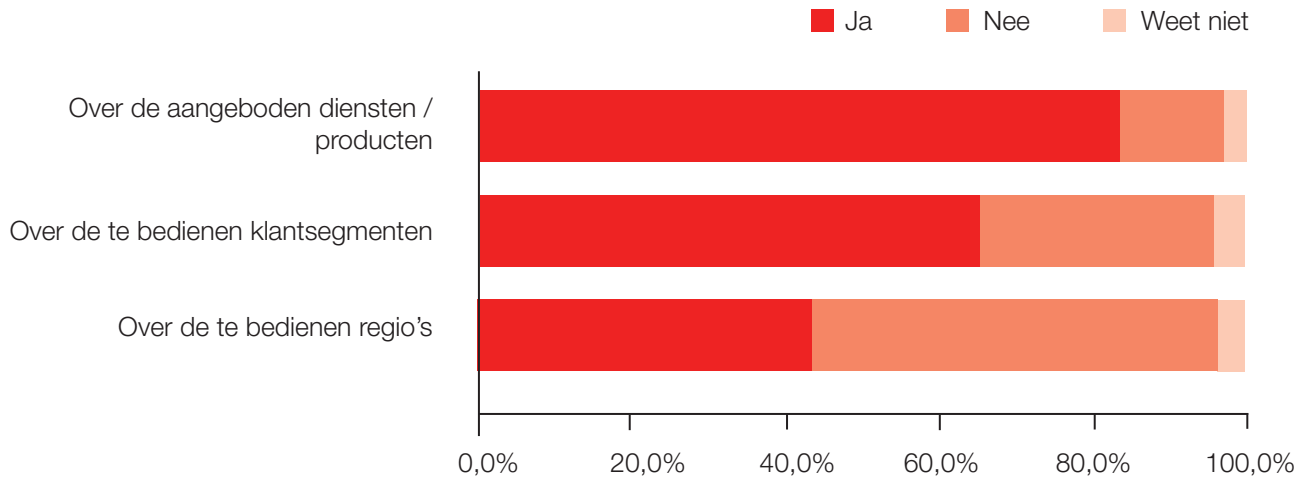
2B vorm

Hoe wordt de missie qua vorm beoordeeld?



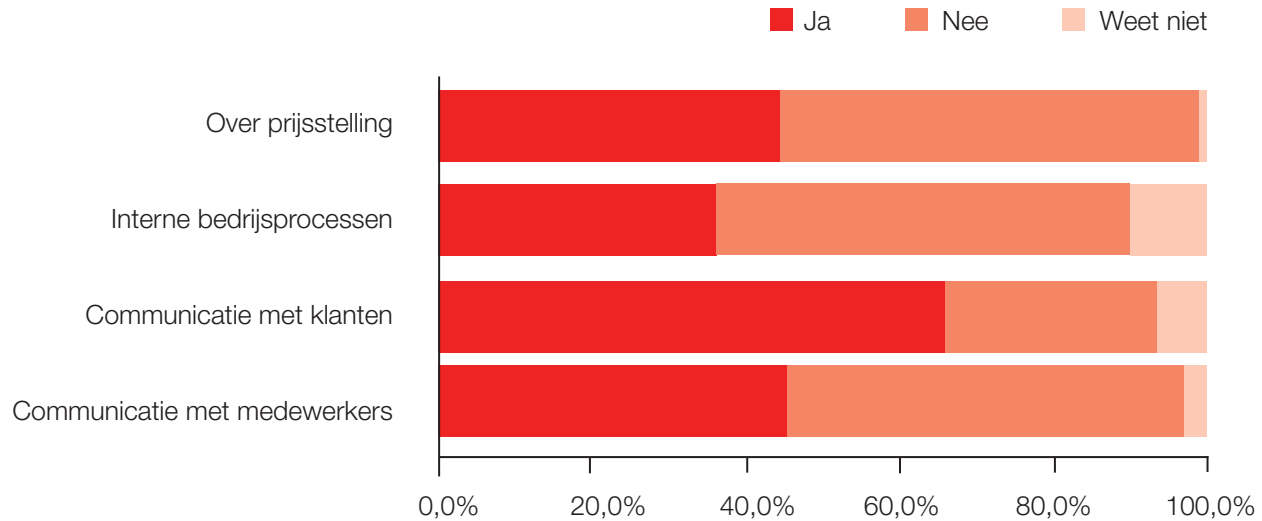
2C gebruik

Wordt de missie gebruikt als een uitgangspunt voor beslissingen?



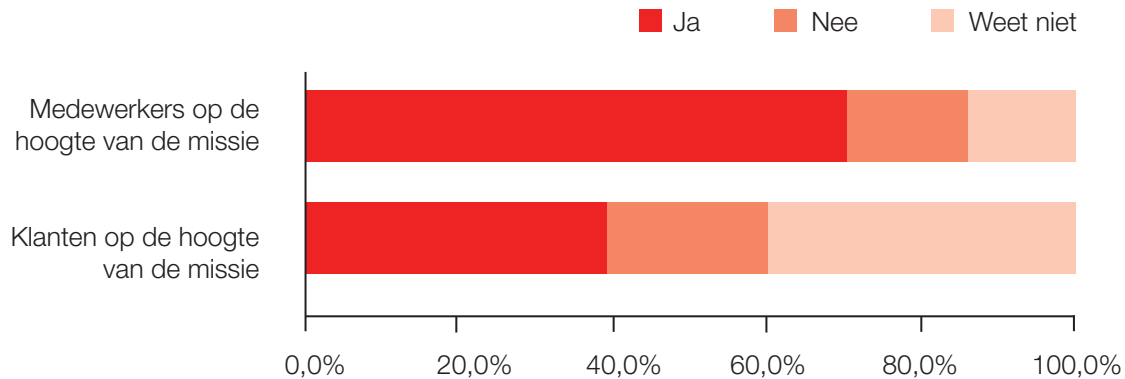
2C gebruik

Wordt de missie gebruikt als een uitgangspunt voor beslissingen?



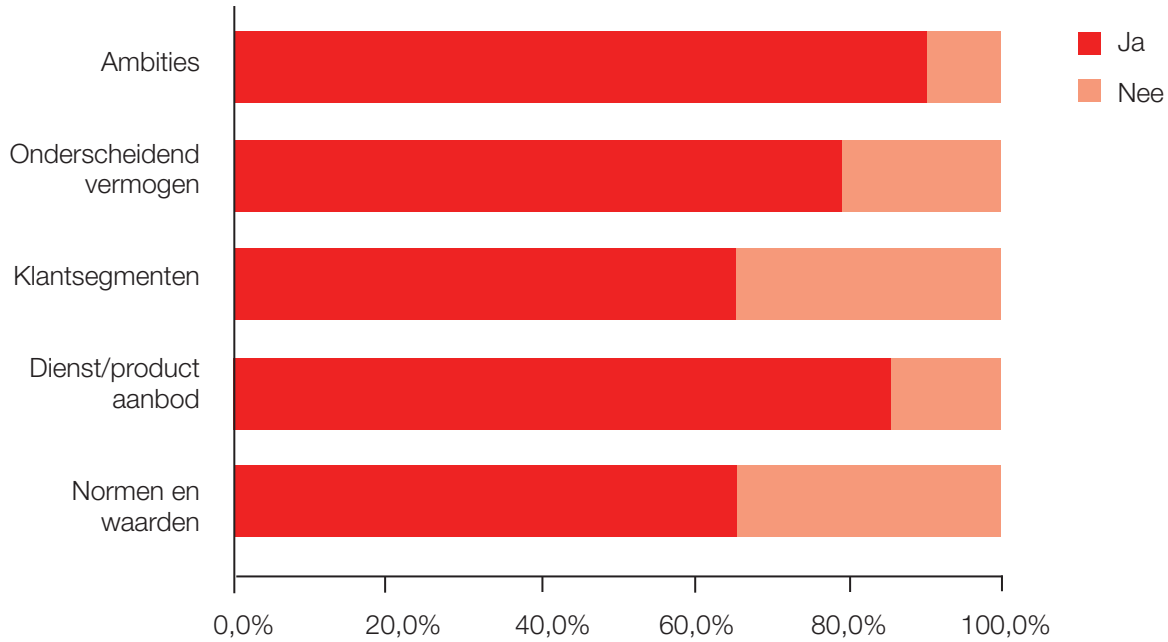
2D kennis

Wie zijn er op de hoogte van de strekking/inhoud van de missie?



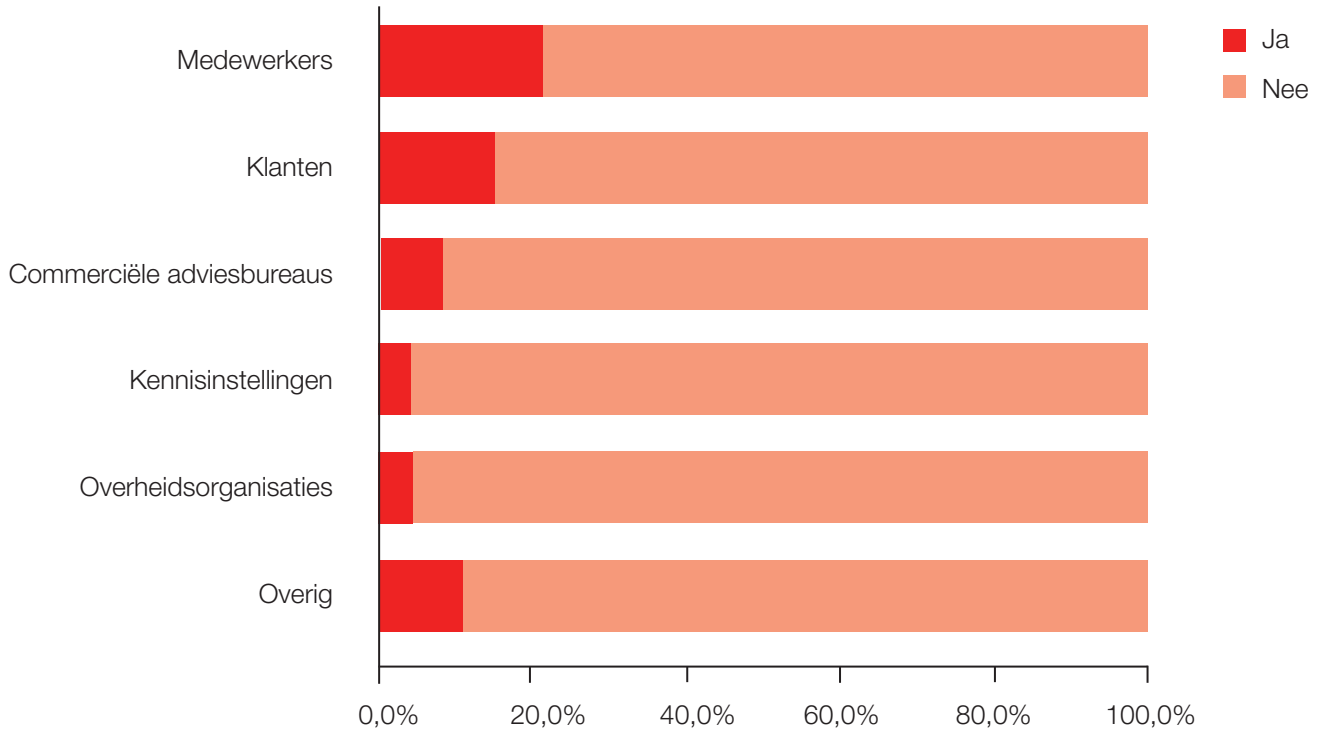
2E inhoud

Welke onderwerpen zijn verwerkt in de missie?



2F totstandkoming

Wie zijn er betrokken bij de totstandkoming van de missie?



Voor een breed publiek een volwaardig theater- en muziekaanbod bieden en plaats bieden aan tal van individuen en instellingen die om de meest uiteenlopende redenen behoefte hebben aan zaalruimte. Daarnaast wil de Harmonie een spannend theater zijn. Een theater waar verassende dingen gebeuren.

De missie van Stadsschouwburg De Harmonie in Leeuwarden

“Weet je niet naar welke haven je zeilt,
dan is geen wind gunstig voor je.”

Seneca

(± 1 v. Chr. - 65 n. Chr.)

Romeinse schrijver en filosoof

3 ideale missie

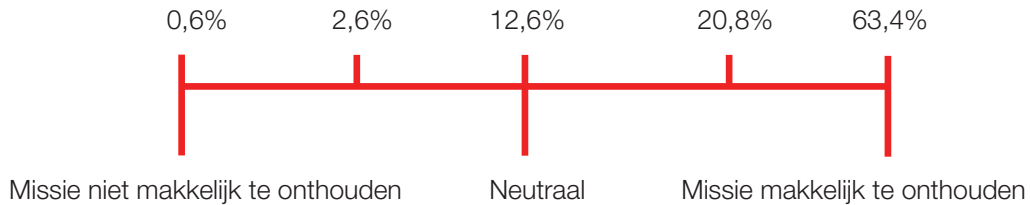
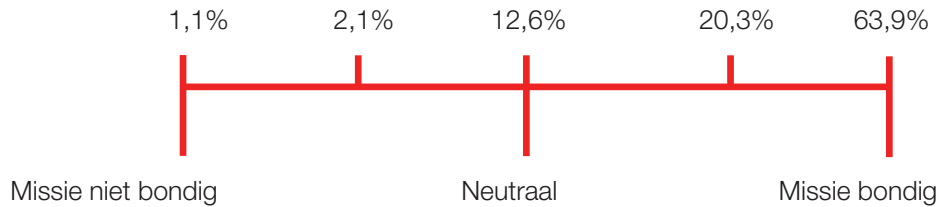
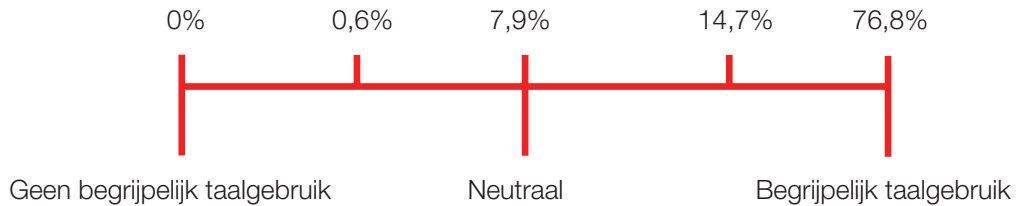
Hoe vinden MKB bedrijven eigenlijk dat een missie er idealiter uit moet zien? Wat is wenselijk qua vorm, inhoud en gebruik van een missie?

In dit deel staan de volgende resultaten:

- A. Vorm
- B. Gebruik
- C. Kennis
- D. Inhoud

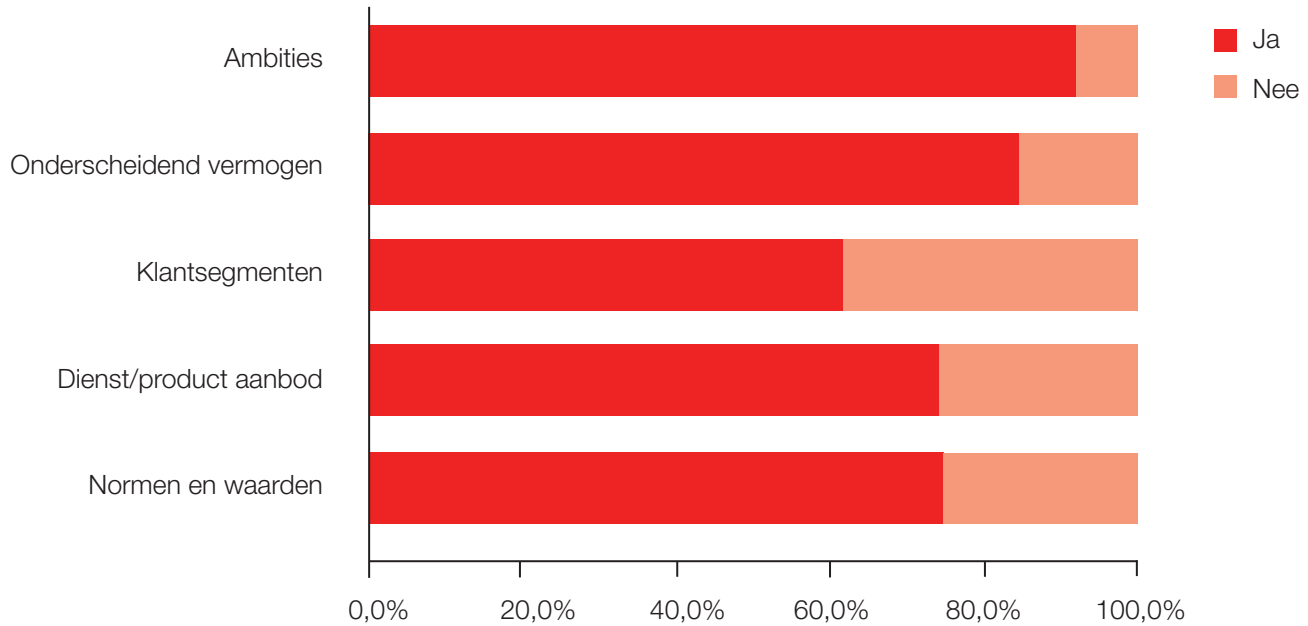
3A vorm

Wat is de ideale vorm van een missie?



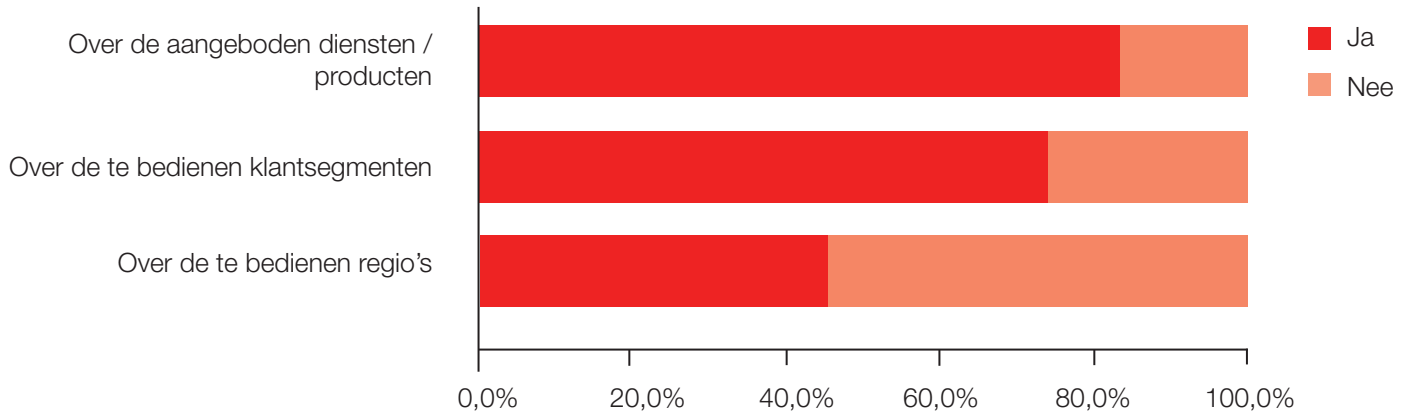
3B inhoud

Welke onderwerpen moeten in een missie verwerkt zijn?



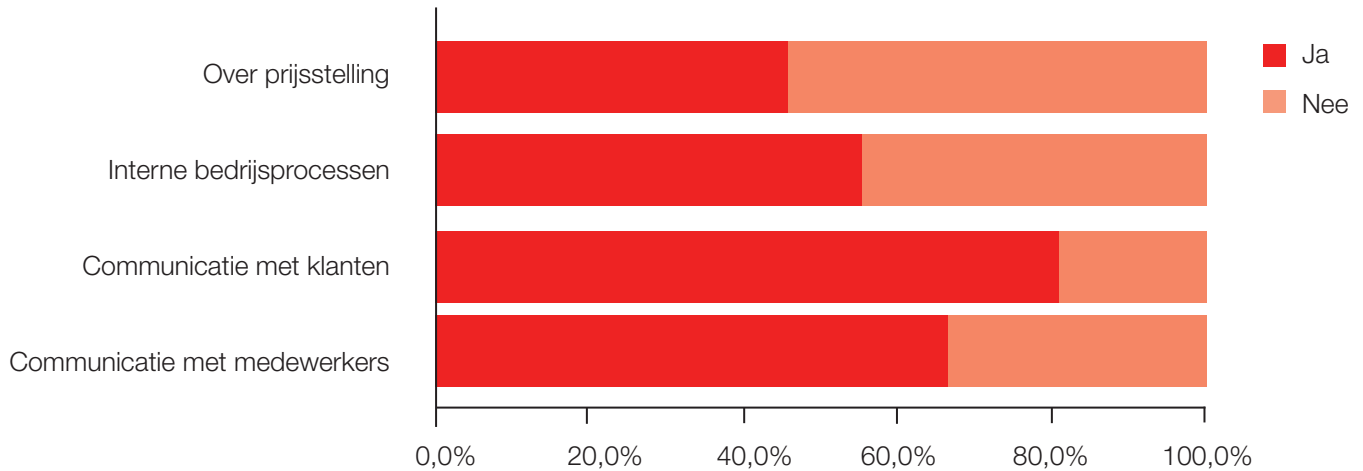
3C gebruik

Voor welke beslissingen moet een missie een uitgangspunt vormen?



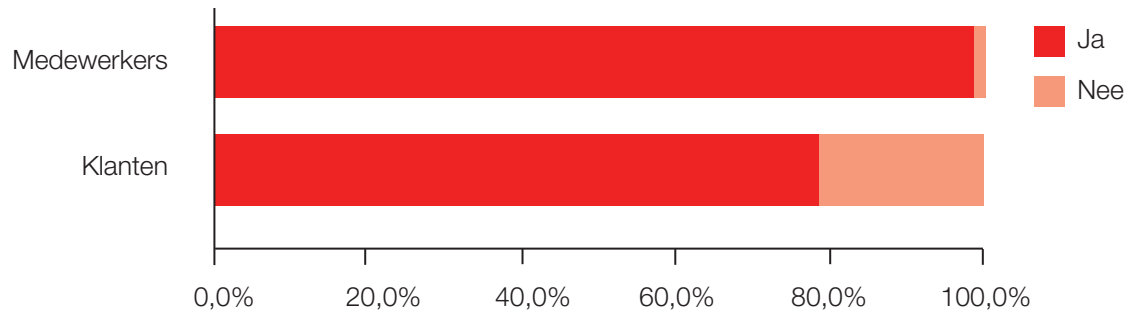
3C gebruik

Voor welke beslissingen moet een missie een uitgangspunt vormen?



3D kennis

Wie moeten er op de hoogte zijn van de strekking/inhoud van de missie?



Hotels.nl biedt haar bezoekers de mogelijkheid om snel en gemakkelijk een hotel te kunnen zoeken, kiezen en reserveren, zonder dat daarvoor onnodige reserveringskosten betaald hoeven te worden. Via een gebruiksvriendelijke en informatieve website kunnen gasten eenvoudig en snel hotelkamers reserveren tegen aantrekkelijke prijzen.

De missie van Hotels.nl

“Als ik dertig directeuren vraag hun mission statements op te schrijven, lijken ze allemaal op elkaar.”

Ricardo Semler

(1959)

CEO van het Braziliaanse bedrijf Semco en bestseller auteur

4 respondenten

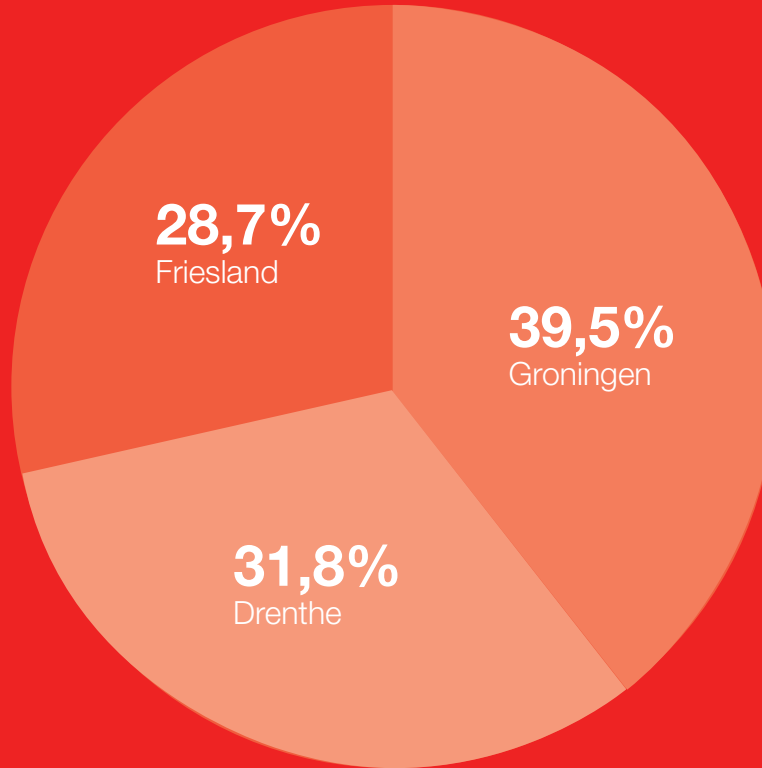
Wie deden er mee aan het onderzoek?

In dit deel staan de volgende resultaten:

- A. Hoofdvestiging
- B. Branche
- C. Werkzame personen
- D. Bestaansduur

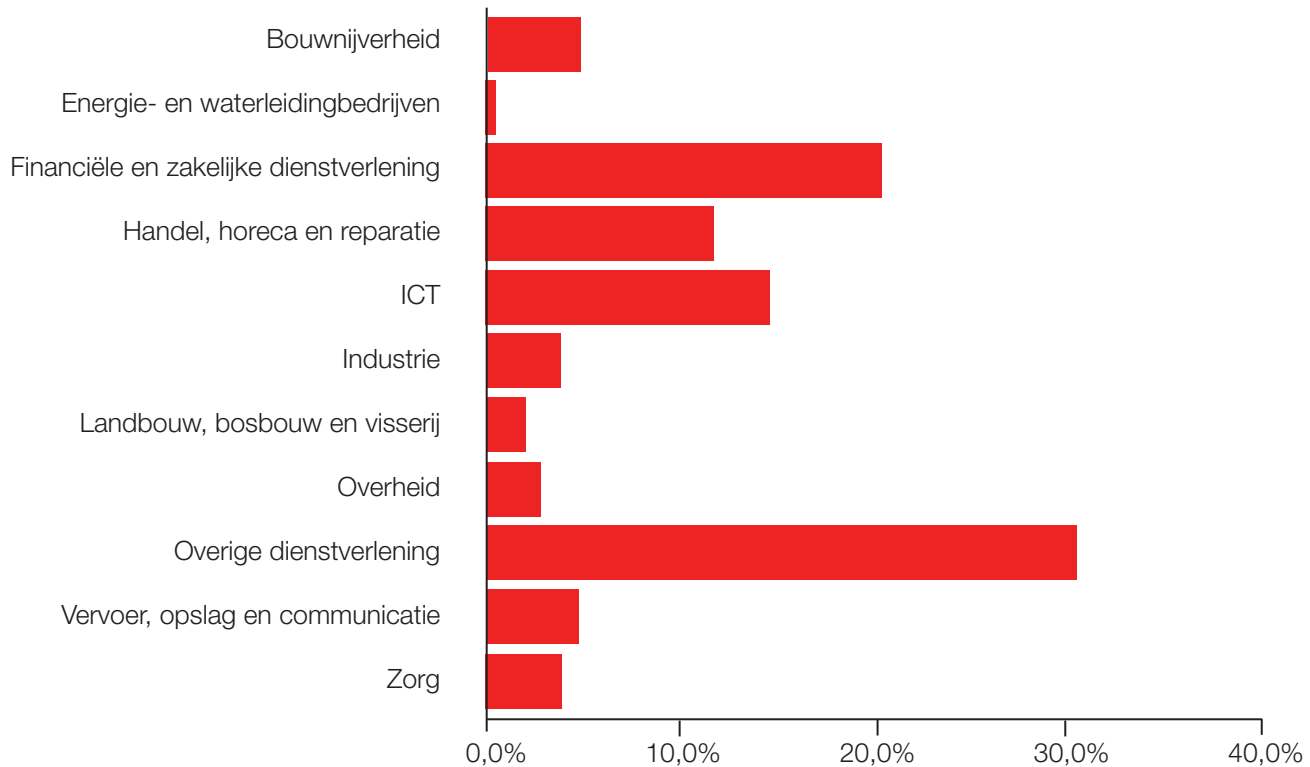
4A hoofdvestiging

Waar bevindt zich de hoofdvestiging van de organisatie?



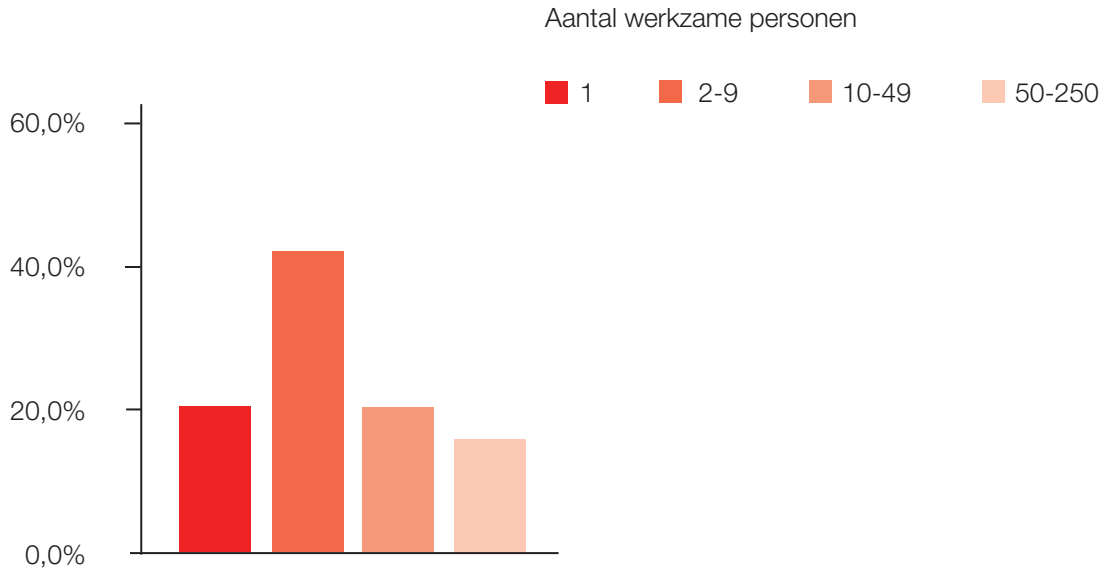
4B branche

In welke branche is de organisatie actief?



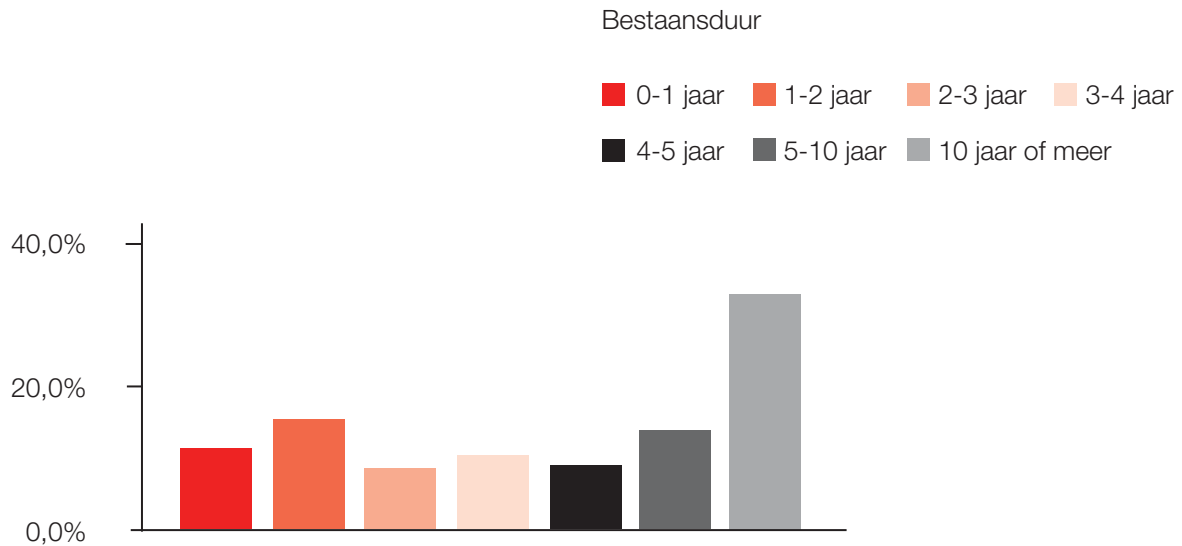
4C werkzame personen

Hoeveel personen zijn er werkzaam in de organisatie?



4D bestaansduur

Hoe lang bestaat de organisatie?



Het (doen) bevorderen van de instandhouding en eventueel van de uitbreiding van zeehondenpopulaties in het bijzonder in de getijdengebieden rond en in de Noordzee.

De missie van Zeehondencrèche Lenie 't Hart in Pieterburen

conclusies

Wat levert dit verkennend onderzoek nu op? Komen er opvallende resultaten aan het licht?
En welke conclusies kunnen er uit getrokken worden?

In dit hoofdstuk verder een bespiegeling over het nut en de noodzaak van een missie voor een MKB organisatie. Is een organisatiemissie wel zo'n eenduidig en toepasbaar begrip?

wat weten we nu?

De opzet van het onderzoek was om een beeld te krijgen van of en hoe MKB'ers in Noord-Nederland een missie gebruiken in hun organisatie en hoe deze er in de praktijk en idealiter uit ziet.

Wat direct opvalt is dat ruim 80% van de MKB organisaties een missie heeft. Een hoog percentage. Hier kan direct bij worden gezegd dat dit sterk te maken kan hebben met de gehanteerde, ruime definitie van het begrip missie: een doel, resultaat of uitgangspunt dat een organisatie bewust nastreeft.

Bij de vraag of de missie ook beschreven staat ontstaat er dan ook direct een tweedeling. Iets meer dan 50% van de organisaties die een missie heeft zegt dit ook op papier te hebben staan. Dit komt neer op zo'n 40% van het totaal aan MKB organisaties in Noord-Nederland.

Wanneer de resultaten worden bekeken in het licht van de omvang (aantal werkzame personen) van de organisatie worden de verschillen groter. Kleine organisaties tot 10 medewerkers hebben in zo'n 40% van de gevallen hun missie op schrift staan. Ruim 60% van de organisaties met 10 tot 50 medewerkers heeft de missie uitgeschreven en een kleine 85% van de organisaties met 50 tot 250 medewerkers heeft dit gedaan.

Een verklaring voor dit verschil kan gezocht worden in de noodzaak binnen grotere organisaties om de missie ook intern te communiceren. Het op schrift staan ervan is daarbij dan een voorwaarde. Het verschil kan ook verband houden met de behoefte tot het expliciet maken van organisatiedoelstellingen binnen grotere organisaties. Dit om bijvoorbeeld de aansturing te vergemakkelijken of te focussen.

Andere opvallende resultaten uit het onderzoek zijn de inhoudelijk kenmerken van de missie. In 90% van de gevallen bevat de missie in de praktijk informatie over de ambities van een organisatie. Ook scoort informatie over het aanbod van de eigen diensten/producten hoog (ruim 85%). De aspecten normen/waarden en klantsegmenten worden minder genoemd als onderdeel (respectievelijk 64,8% en 66,2%). De verschillen tussen de inhoud van de ideale missie en de missie in de praktijk zijn niet opvallend groot.

Uit het onderzoek komt naar voren dat de bedrijven die wel een missie hebben, ook vaak vinden dat deze redelijk overeenkomt met hoe de ideale missie er uit zou moeten zien. Dit geldt het sterkst voor de inhoud van de missie en het gebruik er van.

Het onderzoek laat verder zien dat er duidelijke verschillen zitten tussen de praktijk en het ideaal, bij de mate waarin medewerkers bekend zijn met de missie. Ruim 70% van de organisaties met een missie schat in dat de medewerkers op de hoogte zijn van deze missie. Dit terwijl volgens ruim 97% in de ideale situatie de alle medewerkers op de hoogte zijn van de missie.

Wanneer de resultaten over de wenselijke inhoud van de missie naast de ideale vorm van de missie gelegd worden ontstaat een interessante vraag.

Ruim 60% van de MKB organisaties vindt dat ideaal gezien de missie bondig van vorm moet zijn en makkelijk te onthouden. Ook moet volgens 75% in diezelfde missie inhoudelijke aspecten als ambities, onderscheidend vermogen, klantsegmenten, het diensten/producten aanbod en de normen/waarden van de organisatie een plaats krijgen. Gaat dit wel samen?

meer dan één missie

Zoals gezegd geven vrijwel alle ondervraagden aan dat het wenselijk is dat medewerkers van het bestaan en de inhoud van de missie weten. Ook zegt een kleine 45% van de organisaties met een geschreven missie dat deze begrijpelijker verwoord zou kunnen worden.

Het is goed mogelijk dat er in de praktijk een spanningsveld bestaat tussen wat ideaal gezien allemaal in een missie moet worden vermeld, de vorm van de missie en de wens dat medewerkers ook op de hoogte zijn van de missie.

Dit roept de vraag op in hoeverre één missie al deze rollen kan vervullen? Is het mogelijk om de missie voor een organisatie zo te verwoorden dat het makkelijk te onthouden is en als uitgangspunt voor belangrijke beslissingen kan worden gebruikt? En is die vorm dan ook de ideale vorm om aan medewerkers te communiceren?

De diverse citaten van auteurs in deze rapportage laten zien dat er in ieder geval meerdere zienswijzen bestaan over wat een missie is en waarvoor deze moet worden gebruikt.

Volgens managementgoeroes als Peter Drucker is een missie het eindresultaat van het proces van strategievorming voor een organisatie. Waarbij de missie in combinatie met de organisatievisie verwoord wordt. Op basis daarvan worden dan onder meer marketingdoelstellingen geformuleerd.

In tegenstelling tot Peter Drucker zijn auteurs als Guy Kawasaki voorstander van een andere benadering. Hij koppelt de functie van een missie meer los van klassieke marketingaspecten als prijs en product. In plaats daarvan stelt hij voor een bondige “mantra” te hanteren die vanuit het perspectief van klanten benoemd waar de organisatie voor staat. Deze mantra heeft dan vooral de functie van een intern kompas.

Deze verschillen in benadering geven in elk geval aan dat er geen uniformiteit bestaat over de vorm, inhoud en functie van een missie. Wel biedt het voor MKB organisaties zelf de mogelijkheid om een passende vorm of combinatie van vormen te vinden die voor de eigen organisatie werkbaar is.

De geciteerde missies van Hotels.nl, Noorderpoort College en Stadsschouwburg De Harmonie laten in ieder geval zien dat ook de verwoording van een missie heel verschillend kan zijn bij MKB bedrijven.

De uitwerking van de missie van De Harmonie lijkt meer te passen bij de vorm die in veel literatuur gebruikt wordt. Terwijl Hotels.nl in de uitwerking veel gebruikt maakt van kernwoorden als “snel” en “gemakkelijk” en beter lijkt aan te sluiten bij de opvatting van Guy Kawasaki. Al is de missie van Hotels.nl niet erg kort.

In dit onderzoek is vanwege de verkennende aard besloten om eerst een beeld te verkrijgen van of en hoe het begrip missie leeft binnen het MKB in Noord-Nederland. De resultaten laten zien dat dit zeker het geval is.

Met deze resultaten als uitgangspunt is het interessant om verder te kijken of er daadwerkelijk verschillende soorten missies in MKB organisaties worden gehanteerd. En zo ja wat hiervoor de verklaring is. Spelen aspecten als de bedrijfscultuur en het soort organisatie (producten/diensten) een belangrijke rol of juist andere factoren?

afsluitend

Het onderzoek *MKB'ers met een missie* is een start geweest om meer inzicht te krijgen in hoe MKB organisaties in Noord-Nederland omgaan met, en aankijken tegen organisatiemissies. Er is nu zicht op een aantal feitelijkheden rondom missiegebruik.

Interessant is om te zien dat sommige verwachte uitkomsten (zoals hoe groter een organisatie hoe meer er op papier staat) in de praktijk redelijk blijken te kloppen. We kunnen nu met zekerheid zeggen dat ongeveer 60% van de MKB'ers geen missie heeft vastgelegd op papier. Deze resultaten roepen daardoor ook weer vragen op natuurlijk.

Het nut en de noodzaak van een missie zijn geen onderdeel geweest van het onderzoek. Het bestaan van de diverse opvattingen in literatuur over missies en de manier waarop deze uitgewerkt kunnen worden, geven wel aanleiding tot verdere discussie en vragen.

Het beantwoorden van deze vragen is interessant vanuit onderzoeksoogpunt. Maar zeker ook voor de praktijk van een MKB organisatie.

colofon

MKB'ers met een missie is een initiatief / uitgave van CP Positioneringsadvies.

Meer informatie?

Wilt u meer weten over het onderzoek of heeft u interesse in de volledige resultaten? Neem dan contact op met Reinder van Zandvoort:

T 06-24420603

E reinder@communicatiepositionering.nl

W www.communicatiepositionering.nl

De overname van teksten is toegestaan, mits voorzien van bronvermelding.

copyright © 2010 CP Positioneringsadvies

Dit rapport kwam tot stand door:

Concept / begeleiding / rapportage

CP Positioneringsadvies: Reinder van Zandvoort & Noor Groenendijk

Onderzoek / resultaatverwerking

Marktonderzoekbureau Molgo: Tjalling de Boer

Onderzoek / veldwerk

Hanze Hogeschool Groningen: Jessica Huizinga, Jeroen Koiter, Aleona Danilova, Willemien Melis, Eppo Heemstra

Vormgeving

Studio Wiedes: Marloes de Vries

Ondersteuning

Syntens: Pieter Diphooorn

