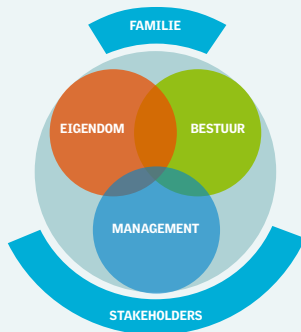


# DE MISSIE, VISIE & STRATEGIE VAN DE KMO



Een goede missie en visie maken duidelijk welke waarden u belangrijk vindt en wat u wilt bereiken met de onderneming. De missie en visie vormen de basis voor het uitwerken van een langetermijnstrategie.

Een mission statement wordt zo een referentiekader en een leidraad bij beslissingen en handelingen van iedereen die bij de onderneming betrokken is. Dit kader geldt voor de aandeelhouders, het bestuur, het management, het personeel, de leveranciers, enz.

## 1

### DOELSTELLINGEN VAN EEN MISSIE EN VISIE

- Reflectie over de onderneming: wat willen we bereiken, welke richting willen we uit?
- Identiteit verlenen: waar staan wij voor, welke zijn de normen en waarden?
- Houvast voor gedragsregels (bv. bij rekrutering, disputen, ...).
- Inspireren: hoe mensen achter uw project krijgen?

## 2

### HOE BEGINNEN AAN DE MISSIE EN VISIE?

Om tot een goede missie en visie te komen, moet u keuzes maken. Het is niet de bedoeling om al uw dromen of alle aspecten van uw bedrijf te belichten. De doelstelling is wel om in een korte, heldere tekst duidelijk te maken waar uw bedrijf voor staat en wat u wilt bereiken.

#### Een aantal startvragen die u zich moet stellen:

- Wat willen we bereiken met onze zaak? Groeien, de grootste worden, de properste, ...
- Waar staan we voor als onderneming? Wat zijn onze normen en waarden? De mate waarin processen en procedures belangrijk zijn, de mate waarin mensen weten dat ze belangrijk zijn, wat verwacht u van mensen (initiatief, nauwkeurigheid, flexibiliteit), ...
- Hoe wil onze onderneming haar maatschappelijke rol invullen? Omgeving, milieu, kansengroepen, ...
- Wie heeft er impact op onze onderneming en wie heeft er de meeste impact? Wie zijn de stakeholders? Klanten, medewerkers, raad van bestuur, aandeelhouders, ...
- Op welke maatschappelijke ontwikkelingen willen we inspelen?

### 3

## GEEN WOORDEN MAAR DADEN

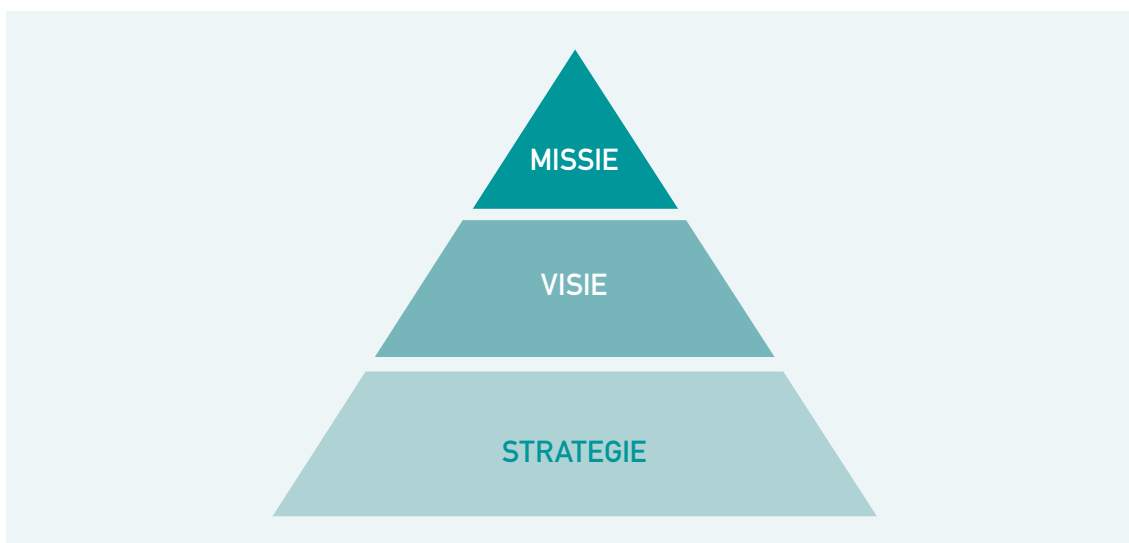
Een missie moet zich vooral vertalen naar de dagelijkse praktijk. Het is niet de bedoeling een overdreven positief beeld op te hangen of een onbereikbaar doel na te streven. Wat u wilt bereiken, is dat mensen zich met de onderneming identificeren. Dit kan enkel als de realiteit overeenstemt met wat er op papier staat.

### Waarop moet u zeker letten?

- Is de missie kort en bondig geformuleerd?  
\_\_\_\_\_
- Bevat de missie geen overbodige woorden? Uw bedrijfsnaam eenmaal vermelden volstaat.  
\_\_\_\_\_
- Beperken bepaalde woorden de missie? (bijv. "binnen de mogelijkheden", "als de markt blijft groeien", ...)  
\_\_\_\_\_
- Is de missie pro-actief? Leg de nadruk op "doen", niet op "streven".  
\_\_\_\_\_
- Is er slechts één doel? Maak keuzes.  
\_\_\_\_\_
- Is de boodschap positief?  
\_\_\_\_\_
- Spoort de missie de aandeelhouders, het bestuur en het management aan?  
\_\_\_\_\_
- Is uw missie voldoende uniek, onderscheidend, identificerend? Of kan ze voor elk ander bedrijf dienen?  
\_\_\_\_\_
- Is ze voor de hele organisatie van toepassing?  
\_\_\_\_\_
- Begrijpt iedereen de missie en begrijpt iedereen hetzelfde?

### 4

## DE MISSIE EN VISIE VERTALEN, ONTWIKKELEN EN BIJSTUREN NAAR STRATEGIE



De kracht van een goede missie en visie schuilt in de mogelijkheid ze te vertalen naar strategische doelstellingen. Kader strategische beslissingen of doelstellingen dan ook binnen uw langetermijnmissie.

**De missie** omschrijft de reden van bestaan van een organisatie en geeft antwoord op de vraag: "waarom doen we wat we doen?". De missie is in principe tijdloos en verandert niet voortdurend.

**De visie** geeft de gewenste situatie aan voor de onderneming en richt zich naar de toekomst.

**De strategie** vertaalt hoe doelen bereikt worden en geeft een samenhangende reeks acties aan die de continuïteit op langere termijn garanderen.

Omdat de markt, uw inspanningen, uw organisatie en uw producten zich voortdurend ontwikkelen, verandert ook de manier waarop uw omgeving naar u kijkt (klanten, leveranciers, bankiers, buurtbewoners, overheid, ...). En dus past ook u zich aan. Regelmatig terugrijpen naar uw missie en visie is dan ook geen slecht idee. Het is niet de bedoeling ze jaarlijks te herschrijven of aan te passen. Vandaar dat het gebruik van richtcijfers uit den boze is. Een missietekst is een relatief statisch gegeven. De evaluatie ervan kan gebeuren vanuit het bestuur, maar ook hierin betreft u best medewerkers, zodat u zoveel mogelijk expertise rond de tafel brengt. Meestal stelt u vast dat de missie ongewijzigd is, maar dat de weg die u moet afleggen om uw doel te bereiken, gewijzigd is.

## 5 WIE BETREKT U BIJ HET OPSTELLEN VAN EEN MISSIE EN VISIE?

De bedoeling van een missie en visie, is dat er intern zoveel mogelijk mensen achter staan en zich aangesproken voelen. Daarom is betrokkenheid van andere personen bij het opstellen ervan aangewezen. Een goede werkwijze is de volgende:

FASE	DOELSTELLING	BETROKKENEN
1. Onderzoek	Verzamelen relevant materiaal	Bestuur, management
2. Eerste groepsdiscussie	Brainstorm rond missie en visie van de onderneming, ideeën verzamelen	Bestuur, management, aandeelhouders, enkele medewerkers
3. Eerste concept	Eerste tekst op basis van input	Bestuur, management
4. Tweede groepsdiscussie	Bespreken voorstel en bijsturen	Bestuur, management, aandeelhouders, enkele medewerkers
5. Voorlopige missie en visie	Herwerkte versie na tweede discussie	Bestuur, management
6. Bredere discussie (goede leveranciers, klanten, andere medewerkers)	Aftoetsen buiten de werkgroep	Bestuur, management, andere medewerkers, goede klanten, goede leveranciers
7. Definitieve versie verspreiden (resultaten verwerken en communicatie)	Eventuele bijsturing op basis van opmerkingen en verspreiding	Iedereen

U streeft dus naar een 360° benadering waarbij u ook de aandeelhouders, het bestuur, het management, de personeelsleden en enkele stakeholders betreft bij het opstellen van de missie en visie. Zij geven u een andere kijk op de onderneming. De verschillende perspectieven laten toe een evenwichtige en onderbouwde missie en visie te schrijven.

Een goed vertrekpunt is het opstellen van een SWOT-analyse. Hierbij brengt u niet alleen de sterktes en opportuniteiten van uw onderneming in kaart, maar kijkt u ook naar zwakke punten en bedreigingen. Deze bepalen namelijk in zeer sterke mate de mogelijkheden en de groei die uw onderneming kan nastreven.

## 6

### HET COMMUNICEREN VAN DE MISSIE EN VISIE?

- Missie en visie komen alleen tot hun recht als u er duidelijk over communiceert met alle betrokkenen (intern en extern). U moet uw missie dan ook communiceren naar iedereen die een invloed uitoefent op uw bedrijf.
- Begrijpen de mensen de missie en visie? Dit moet u al tijdens de ontwerpfase nagaan.
- Nog belangrijker is dat ze ook aanvaard worden (meewerken aan het opstellen ervan helpt hierbij).
- Varieer zoveel mogelijk in de kanalen en media die u gebruikt (nieuwsbrief, pictogrammen, slogans, opleiding, ...).
- Communiceer regelmatig.

**Noot:** Meer informatie over het opstellen van een missie en visie en werken aan het imago van uw onderneming, vindt u in de "HRM Coach fiches" uitgegeven door UNIZO.