Mission-statements en bedrijfsprestatie

Een empirisch onderzoek

Jatinder S. Sidhu

SAMENVATTING Er wordt vaak beweerd dat mission-statements tot betere bedrijfsprestaties leiden omdat ze strategieformulering en -implementatie bevorderen. Echter, empirisch bewijs hiervoor ontbreekt. De laatste jaren heeft dit geleid tot een afname van het vertrouwen van managers in mission-statements. Dit artikel doet verslag van een empirisch onderzoek naar mission-statements in de Nederlandse multimediasector. Het onderzoek richt zich zowel op de inhoud als het procesaspect van mission-statements. De bevindingen zijn consistent met de veronderstelling dat een mission-statement tot superieure bedrijfsprestatie leidt. Het artikel gaat verder in op de implicaties van de bevindingen voor het management van bedrijven.

1 Inleiding

Zowel in de academische als in de populaire managementliteratuur is lange tijd betoogd dat mission-statements voordelen opleveren die tot betere bedrijfsprestaties leiden (David, 1989; Morris, 1996). Twee aan elkaar gerelateerde voordelen worden vaak besproken. Ten eerste wordt beweerd dat mission-statements een richtinggevende rol spelen in zowel stabiele als veranderende omgevingen, waardoor het formuleren van strategie vergemakkelijkt wordt. In deze context wordt een mission-statement als onmisbaar beschouwd omdat het de achtergrond verschaft waartegen het belang van alternatieve organisatorische en functionele doelstellingen en strategieën tegen elkaar kan worden afgewogen (Pearce en Robinson, 1991; Piercy en Morgan, 1994). Ten tweede wordt gesteld dat mission-statements bijdragen aan de implementatie van strategie omdat zij teamgeest en eenheid binnen de organisatie stimuleren (Bart, 1996; Campbell en Yeung, 1991). Hierbij wordt aangenomen dat een mission-statement vertrouwen creëert dat de voorgenomen strategie het belang van de verschillende stakeholders binnen de organisatie niet in gevaar zal brengen[1]. In het licht van de verwachte voordelen van een mission-statement is er in de laatste veertig jaren een aanzienlijk aantal publicaties verschenen die managers adviseren hoe ze een 'succesvolle' mission-statement zouden moeten gaan formuleren (zie Collins en Porras, 1997; Graham en Havlick, 1994).

Hoewel de relatie tussen mission-statements en bedrijfsprestatie theoretisch nauwelijks controversieel lijkt te zijn, is het opmerkelijk dat empirisch onderzoek tot op heden geen eenduidig bewijs voor deze relatie heeft gevonden. Terwijl sommige studies helemaal geen verband vinden tussen mission-statements en bedrijfsprestatie (David, 1989; Pearce en David, 1987), vinden andere studies een zwak positief effect voor de invloed van mission-statements op bedrijfsprestatie (Bart, 1996; Bart, 1997). Deze tegenstrijdige empirische resultaten lijken het vertrouwen van managers in de bedrijfsmissiediscipline verminderd te hebben (McSherry, 1994; Piercy en Morgan, 1994). In toenemende mate trekken managers het nut van investeringen in het formuleren van mission-statements in twijfel (Krohe, 1995; McSherry, 1994). Sterker nog, volgens management-consultants zijn bedrijven al in groten getale afgestapt van mission-statements (Sidhu, 2000). Dit lijkt een ongelukkige ontwikkeling die tot een voortijdige afwijzing van een belangrijk strategieconcept dreigt te leiden (Campbell en Yeung, 1991; Drucker, 1994; Hax en Majluf, 1996; Thompson en Strickland, 1999).

Dr. J.S. Sidhu studeerde *Management Sciences* aan de Universiteit van Hull, Engeland. Hij promoveerde in 2000 aan de Economische Faculteit van Erasmus Universiteit Rotterdam. Hij is sindsdien werkzaam als universitair docent bij de Faculteit Bedrijfskunde, Erasmus Universiteit.

Twee methodologische tekortkomingen zijn vermoedelijk verantwoordelijk geweest voor de tegenstrijdige resultaten van eerdere studies. Ten eerste, deze studies hebben zich gericht op verschillende inhoudselementen van mission-statements (vergelijk Baetz en Bart, 1998; David, 1989), wat het vergelijken van de studies bemoeilijkt. De identificatie en meting van verschillende inhoudselementen weerspiegelt een algemeen gebrek aan overeenstemming aangaande de kernbestanddelen van een mission-statement. Ten tweede, eerdere studies waren statisch van aard: er werd geen rekening gehouden met het procesaspect van mission-statements. Echter, concurrentie is een dynamisch fenomeen en een eens waardevolle mission-statement kan als gevolg van omgevingsveranderingen makkelijk achterhaald en ondoeltreffend worden met betrekking tot strategieformulering en -implementatie (Drucker, 1994). Daarom moet empirisch onderzoek niet alleen kijken naar de inhoud van mission-statements; het moet ook rekening houden met het feit dat de mission-statements regelmatig worden herzien en aangepast, zodat ze de huidige realiteit weerspiegelen.

De volgende kernvraag vormt de leidraad voor de huidige studie: heeft een mission-statement invloed op bedrijfsprestatie? Deze studie doet een poging om aan de beperkingen van eerder onderzoek tegemoet te komen door als een eerste stap een uitgebreide literatuurstudie uit te voeren met als doel de centrale elementen van een mission-statement vast te stellen. De mission-statement variabele wordt vervolgens geoperationaliseerd door de volledigheid van mission-statements met betrekking tot de geïdentificeerde centrale elementen te meten. Tevens wordt het proces van herzien en updaten van de mission-statements gemeten. Het vervolg van het artikel is als volgt ingedeeld. Allereerst wordt de relevante literatuur samengevat. Deze laat zien dat de volledigheid van mission-statements een functie is van vier elementen: een beschrijving van de bedrijfsvisie, het businessdomein, de competenties van de onderneming en haar waarden. Hierna volgt het methodologische gedeelte met een beschrijving van de onderzoekspopulatie, de dataverzameling en de meting van de variabelen. Vervolgens worden de onderzoeksresultaten gepresenteerd. Het artikel wordt afgesloten met een discussie over de bevindingen, de beperkingen en de implicaties van het onderzoek.

2 Literatuur

In de literatuur is er sprake van een zekere mate van onduidelijkheid met betrekking tot de kernelementen van een mission-statement. Verscheidene auteurs leggen de nadruk op verschillende alhoewel gerelateerde elementen. De meeste verschillen zijn echter toe te schrijven aan de gebruikte terminologie. Ter illustratie, in de volgende twee citaten verwijst enigszins verschillend taalgebruik naar hetzelfde onderliggend idee van de gewenste toekomstige staat van de onderneming: een idee dat beknopt kan worden uitgedrukt door middel van het woord 'visie'.

'Strategic decision makers must determine the basic goals, characteristics, and philosophies that will shape the strategic posture of the firm. The outcome of this task, known as the company mission, provides the basis for a culture that will guide future executive action' (Pearce, 1982).

'A mission-statement reveals the long-term vision of an organization in terms of what it wants to be and who it wants to serve' (David, 1989).

Teneinde de verschillende kernelementen van een mission-statement te identificeren, werden de verscheidene definities van het missieconcept in de managementliteratuur bestudeerd. Een representatieve reeks van hedendaagse definities is samengevat in tabel 1, zie p. 472. Deze definities komen uit prominente tekstboeken en vaak geciteerde artikelen in wetenschappelijke tijdschriften.

Uit de definities in tabel 1 wordt duidelijk dat het missieconcept door vrijwel alle auteurs als een multidimensionaal concept wordt gezien. Verder, ondanks de variaties in definities, is het mogelijk om gemeenschappelijke elementen die in de meeste definities van het concept voorkomen, te identificeren. In het bijzonder kunnen vier afzonderlijke maar gerelateerde elementen regelmatig worden gesignaleerd. Deze zijn de bedrijfsvisie, het businessdomein, de bedrijfscompetenties en de bedrijfswaarden.

- Het element bedrijfsvisie wordt meestal gedefinieerd in termen van 'de beoogde toekomstige staat van de onderneming' of als het 'meest belangrijke doel' (Bennis en Nanus, 1985; Kouzes en Posner, 1987; Wilson, 1992). Terwijl sommige definities in tabel 1 expliciet de term visie bevatten, blijkt het element bedrijfsvisie in andere definities uit uitdrukkingen zoals de 'fundamental purpose' en 'central philosophy'.
- Het element businessdomein verwijst naar de relevante concurrentiearena (Abell, 1993; Porac en Thomas, 1994; Wheelen en Hunger, 1998). Drucker (1974) drukte het uit in de vorm van een fundamentele vraag: 'What business are we in?' In tabel 1 keert dit element terug in uitdrukkingen zoals 'defining the

business', 'product-market domain' en 'business scope'.
- Het element bedrijfscompetenties heeft betrekking op de unieke sterktes van een organisatie die aan de concurrentievoordeelpositie van een onderneming ten grondslag liggen (Learned et al., 1965; Teece et al., 1997). Dit element is terug te vinden in tabel 1 in omschrijvingen zoals 'core/distinctive competencies', 'uniqueness', en 'what do we have to be good at?'
- Ten slotte heeft het element bedrijfswaarden betrekking op de gedeelde normen en waarden van de organisatieleden en verwijst naar de cultuur van een organisatie (Gordon en DiTomaso, 1992; Schein, 1990). In tabel 1 komt het element bedrijfswaarden duidelijk naar voren in uitdrukkingen als 'shared values', 'behavior standards' en 'core values'.

De bestaande literatuur suggereert aldus dat bedrijfsvisie, businessdomein, bedrijfscompetenties en bedrijfswaarden de vier kernelementen zijn van een mission-statement. Deze elementen zijn op een belangrijke manier met elkaar verbonden (vergelijk Campbell en Yeung, 1991; Collins en Porras, 1997). Terwijl het element bedrijfsvisie verwoordt waarnaar in de toekomst door de organisatie wordt gestreefd, geeft het element businessdomein de concurrentiearena aan waarbinnen deze visie zal worden gerealiseerd. Voorts, terwijl het element bedrijfscompetenties duidelijkheid verschaft over de unieke sterktes die zullen worden gebruikt om de visie in het afgebakende businessdomein te realiseren, belicht het element bedrijfswaarden de fundamentele normen, ethiek en gedragscodes die de organisatie moeten begeleiden en ondersteunen in het realiseren van de visie. Daarom impliceert het opnemen van alle vier de elementen een volledige mission-statement. Aangezien een volledig mission-statement betekent dat de organisatie zorgvuldig heeft geëvalueerd of de vier kernelementen onderling consistent zijn en elkaar aanvullen, is een volledige mission-statement vermoedelijk nuttiger en heeft het een grotere invloed op de bedrijfsprestatie. Naast de

Tabel 1. Het missieconcept in de hedendaagse managementliteratuur

Auteur(s)	Definities
David (1989)	'Sometimes called *a creed* statement, a statement of *purpose*, a statement of *philosophy*, a statement of *beliefs*, a statement of business *principles*, or a statement *defining the business*, a mission statement reveals the long-term *vision* of an organization in terms of *what it wants to be* and *who it wants to serve*'.
Campbell en Yeung (1991)	The authors propose four elements that they believe lead to a strong mission when they are mutually reinforcing: (1) *company purpose*, (2) strategy (defined by authors in terms of *the business that the company is going to compete in*, and the *distinctive competence* of the company), (3) *shared values*, and (4) *behavior standards*.
Pearce en Robinson (1991)	'[C]ompany mission is defined as *the fundamental purpose* that *sets a firm apart from other firms of its type* and identifies *the scope of its operations in product and market terms*'.
Viljoen (1994)	'Mission is *the fundamental purpose* and *character* of the organization (e.g., to meet the needs of the mass market in *a particular industry*)'.
Piercy en Morgan (1994)	Based on literature review the authors identify four components of mission: (1) *the central purpose or philosophy* of the organization, (2) *business definition* or the product-market domain where the organization is to operate, (3) *core values* or 'what do we want people in this organization to be good at?' question, (4) *critical success factors* or 'what do we have to be good at to succeed in this market or industry?' question.
Hax en Majluf (1996)	'In our methodology, the mission of the business is the starting point of the formulation of business strategy. … Our definition of the mission is centered on: detecting the changes to be undertaken in *business scope* and *core competencies*…'.
Davies en Glaister (1997)	'Mission statements offer the opportunity for any organization to define clearly t*he business it is in*, state its *overall purpose* and indicate its *uniqueness or distinctive competence*'.
Hill en Jones (1998)	'The first component of the strategic management process is defining the mission and major goals of the organization. … The mission sets out *why the organization exists and what it should be doing*'.
Thompson en Strickland (1999)	'Management's *vision* of what the organization *seeks to do and to become* is commonly termed the *organization's mission*. A mission statement establishes the organization's future course and outlines 'who we are, what we do, and where we're headed.' In effect, it sets forth the organization's intent to stake out a *particular business position*'.

mission-statement inhoud, is ook het mission-proces belangrijk. Verscheidene ontwikkelingen in de omgeving, zoals de opkomst van nieuwe technologieën, nieuwe consumentenpatronen en veranderingen in overheidsvoorschriften, hebben consequenties voor bedrijfsvisie, businessdomein, bedrijfscompetenties en bedrijfswaarden, waardoor een eens behulpzaam mission-statement nutteloos kan worden (Drucker, 1994; Stone, 1996). Het is daarom belangrijk dat mission-statements regelmatig worden herzien, zodat ze een goede 'fit' tussen de organisatie en haar omgeving weerspiegelen.

3 Methodologie

3.1 Onderzoekspopulatie en dataverzameling

Data voor deze studie waren afkomstig van bedrijven uit de Nederlandse multimediasector. Het betrof bedrijven uit de volgende specifieke bedrijfstakken: informatietechnologie, kantoormachines, telecommunicatie, en drukkerijen en uitgeverijen. Er werd gekozen voor deze groep bedrijven omdat zij zich in een zeer dynamische omgeving bevinden. Deze zorgt ervoor dat het formuleren van heldere mission-statements belangrijk is voor het ontwikkelen en implementeren van geschikte strategieën (Drucker, 1994; Sidhu, 2000). Daarom werd een grote variatie in de mission-variabele in deze bedrijfstakken verwacht, wat wenselijk is vanuit het standpunt van statistische analyse. Een tweede reden om zich toe te leggen op deze bedrijfstakken waren de positieve contacten met zowel de VIFKA (branchevereniging van informatietechnologie, kantoormachines en telecommunicatiebedrijven) als het KVGO (branchevereniging van drukkerijen en uitgeverijen). Beide toonden bereidheid om de dataverzameling te ondersteunen en hun leden aan te moedigen aan het onderzoek deel te nemen. Deelname van branchevereniging is wenselijk, omdat hierdoor het responspercentage kan worden verhoogd en de responsbias kan worden verlaagd.

Voor de dataverzameling werd een gestructureerde vragenlijst gebruikt. De vragenlijst werd vooraf getoetst op vijf bedrijven in de onderzoekspopulatie. Verder werd de zogeheten 'key-informant'-benadering gevolgd met algemeen directeuren als de beoogde respondenten. Deze worden als de meest gekwalificeerde individuen beschouwd om valide antwoorden op vragen op organisatieniveau te verschaffen (Conant et al., 1990). De begeleidende brief die tezamen met de vragenlijsten werd verstuurd, beloofde vertrouwelijkheid aan de respondenten. Een tweede begeleidende brief van de branchevereniging moedigde de beoogde respondenten aan om de vragenlijst in te vullen en deze op korte termijn te retourneren. In totaal werden honderdvijftig bedrijven met twintig of meer werknemers benaderd. Op het advies van de brancheverenigingen waren kleinere bedrijven buiten het onderzoek gelaten, omdat ze waarschijnlijk geen mission-statement geformuleerd zouden hebben en daarom niet deel zouden willen nemen aan het onderzoek. Een telefonische herinnering volgde na twee weken als er op de eerste mailing geen respons werd vernomen. De bovenstaande procedures leidden tot de ontvangst van achtendertig bruikbare vragenlijsten. Het effectieve responspercentage van 26 ligt enigszins hoger dan het percentage van ongeveer 20 dat meestal wordt gevonden bij dit soort studies (zie Boyd en Reuning-Elliot, 1998). De grootte van de deelnemende bedrijven varieerde van twintig tot vijftig tot meer dan vijfhonderd werknemers. De mediaan en de modale grootte waren vijftig tot negenennegentig werknemers. Om voor vertekening wegens non-respons te controleren, werd de grootte (het aantal werknemers) van de deelnemende bedrijven vergeleken met die van de niet-deelnemende bedrijven. De gemiddelde grootte verschilde niet significant tussen de twee groepen.

3.2 Variabelen

Volledigheid van mission-statement. Aan de respondenten werd gevraagd om aan te geven of een mission-statement al dan niet expliciet was geformuleerd. Indien dit het geval was, werd de respondenten verzocht een kopie van het statement bij te voegen of anders de missie op te schrijven in de daarvoor bestemde ruimte in de vragenlijst. Voorts werden de respondenten gevraagd aan te duiden hoe vaak de mission-statement was herzien of geherformuleerd gedurende de laatste drie jaren. In navolging van Klemm, Sanderson en Luffman (1991), die vonden dat bedrijven aparte mission- en businessdomein-statements kunnen hebben, werd respondenten ook gevraagd of een businessdomein-statement al dan niet expliciet was geformuleerd. Indien ja, werd respondenten verzocht een kopie van het statement bij te voegen of het op te schrijven in de daarvoor bestemde ruimte in de vragenlijst.

Om de volledigheid van de mission-statements vast te stellen, werd allereerst een content-analyse uitgevoerd. De analyse richtte zich op het identificeren van woorden, uitdrukkingen en zinnen die naar de bedrijfsvisie, bedrijfscompetenties en bedrijfswaarden

verwezen. Aangezien businessdomein-statements reeds apart waren verzameld, werd dit element in dit stadium buiten beschouwing gelaten. Terwijl in alle mission-statements het element bedrijfsvisie werd gevonden, bevatten twaalf statements het element bedrijfscompetenties en negen statements het element bedrijfswaarden. Om de betrouwbaarheid van de content-analyse vast te stellen, werden acht collega's verzocht om de aanwezigheid van het element bedrijfsvisie, bedrijfscompetenties en bedrijfswaarden in ieder mission-statement te beoordelen. De eigen initiële beoordelingen tezamen met de beoordelingen van de collega's werden gebruikt om de betrouwbaarheidscoëfficiënten (*interrater reliability*) uit te rekenen (Nunnally en Bernstein, 1994). De coëfficiënt was 0.70 voor het element bedrijfsvisie, 0.83 voor het element bedrijfscompetenties en 0.92 voor het element bedrijfswaarden. Deze coëfficiënten wijzen op een hoge mate van overeenstemming tussen de beoordelaars.

De volledigheid van de mission-statements werd gemeten op een schaal van 1 tot 5. De gebruikte procedure was als volgt. Bedrijven kregen een cijfer van 1 toegewezen wanneer ze geen mission-statement hadden ontwikkeld en een score van 2 als ze wel een statement hadden geformuleerd. Extra punten werden daarna toegewezen op basis van het aantal elementen dat een mission-statement bevatte. Aangezien elke nota het element bedrijfsvisie bevatte, werd aan de bedrijven een additionele score van 1 gegeven wanneer het element bedrijfscompetenties of het element bedrijfswaarden aanwezig was en een additionele score van 2 indien beide elementen aanwezig waren. Naast de inhoud van mission-statements werd ook het procesaspect in de beoordeling van volledigheid meegenomen. Bedrijven die hun mission-statements meer dan het gemiddelde aantal keren hadden herzien, kregen een aanvullende score van 1. Het optellen van de scores leidde tot de eindschaal van 1 (geen mission-statement) tot 5 (het meest volledige mission-statement).

Strategieplanning. Deze variabele werd in de studie meegenomen om te controleren of de mission-variabele niet louter als een surrogaat voor effectieve strategieplanning functioneert. Literatuuronderzoek laat zien dat het strategieconcept vaak met behulp van zes items wordt gemeten. Deze zijn: het vaststellen van doelen, het scannen van de omgeving, het genereren en evalueren van alternatieve strategieën, de mate van functionele betrokkenheid bij strategieplanning, control- en correctieprocedures, en de flexibiliteit van het planningsysteem (Armstrong, 1982; Boyd, 1991; Kukalis, 1991; Veliyath en Shortell, 1993). Voor het meten van elk van deze items werd een vijfpunt Likert schaal gebruikt (1 = sterk mee eens; 5 = sterk mee oneens). Ter illustratie, om het vaststellen van doelen respectievelijk het scannen van de omgeving te meten, werd aan de respondenten gevraagd om op de volgende stellingen te reageren:

1 'geschreven lange- en kortetermijndoelen zijn een belangrijk aspect van ons planningproces'; en
2 'de omgeving wordt uitgebreid geanalyseerd om de kansen en bedreigingen op te sporen'.

Bedrijfsgrootte. In navolging van eerder empirisch onderzoek (bijvoorbeeld Powell, 1992), werd ook de bedrijfsgrootte als controlevariabele opgenomen. Deze werd gemeten in termen van het totaal aantal werknemers. De logaritme van het aantal werknemers werd gebruikt tijdens de data-analyse.

Bedrijfsprestatie. Bedrijfsprestatie werd gemeten in termen van omzetgroei. Dit is een zeer geschikte prestatiemaatstaf, omdat het weerspiegelt hoe goed een onderneming zich verhoudt tot haar omgeving (Hofer en Schendel, 1978). In navolging van Dess en Robinson (1984), werd aan de respondenten gevraagd om op een vijfpuntschaal aan te geven of de omzetgroei in het laatste fiscale jaar hoger of lager was dan die van directe concurrenten.

4 Data-analyse en resultaten

De data werden in twee stappen geanalyseerd. Als gevolg van een groot aantal significante correlaties tussen de mission-statement, businessdomein-statement en de zes strategieplanning items, werd allereerst een principaalcomponentenanalyse uitgevoerd. Het doel in dit stadium was het verminderen van datadimensionaliteit, omdat een kleinere groep ongecorreleerde items de analyse van het verband tussen mission-statements en bedrijfsprestatie zou vergemakkelijken (Dunteman, 1994). De principaalcomponentenanalyse suggereerde dat de oorspronkelijke groep items beknopt vertegenwoordigd zou kunnen worden door slechts twee factoren: een mission-factor en een strategieplanningfactor. De factorscores voor de twee factoren werden in de tweede fase gebruikt in een regressiemodel met omzetgroei als de afhankelijke variabele. De onafhankelijke variabelen waren de mission-factor, de strategieplanningfactor, de bedrijfsgrootte en een interactieterm (om een potentieel interactie-effect te toetsen) die verkregen werd door het kruisproduct van de mission- en strategiefactoren te berekenen.

4.1 Principaalcomponentenanalyse (PCA)

De correlaties tussen de oorspronkelijke items zijn in de appendix af te lezen. PCA onthulde een theoretisch aantrekkelijk factorpatroon. Overeenkomstig eerder onderzoek bleken de items mission, businessdomein en het vaststellen van doelen te behoren tot één en dezelfde factor. De andere vijf items – het scannen van de omgeving, het genereren en evalueren van alternatieve strategieën, de mate van functionele betrokkenheid bij strategieplanning, control- en correctieprocedures, en de flexibiliteit van het planningsysteem – bleken te behoren tot een tweede factor. De eerste factor werd 'volledigheid van mission-statement' gelabeld en de tweede factor als 'strategieplanning'.

4.2 Regressie-analyse

Het verband tussen volledigheid van mission-statement en bedrijfsprestatie werd onderzocht met behulp van regressie-analyse. De beschrijvende statistieken en de regressieschattingen worden in de appendix gepresenteerd. Zoals verwacht, laten de resultaten een significant positieve invloed van mission-statement op bedrijfsprestatie zien. Hoe volleddiger het statement, hoe beter de prestatie. Voorts, overeenkomstig onze verwachtingen, blijkt ook strategieplanning een positieve invloed te hebben op de bedrijfsprestatie. Echter, zowel de bedrijfsgrootte als de interactie tussen missie en strategie lijken geen significant effect te hebben op de bedrijfsprestatie.

5 Discussie en conclusie

Vanaf het verschijnen van de eerste publicaties op het gebied van strategisch management hebben wetenschappers het belang van het formuleren van een mission-statement als het startpunt van het proces van strategisch management benadrukt. Echter, bij gebrek aan empirisch bewijs is de stelling dat een mission-statement de bedrijfsprestatie positief beïnvloedt vooral een kwestie van overtuiging gebleven. Het is dan niet verrassend dat het vertrouwen van het management in mission-statements geleidelijk is afgenomen. Managers zijn in toenemende mate sceptisch geworden over het nut van de investering van waardevolle organisatorische middelen in het ontwikkelen van mission-statements wanneer de opbrengsten hiervan onzeker zijn. Het is tegen deze achtergrond dat de huidige studie het verband tussen mission-statements en bedrijfsprestatie empirisch heeft onderzocht. De bevindingen van de studie zijn bemoedigend. In overeenstemming met bestaand theoretisch werk blijken mission-statements daadwerkelijk gerelateerd te zijn aan superieure bedrijfsprestatie na het controleren van het effect van strategieplanning en bedrijfsgrootte. Een belangrijke implicatie van deze bevinding is dat het waarschijnlijk te voorbarig is om mission-statements aan de kant te zetten.

De huidige studie vermijdt twee belangrijke tekortkomingen van eerdere onderzoeken. Allereerst richt dit onderzoek zich op de inhoud van mission-statements in plaats van simpelweg naar de aan- of afwezigheid van een mission-statement te kijken (zie David, 1989). Omdat de volledigheid van een mission-statement bepaalt of een statement meer of minder waardevol is, verhult het meten van alleen de aan- of afwezigheid het echte verband tussen mission-statements en bedrijfsprestatie. Met betrekking tot statementinhoud werd een grondig literatuuronderzoek uitgevoerd om de inhoudelijke kernelementen van een mission-statement vast te stellen. Dit laat zien dat een mission-statement vooral de bedrijfsvisie, businessdomein, bedrijfscompetenties en de bedrijfswaarden zou moeten articuleren teneinde de strategieformulering en implementatie te vergemakkelijken. Alle vier elementen worden expliciet in dit onderzoek gemeten. Ten tweede, in tegenstelling tot voorafgaand onderzoek, concentreert de huidige studie zich tevens op het procesaspect van mission-statements. In navolging van wetenschappelijk advies dat de splitsing van inhoud- en procesaspecten onnodig is en tot onjuiste bevindingen zou kunnen leiden (zie Pearce, Freeman en Robinson, 1987; Powell, 1992), wordt naast de inhoud van mission-statements ook de frequentie van het herzien en bijwerken van mission-statements gemeten. Door een gelijktijdige aandacht voor zowel inhoud als proces is dit onderzoek in staat om een eerste empirische bevestiging te vinden voor een positieve invloed van mission-statements op bedrijfsprestatie.

Met betrekking tot de bevindingen is er wel enige voorzichtigheid geboden. Aangezien deze studie gebaseerd is op een kleine steekproef, moeten de resultaten als voorlopig worden beschouwd. Toekomstig validerend onderzoek dat gebaseerd is op een grotere steekproef zou een nuttige bijdrage leveren aan de literatuur. Verdere beperkingen van de huidige studie bieden interessante onderzoekskansen voor toekomstige wetenschappers. Daar deze studie uitgevoerd is in de multimediasector, kunnen de bevindingen niet zonder meer worden gegeneraliseerd naar andere sectoren. Nader onderzoek is dan ook nodig om vast te stellen of mission-statements de bedrijfsprestatie ook in minder dynamische omgevingen beïnvloeden.

Dergelijk onderzoek zou in het bijzonder moeten letten op het procesaspect. In omgevingen die minder veranderlijk zijn, is het regelmatig herzien en updaten van mission-statements waarschijnlijk niet zo zinvol omdat de concurrentiecondities niet of weinig veranderen. Anderzijds zou regelmatige herziening van mission-statements toch nut kunnen hebben door ervoor te zorgen dat de bedrijfsmissie niet naar de achtergrond wordt verschoven en het een echte rol in het strategieontwikkelingsproces blijft spelen. Aangezien dit onderzoek gericht was op bedrijven met meer dan twintig werknemers, kunnen de resultaten niet worden gegeneraliseerd naar kleinere bedrijven. Toekomstig onderzoek zal moeten uitwijzen of de resultaten van dit onderzoek ook toepasbaar zijn voor kleinere bedrijven. Toekomstig onderzoek zou ook het verband tussen bedrijfsmissie en bedrijfsprestatie op basis van objectieve metingen van bedrijfsprestatie moeten analyseren. In de huidige studie wordt bedrijfsprestatie subjectief gemeten wegens de gebrekkige bereidheid van kleine particuliere bedrijven om informatie te verschaffen over hun financiële cijfers (zie ook Covin en Slevin, 1988). Hoewel het aangetoond is dat subjectieve en objectieve metingen van bedrijfsprestatie convergeren (Dess en Robinson, 1984), zouden bevindingen die gebaseerd zijn op objectieve financiële data meer vertrouwen wekken. Het huidige onderzoek was cross-sectioneel. Een interessante richting voor toekomstig onderzoek is een longitudinale studie welke meer inzicht zou kunnen geven in de wisselwerking tussen een veranderende omgeving, mission-statement en bedrijfsprestatie gedurende een langere tijdsperiode.

Een belangrijke boodschap die voor managers uit deze studie voortvloeit, is dat het onverstandig zou zijn de mission-statement discipline te laten varen. Managers zouden er eerder goed aan doen om expliciete mission-statements te formuleren die de bedrijfsvisie, businessdomein, bedrijfscompetenties en bedrijfswaarden helder uitdrukken. Deze vier elementen zijn onderling met elkaar verbonden en alleen tezamen verschaffen ze het integrale beeld dat noodzakelijk is voor de formulering en implementatie van functionele en organisationele strategieën die onderling consistent zijn. Zodoende dienen managers goed na te denken over de bedrijfsvisie in de zin van 'waar streeft de organisatie naar in de toekomst'? Tevens dienen de managers het businessdomein duidelijk te definiëren waarbinnen de visie waargemaakt zal worden. Verder dienen managers de competenties te identificeren die aanwezig zijn of ontwikkeld moeten worden ten einde de visie te bereiken en de waarden vast te stellen die als richtsnoer gelden voor toekomstig handelen. Met name in snel veranderende dynamische omgevingen zouden managers er ook goed aan doen om hun bedrijfsmissie regelmatig opnieuw te bekijken en zonodig te herzien. Omdat zelfs een heldere, nuttige mission-statement gedateerd kan raken door ingrijpende veranderingen in het businesscontext, dienen de bedrijfsvisie, businessdomein, bedrijfscompetenties en bedrijfswaarden geregeld heroverwogen te worden om te waarborgen dat ze nog altijd een goed fundament vormen voor strategieformulering en implementatie.

Tot slot, het lijkt nog te vroeg om met mission-statements op te houden. Alhoewel er meer onderzoek nodig is om een definitieve relatie tussen mission-statements en bedrijfsprestatie vast te stellen, wijst het huidige onderzoek wel in de richting van een verband tussen de twee. Hopelijk zullen de bevindingen van dit onderzoek nader empirische studies aanmoedigen die gebruikmaken van betere onderzoeksontwerpen dan dat het geval was in het verleden. Het is spijtig dat theorieontwikkeling en toetsing op het gebied van mission-statements bijna tot stilstand is gekomen. Dit is niet goed voor de verdere ontwikkeling van het vakgebied. Meer onderzoek zou niet alleen tot een vergroting van kennis met betrekking tot het verband tussen bedrijfsmissie, strategie en bedrijfsprestatie leiden, het zou ook het vertrouwen van managers in mission-statements vergroten door het leveren van empirisch onderbouwde aanbevelingen. ■

Literatuur

Abell, D.F., (1993), *Managing with dual Strategies: Mastering the present, preempting the future*, The Free Press, New York.

Armstrong, J.S., (1982), The value of formal planning for strategic decisions: Review of empirical research, in: *Strategic Management Journal*, vol. 3, pp. 197-211.

Baetz, M.C. en C.K. Bart, (1996), Developing mission statements which work, in : *Long Range Planning*, vol. 29, pp. 526-533.

Bart, C.K., (1996), The impact of mission on firm innovativeness, in: *International Journal of Technology Management*, vol. 11, pp. 479-493.

Bart, C.K., (1997), Industrial firms and the power of mission, in: *Industrial Marketing Management*, vol. 26, pp. 371-383.

Bart, C.K. en M.C. Baetz, (1998), The relationship between mission statements and firm performance: An exploratory study, in: *Journal of Management Studies*, vol. 35, pp. 823-853.

Bennis, W.G. en B. Nanus, (1985), *Leaders: The strategies for taking charge*, Harper and Row, New York.

Boyd, B.K., (1991), Strategic planning and financial performance: A meta-analytic review, in: *Journal of Management Studies*, vol. 28, pp. 353-374.

Boyd, B.K. en E. Reuning-Elliott, (1998), A measurement model of strategic planning, in: *Strategic Management Journal*, vol. 19, pp. 181-192.

Campbell, A. en S. Yeung, (1991), Creating a sense of mission, in: *Long Range Planning*, vol. 24, no. 4, pp. 10-20.

Collins, J.C. en J.I. Porras, (1997), *Built to last: Successful habits of visionary companies*, Harper Business, New York.

Conant, J.S., M.P. Mokwa en P.R. Varadarajan, (1990), Strategic types, distinctive marketing competencies and organizational performance: A multiple measures-based study, in: *Strategic Management Journal*, vol. 11, pp. 365-383.

Covin, J.G. en D.P. Slevin, (1988), Strategic management of small firms in hostile and benign environments, in: *Strategic Management Journal*, 10, pp. 75-87.

David, F.R., (1989), How companies define their mission, in: *Long Range Planning*, vol. 22, no. 1, pp. 90-97.

Davies, S.W. en K.W. Glaister, (1997), Business school mission statements-the bland leading the bland?, in: *Long Range Planning*, vol. 30, 594-604.

Dess, G.G. en R.B. Robinson, (1984), Measuring organisational performance in the absence of objective measures: The case of the privately-held firm and conglomerate business unit, in: *Strategic Management Journal*, vol. 5, pp. 265-273.

Drucker, P.F., (1974), *Management: Tasks, responsibilities, practices*, Harper and Row, New York.

Drucker, P.F., (1994), The theory of the business, in: *Harvard Business Review*, September-October, pp. 95-104.

Dunteman, G.H., (1994), Principal components analysis, in: M.S. Lewis-Beck, *Factor Analysis and Related Techniques*, Sage, Beverly Hills.

Gordon, G.G. en N. DiTomaso, (1992), Predicting corporate performance from organizational culture, in: *Journal of Management Studies*, vol. 29, pp. 783-798.

Graham, J.W. en W.C. Havlick, (1994), *Mission statements: A guide to the corporate and nonprofit sectors*, Garland Publishing, New York.

Hair J.F., R.E. Anderson, R.L. Tatham en W.C. Black, (1995), *Multivariate data Analysis with readings*, Prentice Hall, Englewood Cliffs.

Hax, A. en N.S. Majluf, (1996), *Strategic management: An integrative perspective*, Prentice-Hall, New Jersey.

Hill, C.W.L. en G.R. Jones, (1997), *Strategic management: An integrated approach*, Houghton Mifflin, Boston.

Hofer, C.W. en D. Schendel, (1978), *Strategy formulation: Analytical concepts*, West Publishing Company, St. Paul.

Ireland, R.D. en M.A. Hitt, (1992), Mission statements: Importance, challenge and recommendations for development, in: *Business Horizons*, vol. 35, May- June, pp. 34-42.

Jones, P. en L. Kahaner, (1995), *Say it and live it: The 50 mission statements that hit the mark*, Doubleday, New York.

Klemm, M., S. Sanderson en G. Luffman, (1991), Mission statements: Selling corporate values to employees, in: *Long Range Planning*, vol. 24, no. 3, pp. 73-78.

Kouzes, J.M. en B.Z Posner, (1987), *The leadership challenge: How to get extraordinary things done in oganizations*, Jossey-Bass, San Francisco.

Krohe, J., (1995), Do you really need a mission statement?, in: *Across the Board*, vol. 32, July-August, pp. 17-21.

Kukalis, S., (1991), Determinants of strategic planning systems in large organisations: A contingency approach, in: *Journal of Management* Studies, vol. 28, pp. 143-159.

Learned, E.P., C.R. Christensen, K.R. Andrews en W.D. Guth, (1965), *Business policy*, Richard D. Irwin, Homewood.

McSherry, J., (1994), Mission statements galore, in: *Business Quarterly,* vol. 58, Spring, pp. 9-10.

Morris, R.J., (1996), Developing a mission for a diversified company, in: *Long Range Planning,* vol. 29, no. 1, pp. 103-115.

Nunnally, J.C. en I.H. Bernstein, (1994), *Psychometric theory*, McGraw-Hill, New York.

Pearce, J.A., (1982), The company mission as a strategic tool, in: *Sloan Management Review*, vol. 24, Spring, pp. 15-24.

Pearce, J.A. en F.R. David, (1987), Corporate mission statements: The bottom line, in: *Academy of Management Executive*, vol. 1, pp. 109-116.

Pearce, J.A., R. Freeman en R.B. Robinson, (1987), The tenuous link between formal strategic planning and financial performance, in: *Academy of Management Review*, vol. 12, pp. 658-675.

Pearce, J.A. en R.B. Robinson, (1991), *Formulation, implementation, and control of competitive strategy*, Richard D. Irwin, Boston.

Piercy, N.F. en N.A. Morgan, (1994), Mission analysis: An operational approach, in: *Journal of General Management,* vol. 19, no. 3, pp. 1-19.

Porac, J.F. en H. Thomas, (1994), Cognitive categorizations and subjective rivalry among retailers in a small city, in: *Journal of Applied Psychology,* vol. 79, 54-66.

Powell, T.C., (1992), Strategic planning as competitive advantage, in: *Strategic Management Journal,* vol. 13, pp. 551-558.

Schein, E.H., (1990), Organization culture, in: *American Psychologist,* vol. 45, pp. 109-119.

Sidhu, J.S., (2000), *Organization mission, business domain orientation, and performance: A conceptual and empirical inquiry,* Doctoral dissertation, Tinbergen Institute Research Series, Erasmus University Rotterdam, the Netherlands.

Stone, R.A., (1996), Mission statements revisited, in: *SAM Advanced Management Journal*, vol. 61, Winter, pp. 31-37.

Teece, D.J., G. Pisano en A. Shuen, (1997), Dynamic capabilities and strategic management, in: *Strategic Management Journal,* vol. 18, 509-533.

Thompson, A.A. en A.J. Strickland, (1999), *Strategic management: Concepts and cases*, McGraw Hill, Boston.

Veliyath, R. en S.M. Shortell, (1993), Strategic orientation, strategic planning system characteristics and performance, in: *Journal of Management Studies,* vol. 30, pp. 359-381.

Viljoen, J., (1994), *Strategic management: Planning and implementing successful corporate strategies*, Longman, Melbourne.

Wheelen, T.L. en J.D. Hunger, (1998), *Strategic management and business policy*, Addison-Wesley, Reading.

Wilson, I. (1992), *Realizing the power of strategic vision, Long Range Planning,* vol. 25, no. 5, pp. 18-28.

Noot

1 In navolging van de gangbare opvatting in de strategieliteratuur wordt in deze studie de belangrijkste rol van een mission-statement gezien als het faciliteren van strategieontwikkeling en -implementatie (zie Hax en Majluf, 1996; Hill en Jones, 1996; Thompson en Strickland, 1999). Andere auteurs hebben alternatieve opvattingen over de rol van mission-statements. Geïnteresseerde lezers worden verwezen naar Jones en Kahaner (1995) en Collins en Porras (1997).

Appendix

Principaalcomponentenanalyse (PCA)

De correlaties tussen de oorspronkelijke items zijn in tabel 2 opgenomen. De geschiktheid van PCA vanuit het oogpunt van substantiële correlaties in de data werd vastgesteld door de Bartlett-sphericity toets. Deze toonde aan dat de correlaties significant waren op het 0.0001 niveau. Verder had de Kaiser-Meyer-Olkin index een waarde van 0.70, wat als goed wordt beschouwd (Hair et al., 1995).

PCA onthulde twee factoren met een eigenwaarde groter dan één. Een varimax-rotatie van de tweefactor-oplossing resulteerde in een theoretisch aantrekkelijk factorpatroon (zie tabel 3). De items mission, businessdomein en het vaststellen van doelen hadden hoge positieve ladingen op één factor, de andere vijf items – het scannen van de omgeving, het genereren en evalueren van alternatieve strategieën, de mate van functionele betrokkenheid bij strategieplanning, control- en correctieprocedures, en de flexibiliteit van het planningsysteem – hadden hoge positieve ladingen op een tweede factor.

Regressie-analyse

Tabel 4 rapporteert de beschrijvende statistieken en de correlaties tussen de regressievariabelen. De regressieschattingen zijn in tabel 5 af te lezen. Een significant positieve invloed van mission-statement op bedrijfsprestatie is waarneembaar in tabel 5. De regressiecoëfficiënt is significant op het $p < 0.05$ niveau. Strategieplanning blijkt ook een positieve invloed te hebben op bedrijfsprestatie. De regressiecoëfficiënt is weer significant op het $p < 0.05$ niveau.

Tabel 2. Correlatiematrix van de oorspronkelijke items

Items	1	2	3	4	5	6	7
Mission-statement	-						
Businessdomein	0.44	-					
Doelenvaststelling	0.33	0.34	-				
Omgevingsscanning	0.11	0.02	0.19	-			
Alternatieve strategieën	-0.07	0.19	0.10	0.39	-		
Functionele betrokkenheid	0.12	0.15	0.09	0.51	0.36	-	
Control- en correctie-procedures	0.02	0.35	0.23	0.39	0.43	0.56	-
Systeemflexibiliteit	0.03	0.24	0.05	0.32	0.40	0.62	0.69

Coëfficiënten ≥ 0.30 zijn op de p < 0.05 niveau significant en coëfficiënten ≥ 0.39 op p < 0.01 niveau.

Tabel 3. Factorladingen (Varimax-rotatie)

Items	Factor 1 Strategieplanning	Factor 2 Volledigheid van mission-statement
Mission-statement	-0.06	0.80
Businessdomein	0.20	0.76
Doelenvaststelling	0.10	0.70
Omgevingsscanning	0.65	0.07
Alternatieve strategieën	0.67	-0.01
Functionele betrokkenheid	0.80	0.08
Control- en correctieprocedures	0.80	0.20
Systeemflexibiliteit	0.82	0.06
Eigenwaarde	2.90	1.77
Verklaarde variantie (in %)	36	60

Tabel 4. Beschrijvende statistieken en correlaties

Variabelen	Gemiddelde	S.D.	1	2	3	4
Volledigheid van mission-statement	0.00	1.00	-			
Strategieplanning	0.00	1.00	0.00	-		
Missie * Strategie	0.00	0.92	-0.06	-0.09	-	
Bedrijfsgrootte	0.90	0.78	0.44	-0.12	0.09	-
Omzetgroei	3.50	1.13	0.30	0.44	0.06	0.00

Coëfficiënten ≥ 0.30 zijn op de p < 0.05 niveau significant en coëfficiënten ≥ 0.39 op p < 0.01 niveau.

Tabel 5. Regressie-analyse[a]

Onafhankelijke variabelen	Afhankelijk variabele: Omzetgroei
Volledigheid van mission-statement	0.36**
Strategieplanning	0.44**
Missie * Strategie	0.14
Bedrijfsgrootte	-0.11
Aangepaste R2	0.23
F-waarde	3.87**
N	38

a Regressie coëfficiënten zijn gestandaardiseerd.

*** p < 0.05.*

Colofon

MAB
Uitgegeven in opdracht van de Redactie van het Maandblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie door Reed Business Information bv

REDACTIE (* lid kernredactie)

Accountantscontrole
Prof. Dr. A.J. Bindenga *
Prof. Dr. R.J.M. Dassen *
Prof. Dr. H.F.D. Hassink
Dr. P. Klijnsmit
Prof. Dr. R.H.G. Meuwissen
Prof. W.P. Moleveld
Prof. Dr. E.E.O. Roos Lindgreen

Externe Verslaggeving
Prof. Mr. Dr. H. Beckman
Prof. Dr. W.F.J. Buijink
Prof. Dr. D.W. Feenstra
Prof. Dr. M.N. Hoogendoorn * (voorzitter)
Prof. Dr. L.G. van der Tas
Prof. Dr. R.G.A. Vergoossen *
Prof. Dr. Mr. F. van der Wel

Bestuurlijke Informatieverzorging
Prof. Dr. H.P.M. Jägers
Prof. Drs. P.L.A.M. van Kessel
Prof. Dr. W.F. de Koning
Prof. Dr. O.C. van Leeuwen *
Prof. Dr. E.H.J. Vaassen
Prof. Dr. Ph. Wallage * (penningmeester)

Management Accounting
Prof. Dr. Ir. M.H. Corbey
Prof. Dr. T.L.C.M. Groot *
Prof. Dr. G.J. van Helden *
Prof. Dr. J. v.d. Meer-Kooistra
Prof. Dr. B. Verstegen
Prof. Dr. E.G.J. Vosselman
Prof. Dr. Ir. M.J.F. Wouters

Financiering
Dr. D. Bams
Prof. Dr. A.B. Dorsman
Dr. J.H. von Eije
Prof. Dr. A.C.C. Herst *
Prof. Dr. F.M. Tempelaar

Organisatie en Management
Prof. Dr. P.G.W. Jansen
Prof. Dr. J. Paauwe
Prof. Dr. A.G.L. Romme *
Prof. Dr. J. Strikwerda
Prof. Dr. H.W. Volberda
Prof. Mr. Dr. N.M. Wijnberg

Overige vakgebieden
Prof. Mr. A.F.M. Dorresteijn
Prof. Dr. P.S.H. Leeflang
Prof. Dr. A.C. Rijkers
Prof. Dr. P.S. Zwart

Hoofdredacteur
Drs. C.D. Knoops *
telefoon 010-4081324
telefax 010-4089171
e-mail: knoops@few.eur.nl

REDACTIESECRETARIAAT

De Boer Management Support
Mevr. H.P. de Boer
Postbus 8075
9702 KB Groningen
telefoon 050-5274061
telefax 050-5274438
e-mail: deboer@dbms.nl
www.mab-online.nl

AUTEURSINSTRUCTIE

Auteurs die overwegen een bijdrage in te zenden, wordt verzocht kennis te nemen van de aanwijzingen voor auteurs, die bij het secretariaat op aanvraag verkrijgbaar zijn.
Het indienen van een conceptartikel wordt geacht in te houden:
– dat de auteur het volledige auteursrecht op het werk bezit;
– dat het artikel niet eerder, in welke taal dan ook, is gepubliceerd;
– dat met publicatie geen geheimhoudingsplicht wordt geschonden;
– dat het – na publicatie – niet zonder toestemming van de redactie elders, al dan niet in vertaling, zal worden gepubliceerd.
Boeken ter recensie en alle andere stukken voor de redactie zende men aan het redactiesecretariaat.

© Auteursrecht voorbehouden
Behoudens de door de wet gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd en/of openbaar gemaakt zonder schriftelijke toestemming van de redactie, die daartoe door de auteur(s) met uitsluiting van ieder ander is gemachtigd.
Aan de totstandkoming van deze uitgave is de uiterste zorg besteed. Voor informatie die nochtans onvolledig of onjuist is opgenomen, aanvaarden auteur(s), redactie en uitgever geen aansprakelijkheid. Voor eventuele verbeteringen van de opgenomen informatie houden zij zich gaarne aanbevolen.

BUREAUREDACTIE

Reed Business Information bv
Mevr. M. Keyzer
telefoon 020-5159776
telefax 020-5159717
e-mail: marianne.keyzer@reedbusiness.nl

ADVERTENTIES

Reed Business Information bv
Erwin Hoogstraten
telefoon 020-5159619
telefax 020-5159633
e-mail: erwin.hoogstraten@reedbusiness.nl
www.mab-online.nl

ADVERTENTIES ARBEIDSMARKT
Telefoon 020-5159436
Telefax 020-5159433

ABONNEMENTEN

Wij verzoeken u alle correspondentie met betrekking tot de abonnementsadministratie, zoals adreswijzigingen enz., te versturen aan:
Reed Business Information bv
Afdeling Klantenservice
Postbus 808
7000 AV Doetinchem
telefoon 0314-358358
e-mail: klantenadministratie@reedbusiness.nl
www.reedbusiness.nl

Men abonneert zich voor de gehele jaargang.
Dat kan via www.mab-online.nl.
Verschijnt 10x per jaar.
Abonnement per jaar € 92,50 exclusief btw.
De verzendtoeslag voor België bedraagt € 6,17 en voor de Nederlandse Antillen en overige landen € 18,84.
Studentenabonnement € 35 inclusief btw, mits men is ingeschreven bij de
– NIvRA-opleiding of de
– Economische faculteit van een der universiteiten voor het doctoraal/accountantsexamen.

Het abonnement kan bij elk nummer ingaan, doch slechts worden beëindigd indien schriftelijk vóór 1 november van de lopende jaargang is opgezegd. Bij niet-tijdige opzegging wordt het abonnement automatisch met een jaar verlengd.

ISSN 0924-6304

Nederlands uitgeversverbond
Groep uitgevers voor vak en wetenschap

HOI 2003 TIJDSCHRIFTEN

Reed Business Information