



BUSINESS STRATEGY

VISIE – MISSIE -STRATEGIE

PEDRO LIGNEEL

Studiefiche

Plaats in het opleidingsprogramma:

Pijler Business

		TECHNOLOGIE		ENERGIE		PROJECT	BUSINESS	
SEMESTER 1 (30 SP)	BLOK 1	Datacaptatie & visualisatie (6 SP)		Elektriciteit - Productie & distributie (3 SP)	HVAC (3 SP)	Smart buildings (6 SP)	Business Strategy (3 SP)	
	BLOK 2			Slimme netten (3 SP)			Sustainable Business management (3 SP)	Energy accounting (3 SP)
SEMESTER 2 (30 SP)	BLOK 3	Industrial IoT (6 SP)	Analyse & forecasting (3 SP)	Warmte-netten (3 SP)	Energie-transitie (3 SP)	Project duurzaam energieplan (9 SP)	Energie-strategie (3 SP)	Energiemarkt (3 SP)
	BLOK 4							

Studiefiche

Visie, missie en strategie

Kwaliteitsdenken

Begrippen zoals (TQM, Kaizen, LEAN, Agile, Six Sigma)

Kwaliteitszorgsystemen (ISO en EFQM)

Integratie kwaliteitszorg-veiligheid-milieu

KPI's van een onderneming/organisatie/concern

KPI's formuleren op basis van de gekozen missie, visie en strategie

Projectmanagement (korte specifieke uitleg)

Teamgericht en professioneel samenwerken

Besluitvorming in een onderneming

Inzicht en kennis verwerven in groepsdynamica

Reflecteren over het functioneren in een (project)team

Effectief en efficiënt rapporteren/communiceren

Business Strategy



Wat drijft een onderneming?

Visie – Missie

1



SWOT

Wat maakt ons speciaal? Waar willen we op inzetten?

Strategie

2



Hoe weten we of we goed op weg zijn?

Bepalen van KPI's

3

Business Strategy



Zijn we kwaliteitsvol bezig?

Wat is kwaliteit en hoe meten we dat?

4



Opvolgen en bijsturen

PDCA - EFQM - ISO

5



Rapportering – inclusief duurzaamheid

6



Wat drijft een onderneming?

Visie – Missie

1



SWOT

Wat maakt ons speciaal? Waar willen we op inzetten?

Strategie

2

Uitleg begrippen – gebruik in de ondernemingen
Oefeningen
Opdracht ter verwerking

Missie

Een organisatie of bedrijf heeft een **missie** en een **visie**. De missie en visie zijn ook de leidraad bij alles wat er in het bedrijf gebeurt.

- In een missie wordt het bestaansrecht van een organisatie beschreven vanuit de **waarden** en identiteit. De vraag die onder dit verhaal ligt is: waar staan we voor?
- Een missie is iets wat door de jaren heen gegroeid is, het is het fundament van een organisatie, veelal gekoppeld aan de oprichter van het bedrijf of organisatie. Deze oprichter had een droom en wilde met zijn organisatie iets wezenlijks bereiken in de wereld. Het mooiste is dat op een bepaald moment de missie iets is geworden dat door heel het bedrijf gedragen wordt. Dan is de missie geïntegreerd in de handelswijze van de medewerkers.
- Een missie is een dieper liggende motivator om je bijdrage als bedrijf of organisatie te leveren. Als de missie helder is, dan kan een bedrijf in een storm terecht komen, maar dan weet iedere medewerker waarom hij deed wat hij deed en die wetenschap helpt je op de been te blijven in moeilijke situaties.

Missie

Een missie is een blijvend m.a.w. iets dat niet elk jaar verandert.

Hulpvragen om een missie te formuleren:

- Waar staan we voor?
- Welke normen en waarden hebben we?
- Welke overtuigingen motiveren ons?
- Wat is ons bestaansrecht?



visie

De visie geeft een antwoord op de vraag waar gaan we voor?

- In een visiestuk wordt beschreven wat de toekomstdroom van de organisatie is en welke bijdrage de organisatie aan de maatschappij wil leveren.
- In een visie krijgt de missie van de organisatie vorm en richting.
- Een visie wordt vaak geschreven voor een bepaalde periode, wordt geëvalueerd en bijgesteld indien nodig.

Hulpvragen om een visie te formuleren:

- Wat willen we bereiken?
- Wat zijn onze kernwaarden?

Visie – Missie - Strategie



Vanuit de waarden wordt een missie en een visie geschreven. De strategie stippelt de weg uit.



De drie begrippen zijn met elkaar verbonden

“A **Mission Statement** defines the company's business, its objectives and its approach to reach those objectives. A **Vision Statement** describes the desired future position of the company. Elements of **Mission** and **Vision** Statements are often combined to provide a **statement** of the company's purposes, goals and **values**. The **Strategy** is the road map.”



Voorbeelden

- Waarom maakt Elon Musk elektrische wagens?
- Waarom bestaat PepsiCO?
- Wat streeft NIKE na?
- Wat drijft de medewerkers van de VRT?

Elon Musk – Wat drijft hem?

Tegenlicht Elon Musk (2008)

De race om de auto van de toekomst

thema uitzenddatum

Technologie 2008-09-29



Elon Musk – Wat drijft hem? TED talks



Onze Missie

Als een van de grootste voedingsmiddelen- en drankenbedrijven ter wereld is het onze missie om consumenten wereldwijd te voorzien van smakelijke, betaalbare, geschikte en complementaire voedingsmiddelen en dranken – van ontbijtproducten tot snacks en dranken voor zowel overdag als 's avonds. We zetten ons in om te investeren in onze mensen, ons bedrijf en de gemeenschappen waarin we actief zijn om een duurzame en langetermijngroei van ons bedrijf te bewerkstelligen.



Onze Visie



Bij PepsiCo streven wij ernaar om top-tier financiële prestaties te leveren op de lange termijn door het integreren van duurzaamheid in onze bedrijfsstrategie, met een positief effect op de samenleving en het milieu. We noemen dit **Performance with Purpose**.

Deze visie houdt in dat we producten maken die onze consumenten graag kopen en waarvan onze medewerkers trots zijn ze te verkopen.

Het begint met wat we maken - een breed scala aan voedingsmiddelen en dranken variërend van smakelijk tot meer voedzaam – en betreft tevens de manier waarop we onze producten maken – waarbij we kostbare natuurlijke middelen conserveren en onze verantwoordelijkheid nemen met betrekking tot het milieu tijdens en na de productie – en het tegelijkertijd respecteren van degenen die deze producten maken - we streven ernaar de gemeenschappen waar we actief zijn en de carrières van generaties van talentvolle medewerkers PepsiCo te ondersteunen.



Leidende Principes

Om onze missie en visie eerlijk, rechtvaardig en integer uit te dragen, houden we ons aan zes leidende principes:

Zorgen voor onze klanten, consumenten en de wereld waarin we leven

We worden gedreven door de intense, concurrerende geest van de markt, maar we stuwen deze geest in de richting van oplossingen die positief zijn voor zowel onze belanghebbenden als onszelf. Ons succes hangt af van een diepgaand begrip van onze klanten, consumenten en gemeenschappen.

Enkel producten verkopen waar we trots op kunnen zijn

We moeten in staat zijn om onze producten zonder voorbehoud te onderschrijven en zelf te gebruiken. Dit principe geldt voor elk deel van het bedrijf, van inkoop tot het moment waarop onze producten in de handen van de consument komen

In alle openheid de waarheid spreken

We laten van ons horen en vertellen het hele verhaal, niet alleen wat ons uitkomt voor onze persoonlijke doelstellingen. Behalve dat we duidelijk, eerlijk en nauwkeurig zijn, nemen we onze verantwoordelijkheid door ervoor te zorgen dat onze mededelingen worden begrepen.

Winnen met diversiteit en inclusie

We maken gebruik van een werkomgeving die openstaat voor mensen met verschillende eigenschappen en verschillende manieren van denken. Dit leidt tot innovatie en het vermogen om nieuwe marktmogelijkheden te identificeren.

Een balans vinden tussen korte en lange termijn

We nemen beslissingen die de voordelen en risico's op korte en lange termijn in balans houden. Zonder dit evenwicht kunnen we de doelstellingen voor duurzame groei niet halen.

Anderen respecteren en samen succesvol zijn

Het bedrijf is gebouwd op individuele uitmuntendheid en persoonlijke verantwoordelijkheid, maar niemand kan onze doelstellingen behalen door alleen te werken. We hebben goede mensen nodig die ook in staat zijn samen te werken, in gestructureerde teams of in een informele samenwerking. Wederzijds succes lukt alleen als we iedereen met respect behandelen, binnen en buiten het bedrijf. Een fijne sfeer, ons respect voor anderen en de waarde die we hechten aan teamwerk maken van ons een bedrijf waarvan mensen graag deel willen uitmaken, en dit stelt ons in staat om hoogwaardige prestaties te leveren.



Werknemers van PepsiCo's Greater China Region leveren zorgpakketten aan aardbevingslachtoffers in China.

Kernwaarden



PEPSICO
BeLux



OUR MISSION:

**BRING INSPIRATION
AND INNOVATION
TO EVERY ATHLETE*
IN THE WORLD**

*IF YOU HAVE A BODY, YOU ARE AN ATHLETE.

Waarden VRT

De VRT streeft naar uitmuntendheid op het vlak van haar werking, interne organisatie en samenwerking met anderen.

De VRT:

- is onafhankelijk, betrouwbaar en hanteert de hoogste standaarden inzake onpartijdigheid, beroepsethiek en integriteit
- streeft naar een excellente en kwaliteitsvolle dienstverlening
- is er voor iedereen
- draagt de Vlaamse identiteit in haar verscheidenheid uit
- is creatief, innoverend en duurzaam
- gedraagt zich op een open, transparante en constructieve manier.



Missie VRT

De VRT wil alle Vlamingen informeren, inspireren en verbinden, en zo de Vlaamse samenleving versterken.

De VRT wil als dienstverlenende organisatie een bijzondere positie innemen in de samenleving.

De VRT wil met een kwaliteitsvol en onderscheidend aanbod dat voortkomt uit zowel interne als externe creativiteit, vernieuwend is en inzet op durf en lef alle mediagebruikers bereiken en de Vlaamse Gemeenschap in al zijn verscheidenheid aan bod laten komen.

De VRT speelt een belangrijke rol in het stimuleren van het brede maatschappelijke debat en heeft een plaats in het leven van alle Vlamingen, ongeacht waar ze wonen, en dit over de verschillende generaties heen. De VRT streeft naar een groot bereik, niet met het oog op het realiseren van hoge marktaandelen, maar met het oog op het relevant zijn voor zoveel mogelijk Vlamingen. Dat is de belangrijkste bestaansreden van de publieke omroep, namelijk het versterken van de democratie en de samenleving door bij te dragen aan een maatschappelijk en pluralistisch debat, de samenleving te documenteren en het stimuleren van cultuur en taalbeleving en de Vlaamse identiteit in haar verscheidenheid

Als publieke omroep vervult de VRT deze missie op een onafhankelijke manier en krijgt ze voldoende armslag, zowel operationeel als financieel, om haar cruciale en centrale rol in de samenleving waar te maken.



Onze missie

Bij Alpro willen we de manier waarop de wereld eet, beter maken. Daarom creëren we lekkere, natuurlijk gezonde, plantaardige voedingsmiddelen die optimaal bijdragen aan het welzijn van iedereen en met het grootste respect voor onze planeet gemaakt worden.

Bij Alpro gaan duurzaamheid en economische groei hand in hand. Door onze gezonde, duurzame en innovatieve plantaardige voedingsmiddelen voor het grote publiek beschikbaar te maken, creëren we shared value, meerwaarde die zowel de maatschappij als ons bedrijf ten goede komt. Dat is de kern van onze visie op duurzaamheid: we willen een deel zijn van de oplossing.

De ambitie van Alpro om een duurzame onderneming op te bouwen steunt op drie strategische pijlers, gebouwd op de huidige sterktes van onze kernactiviteiten:

Gezonde voeding ▶

Duurzame voeding ▶

Winstgevende groei ▶

Elke pijler draagt bij tot het bereiken van onze visie "de manier waarop de wereld eet ten goede veranderen", die centraal staat in alles wat we iedere dag bij Alpro doen.



Onze ambitie

ENGIE wil het voortouw nemen in de energietransitie en wil koolstofneutraal (Net Zero Carbon) worden tegen 2045. ENGIE bouwt daarom in België samen met zijn meer dan 7300 medewerkers aan het koolstofarme energiesysteem van morgen voor een betaalbare, betrouwbare en duurzame energietransitie voor al zijn klanten.

Als wereldleider in koolstofarme energievoorziening en diensten, zet ENGIE zich, met de steun van zijn stakeholders en partners, in om de overgang naar een koolstofneutrale wereld te versnellen en een gediversifieerde energiemix te ontwikkelen waarin hernieuwbare energie een sleutelrol speelt en aanzienlijk zal toenemen.

Geleid door zijn bestaansreden begeleidt de Groep zijn klanten bij hun decarbonatie door energie-efficiënte en milieuvriendelijke oplossingen te ontwikkelen en te implementeren. ENGIE steunt daarvoor op een vereenvoudigd bedrijfsmodel dat erop gericht is de energietransitie met vertrouwen te realiseren via zijn kernactiviteiten;

1. hernieuwbare energie,
2. lokale energie-infrastructuren,
3. gecentraliseerde infrastructuren,
4. thermische productie en
5. de levering van elektriciteit.

In het [geïntegreerde rapport 2023](#) lees je hoe de ENGIE Groep die versnelling naar Net Zero Carbon in 2045 wil realiseren.

Ontdek hier de nieuwe strategie van ENGIE in België: [Energize 2030](#).

Zie document Engie op Leho



howest
hogeschool

Missie

Howest, de Hogeschool West-Vlaanderen, is een atypische, creatieve, innovatieve en ondernemende hogeschool.

Vanuit het talent en de passie van elke student, leidt Howest teamgerichte, competente, direct inzetbare professionals op, die inspelen op de ontwikkelingen in onze globale samenleving.

Howest werkt samen met en voor het regionale en internationale werkveld. Daarom integreert Howest toonaangevend, maatschappelijk relevant en competentiegericht onderwijs, valorisatiegericht onderzoek en dienstverlening in haar opleidingen.

Howest is een open en pluralistische hogeschool, met respect voor diversiteit. Howest inspireert haar medewerkers en studenten om haar kernwaarden in hun persoonlijk en professioneel leven te integreren.



Howest wil een toonaangevende speler zijn in het hoger onderwijslandschap. Anticipating the future is het leidmotief en de drijfveer. Als kenniscentrum wil Howest strategisch anticiperen op en beantwoorden aan de behoeften van de maatschappij in het algemeen en het brede werkveld in het bijzonder. Hiervoor geeft Howest haar opleidingen een toekomstgerichte invulling en kiest bewust voor nieuwe profielen. Op die manier werkt Howest mee aan het ombuigen van een brain drain in West-Vlaanderen naar een brain gain.

Howest maakt deel uit van het sociaal en economisch weefsel van haar regio. Met het bedrijfsleven, de diensten- en zorgsector en met de overheid vormt Howest de triple helix die mee sturing en invulling geeft aan het welzijn en de welvaart. Haar opleidingsportfolio biedt alle actoren de mogelijkheid om hun competenties permanent te verfijnen of om nieuwe competenties te verwerven.

Howest creëert inspirerende en empowerende leer- en leefgemeenschappen, ontmoetingsplekken waar leren, studeren, ontdekken en ontmoeten in een comfortabele, inspirerende omgeving mogelijk is, en die kruisbestuiving en synergie faciliteren.

Geëngageerde opleidingsteams coachen de studenten doorheen hun traject. De studenten ontwikkelen future proof competenties in een praktijkgerichte context. Doorheen de opleiding nemen ze steeds meer verantwoordelijkheid op voor hun eigen leerproces. Met een open geest leren ze van en met elkaar en met het werkveld. Multidisciplinaire projecten in onderwijs, onderzoek en dienstverlening creëren een duidelijke meerwaarde en versterken het onderwijs. Daarnaast ontwikkelen ze ook internationale en interculturele competenties. Creativiteit, innoverend denken en handelen en ondernemingszin zijn hefboomen om hun grenzen te verleggen en nieuwe uitdagingen aan te gaan. Dit maakt Howest alumni tot gewilde professionals.

Howest kiest haar medewerkers met zorg. Ze zijn voor Howest een kritieke succesfactor. Howest heeft gepassioneerde medewerkers die zich identificeren met de missie en de visie. Zij delen en dragen de waarden van Howest uit. Ze inspireren en empoweren elkaar en hun studenten. Ze denken en handelen vanuit een internationale professionele en praktijkgerichte context. Hun expertise wordt door alle actoren gewaardeerd.

Howest creëert voor haar medewerkers een klimaat waarin ze ruimte en vertrouwen krijgen om initiatief te nemen. (Opleidings)teams worden complementair samengesteld, rekening houdend met het geheel van competenties en de persoonlijkheid van de medewerkers. Autonomie en teamwerking stimuleren drive en dynamiek.

Howest realiseert haar missie met een open blik op de wereld. Bij het maken van haar beleidskeuzes, speelt Howest flexibel in op de zich wijzigende behoeften van de maatschappij en het talent van haar medewerkers. Dit impliceert dat Howest op een bewuste en duurzame wijze met haar beschikbare middelen omgaat. Howest streeft naar een kwaliteitscultuur waarin studenten, alumni, werkveld en medewerkers actief reflecteren en participeren.

howest
/ hogeschool

Gedeelde waarden als voorwaarde voor een breed gedragen kwaliteitscultuur



serve empower care

Onze kernwaarden bepalen de kwaliteitscultuur van onze organisatie: hoe we over Howest denken en handelen in relatie tot onze stakeholders, hoe we dagdagelijks met elkaar omgaan. Onze kernwaarden inspireren de missie en de visie van Howest, ze zijn de rode draad in het strategisch plan, ze zijn een toetssteen in elk proces.

Samen aan een kwaliteitscultuur werken impliceert een gedeeld commitment waarbij het beleven van onze waarden bijdraagt aan het verbeteren van de dagelijkse praktijk en de uitstraling van onze hogeschool. Het duidt op een gezamenlijke verantwoordelijkheid, waarbij we ervaringen met elkaar delen, openstaan voor een ontwikkelingsgerichte dialoog en ons eigenaar voelen van de organisatie.

Niet alleen onze medewerkers participeren in de ontwikkeling van onze hogeschool, maar ook onze studenten. Onze aanpak draagt bij aan hun empowerment, wij dragen actief bij aan hun ontwikkelingsproces. Hierdoor vergroten onze studenten hun vermogen om adequaat in te spelen op de veranderende professionele omstandigheden.

Vanuit ons maatschappelijk engagement, zijn we ervan overtuigd dat onze waarden bijdragen aan en ingebed zijn in ons valorisatiegericht onderzoek. Zij zijn de krachtige hefboom die het bedrijfsleven, de diensten- en zorgsector economisch en sociaal op een hoger niveau tillen.

We verwachten van onze medewerkers en studenten dat zij onze waarden delen en ze op een authentieke manier beleven en uitdragen.

Onze waarden zijn:

- / **Serve:** handel vanuit een dienstverlenend engagement
- / **Empower:** versterk de groep en het individu
- / **Care:** geef oprecht om de ander

howest
hogeschool

MISSIE

To Walk Again is **dé referentie waar mensen met een fysieke beperking** in een drempelarme, ontspannen en positieve omgeving worden uitgedaagd om via sport en beweging hun levenskwaliteit te **maximaliseren**. Het To Walk Again REVALution Center biedt een stimulerende en progressieve **postrevalidatie op maat**, gebruik makend van de **nieuwste technologieën** en onder deskundige begeleiding. Het sportaanbod laat kinderen en jongeren op een actieve manier en in een sociale context proeven van sport met het oog op een actieve integratie in de maatschappij.

VISIE

To Walk Again biedt, laagdrempelig, (G-)sport- en bewegingsactiviteiten aan in een trendsettende, uitdagende, multidisciplinaire omgeving.

Het To Walk Again REVALution Center hanteert een preventieve aanpak ten aanzien van secundaire locomotorische beperkingen om beweging te onderhouden en te optimaliseren.

Het centrum gebruikt de nieuwste technologieën voor grensverleggende (gang)revalidatie bij mensen met specifieke beperkingen onder deskundige begeleiding.

Het centrum biedt specifieke, intensieve, fulltime postrevalidatie-programma's op maat aan zolang progressie voelbaar en zichtbaar is.

Het centrum gebruikt haar specifieke expertise om mensen met een fysieke beperking en hun omgeving grondige en gefundeerde adviezen te verschaffen.

To Walk Again biedt kinderen en jongeren de kans om op en inclusieve manier te bewegen en de stap te zetten naar duurzame sportactiviteiten.

De vzw fungeert als inclusieve ontmoetingsplaats, waar participatie fun is.



Marc Herremans

Opdracht

Zoek via de website van een bedrijf de visie, missie en waarden op. Publiceer dit op de elektronische leeromgeving. Overleg hiervoor met je medestudenten. Een bedrijf mag slechts één keer voorkomen in de klasgroep. Publiceer dit tegen de volgende les.

- Je publiceert een persoonlijk document (word) waarin je een afdruk (screenshot) van de website in plakt. De hyperlink van de website voeg je toe in het document.
- Noteer de visie, missie en waarde van het bedrijf in het document en
- Verklaar de link tussen deze items.
- Geef tenslotte jouw mening over de gemaakte keuze van het bedrijf.

Formuleren doelstellingen

Wat willen we bereiken?

Aan de hand van een SWOT-analyse kunnen we gerichte doelstellingen formuleren.

Waar zijn we goed in? Strengths

Waar zijn we minder goed in? Weaknesses

Wat zijn kansen? Opportunities

Wat zijn onze bedreigingen? Threats

Amazon

S

- * aanbod -> streaming en producten
- * platform
- * service
- * Prijs
- * logistiek

W

- * Ethiek - > Doelgroepen en medewerkers
- * Niet 100% bevolking
- * aanbod niet volledig



T

- * Amerikaans
- * /= websites .de .fr .nl

- * Diensten -> energie, verzekeringen
- * aanbod groter maken maar zonder eigen distributie
- * 1 site met gelijke prijzen

S

STRENGTHS

- Things your company does well
- Qualities that separate you from your competitors
- Internal resources such as skilled, knowledgeable staff
- Tangible assets such as intellectual property, capital, proprietary technologies etc.

W

WEAKNESSES

- Things your company lacks
- Things your competitors do better than you
- Resource limitations
- Unclear unique selling proposition

O

OPPORTUNITIES

- Underserved markets for specific products
- Few competitors in your area
- Emerging need for your products or services
- Press/media coverage of your company

T

THREATS

- Emerging competitors
- Changing regulatory environment
- Negative press/media coverage
- Changing customer attitudes toward your company

How to Conduct a SWOT Analysis for Your Small Business

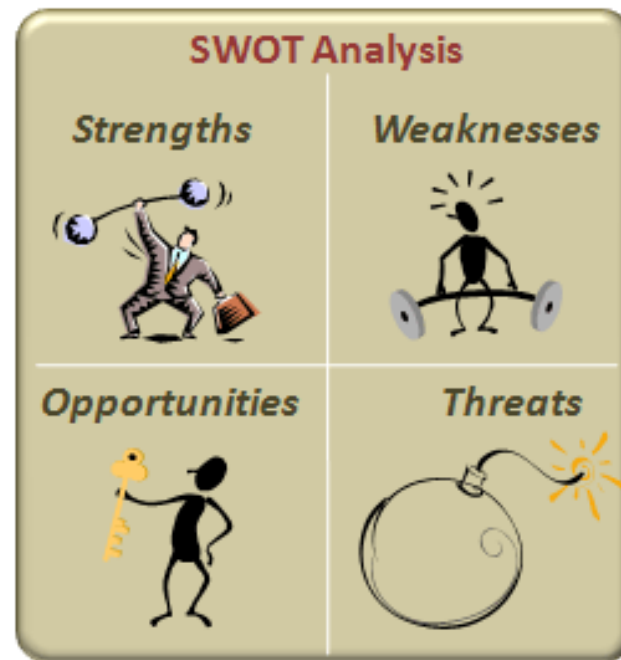


Interne analyse		Externe analyse	
Sterke punten		Kansen	
S1	Innovatief door ontwikkelen van verschillende smaken.	K1	Betreden van nieuw segment.
S2	Doeltreffende concurrentiestrategie door lagere prijs.	K2	Snelle groei van de bereikbare markt; welvaart, gemakzucht, gezond.
S3	Duidelijke strategische inrichting.	K3	Meer afzet.
S4	Uitgebreid assortiment.		
Zwakke punten		Bedreigingen	
Z1	Nog geen goede naam opgebouwd binnen de markt.	B1	Concurrent is te gevestigd.
Z2	Nog niet veel distributie (geen schaalvoordelen).	B2	Veranderde behoefte van de consument; geen interesse meer.
Z3	Financiële mogelijkheden beperkt.	B3	Veranderingen van demografie.
Z4	Verschillende nadelen tegenover concurrent: geen groot bedrijf, minder naamsbekendheid, minder sponsoring, minder financiële middelen en minder distributiekkanalen.	B4	Mogelijke toetreding van nieuwe concurrenten.
Z5	Goedkope image (weinig onderscheidend).	B5	Sterke onderhandelingspositie van klanten en leveranciers.

SWOT: aan de slag

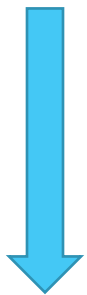
Oefening:

1. Kies per 2 een thema en maak een SWOT
2. Maak een SWOT van onze opleiding



Confrontatiematrix

- Vanuit het resultaat van de SWOT maken we een matrix op:
 - Welke sterkte kunnen we gebruiken voor een kans of bedreiging?
 - Welke zwakte versterkt een bedreiging?



Acties formuleren

		Kansen			Bedreiging		
		K1	K2	K3	B1	B2	B3
Sterktes	S1	Groeien			Verdediging		
	S2						
	S3						
Zwakte	Z1	Verbetering			Groeien		
	Z2						
	Z3						

Confrontatiematrix

Oefening:

- 1. Maak een confrontatiematrix van het eigen gekozen thema
- 2. Stel een confrontatiematrix op voor onze opleiding

		Kansen			Bedreiging		
		K1	K2	K3	B1	B2	B3
Sterktes	S1	Groeien			Verdediging		
	S2						
	S3						
Zwakte	Z1	Verbetering			Groeien		
	Z2						
	Z3						

Formuleren doelstellingen

Doelstellingen worden vaak te vaag en vrijblijvend geformuleerd als wensen, intenties, of goede voornemens. SMART staat voor:

- Specifiek
- Meetbaar
- Acceptabel
- Realistisch
- Tijdgebonden

Een SMART-doelstelling is **richtinggevend**: het geeft aan wat je wilt bereiken en stuurt het gedrag van je medewerkers en van jezelf. Bovendien wordt aangegeven **welke resultaten wanneer** moeten worden bereikt. Door een doelstelling SMART te formuleren is de kans groter dat er in de praktijk iets van terecht komt.



SMART

- Specifiek
- Wat willen we bereiken?
- Wie is betrokken?
- Waar gaan we het doen?
- Wanneer gebeurt het?
- Welke delen van de doelstelling zijn essentieel?
- Waarom willen we dit doel bereiken?

Omschrijf het doel dus duidelijk en concreet.

Het moet een **waarneembare** actie, gedrag of resultaat beschrijven waaraan een getal, bedrag, percentage of ander **kwantitatief** gegeven verbonden is.

SMART

- Meetbaar

- Omzet
- # producten verkoop, maakt
- # personeelsleden
- # machines
- winst -> koppeling duurzaamheid

Een SMART-doelstelling is normerend: het is een maat voor de kwaliteit van de te leveren inspanningen. Hoeveel gaan we doen? Hoe kunnen we dat meten? Wat is er af als het af is?

Een SMART-doel moet je kunnen zien, horen, proeven, ruiken of voelen. Er moet een systeem, methode en procedure zijn om te bepalen in welke mate het doel op een bepaald moment bereikt is. Doe zo mogelijk een nulmeting, om de startsituatie te bepalen.

SMART

- Acceptabel
- Als je een SMART-doel voor jezelf stelt, dan is het voldoende dat je het zelf accepteert. Maar wanneer je als leidinggevende een doel voor een groep mensen stelt, dan is het belangrijk dat er draagvlak voor is. De medewerkers moeten het ook willen, anders wordt het doel niet gehaald of beklijft de verandering niet. Je kunt het draagvlak vergroten door mensen actief te betrekken bij het kiezen en formuleren van de doelstelling. Het is belangrijk ze daarbij daadwerkelijk inspraak te geven. Met name kortetermijndoelen moeten zo laag mogelijk in de organisatie worden bepaald.
- Soms wordt de 'A' in SMART ook wel uitgelegd als "Aanwijsbaar". Daarmee wordt bedoeld dat duidelijk moet zijn wie wat moet doen om het doel te bereiken. En een andere uitleg voor de 'A' is "Activerend" of "Actiegericht": de doelstelling moet uitnodigen tot actie en energie losmaken. De doelstelling moet positief geformuleerd zijn. Er moet een actieplan zijn. Maar let erop dat een SMART-doel een bepaald resultaat voorschrijft, niet een inspanning.

SMART

- Realistisch
- Is het doel haalbaar? Is er een uitvoerbaar plan met aanvaardbare inspanningen? Kunnen de betrokkenen de gevraagde resultaten daadwerkelijk beïnvloeden? Hebben ze voldoende know-how, capaciteit, middelen en bevoegdheden? Dit is belangrijk, want een onbereikbaar doel motiveert mensen niet. Soms wordt de 'R' in SMART ook wel uitgelegd als "Relevant". Een haalbare en zinvolle doelstelling is motiverend en maakt energie los.
- Een realistische doelstelling houdt rekening met de praktijk. In geen enkele organisatie kunnen mensen 100% aan één doel werken. Er zijn altijd andere activiteiten, onverwachte gebeurtenissen en afleidingen.
- Een doelstelling kan onrealistisch zijn als hij op een te laag niveau in de organisatie wordt opgelegd. Bijvoorbeeld: "de winst in 1 jaar met 20% verhogen" is geen goede doelstelling voor de verkoopafdeling. Winst is een integraal resultaat van het hele bedrijf.

SMART

- Realistisch
- Een te makkelijk doel is ook niet interessant, omdat het mensen niet uitdaagt en geen bevrediging oplevert. Het beste is doelen te stellen die net boven het niveau van de persoon of de organisatie liggen en die ongeveer 50% kans van slagen hebben. Als mensen het gevoel hebben dat ze iets extra's moeten doen om het doel te realiseren dan voelen ze zich trots en dat geeft energie voor nieuwe doelen. Een SMART-doel moet gezien worden als een project, niet als een taak. Durf een uitdaging aan te gaan!
- Een droom wordt een doel wanneer actie wordt ondernomen om het te realiseren. Moeilijk bereikbare doelstellingen kun je opsplitsen in kleinere haalbare subdoelstellingen. De tussentijdse resultaten geven telkens nieuwe energie.

SMART

- Tijdgebonden
- Met name korte-termijndoelen moeten SMART zijn. Bij lange-termijndoelen is dat niet altijd mogelijk. Wanneer beginnen we met de activiteiten? Wanneer zijn we klaar? Wanneer is het doel bereikt?
- Een SMART-doelstelling heeft een duidelijke startdatum en einddatum.

Oefening Smart doelstellingen goed of fout?

- We worden de beste in onze markt.
- Dit jaar wil ik alle 60 studiepunten van mijn energiemangementopleiding behalen.
- Over vijf jaar wil ik projectmanager zijn, verantwoordelijk voor ICT-projecten van 100.000 tot 1.000.000 euro.
- De winst moet volgend jaar 30% hoger zijn dan die van vorig jaar.
- Ik wil een leuke baan.