

# # IMPACTSTRATEGIE

HOE VAN RECHTS  
NAAR LINKS  
DENKEN EN DOEN?



PETER DEPAUW  
S&L





# # IMPACTSTRATEGIE

HOE VAN RECHTS  
NAAR LINKS  
DENKEN EN DOEN?



# #IMPACTSTRATEGIE



1. Waarom bestaan maatwerkbedrijven?
2. Impactstrategie – het voorspel
3. Stretch
4. van opties naar strategie
5. Impact balanced scorecard



1

# WAAROM BESTAAN MAATWERKBEDRIJVEN?



HOE KOMT

VERANDERING TOT STAND?



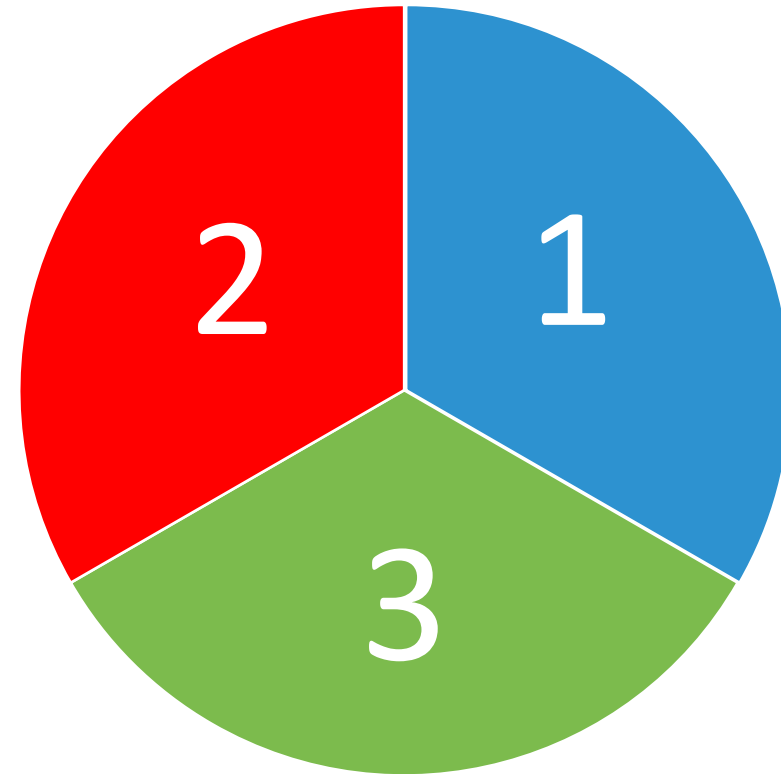
**Verandering is het gevolg van...**



# 3 GROTE STROMINGEN HOE MENSEN STREVEN NAAR VERANDERING



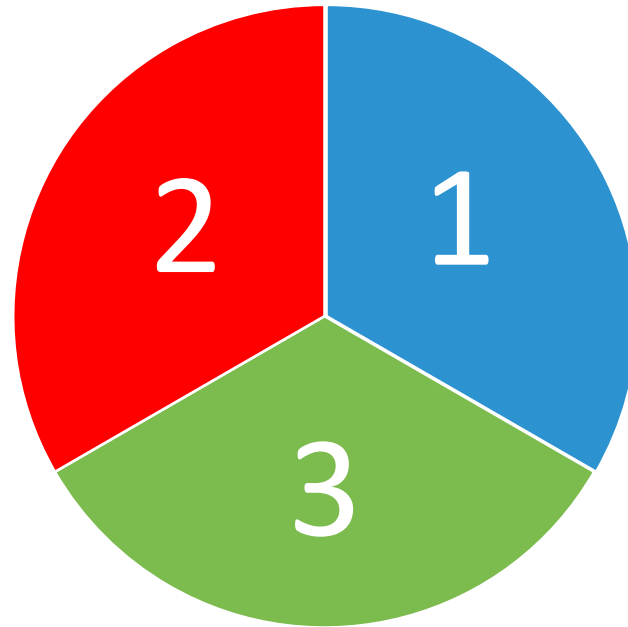
1. Persoonlijke verandering
2. Dominante instellingen uitdagen, beïnvloeden, vervangen
3. Alternatieven bouwen





**Verandering is het gevolg van...**

# VERANDERING IS HET GEVOLG VAN...



Een kritische massa van individuele gedragsverandering

Desinvesteren



# VERANDERING IS HET GEVOLG VAN...

Regimewissel: wissel van de macht

Disruptief activisme

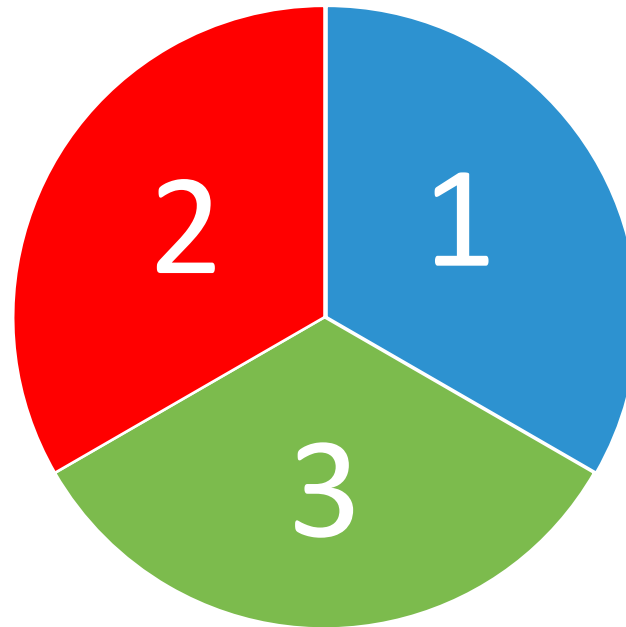
Massamobilisatie

Georganiseerde burgers

Belangenbehartiging door een sterk  
middenveld.

Democratische instituties  
ontwikkelen, verbreden, verdiepen

Verleiden en bekeren van de elite



Een kritische massa van individuele  
gedragsverandering

Desinvesteren

# VERANDERING IS HET GEVOLG VAN...

Regimewissel: wissel van de macht

Disruptief activisme

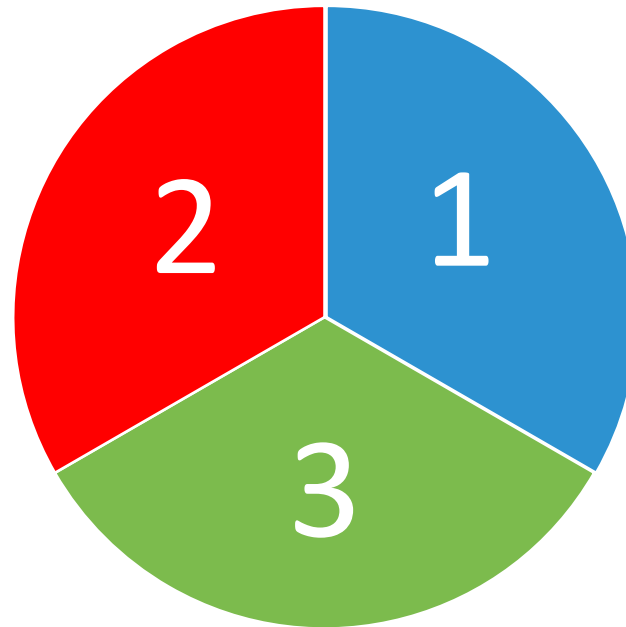
Massamobilisatie

Georganiseerde burgers

Belangenbehartiging door een sterk  
middenveld.

Democratische instituties  
ontwikkelen, verbreden, verdiepen

Verleiden en bekeren van de elite



Een kritische massa van individuele  
gedragsverandering

Desinvesteren

We doen het zelf en veroveren stap per  
stap terrein binnen het bestaande systeem

Ontwrichten het bestaand systeem met  
een nieuw alternatief aanbod

Terugtrekking uit het systeem



1

# DAAROM ~~WAAROM~~ BESTAAN MAATWERKBEDRIJVEN? !



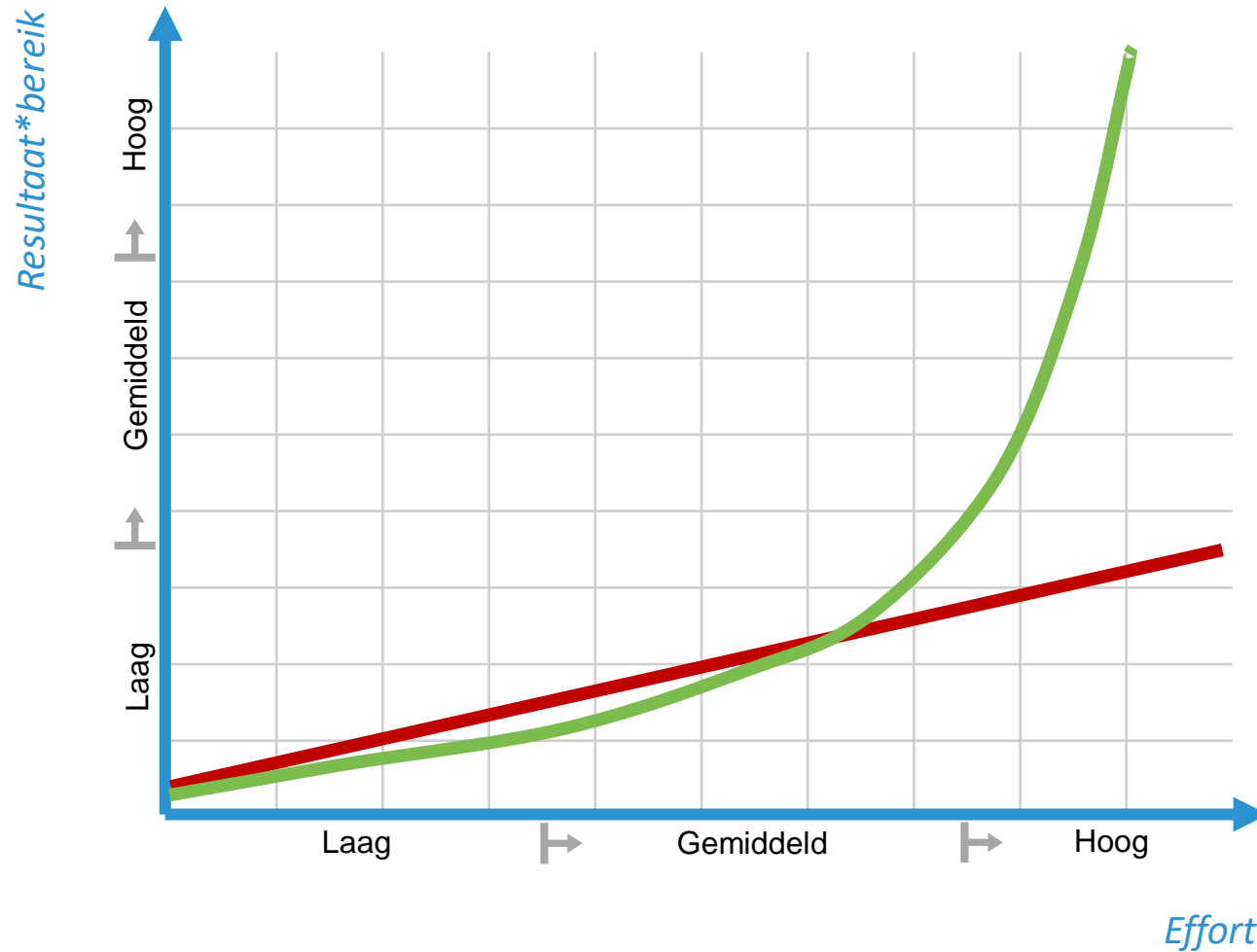
2

IMPACTSTRATEGIE

—

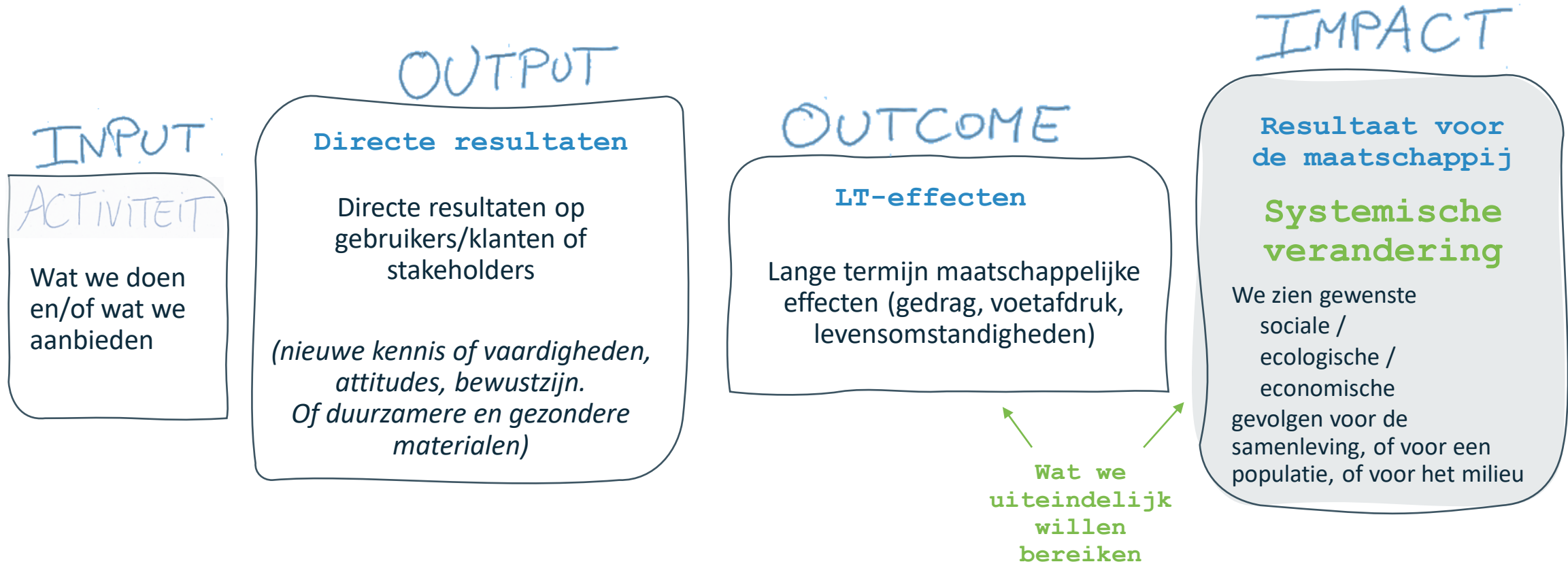
HET VOORSPEL

# DE JUISTE DINGEN DOEN?

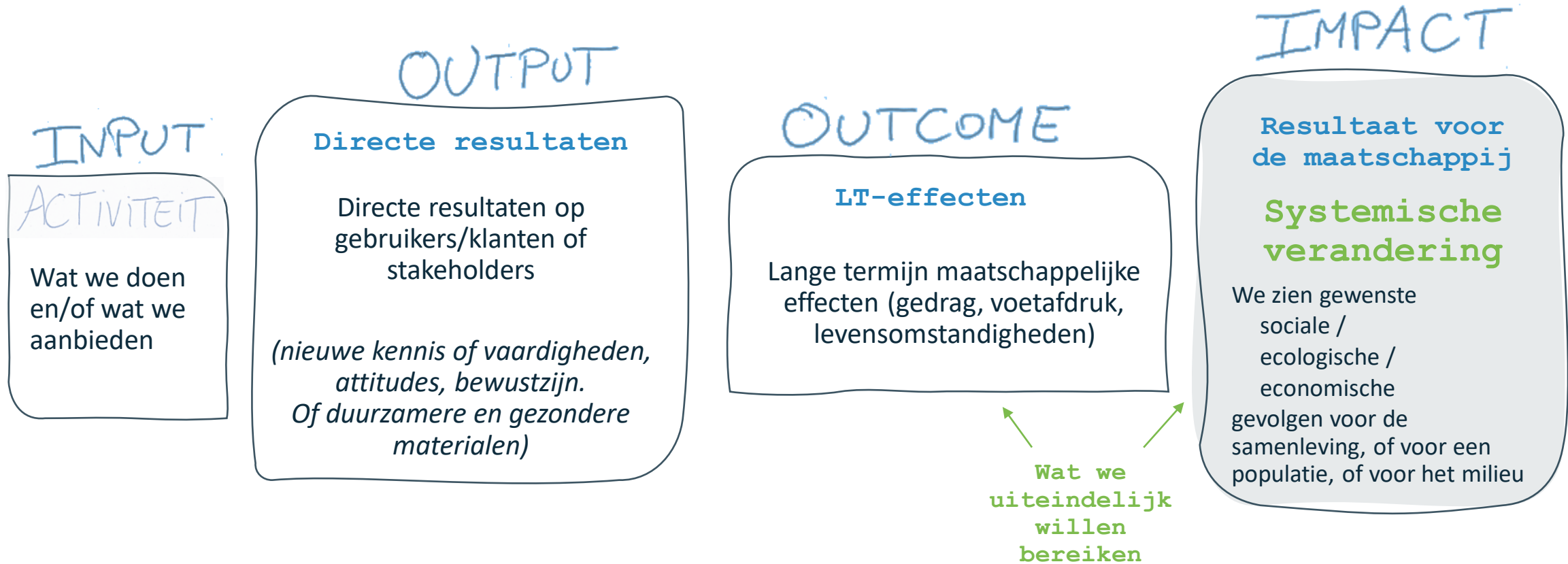




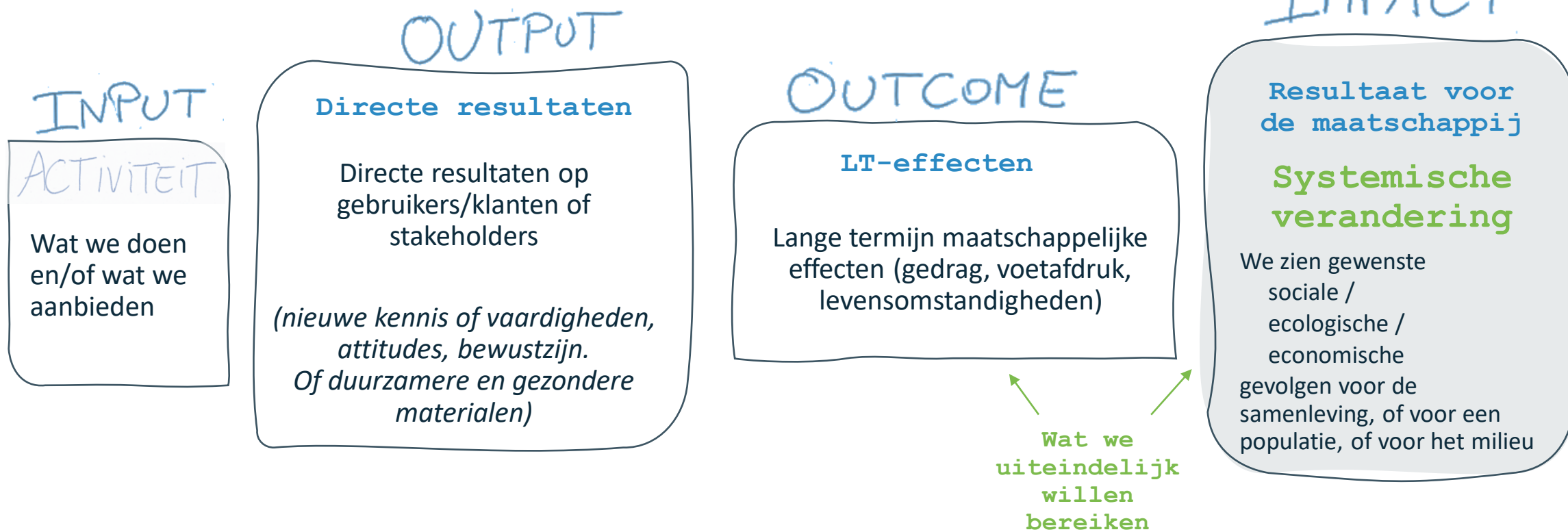
# DE VERANDERINGSTHEORIE



# DE VERANDERINGSTHEORIE



# IMPACT MODEL





# Probleem?

# SOLUTION TREE



Gevolg

Sociaal probleem

Oorzaak



Slavernij

Zwaar  
getraumatiseer  
de mensen  
zonder hoop

Verharding  
van de  
maatschappij

Structureel  
racisme en  
discriminatie

Sociaal &  
economisch  
verlies voor de  
samenleving

*Mensenhandel: het werven,  
verhandelen en uitbuiten van mensen*

Een cultuur van  
objectificatie van  
mensen

Ongelijkheid in rechten,  
kennis, middelen,  
kansen en behandeling

Samenlevingen  
in crisis

Een oneerlijke  
economie gebaseerd  
op uitbuiting



BE SURE TO WASH YOUR HANDS AND ALL WILL BE WELL.

COVID 19

RECESSION

CLIMATE CHANGE

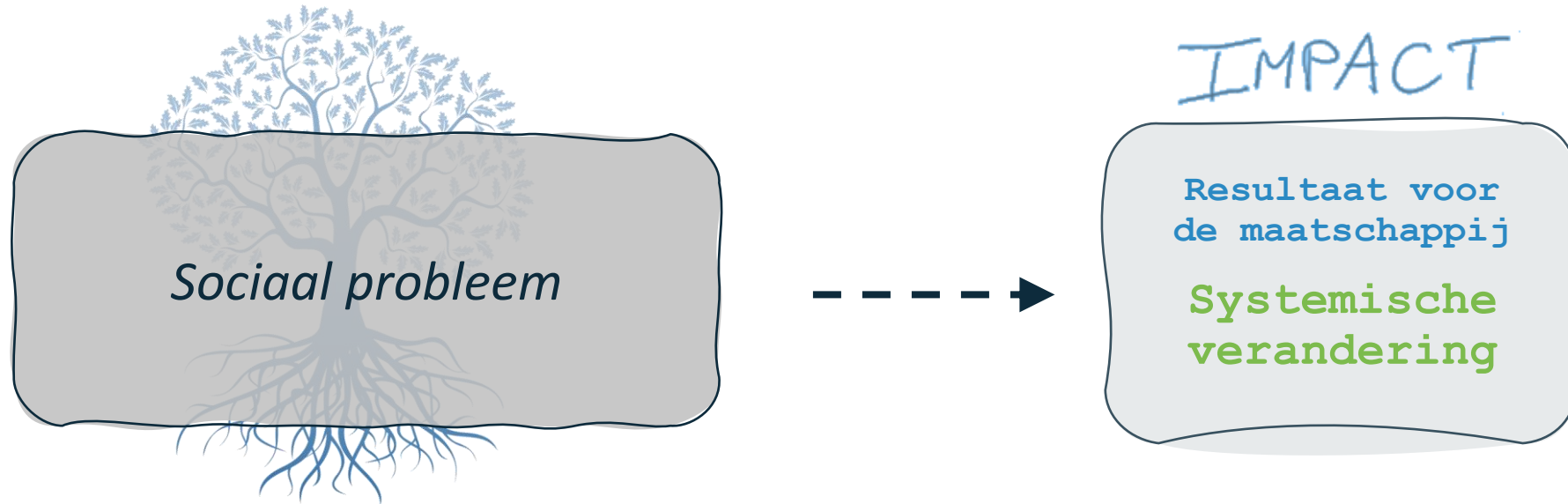
BIODIVERSITY COLLAPSE

MAGNET



**Definitely world peace.**



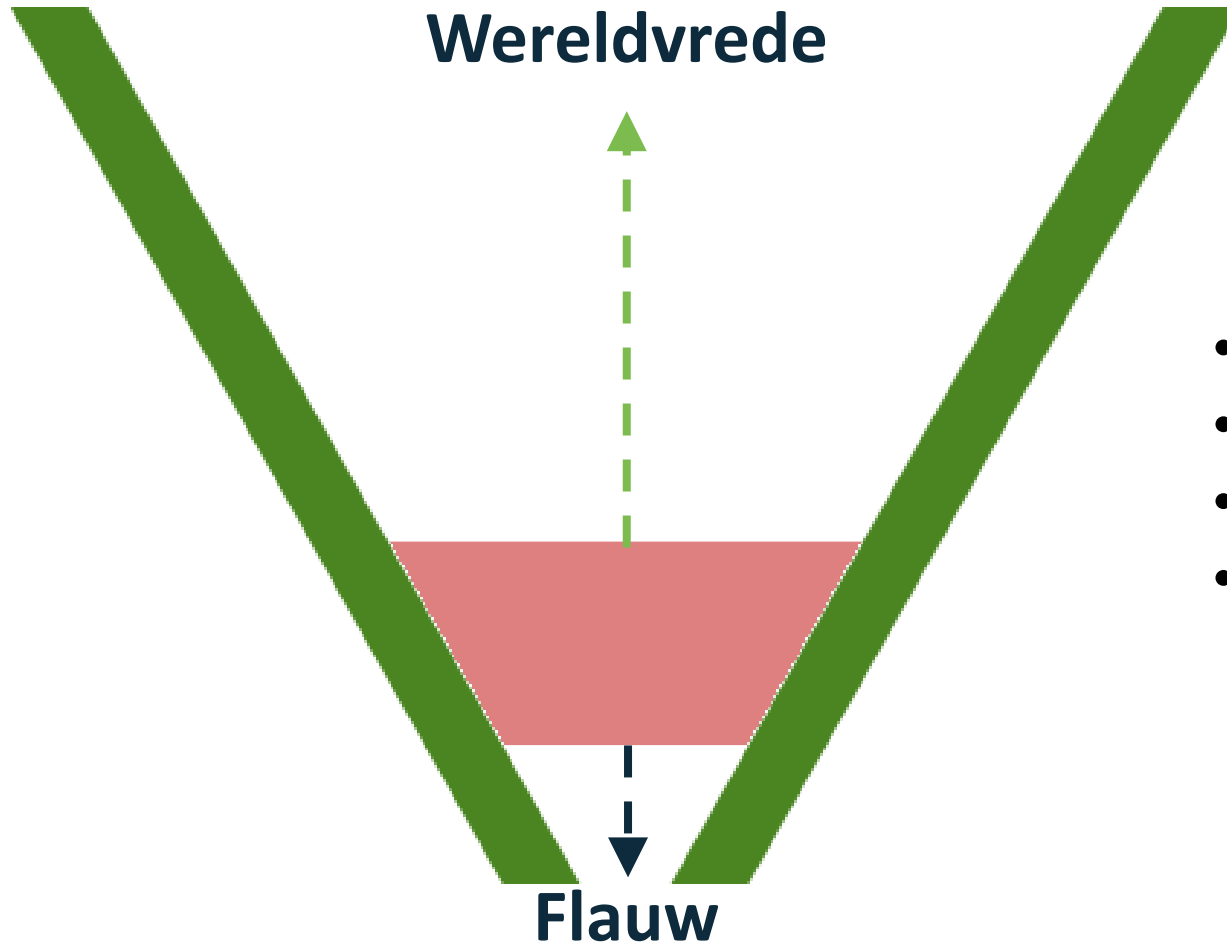


# CHECKS



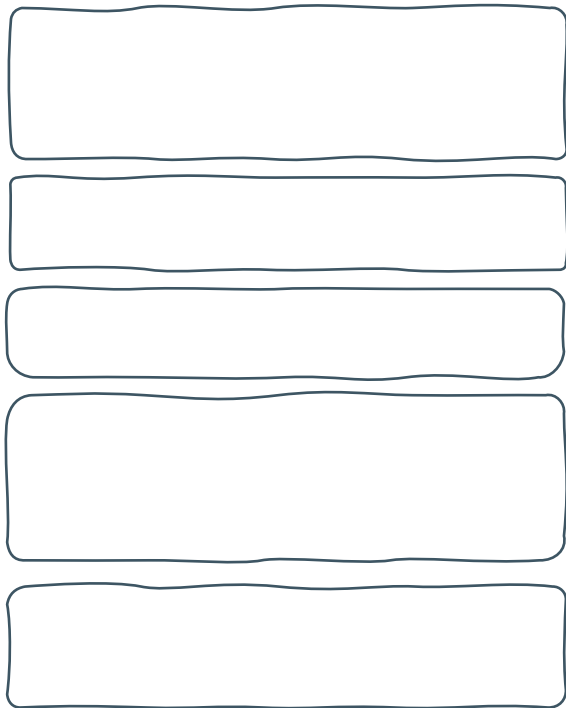
1. Pitch-waardig?
2. Tante-proof?
3. Wereldvrede?
4. Je voelt boosheid?
5. Of is het een gevolg?

# HOE GROOT/KLEIN MAKEN?

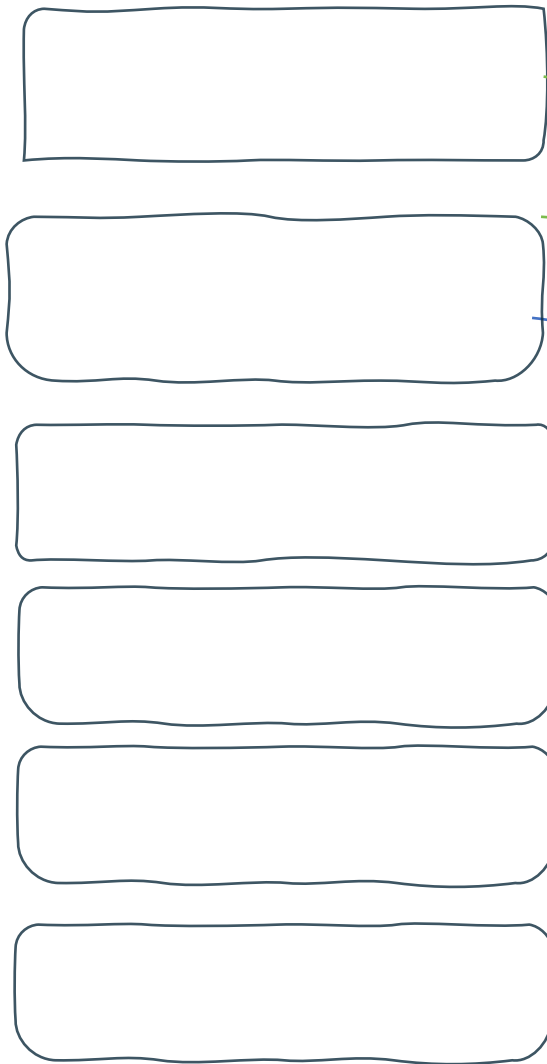


- Geografisch?
- Focus leggen?
- Doelgroep?
- % daling/stijging toevoegen?

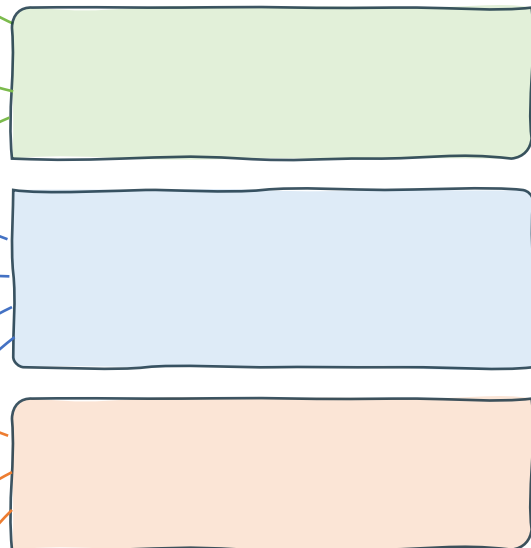
ACTIVITEIT



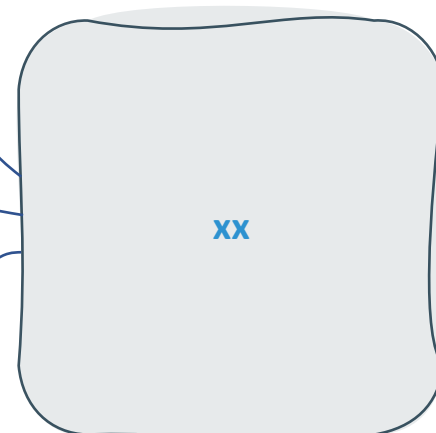
OUTPUT



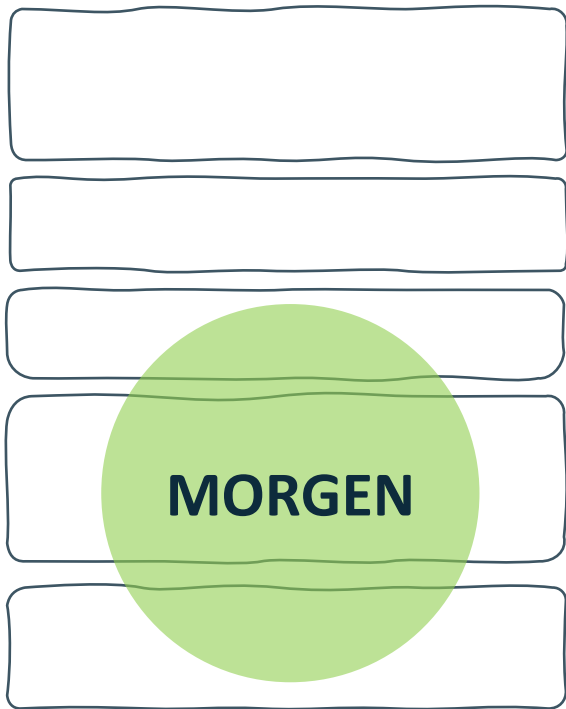
OUTCOME



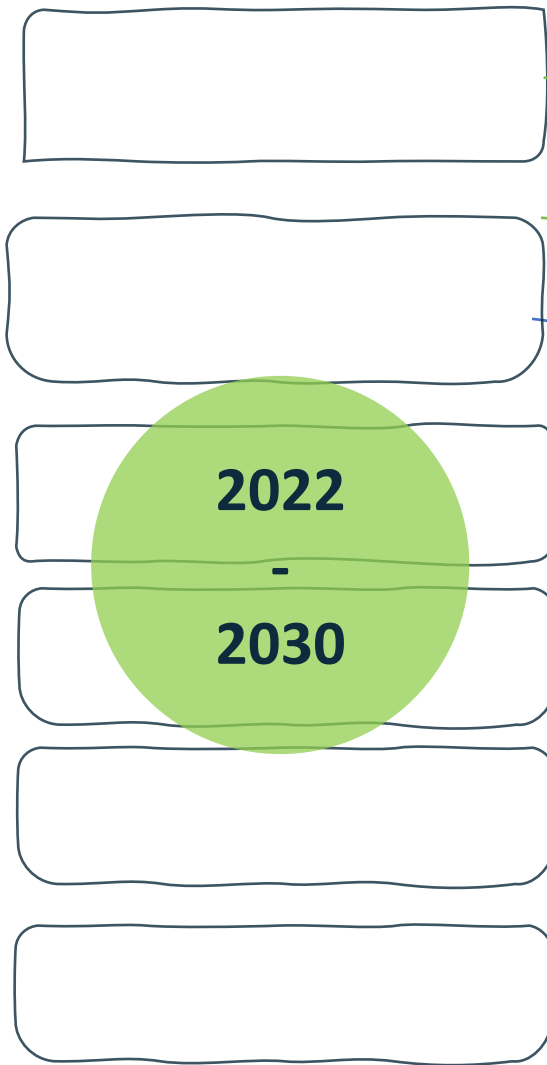
IMPACT



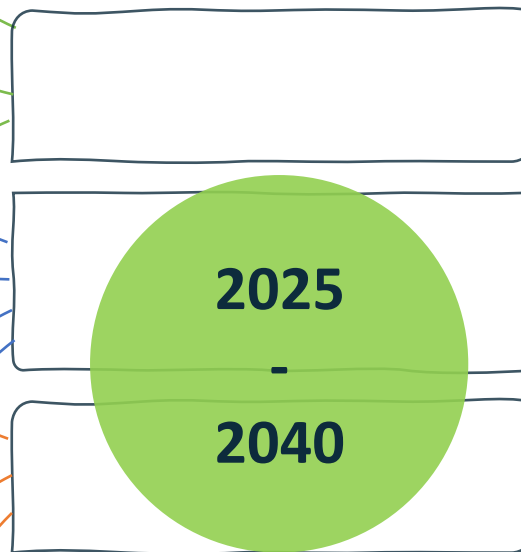
ACTIVITÄT



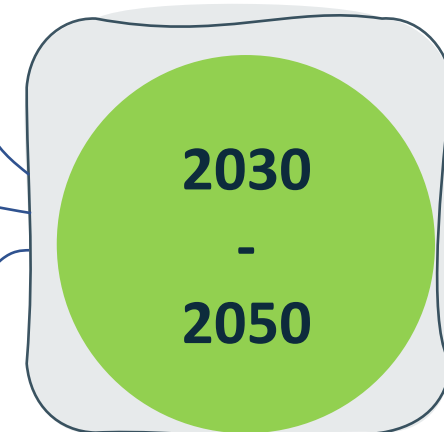
OUTPUT



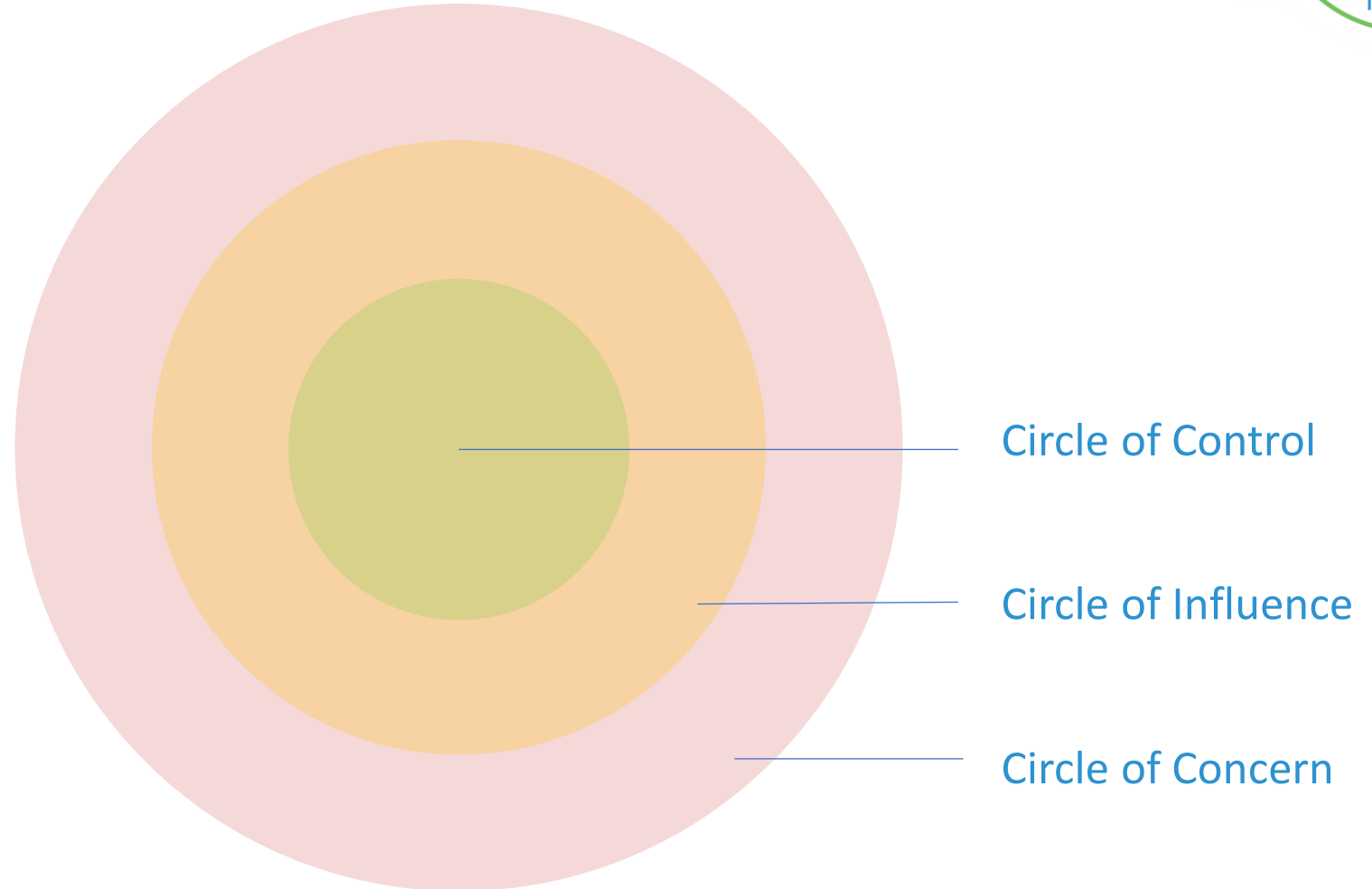
OUTCOME



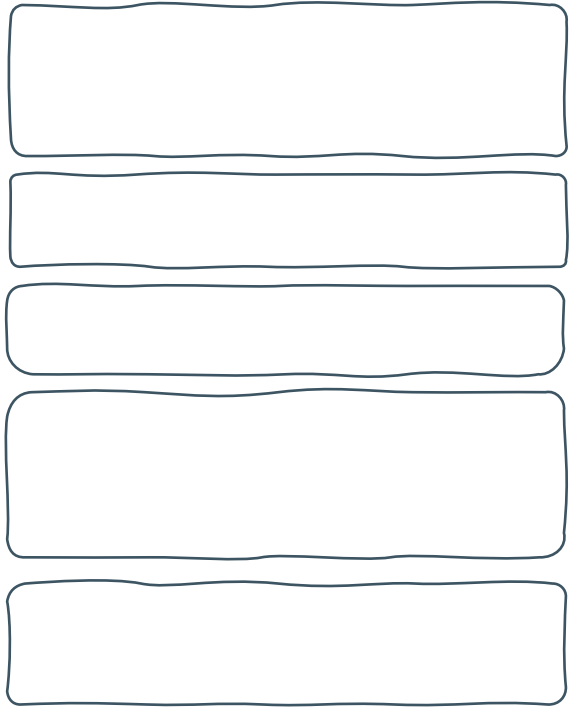
IMPACT



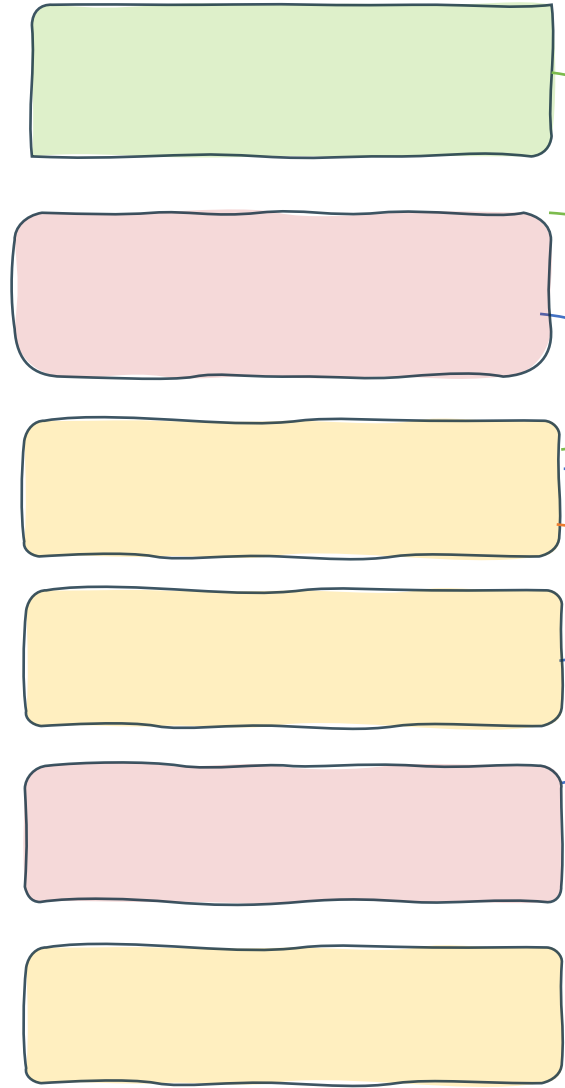
# INVLOED?



# ACTIVITEIT

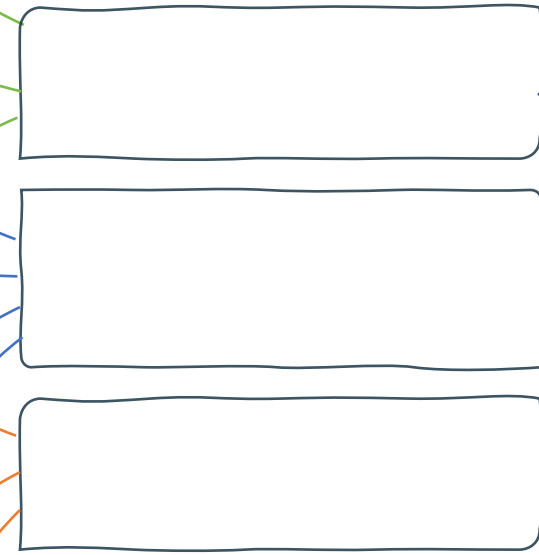


# OUTPUT

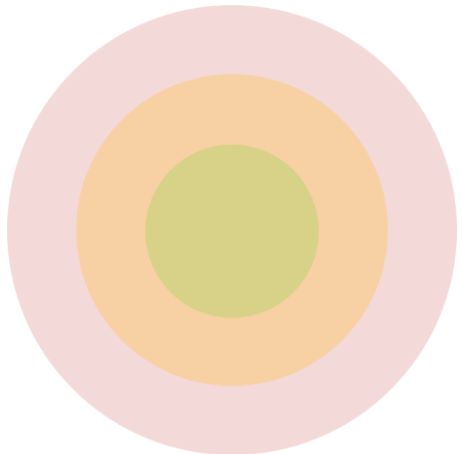
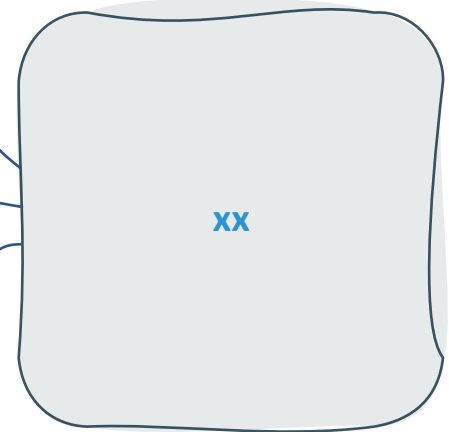


Lange termijn maatschappelijke effecten  
(gedrag, voetafdruk, levensomstandigheden)

# OUTCOME



# IMPACT



SKOLSTREJK  
FÖR  
KLIMATET





# OUTPUT

Performante overheid die gericht en op maat focust op toeleiding en incentivering

(Sociale) Economie die **actief outreach**

**Succesverhalen** als katalysator richting de buitenwereld

**Optimalisering** van middelen en samenwerking voor sociale economie (kosten/baten + efficiëntie)

Economisch systeem zoekt bewust naar producten en diensten met **maatschappelijke meerwaarde**

**Innovatie** in producten en processen die inspelen op maatschappelijke behoeften (o.a. Circulair)

Jobs hebben een hoger **op-maat-gehalte**. Ze zijn voldoende aangepast en omkadert i.f.v. een goed evenwicht en hoge retentie.

Tewerkstelling is gericht op **continue ontwikkeling** van mensen.

**Reguliere bedrijven** hebben voldoende kennis van, en integreren kwalitatieve sociale tewerkstelling

# OUTCOME

**Niet-actieven** zijn geïncentiveerd om op hun maat aan het werk te gaan.

In Vlaanderen zijn er voldoende aangepaste **werkplaatsen**. Er is een sterke sociale economie.

Waardevolle jobs (ook regulier) op maat zijn de **standaard**



# IMPACT

Alle onontgonnen talenten krijgen (nieuwe) loopbaankansen met mogelijkheden tot ontplooiing

## ACTIVITEIT

- 1 Exponentiële groei in B2C, B2B2C, B2B
- 2 **Samenwerking en Co-creatie** als hefboomeffect om uit de niche te komen.
- 3 **Sterke inzet op Reversed Logistics:** *Densiteit, Statiegeld ↗, PoS*
- 4 **Beweging maken,** opiniëring en provoceren. Campagnestrategie, triggerevents, pers, influencing
- 5 **Machtsopbouw i.f.v. actieve Beleidsbeïnvloeding**
- 6 **Allianties** met duurzame labels i.f.v. **krachtenbundeling:** onderhandelingspositie, combi-marketing, community

## OUTPUT

- Exponentiële groei van concepten en modellen die de status-quo uitdagen
- Nieuwe mode wordt **standaard dfd** gemaakt
- Mode heeft een **faire prijs** die ook de maatschappelijke kosten dekt.
- Er ontstaan **rendabele waardeketen** voor reversed logistics
- Er ontstaat een **andere beeldvorming; bewustzijn en mindswitch** over consumptiepatronen. Deze worden hip en mainstream, met een hogere bereidheid tot betalen voor kwaliteit.
- Er komt meer **transparantie** in het ganse productieproces.
- Toegenomen **incentives** en ommeslag in **regelgeving** om de impact van de mode-sector te beperken. Eco-modulation met actieve handhaving.
- Nieuwe bewegingen, organisaties en samenwerkingsverbanden** komen in actie en stellen de status-quo in vraag. Met o.a. blaming als actiemiddel.

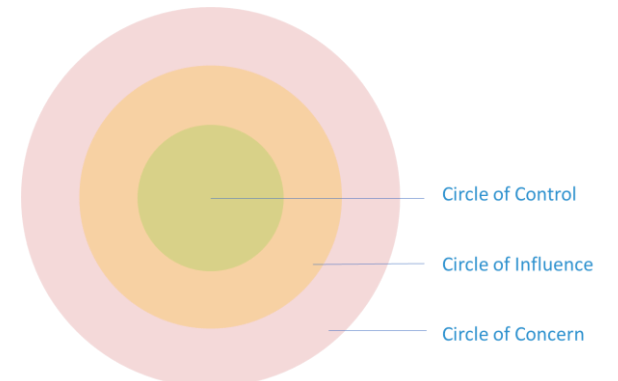
## OUTCOME

- Fast-Fashion verdwijnt. Duurzaam EN sociaal wordt meer en meer de norm.
- Kleding komt steeds laagdrempeliger terecht in gesloten kringstromen voor hergebruik.
- Steeds minder textiel wordt nog afval. <30%



## IMPACT

De negatieve impact op mens en planeet van de mode-sector **stopt. Een holistische is de norm in de mode-industrie.**



## ACTIVITEIT

- 1 Sterke groei in **lokale winkelmodellen** met lokale boer(en) als trekker
- 2 **Korte Keten aanbod** (pakketten) naar een breder publiek, op maat met hoge convenience
- 3 **Sterke community** die inzet lange termijn relatie, activering en outreaching
- 4 Vernieuwende **samenwerkingen en concepten** i.f.v. efficiëntie en bereik
- 5 **Beïnvloeding, opiniëring en campagne** voor korte keten en duurzame landbouwmodellen.
- 6 **Inspireren en ondersteunen** van nieuwe pioniers en 'ommeslag-boeren'.

## OUTPUT

Er ontstaat een andere **beeldvorming en mindswitch** over duurzame landbouwmodellen. Meer mensen zien en **erkennen** de maatschappelijke bijdrage.

Er is een hogere **bereidheid tot betalen** voor gezonde en duurzaam geproduceerde voeding

**Korte Keten concepten en directe verkoop** zijn laagdrempelig en meer op maat (professioneel en hoge convenience)

Versterkte **band tussen boer en consument**. Ze vormen meer en meer een community.

**Samenwerking** tussen bio(...)boeren i.f.v. synergie, efficiëntie, klantwaarde en opschaling.

**Toegang tot grond** (reglementering, stimulering en nieuwe concepten) voor duurzame landbouwmodellen om op de **juiste schaal** met het juiste financiële rendement te kunnen boeren.

**Samenwerking en beweging** die bio(..)landbouw versterkt en tegengewicht biedt aan bestaande macht.

Toegenomen **incentives** en ommeslag in **regelgeving** voor (duurzame productie) en prijszetting van voeding. Met correct gestuurde subsidiëring.

Overproductie en niet-grondgebonden veeteelt wordt **ontmoedigd**.

## OUTCOME

In Vlaanderen is Biologische landbouw (agroforestrie) mainstream in een voor de boeren leefbaar model (*productie*).

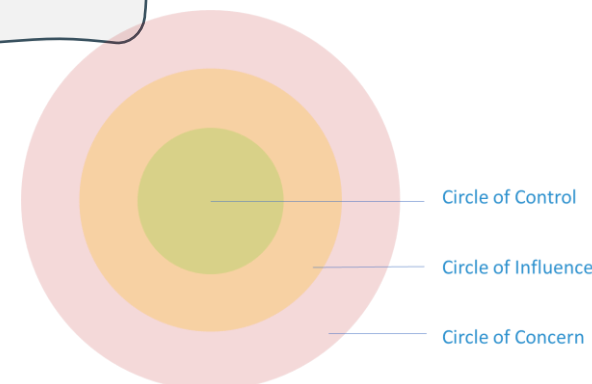
De keten van voedseldistributie is korter, lokaler en transparant (*distributie*)

Meer consumenten die bewust en kritisch gezonde en duurzame voeding kopen (*distributie*)



## IMPACT

Een bio-(dynamisch)voedsel systeem dat dat op een duurzame manier producenten en consumenten met elkaar verbindt.



# ACTIVITEIT

① **Vorming**  
(inclusief / exclusief)

② **Projecten** t.b.v.  
maatschappelijke verandering.

③ (Beleids)**participatiemomenten**  
organiseren. Voor lokaal bestuur,  
voor organisaties, zelf,...

④ Brede en scherpe **campagnes**  
en **opiniëring** die  
problematieken uitlichten.

⑤ Actieve beleidsbeïnvloeding

⑥ Incentiveren, empoweren  
en ondersteunen van **bottom-  
up acties**

# OUTPUT

Er is **bewustzijn en incentives** voor het  
actief betrekken van de doelgroepen  
uit alle geledingen van de maatschappij

De **kloof** tussen maatschappelijke  
actoren en doelgroepen is verkleint. Er  
is ruimte en kans voor volwaardige  
ontmoeting.

Er is bewustzijn en beleid dat een  
**klimaat van inclusie** en inclusieve  
maatschappelijke verandering stimuleert

Kritische geesten worden aangewakkerd  
door een **sterk en divers cultureel  
aanbod**.

Het cultureel aanbod is meer  
**vraaggestuurd**, ook vanuit kwetsbare  
doelgroepen

**Nieuwe referentiekaders** zijn de norm.  
Voor aanbod, werkvormen,  
communicatie, etc.

**Initiatieven** voor maatschappelijke  
verandering worden sterk gestimuleerd

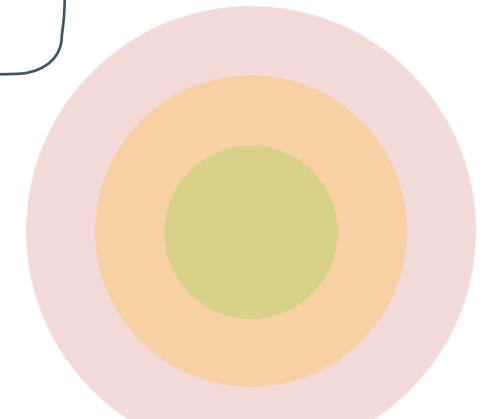
# OUTCOME

Alle mensen hebben  
**laagdrempelige toegang** tot info,  
kennis en verhalen. Ze zijn in  
staat om kritisch te navigeren in  
de snel evoluerende  
maatschappij.

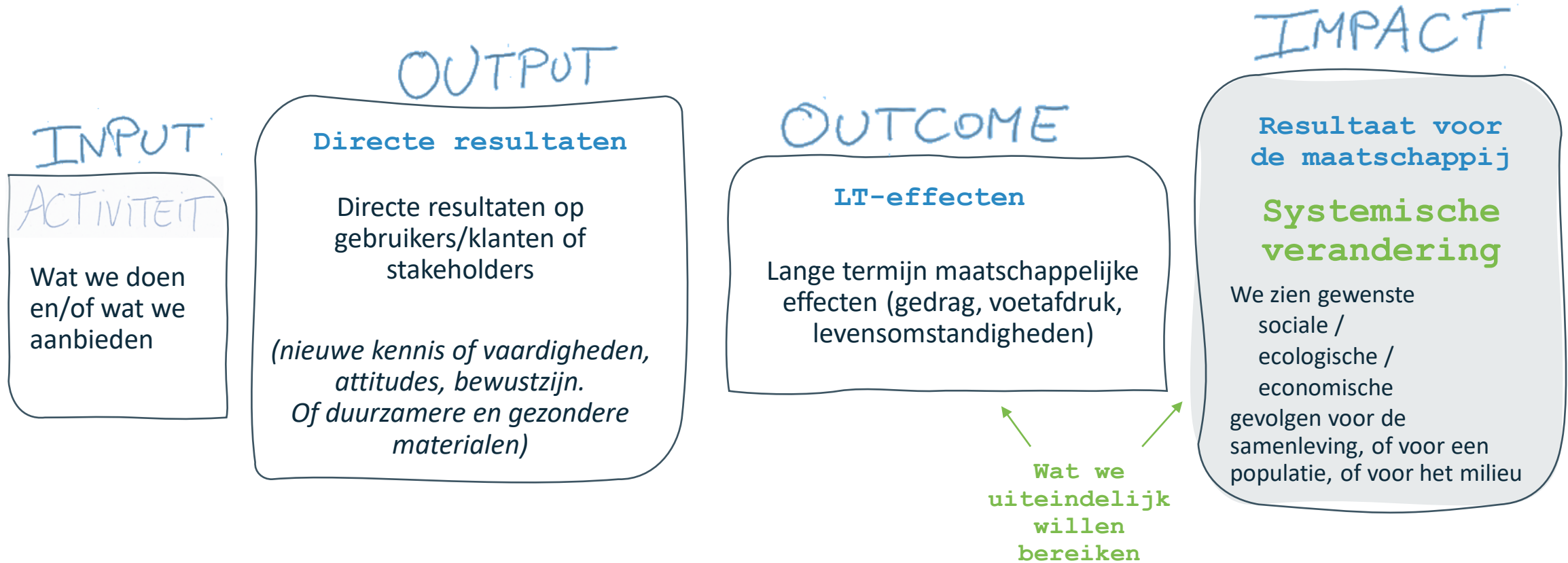
**Organisaties en systemen** die  
maatschappelijke verandering  
proberen creëren, houden zeer  
bewust rekening met iedereen  
in de samenleving. '**Iedereen  
mee**' met een hoge en diverse  
participatiegraad.

# IMPACT

In xxxxxx is er actieve  
betrokkenheid van  
kwetsbare  
doelgroepen bij de  
oplossingsrichtingen  
voor grote  
maatschappelijke  
uitdagingen.



# DE VERANDERINGSTHEORIE



# DE VERANDERINGSTHEORIE



INPUT  
ACTIVITEIT

Wat we doen  
en/of wat we  
aanbieden





3

STRETCH

# TYPES ACTIVITEITEN



1. **Direct aanbod van een product of dienst**
2. **Capaciteitsopbouw en empowerment:**
3. **Ontwikkeling**
4. **Beweging maken**
5. **Beïnvloeding**
6. **Alliëren**



# VERANDERING IS HET GEVOLG VAN...

Regimewissel: wissel van de macht

Disruptief activisme

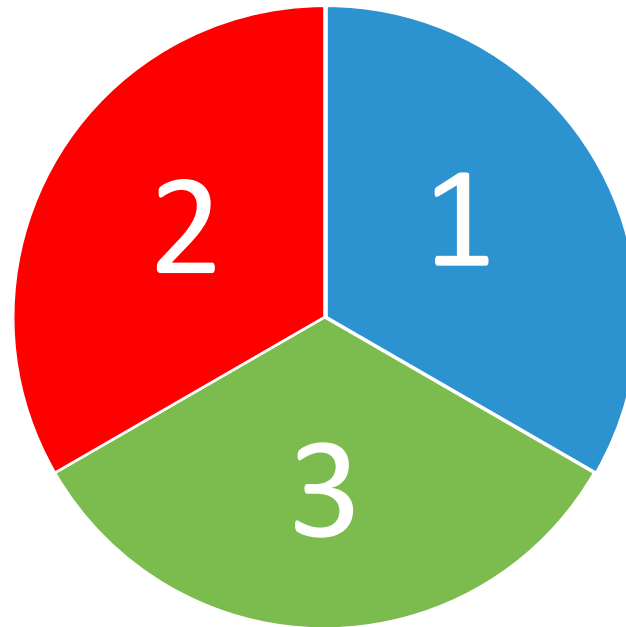
Massamobilisatie

Georganiseerde burgers

Belangenbehartiging door een sterk  
middenveld.

Democratische instituties  
ontwikkelen, verbreden, verdiepen

Verleiden en bekeren van de elite



Een kritische massa van individuele  
gedragsverandering

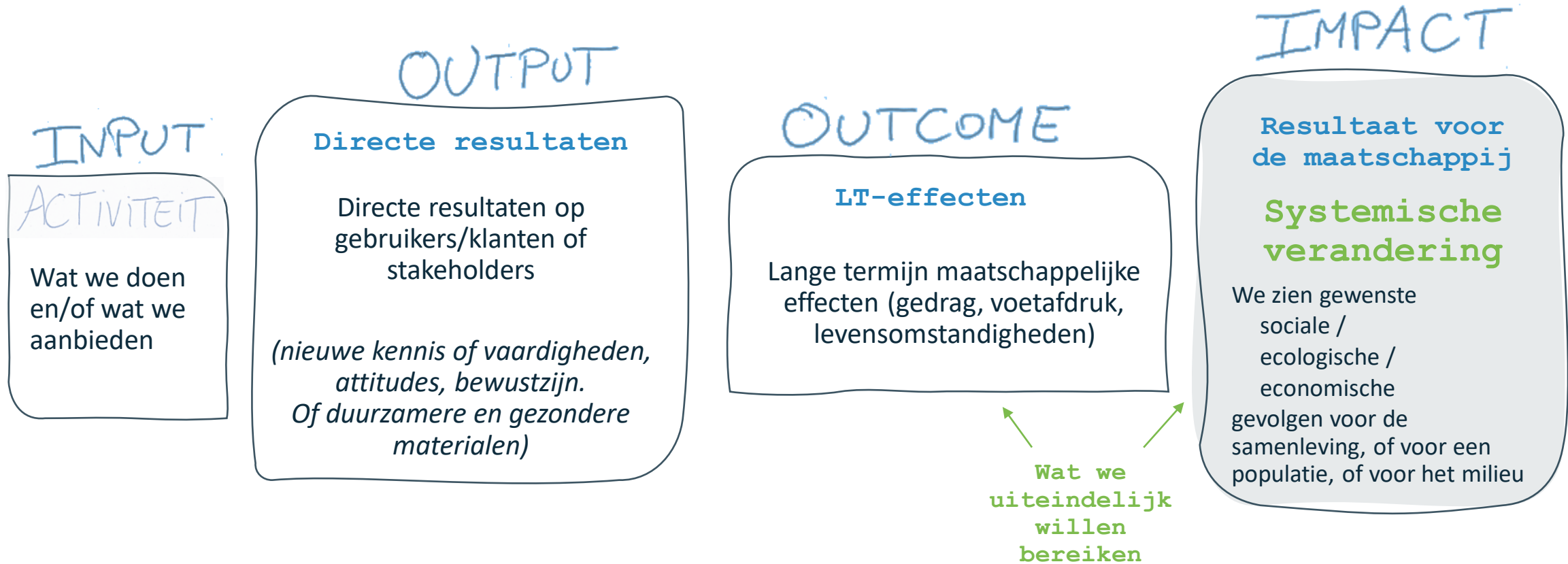
Desinvesteren

We doen het zelf en veroveren stap per  
stap terrein binnen het bestaande systeem

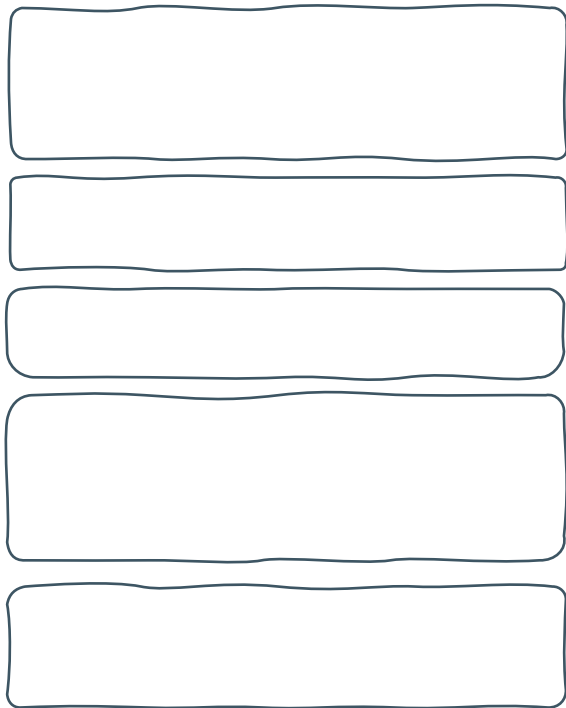
Ontwrichten het bestaand systeem met  
een nieuw alternatief aanbod

Terugtrekking uit het systeem

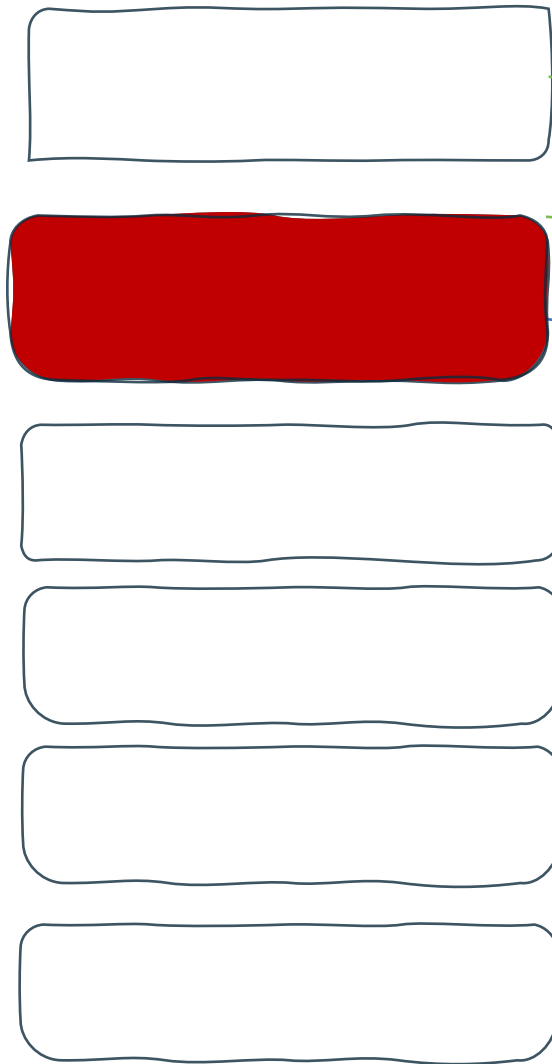
# DE VERANDERINGSTHEORIE



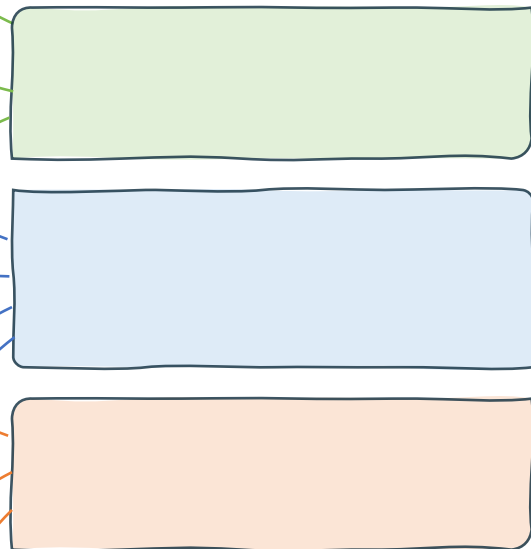
ACTIVITEIT



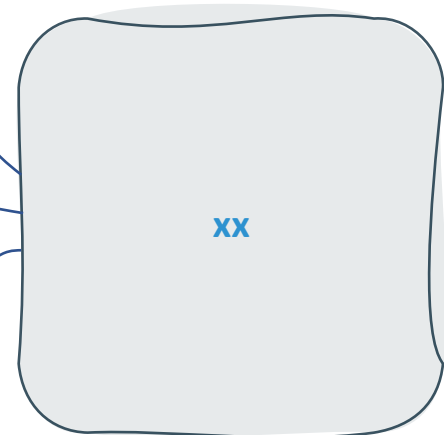
OUTPUT



OUTCOME



IMPACT



# ROLLEN (1) EN RELATIES (2)

## ROLLEN





-  **Jouw organisaties**
-  **Belangrijkste groepen van actoren IN het ecosysteem.**
-  **Belangrijkste actoren BUITEN het ecosysteem.**

→ *Combineer actoren als ze een duidelijk gelijkaardige rol hebben.*

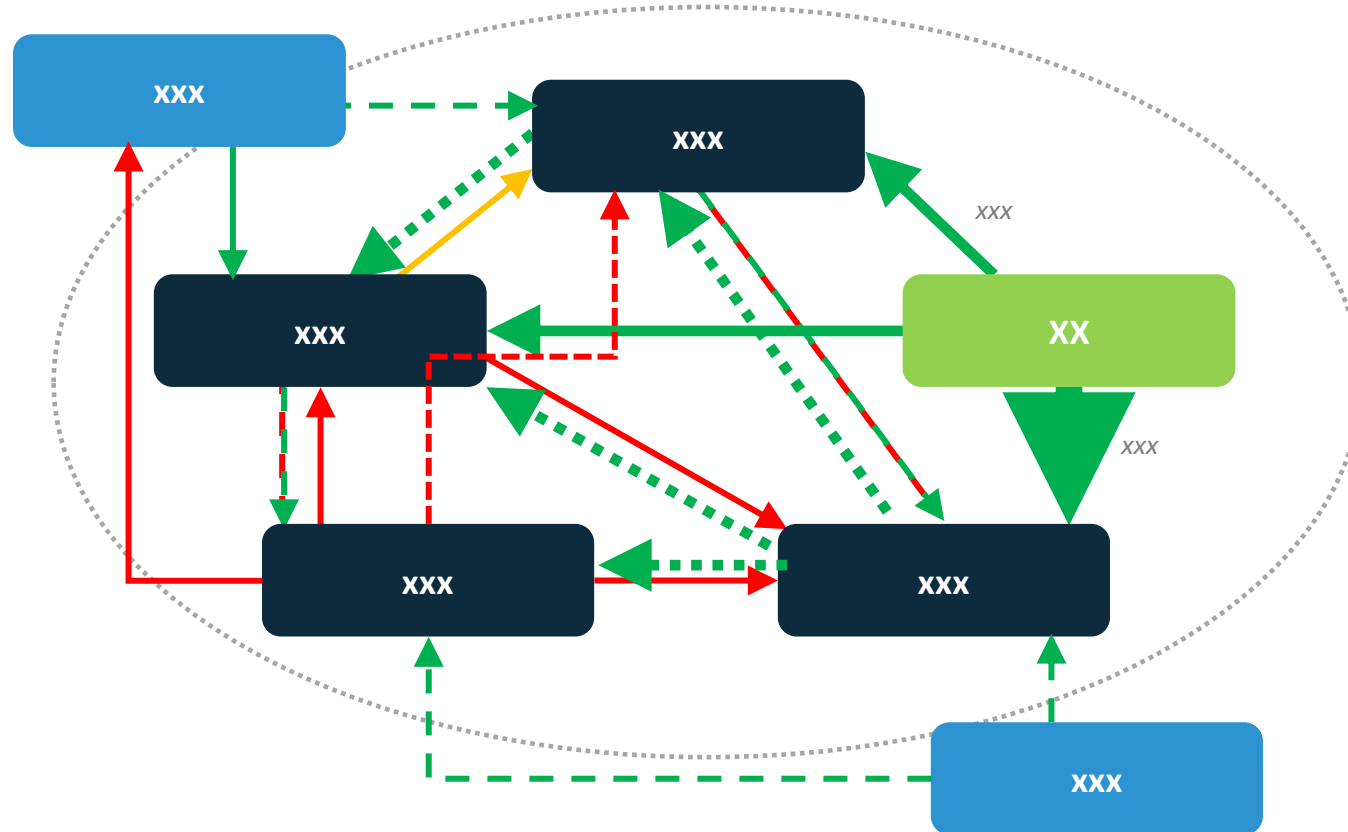
## RELATIES

### invloed op het sociaal probleem

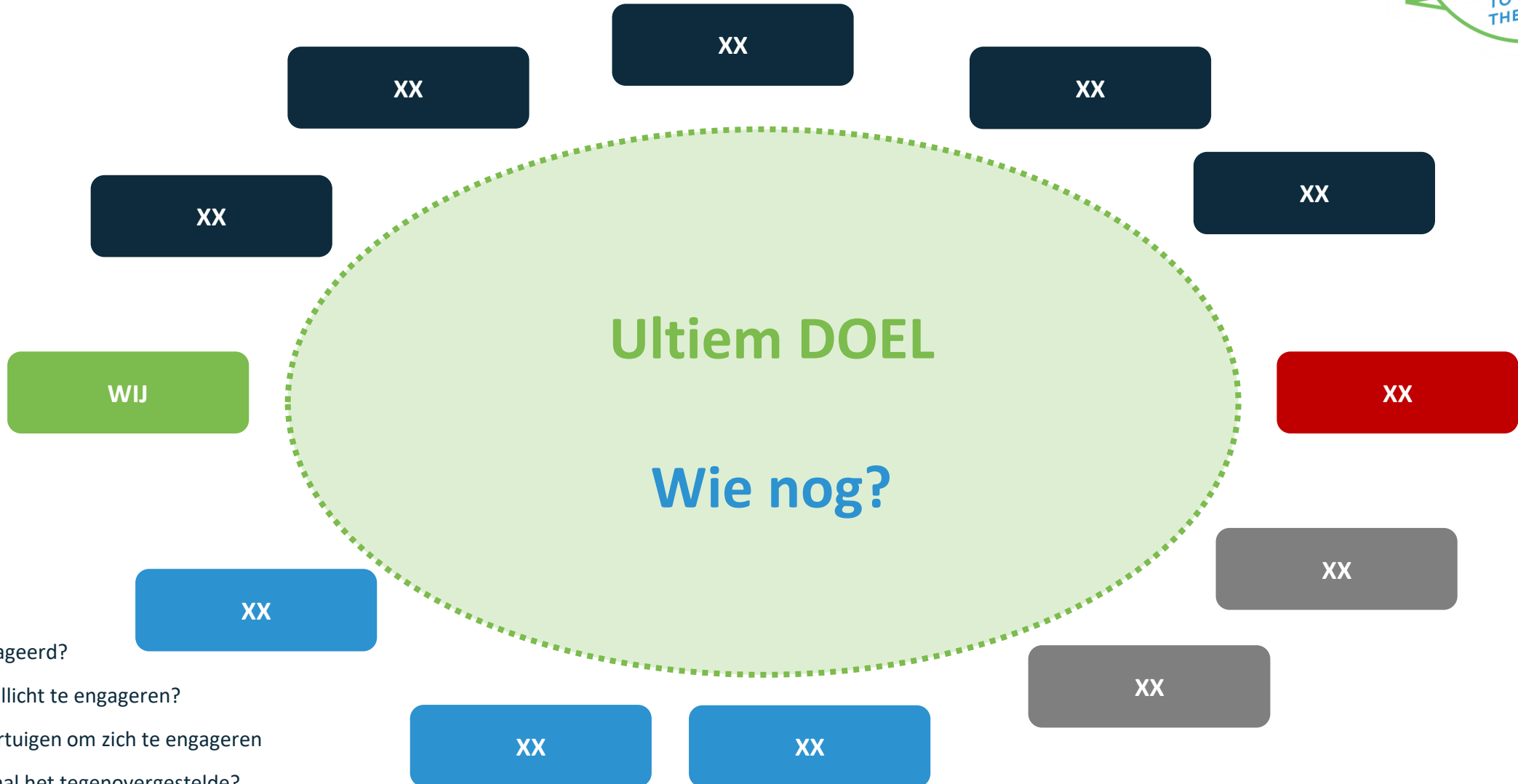
(door een bepaalde relatie richting een andere rol)





-  Positieve invloed
-  Negatieve invloed
-  Ambigue invloed
-  Zowel sterk positieve als sterk negatieve













→ *Relaties kunnen zijn: Steun, Informatie, Samenwerking, Geld, aanbod, invloed, ...*



# VEREENDE KRACHTEN



-  Is al geëngageerd?
-  Plant zich allicht te engageren?
-  Valt te overtuigen om zich te engageren
-  Doet radicaal het tegenovergestelde?

 <p>1</p> <p>vaandel</p>	 <p>1</p> <p>maarschalk</p>	 <p>1</p> <p>generaal</p>	 <p>2</p> <p>kolonel</p>	 <p>3</p> <p>majoor</p>	 <p>4</p> <p>kapitein</p>
 <p>4</p> <p>luitenant</p>	 <p>4</p> <p>sergeant</p>	 <p>5</p> <p>mineur</p>	 <p>8</p> <p>verkenner</p>	 <p>1</p> <p>spion</p>	 <p>6</p> <p>bom</p>

# #IMPACTSTRATEGIE



1. Waarom bestaan maatwerkbedrijven?
2. Impactstrategie – het voorspel
3. Stretch
4. van opties naar strategie
5. Impact balanced scorecard



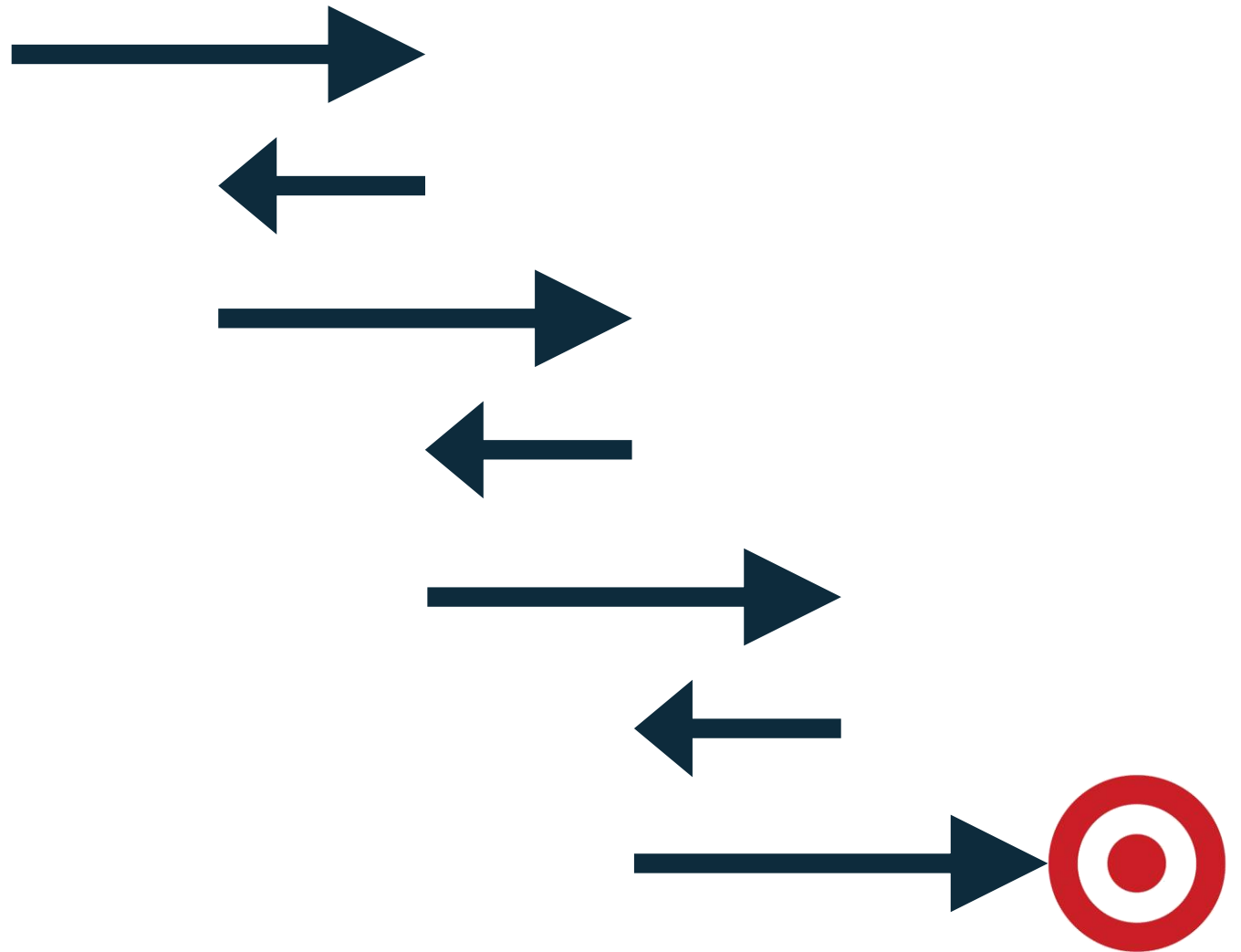
4

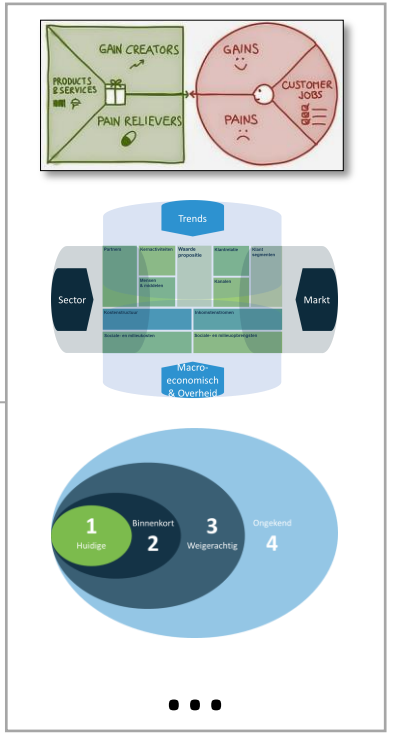
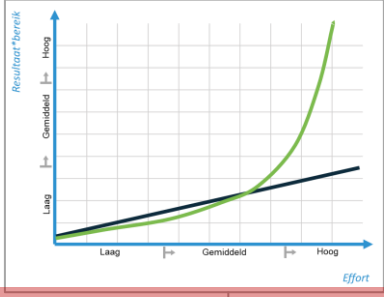
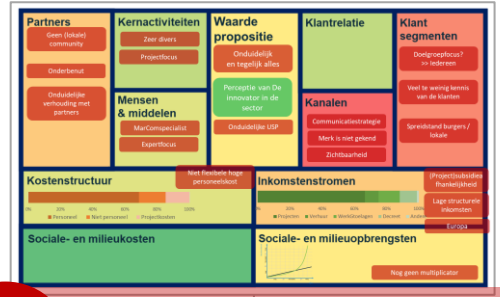
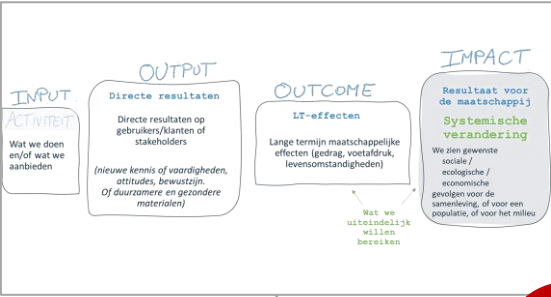
# VAN OPTIES NAAR STRATEGIE





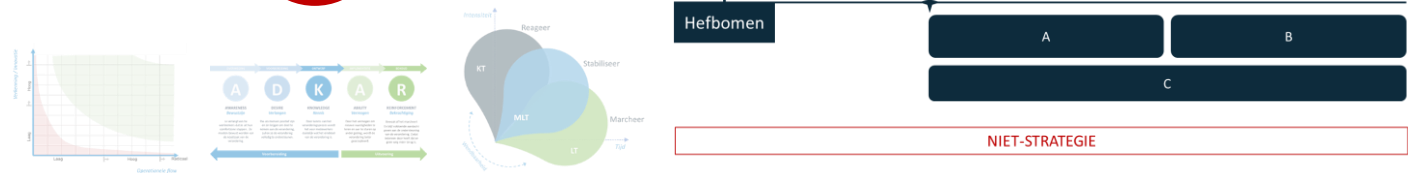
# Van strategische opties naar strategie





# 1 Exploratie en eenzelfde Bril

# 2 Wroeten tot een Strategie



# Jouw Business Model



Partners

Kernactiviteiten

Waarde  
propositie

Klantrelatie

Klant  
segmenten

## TYPES INPUT / ACTIVITEIT



INPUT  
ACTIVITEIT  
Wat we doen  
en/of wat we  
aanbieden

- 1. Direct aanbod van een product of dienst**
  - ✓ Nieuw / gewijzigd aanbod of met exponentiële groei / schaalvoordeel
  - ✓ Naar de juiste doelgroep (andere doelgroep?)
  - ✓ Met het juiste Business Model (platform, as-a-service, distributie, label, franchise)
- 2. Capaciteitsopbouw en empowerment:**
  - ✓ verbeteren van skills en gedrag van mensen (vrijwilligers, doelgroep)
- 3. Ontwikkeling**
  - ✓ van onderzoek, kennisdelen, innovatie, experimenteren, business Development
- 4. Beweging maken**
  - ✓ Mobiliseren, massacommuniatie, massaparticipatie, protest, influencers, etc...
- 5. Beïnvloeding**
  - ✓ van beleid, van de belangrijkste rollen in systeem
- 6. Alliéren**
  - ✓ Bondgenootschap, sectoralliantie, labels, fusie, overname,

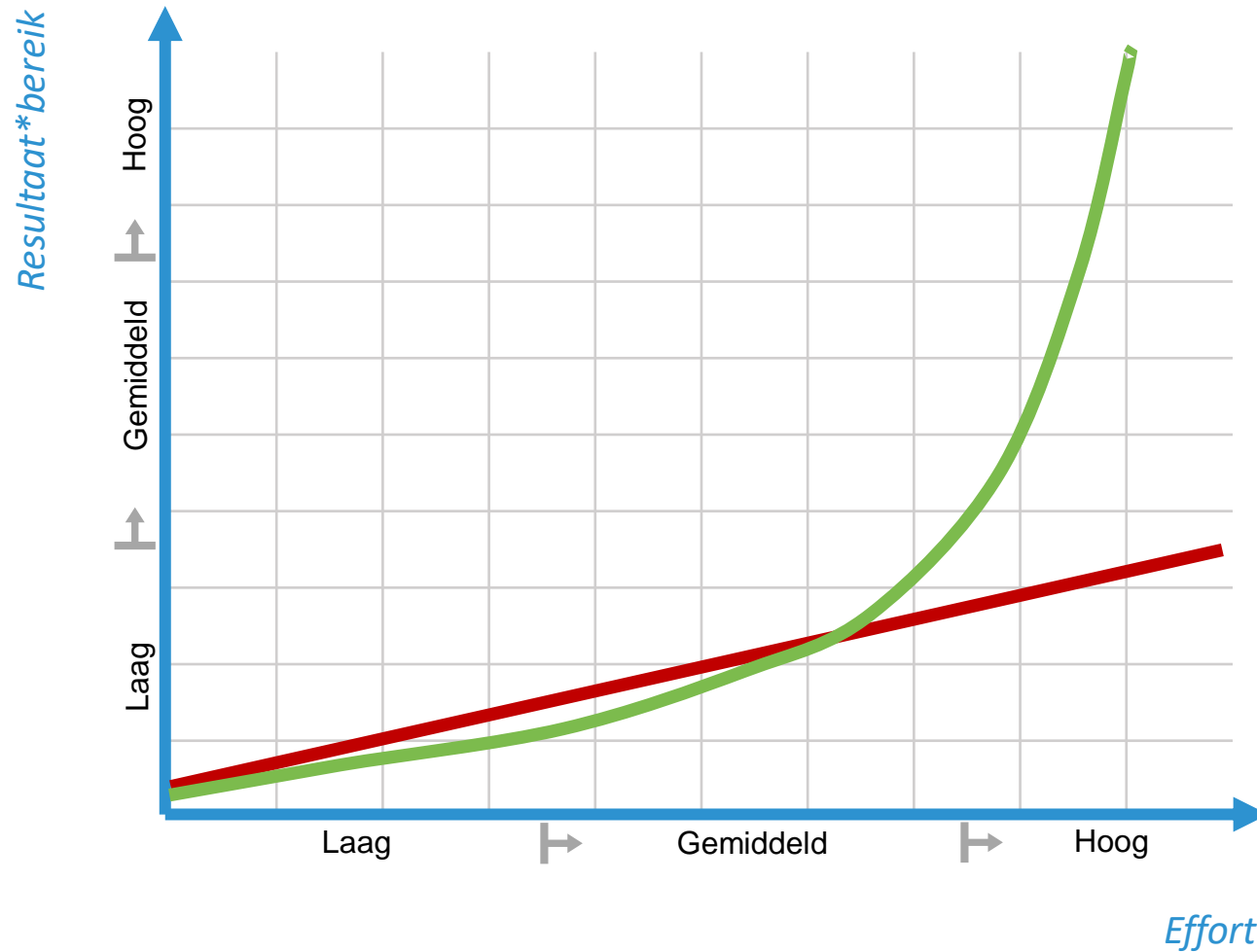
[www.strategiesandleaders.com](http://www.strategiesandleaders.com)

Kostenstructuur

Sociale- en milieukosten

Sociale- en milieuoopbrengsten

# DE JUISTE DINGEN DOEN?





# 6

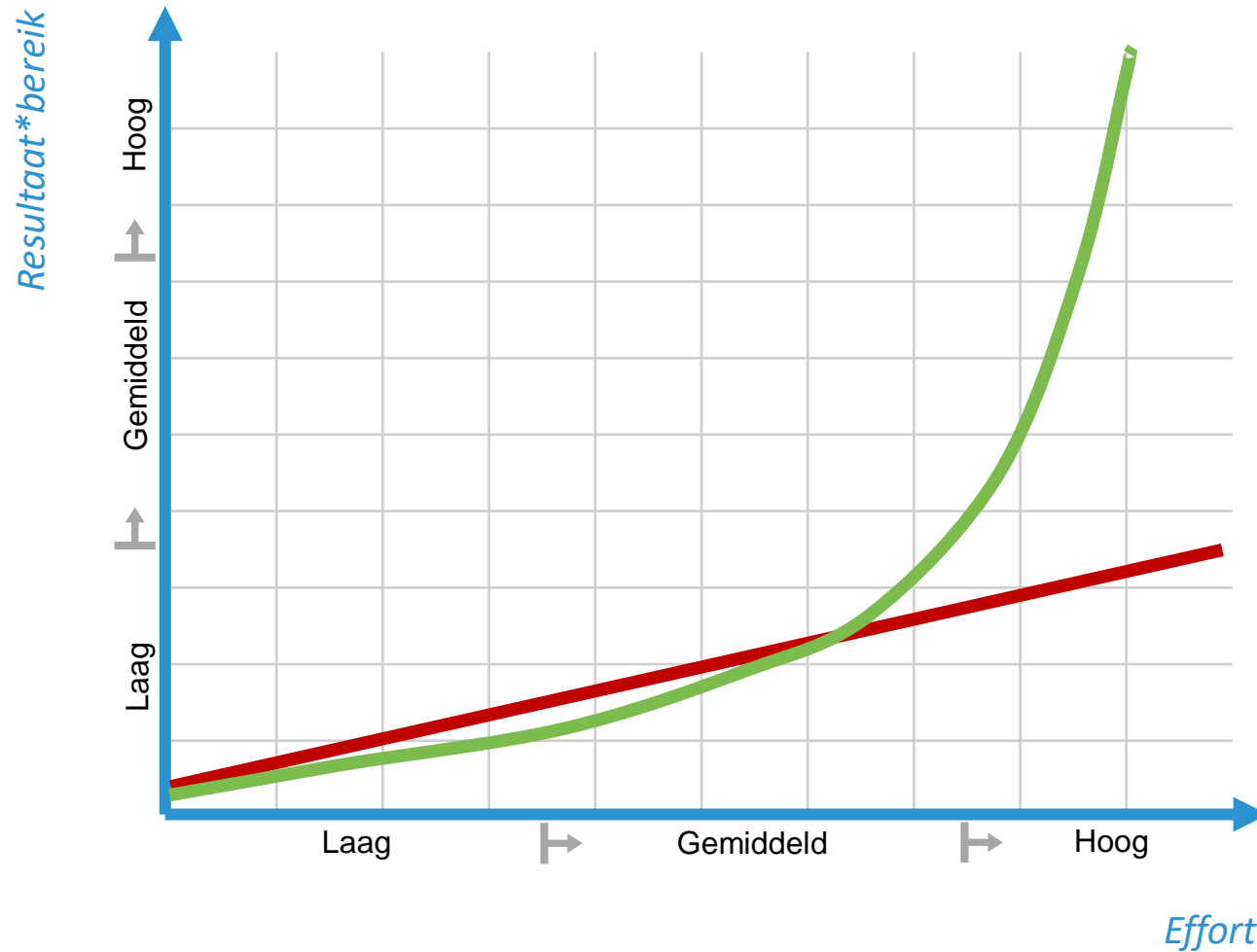
# CRUCIALE SUCCESSFACTOREN



**1**

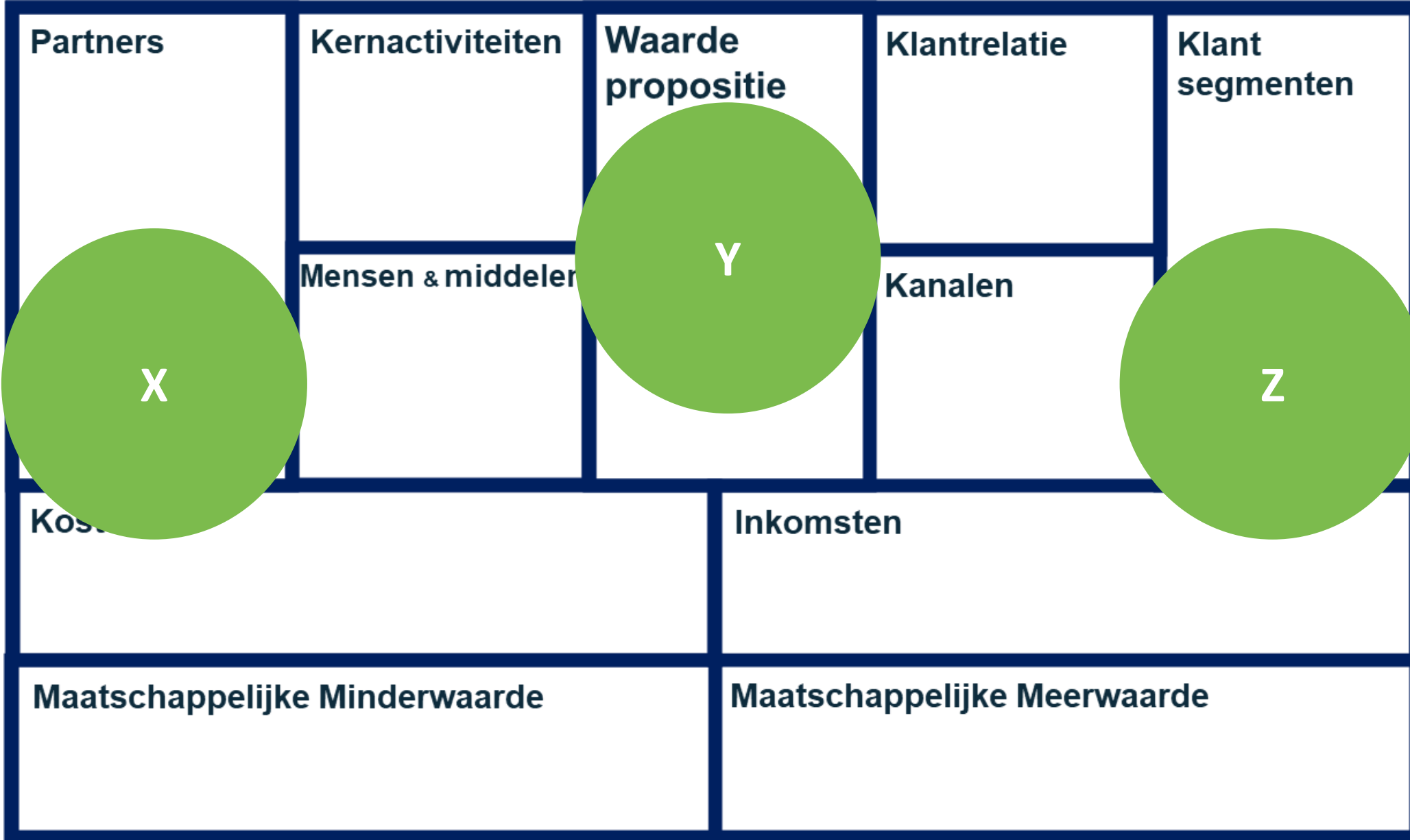
# De groene curves van het Business Model

# DE JUISTE DINGEN DOEN?





# De groene curves?





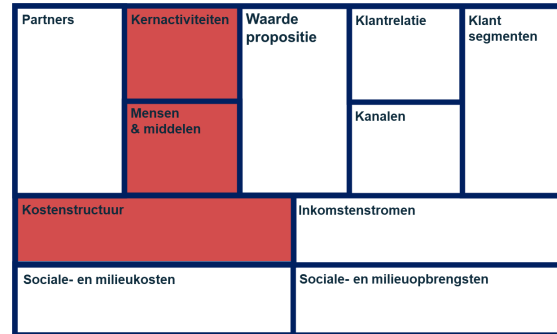
2

**Veel selfies maken.  
Waar zit de zwakke plek?**

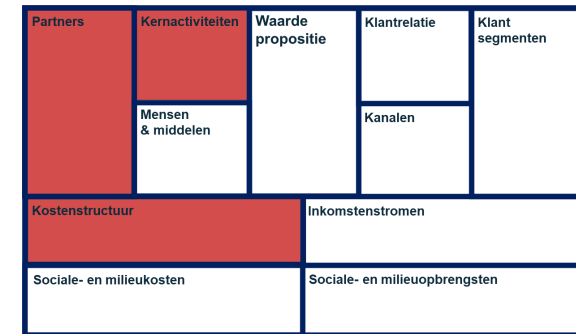
# PATRONEN IN HET BUSINESS MODEL



Achterhaald Product



ProcesWaterhoofd



Logistieke chaos



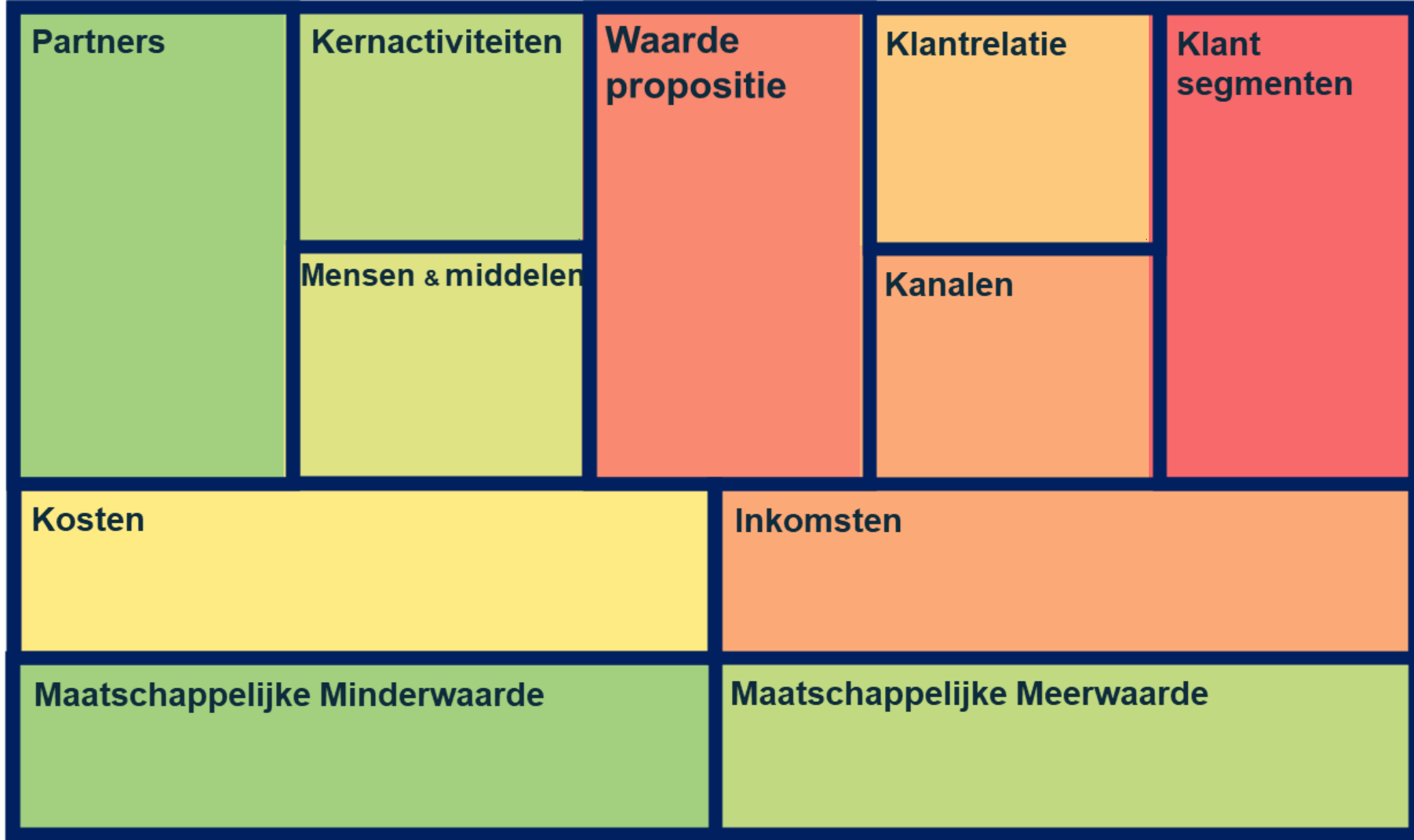
Gedeconnecteerd



Impactloos



Mensen werven, binden, boeien







**Partners**

**Kernactiviteiten**

**Waarde  
propositie**

**Klantrelatie**

**Klant  
segmenten**

**Mensen & middelen**

**Kanalen**

**Kosten**

**Inkomsten**

**Maatschappelijke Minderwaarde**

**Maatschappelijke Meerwaarde**



**Partners**

**Kernactiviteiten**

**Waarde  
propositie**

**Klantrelatie**

**Klant  
segmenten**

**Mensen & middelen**

**Kanalen**

**Kosten**

**Inkomsten**

**Maatschappelijke Minderwaarde**

**Maatschappelijke Meerwaarde**

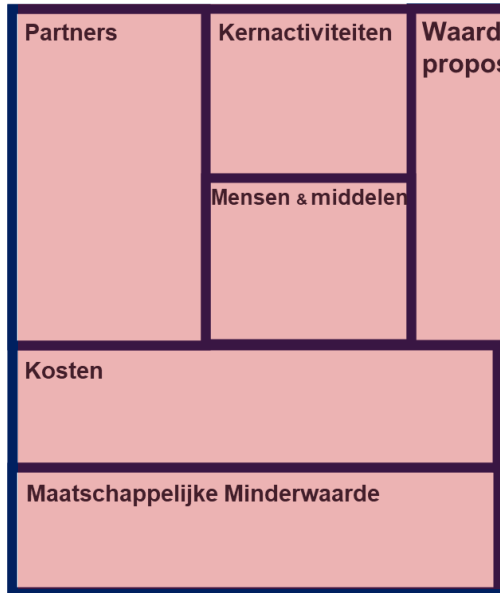


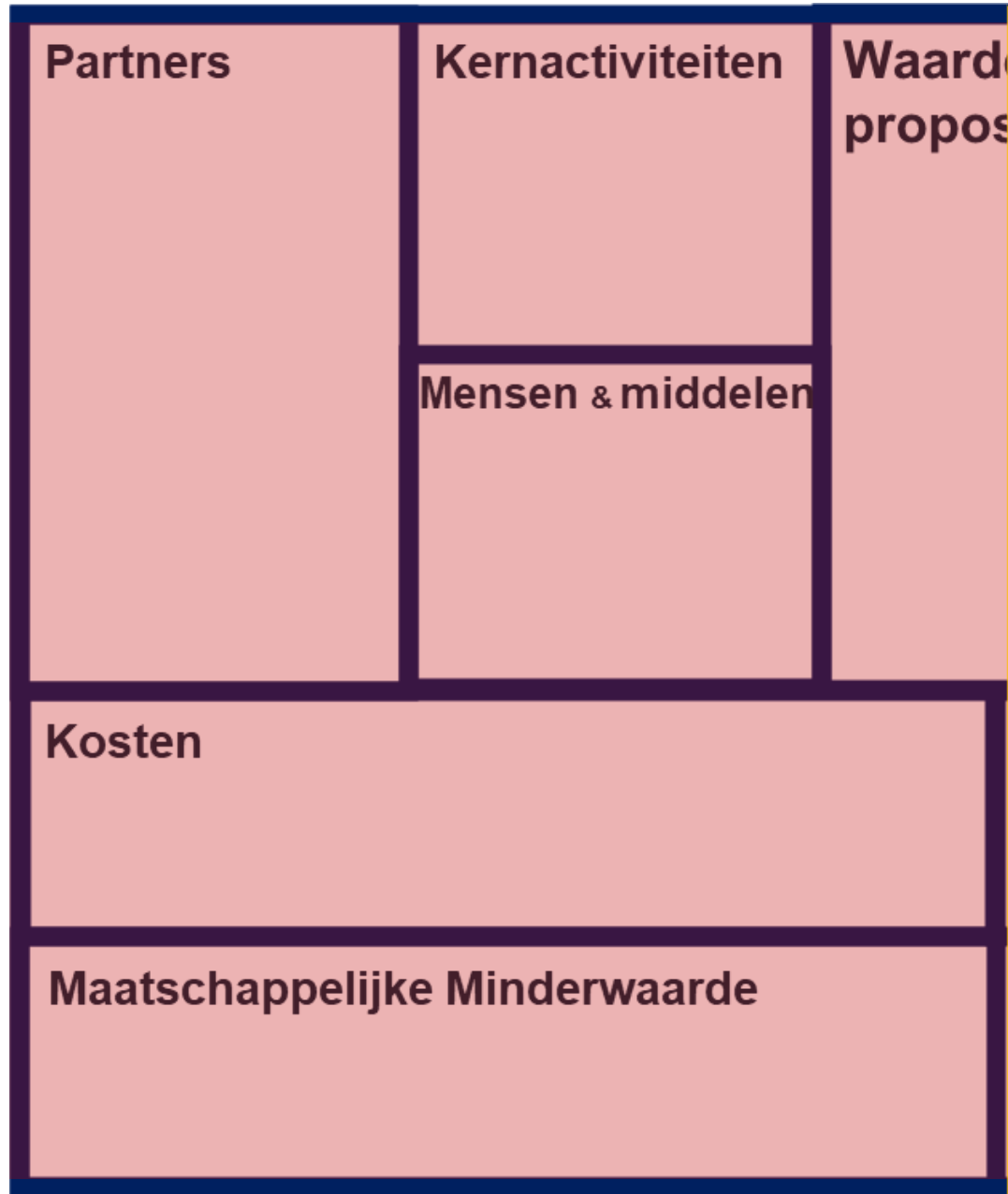
**3**

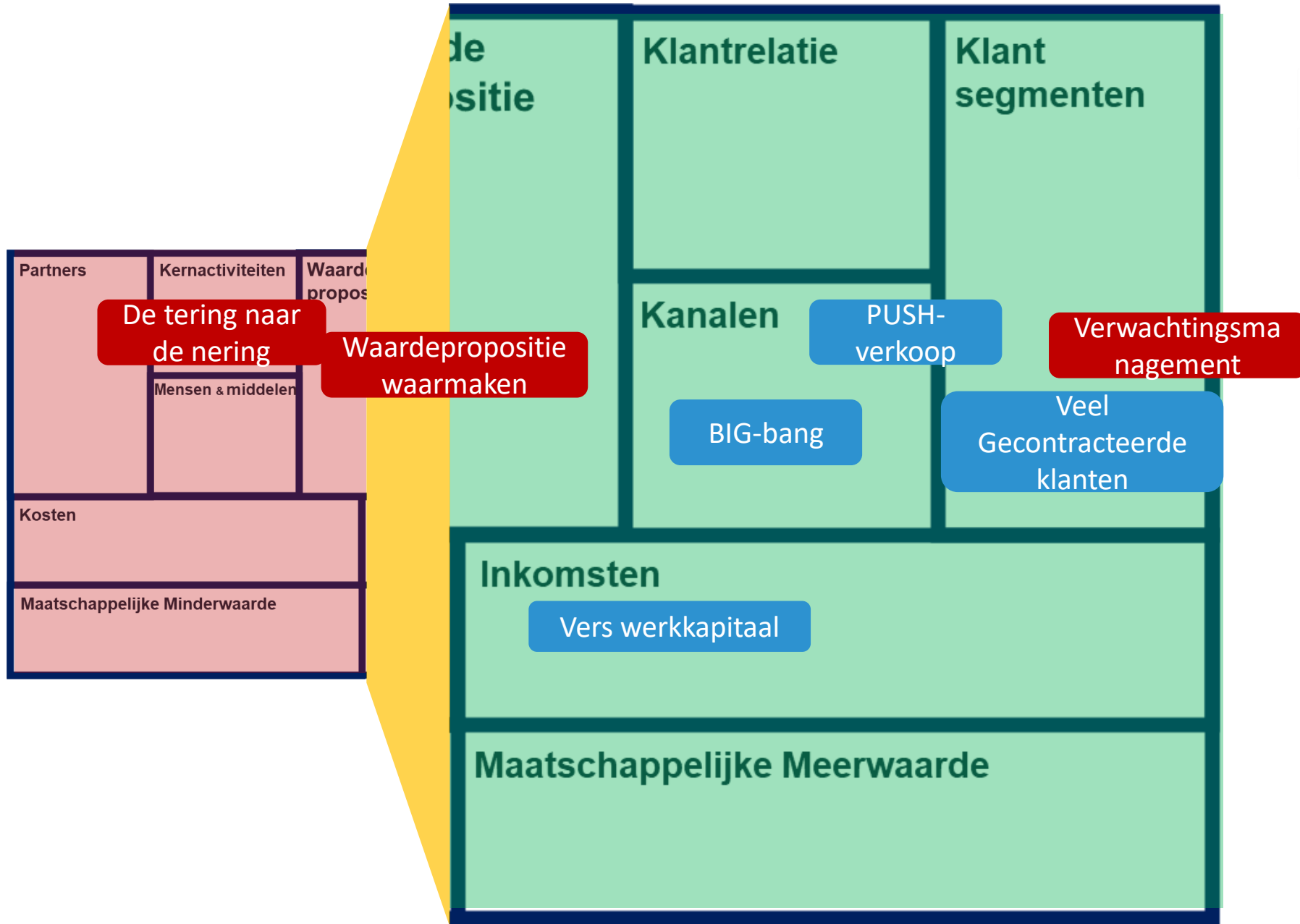
**Bewust balanceren  
tussen links en rechts**

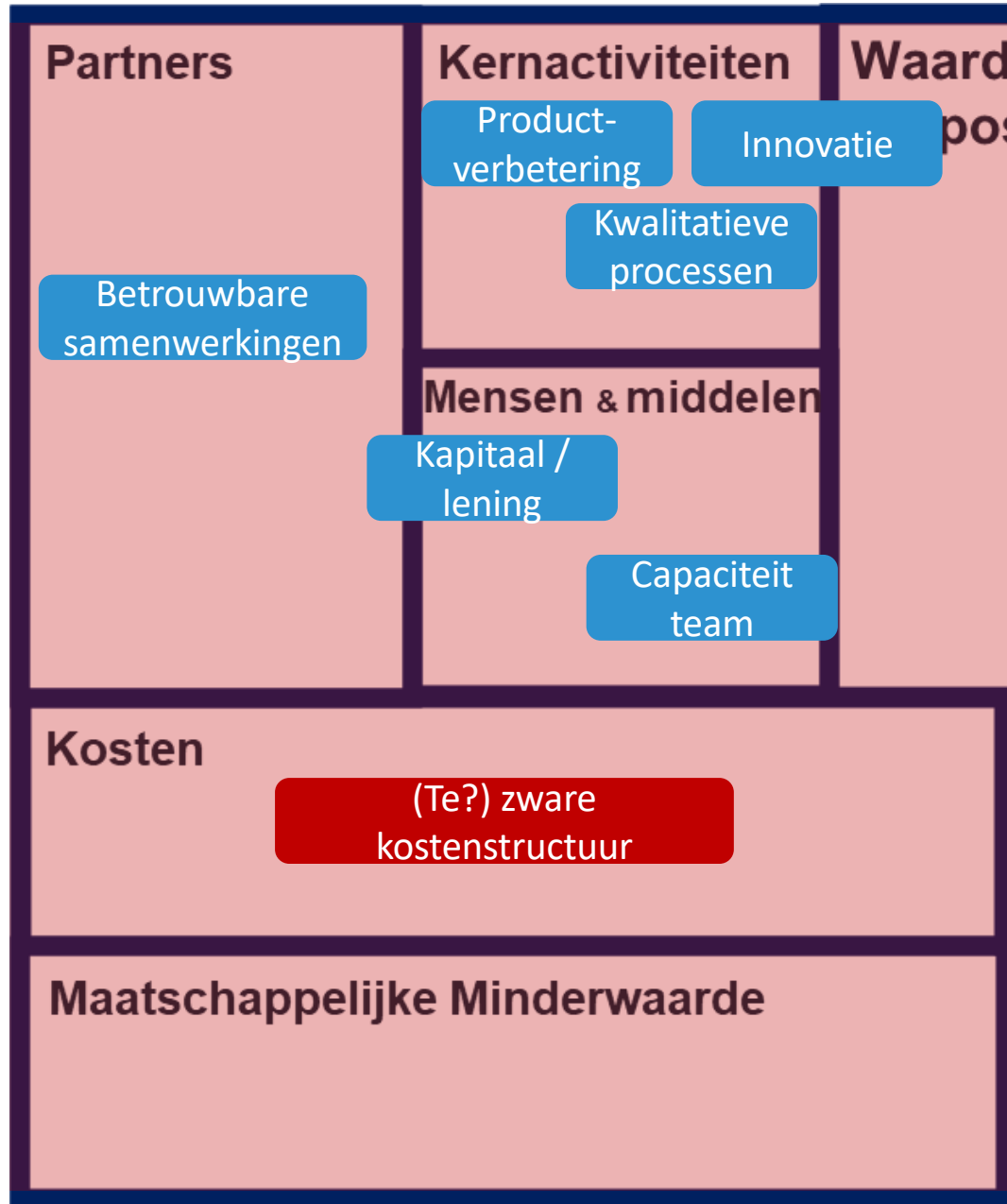


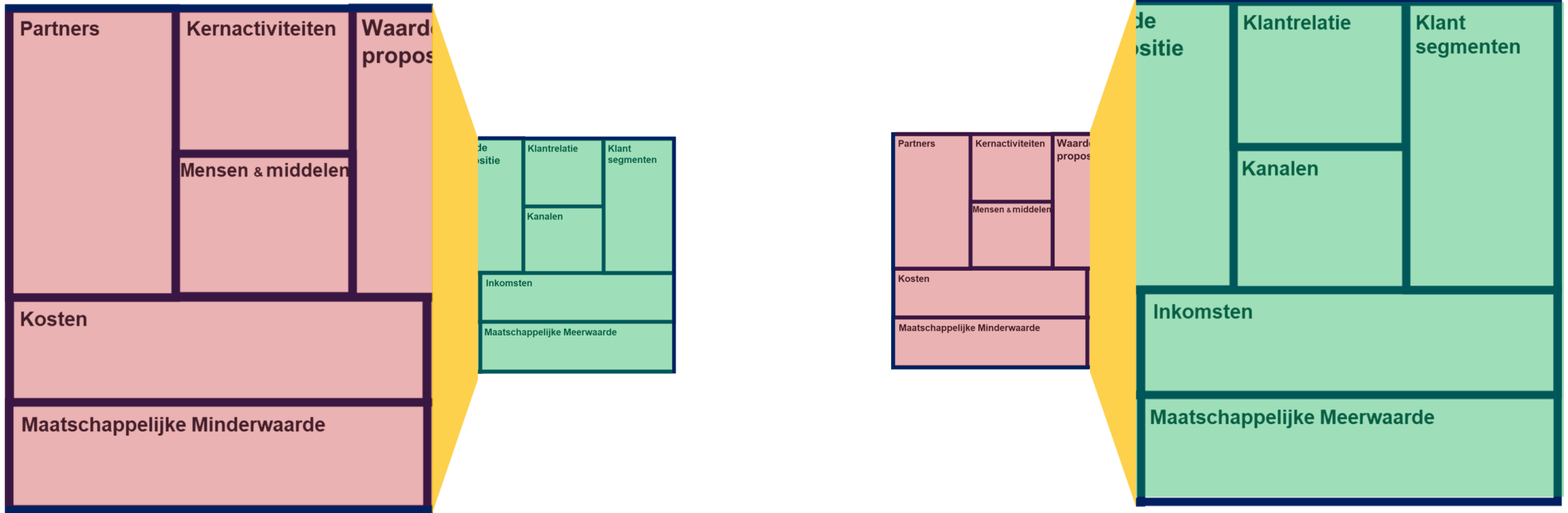


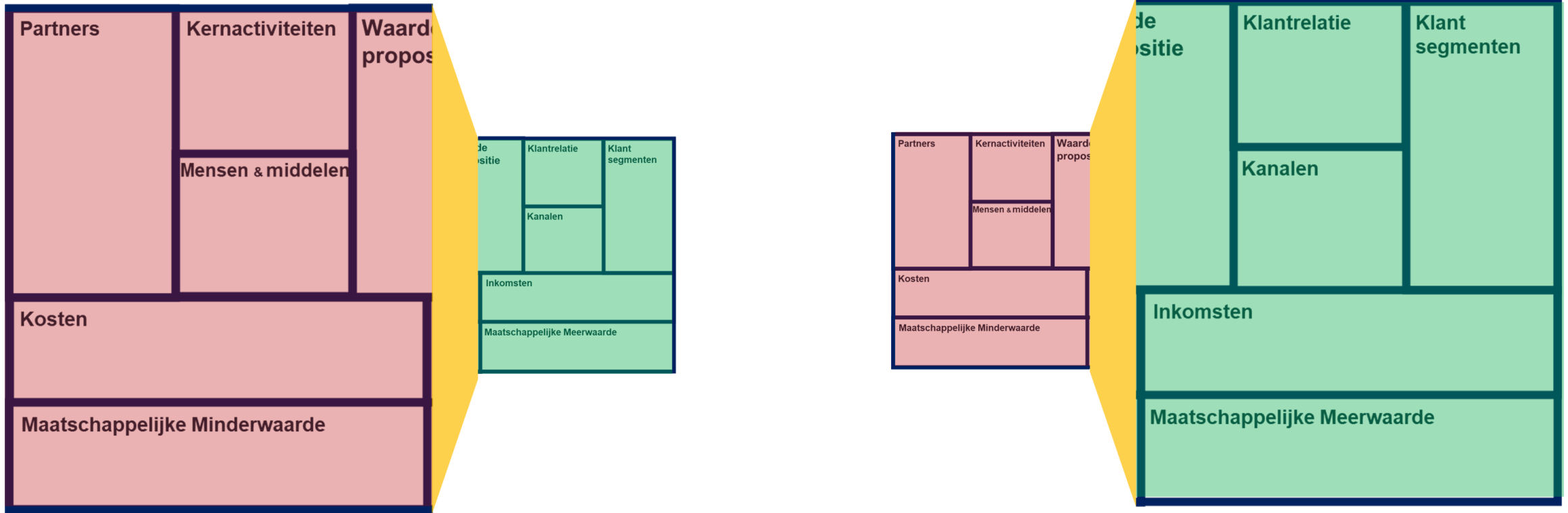


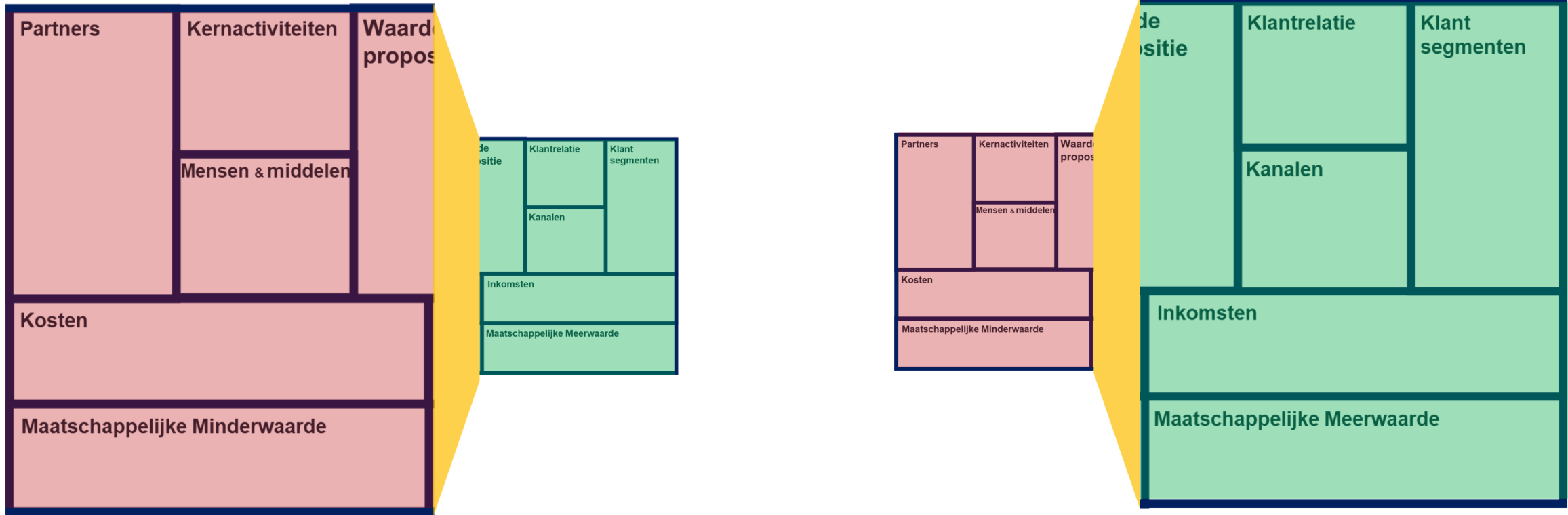




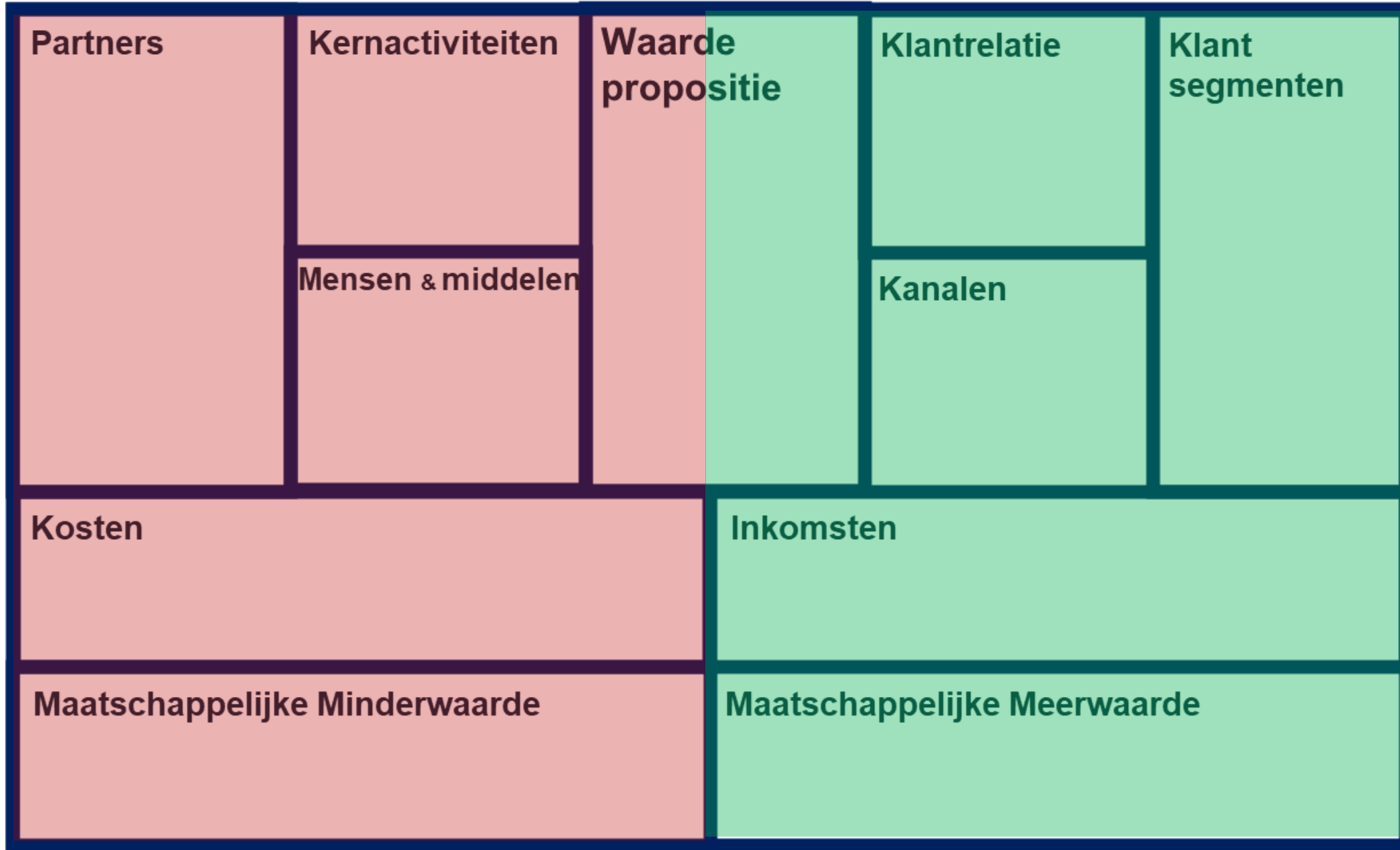


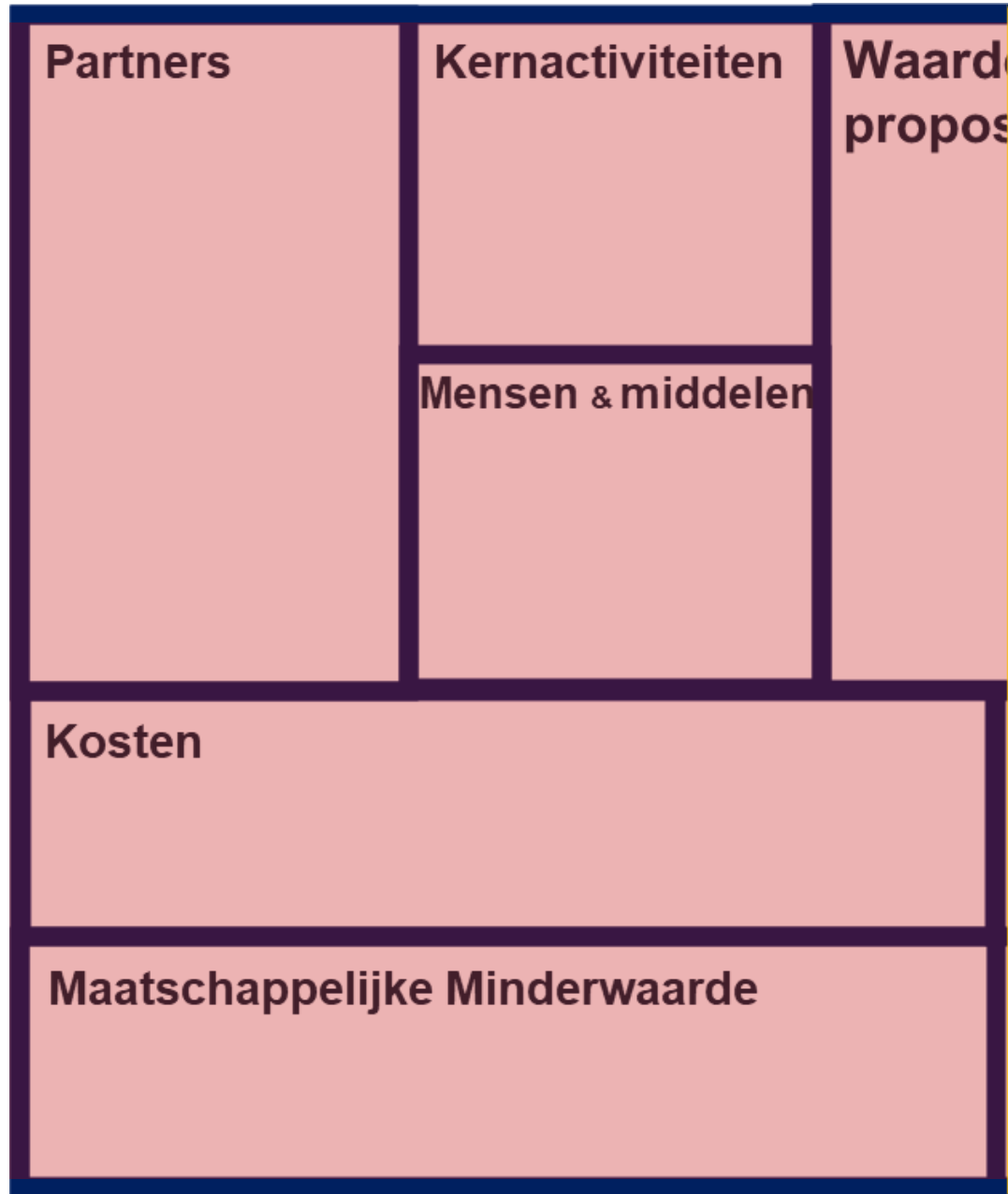












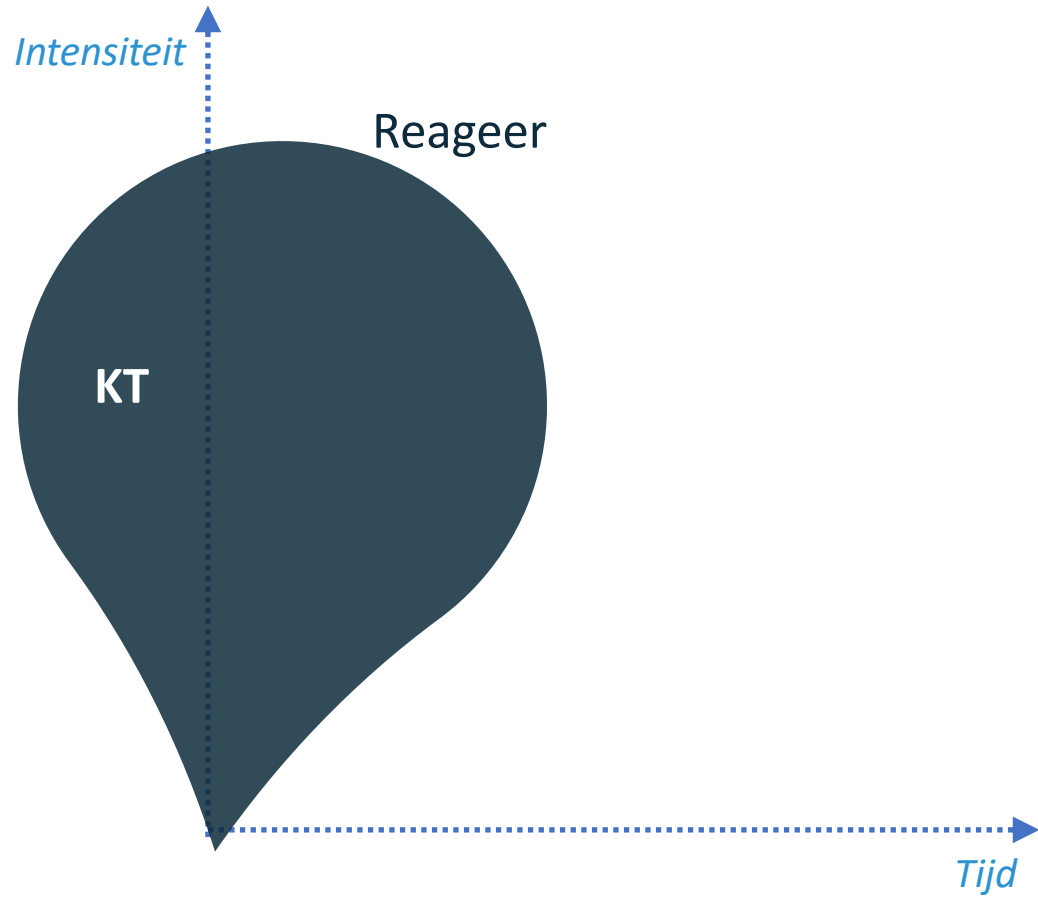




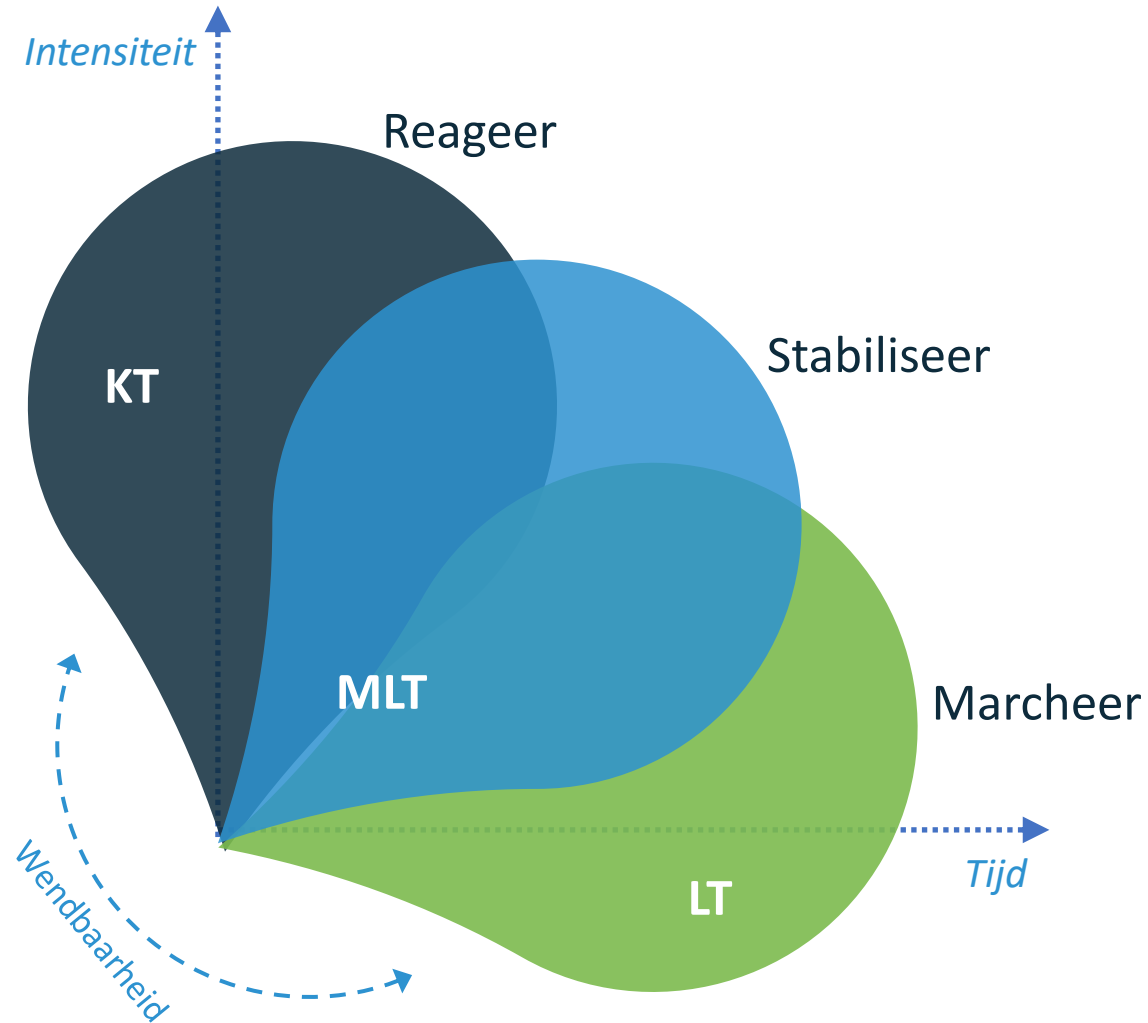
4

**Wendbaar, maar binnen een  
lange termijn ImpactStrategie**

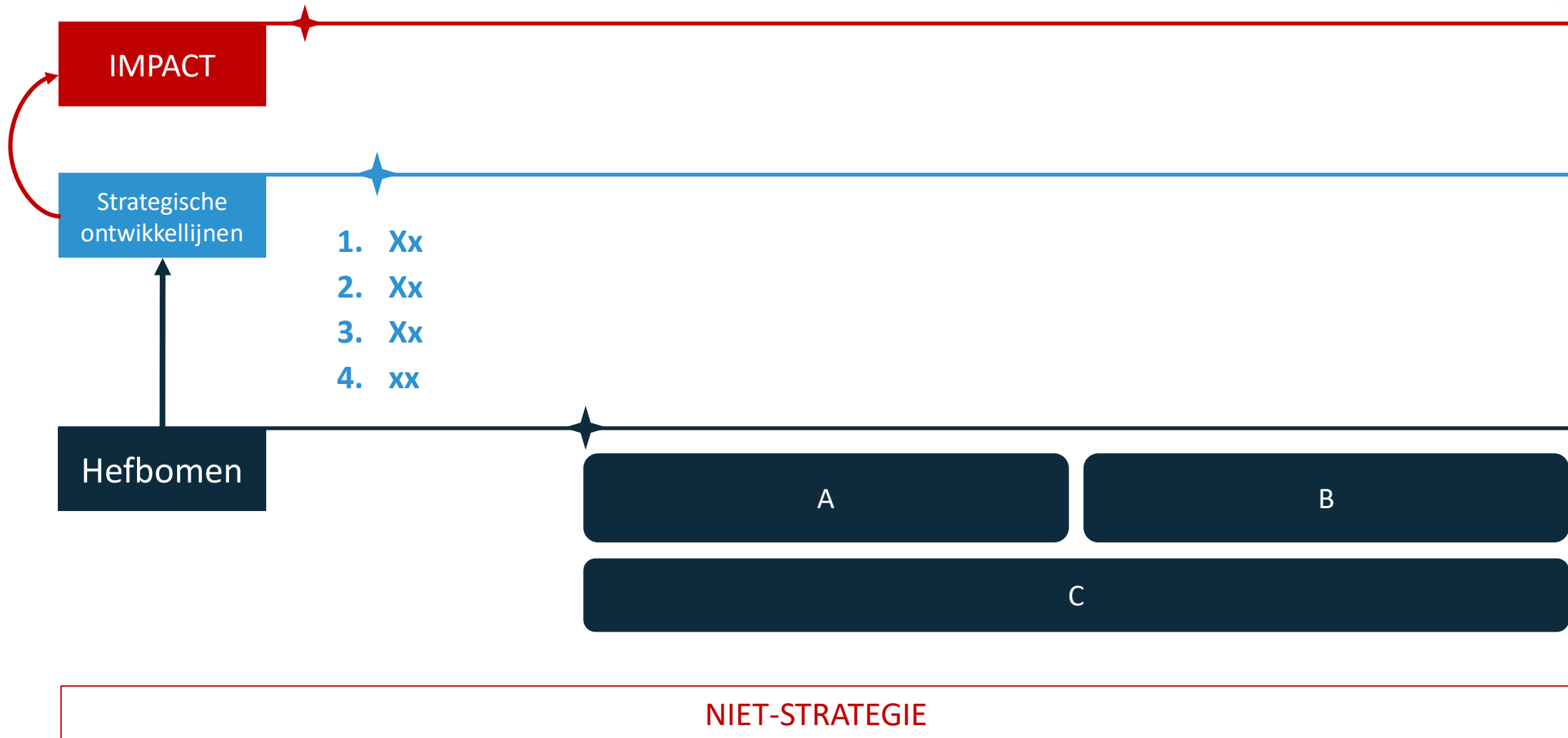
# STRATEGISCHE WENDBAARHEID



# STRATEGISCHE WENDBAARHEID



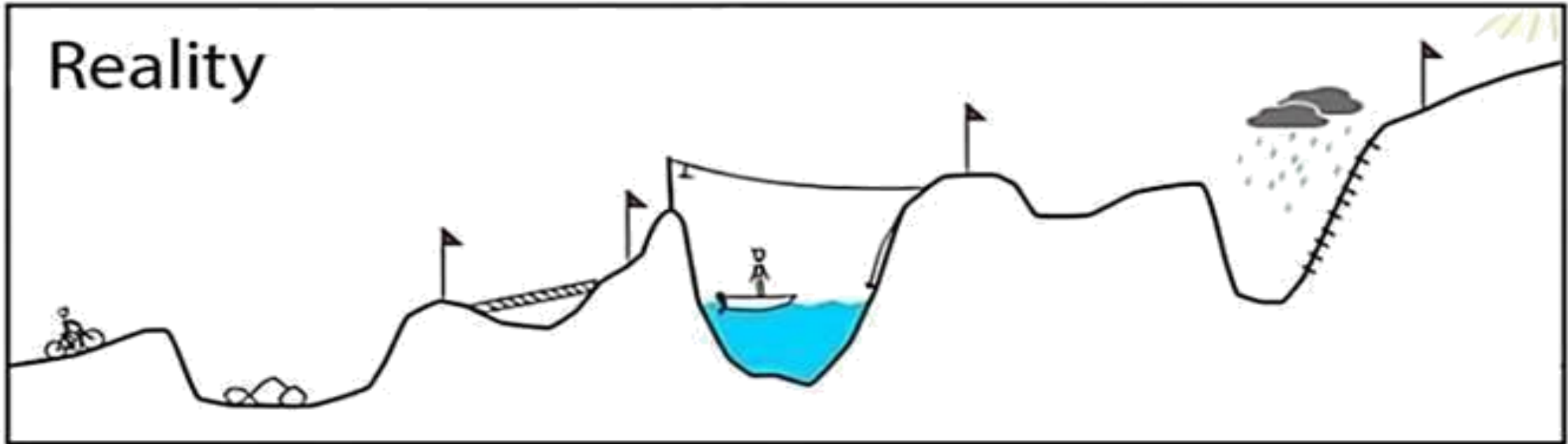
# STRATEGISCH KADER



# Your plan

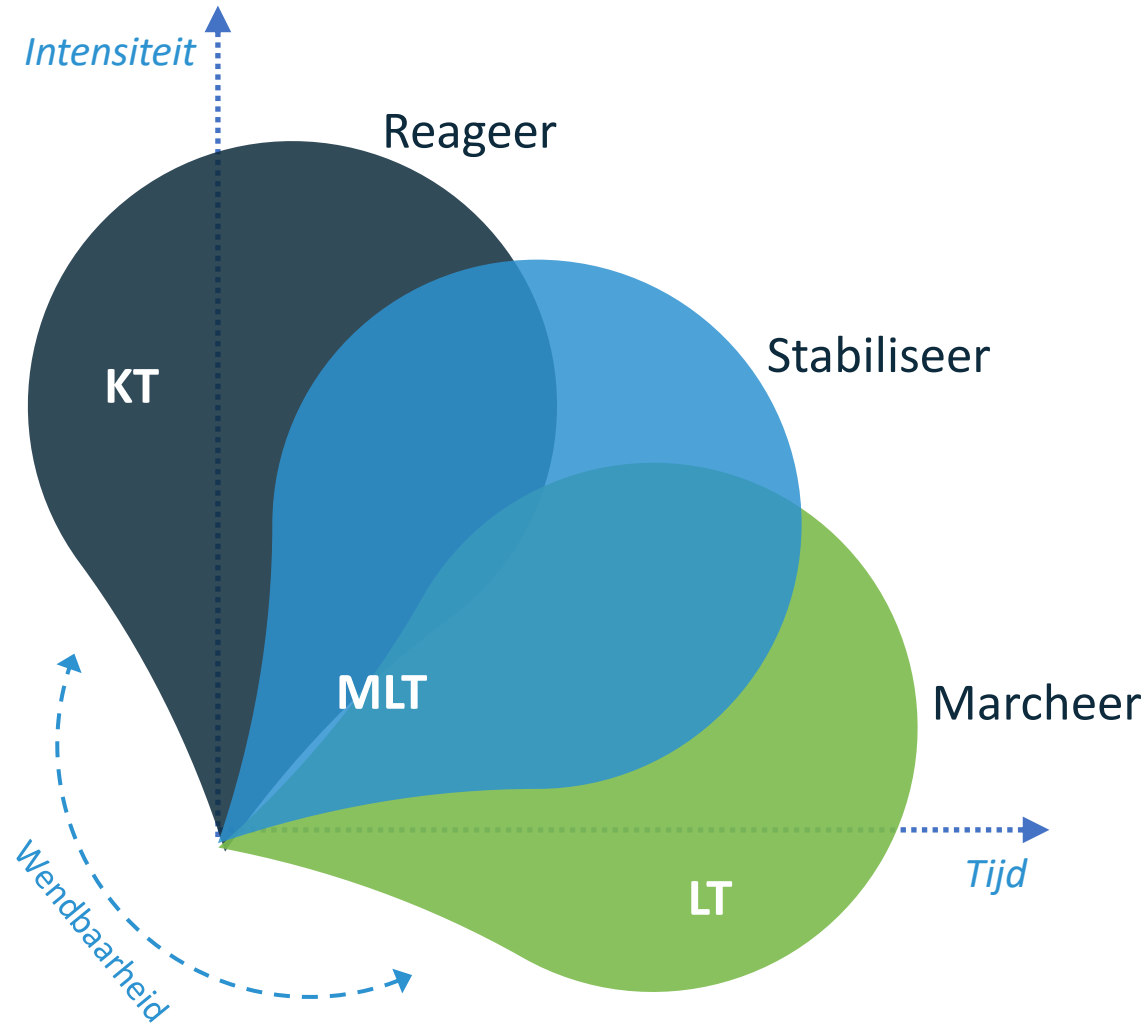


# Reality





# STRATEGISCHE WENDBAARHEID





5

# Opportunisme en ondernemerschap



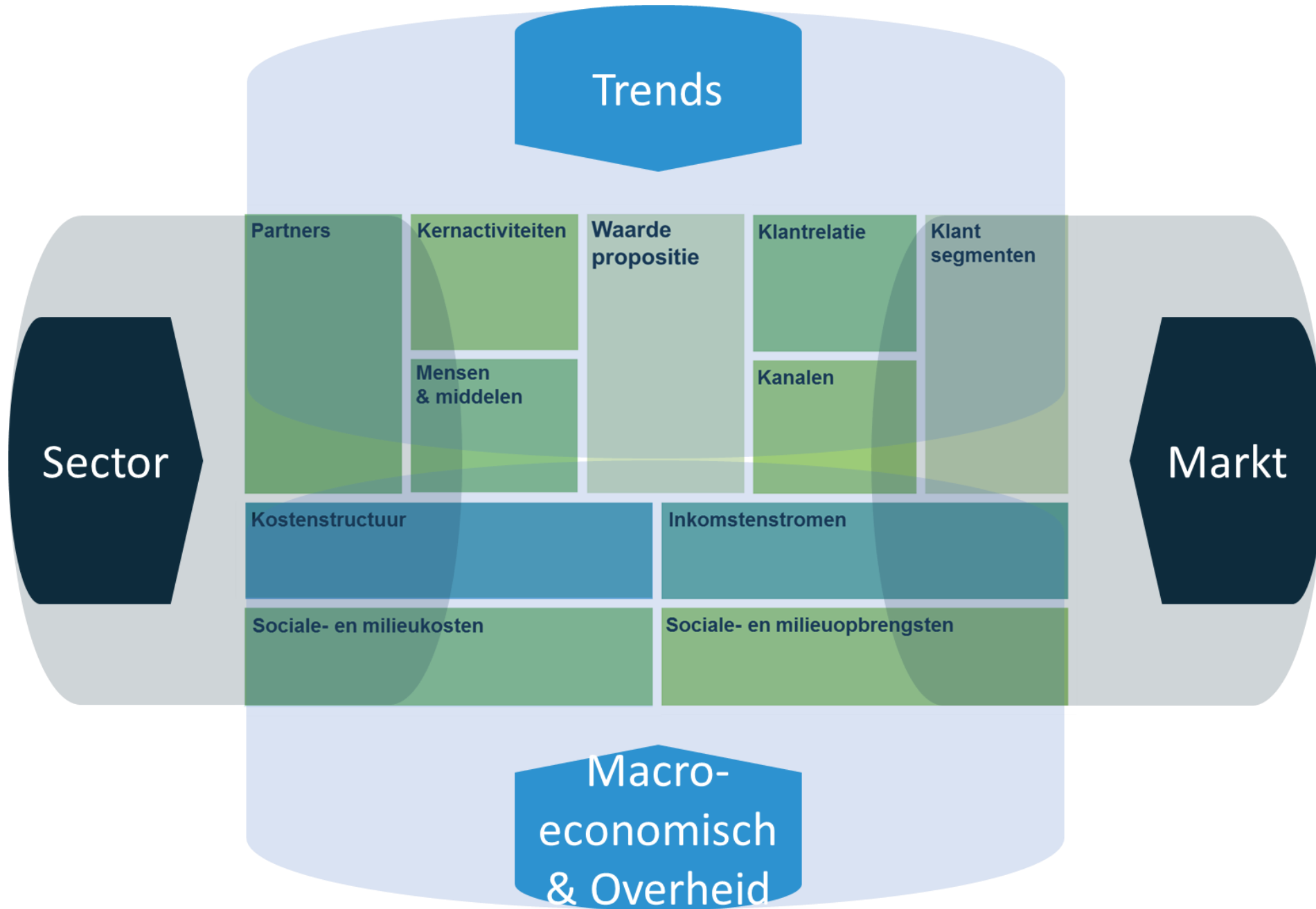
'Ik heb het nog nooit gedaan,  
dus ik denk dat ik het wel kan.'

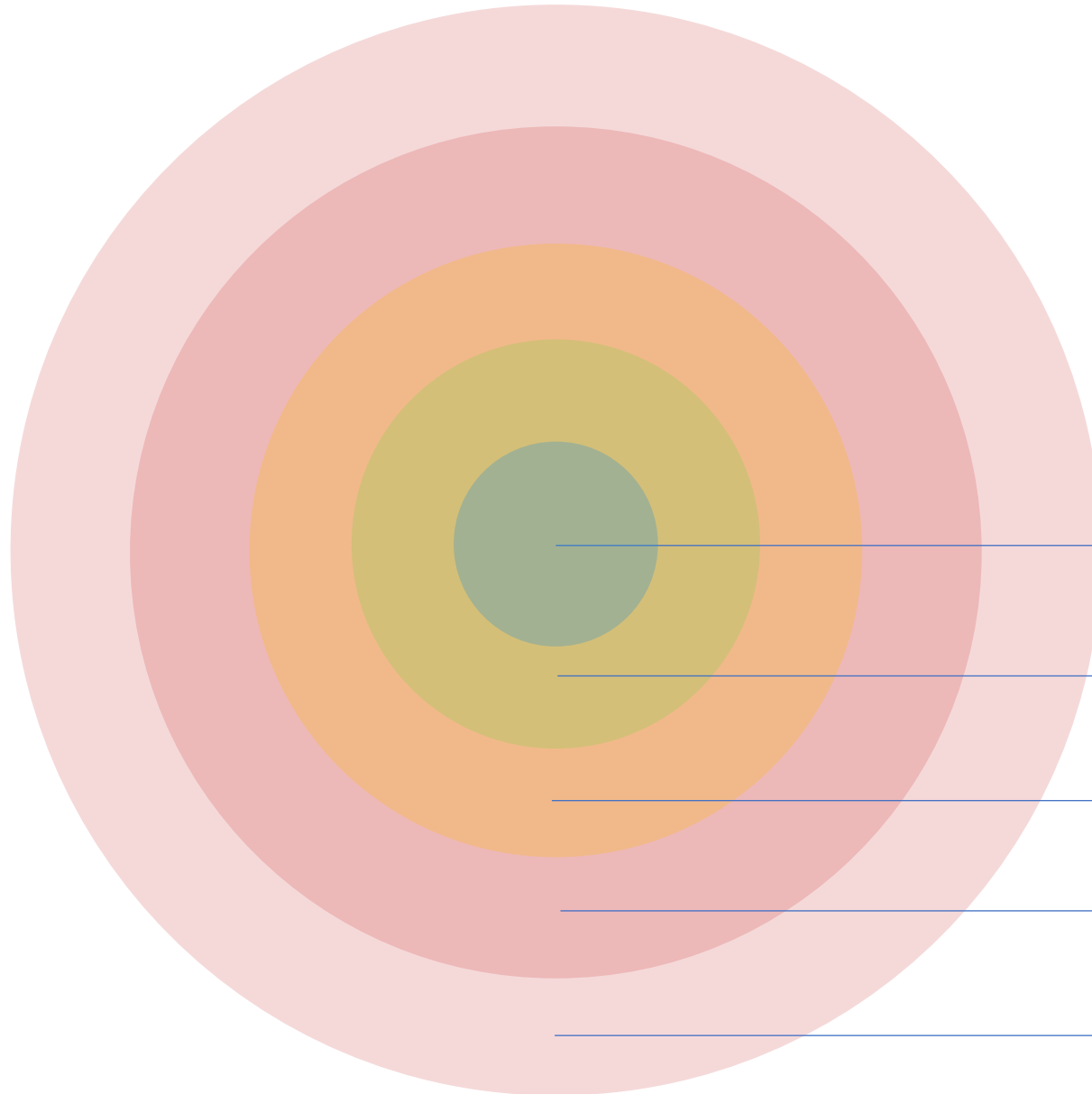




6

# Het ondenkbare bedenken





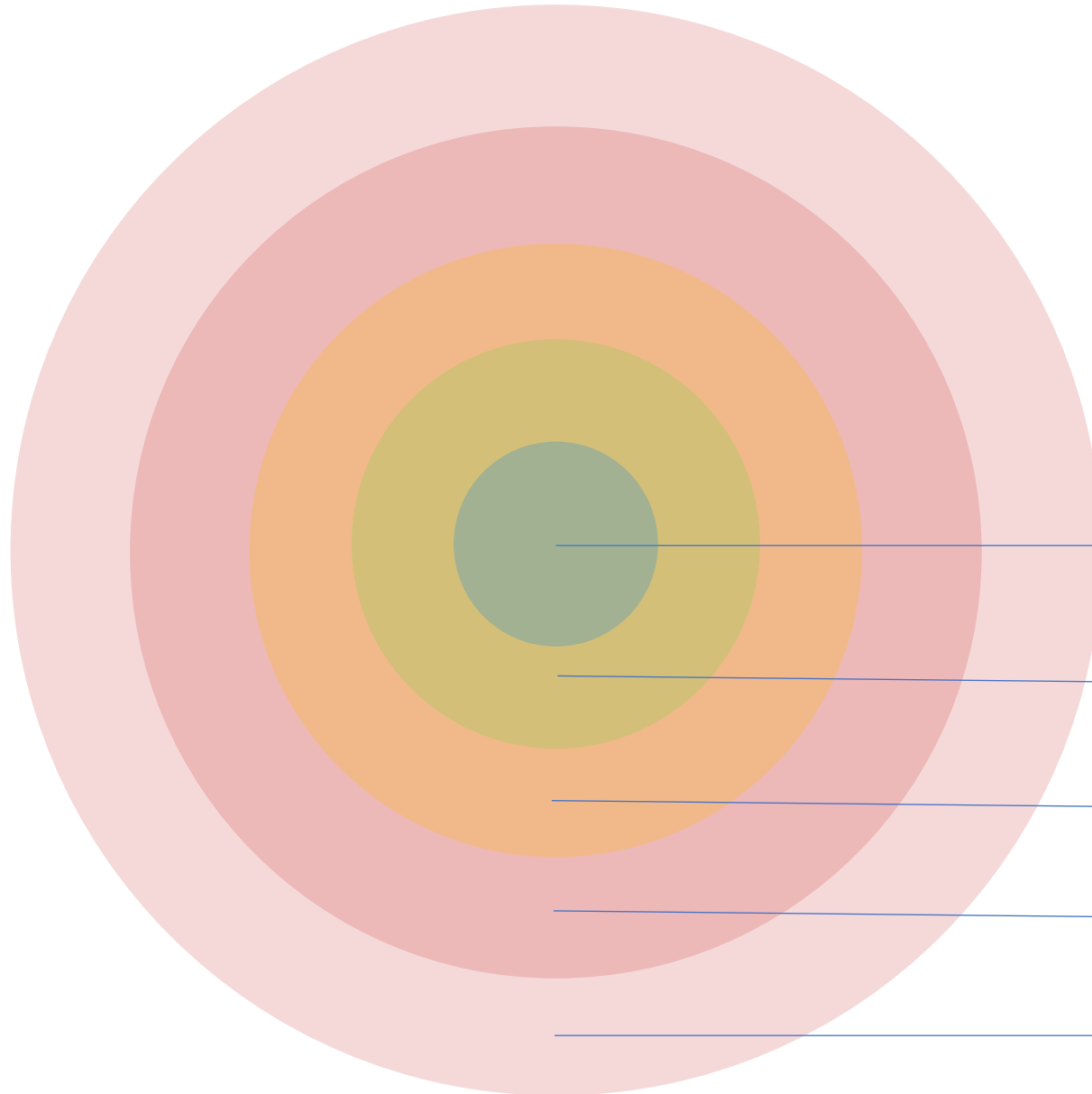
De geëxtrapoleerde toekomst

Waarschijnlijk

Aannemelijk

Mogelijk

Ondenikbaar



De geëxtrapoleerde toekomst

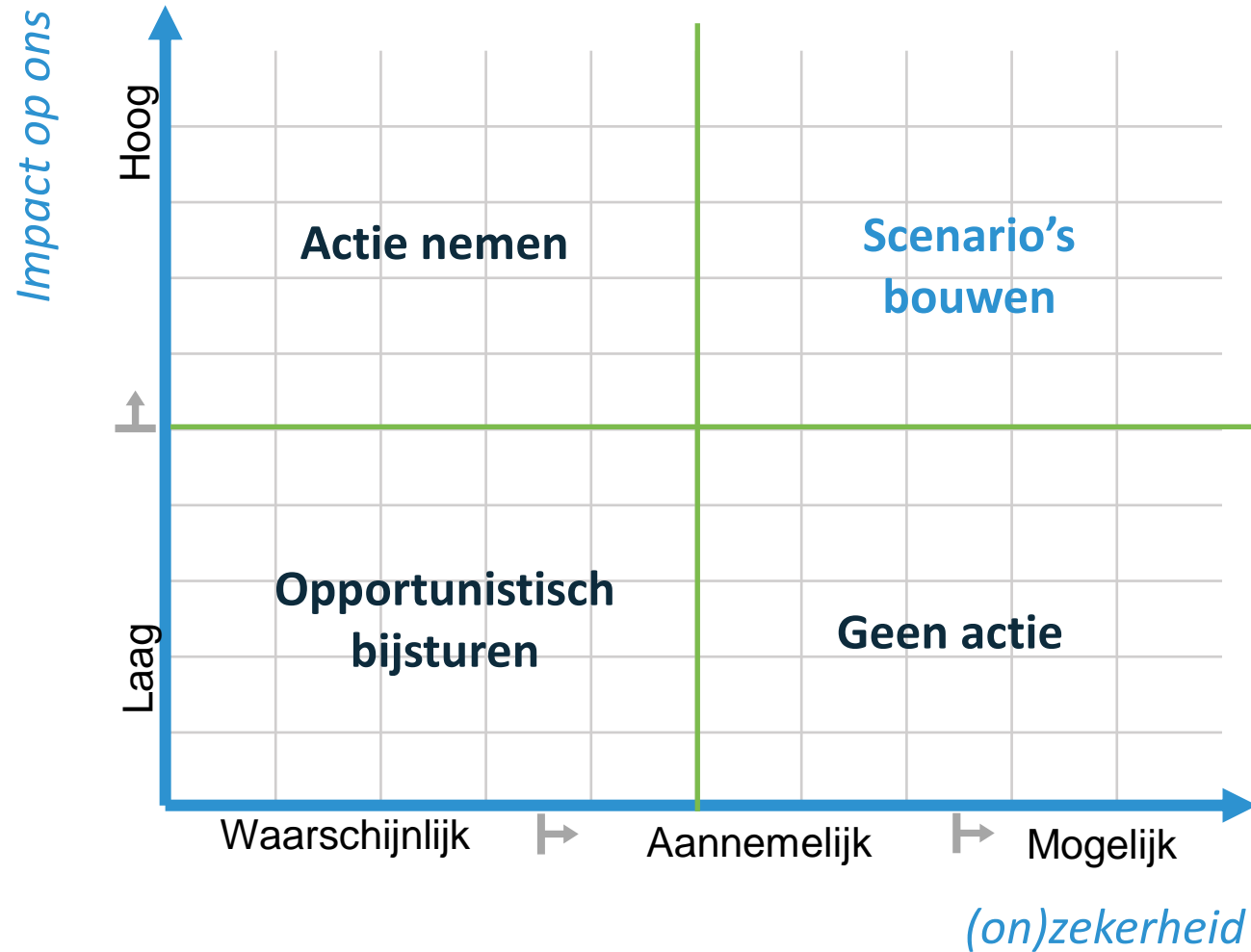
**Waarschijnlijk**

**Aannemelijk**

**Mogelijk**

Ondenikbaar

# VAN MAPPEN NAAR ACTIE







# SUCCESSFACTOREN

1. De groene curves van het Business Model
2. Veel selfies maken. Waar zit de zwakke plek?
3. Bewust balanceren tussen links en rechts
4. Wendbaar, maar binnen een lange termijn ImpactStrategie
5. Opportunisme en ondernemerschap
6. Het ondenkbare bedenken





**WAT ALS**  
**MURPHY PECH HAD?**

# WAT ALS STRIPFIGUREN ECHT BESTONDEN?



# #IMPACTSTRATEGIE

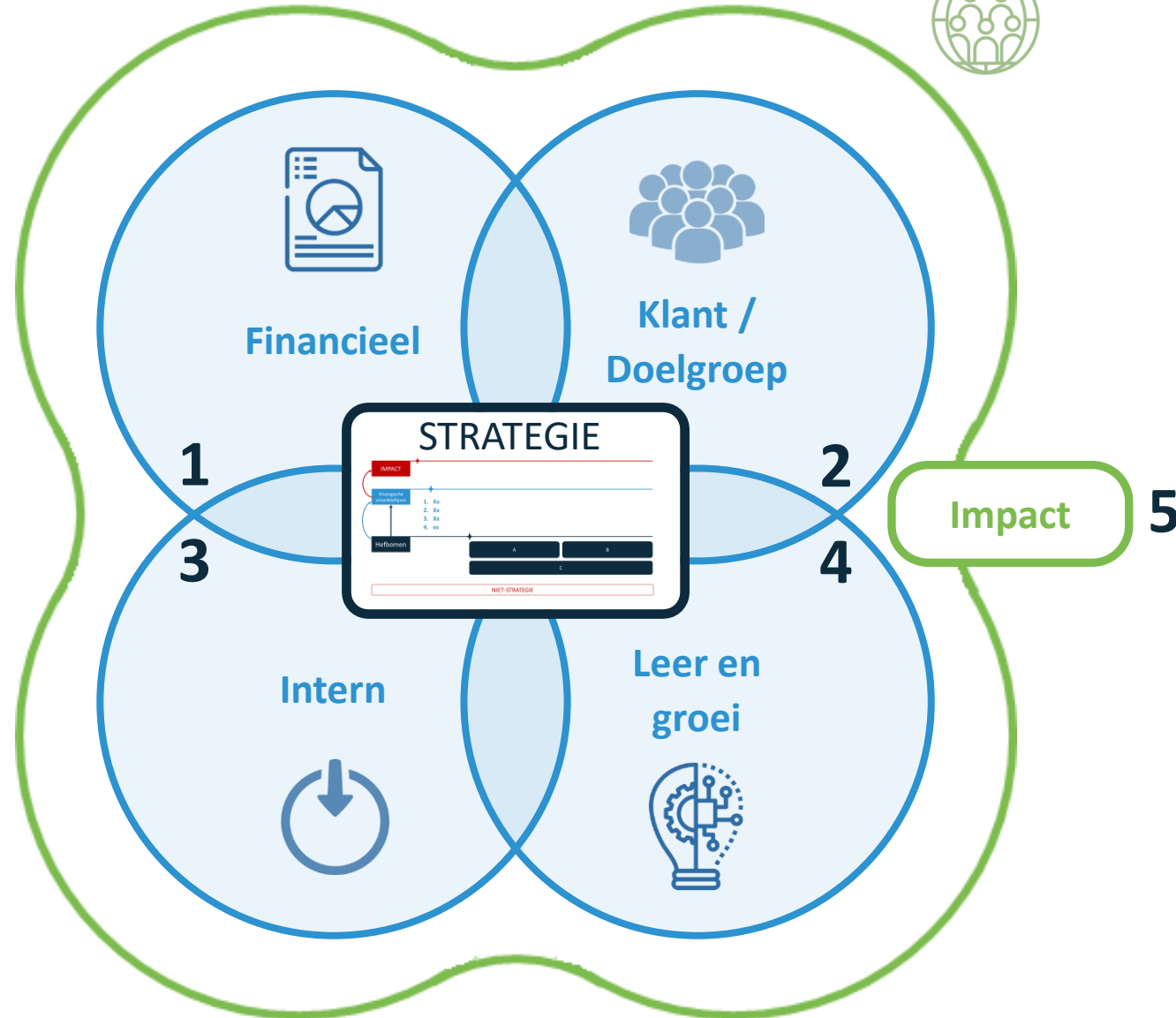


1. Waarom bestaan maatwerkbedrijven?
2. Impactstrategie – het voorspel
3. Stretch
4. van opties naar strategie
5. Impact balanced scorecard



5

# IMPACT BALANCED SCORECARD



IMPACT  
BALANCED  
SCORECARD



## 2 PERSPECTIEVEN OM TE METEN

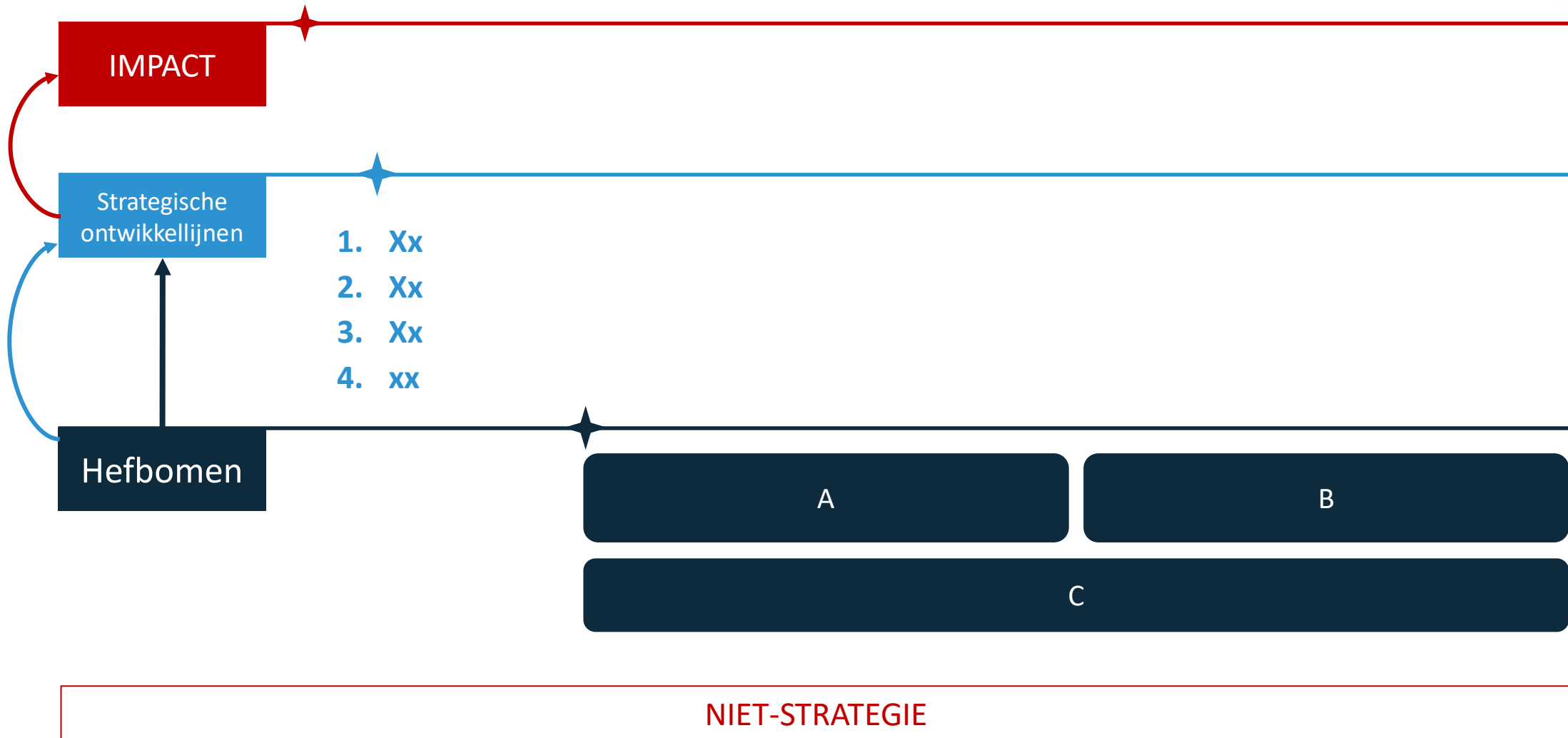
### 1. Meten van de strategie

→ *Waarvan we geloven dat deze impact maakt.*

### 2. Meten van de impact zelf



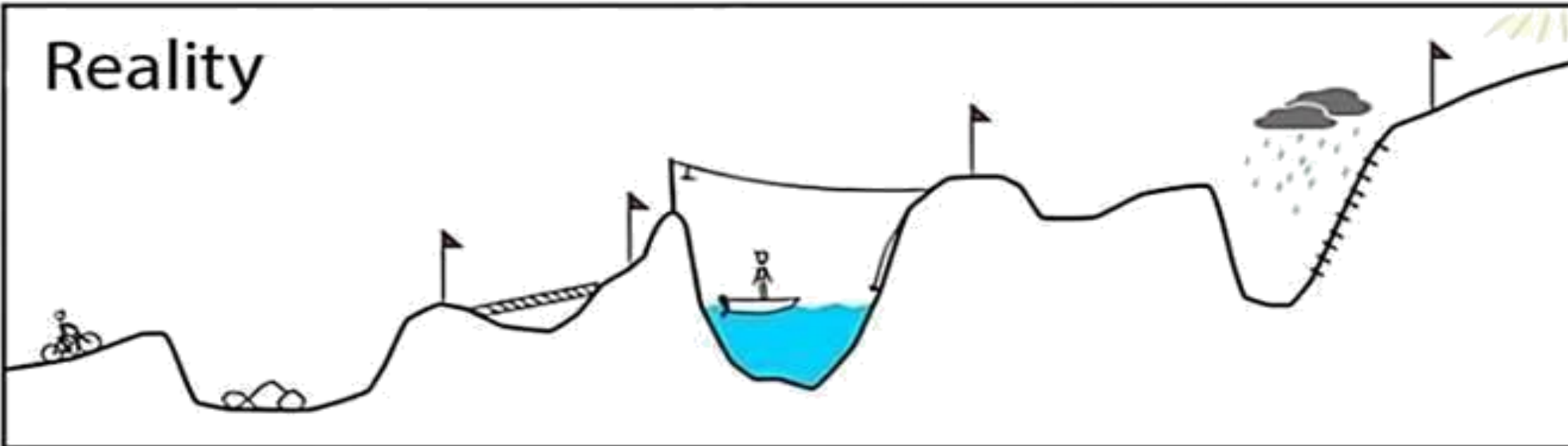
# STRATEGISCH KADER

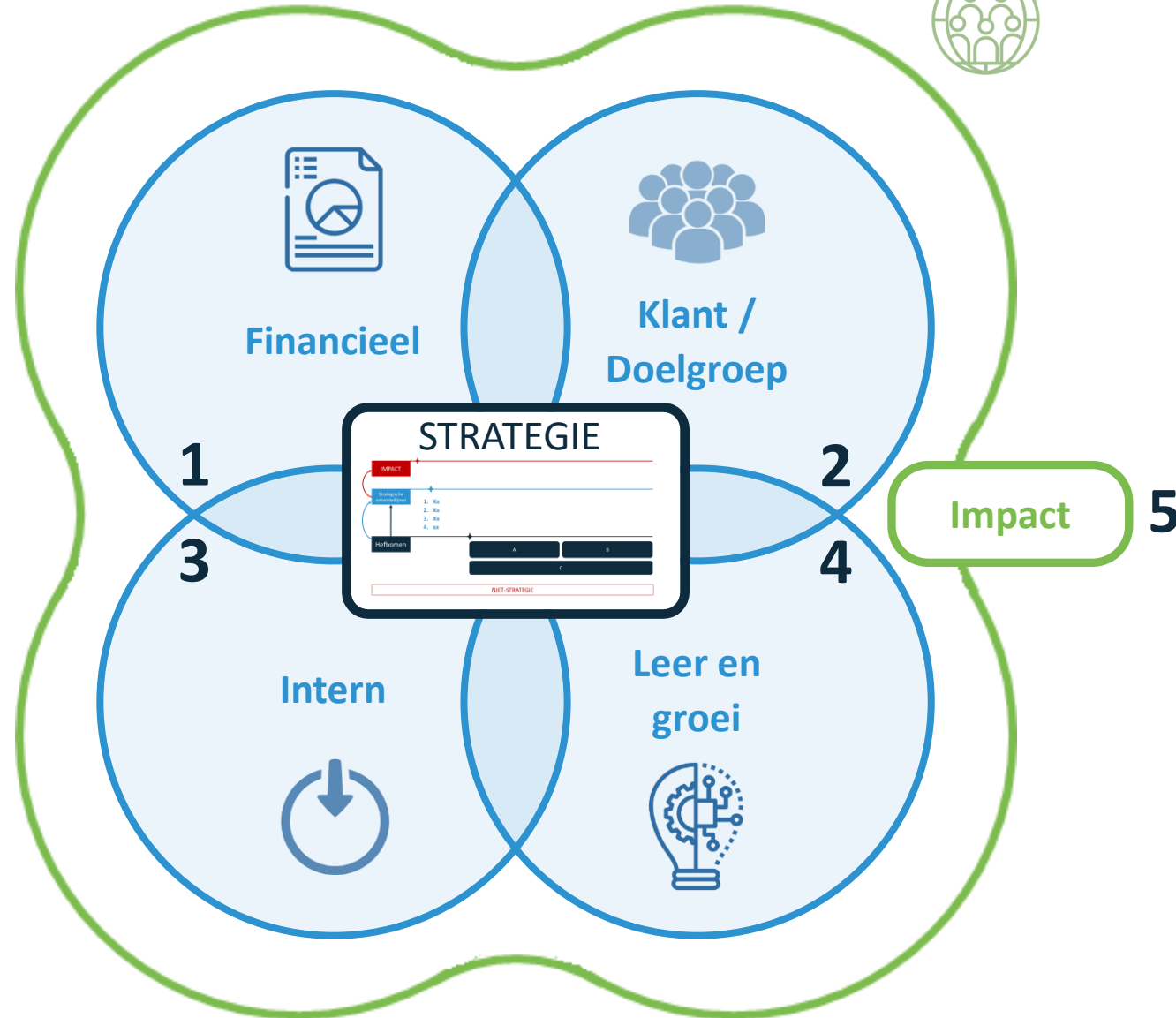


# Your plan



# Reality





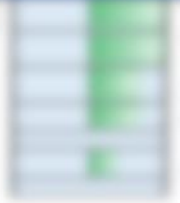
IMPACT  
BALANCED  
SCORECARD

### 1. Financial perspective



Revenue	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Operating profit	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Operating margin	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Operating leverage	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Operating leverage ratio	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016

2016



### 2. Customer perspective



Customer satisfaction	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Customer retention	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Customer loyalty	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Customer engagement	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Customer churn	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016

2016



### 3. Internal perspective



Employee satisfaction	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Employee retention	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Employee productivity	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Employee engagement	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Employee turnover	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016

2016

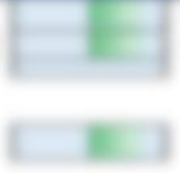


### 4. Perspective van groei/innovatie



Revenue growth	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Operating profit growth	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Operating margin growth	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Operating leverage growth	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Operating leverage ratio growth	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016

2016



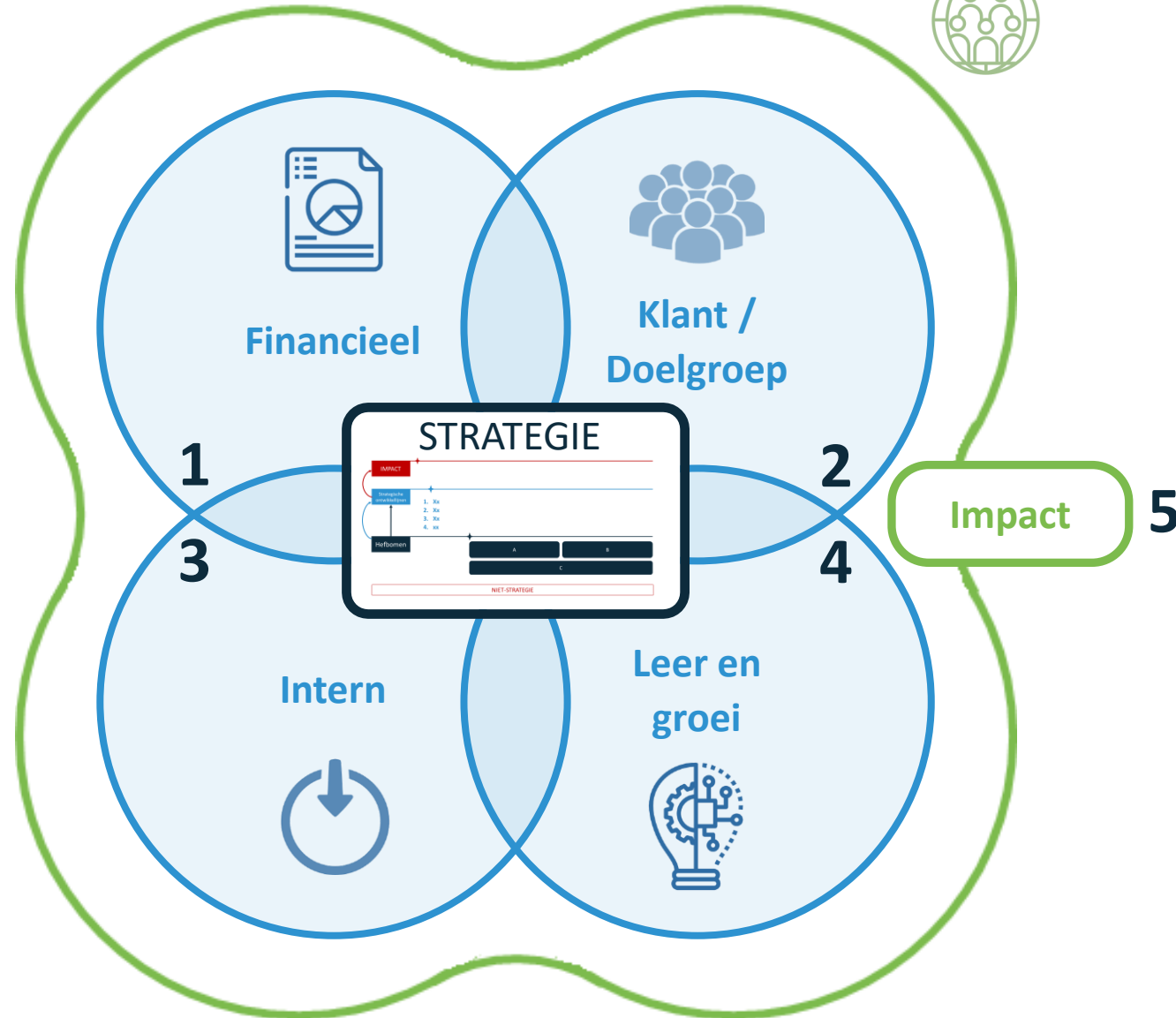
### 5. Impact SMART&A



Impact on society							
Impact on environment							
Impact on community							
Impact on culture							
Impact on economy							

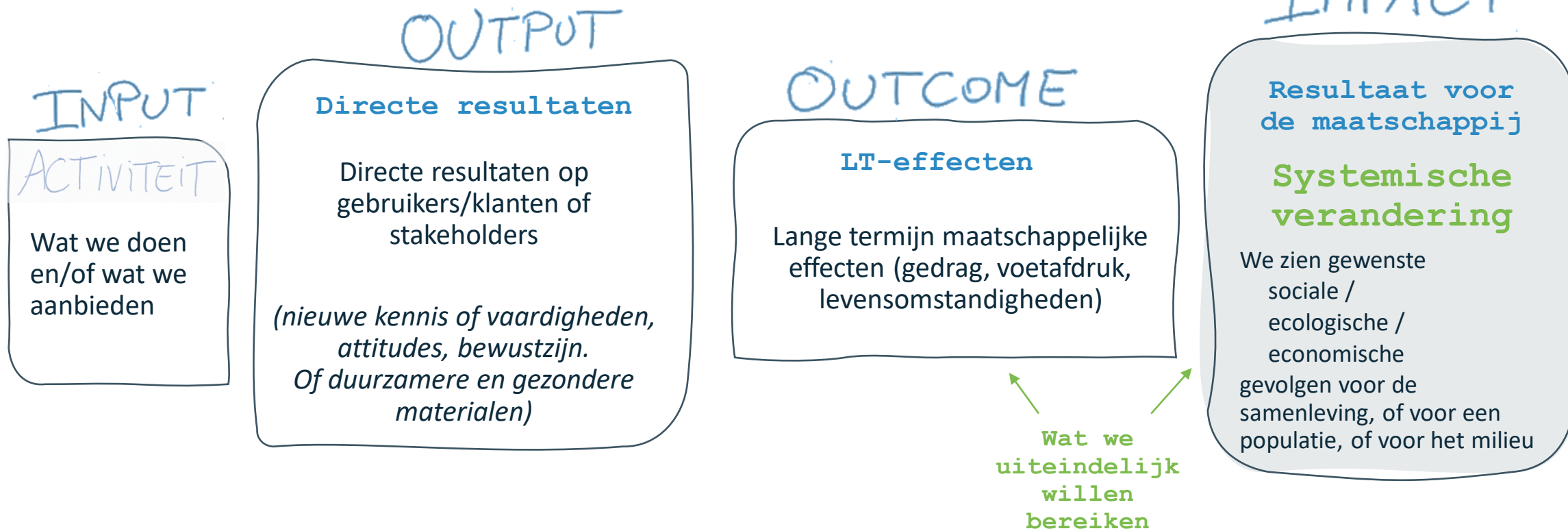
2016



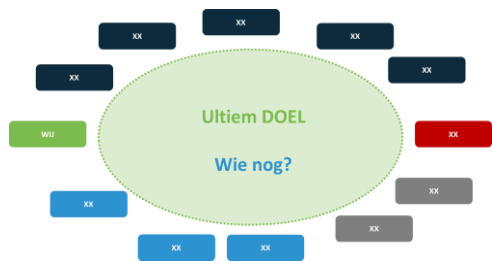
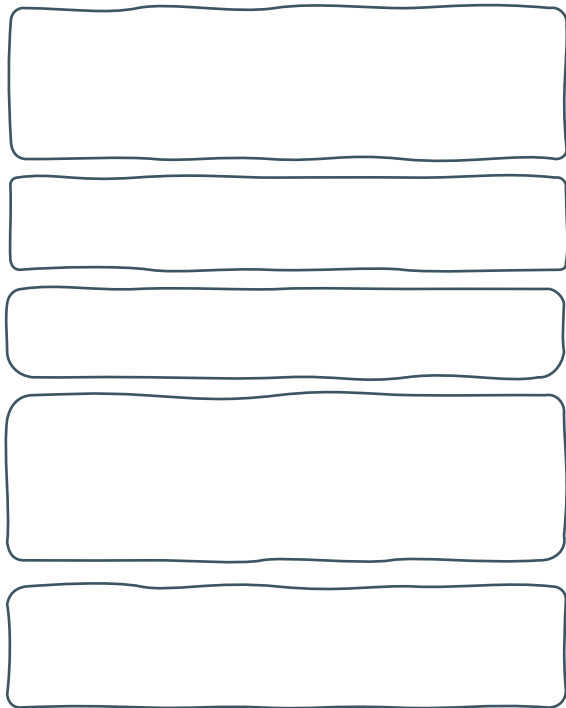


IMPACT  
BALANCED  
SCORECARD

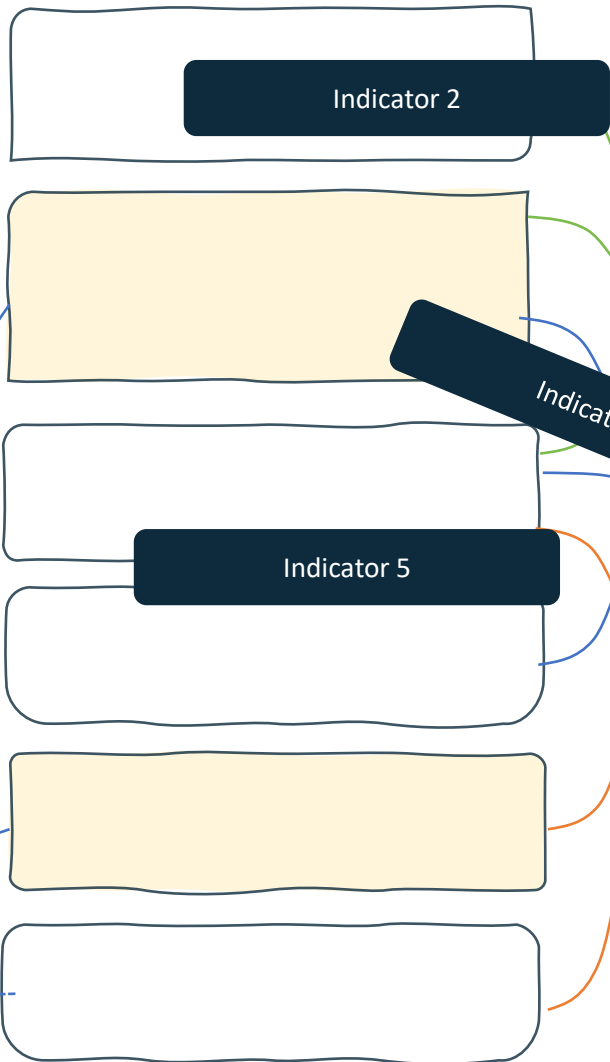
# IMPACT MODEL



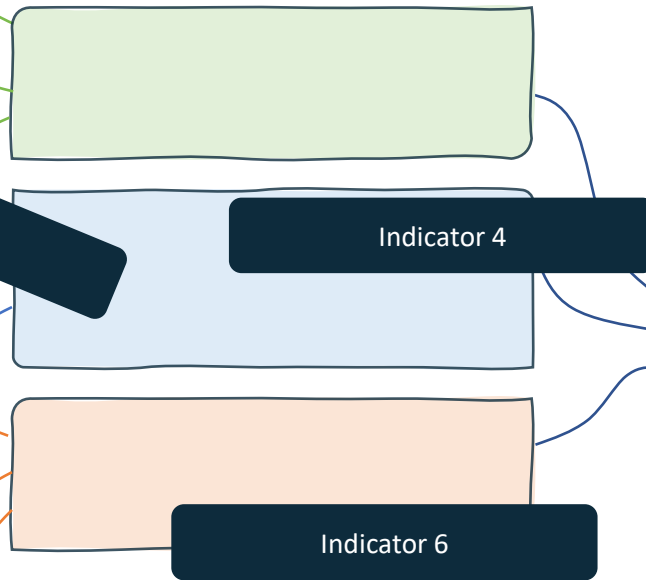
# ACTIVITEIT



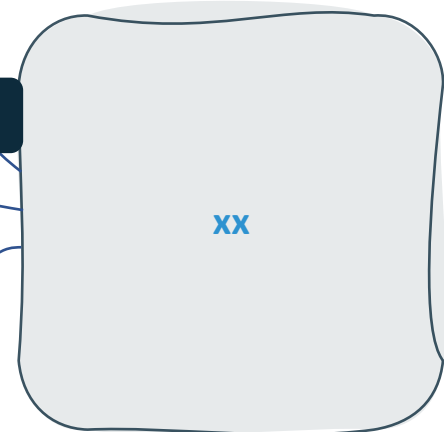
# OUTPUT



# OUTCOME



# IMPACT



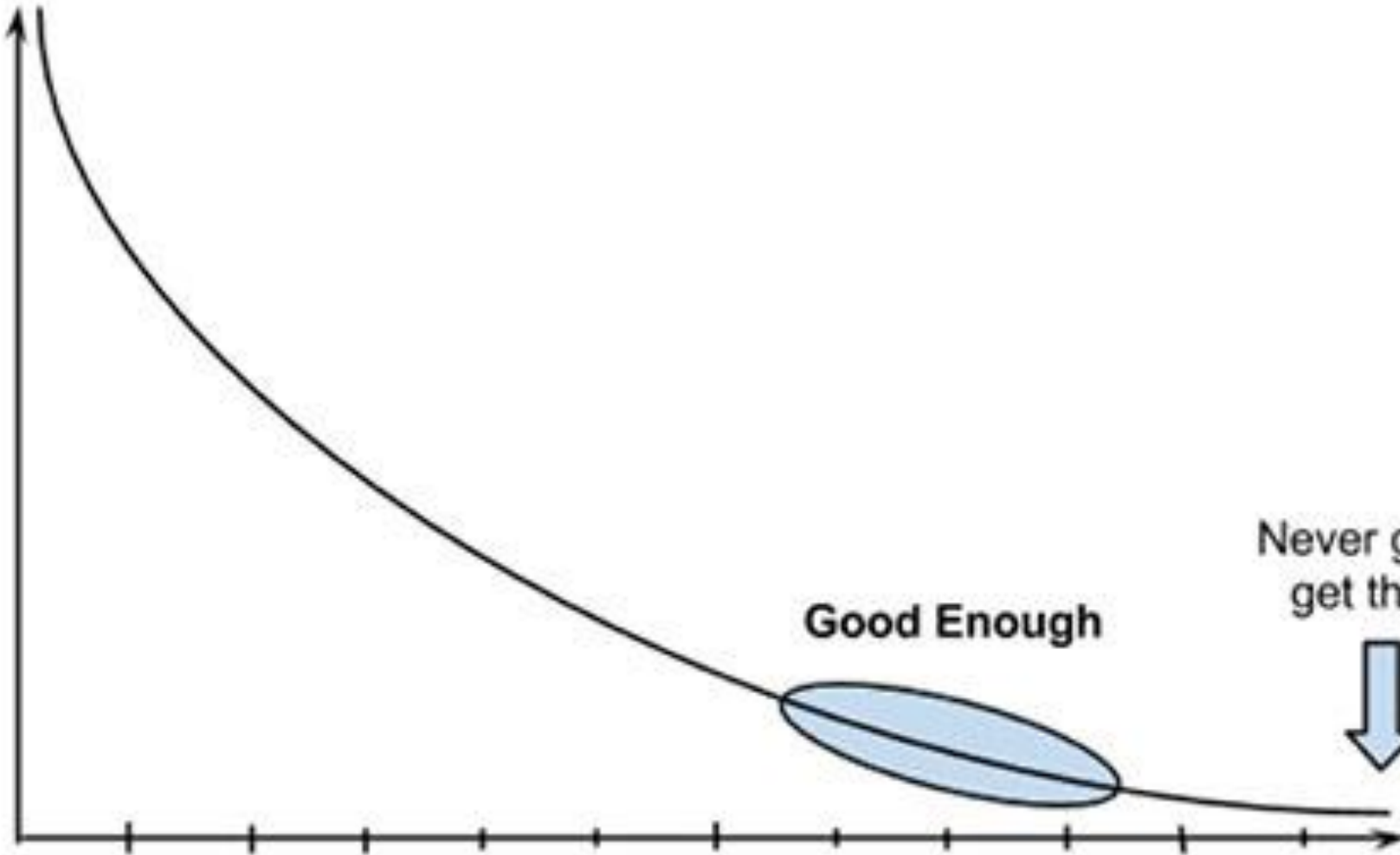






imperfect

perfect



Good Enough

Never gonna  
get there!

time/effort expended

# WIL JE DEZE SLIDES?



[Peter.depauw@strategiesandleaders.com](mailto:Peter.depauw@strategiesandleaders.com)

Of bel me met vragen: 0498 83 07 59

Of spreek met Koen

Inschrijven nieuwsbrief



# # IMPACTSTRATEGIE

HOE VAN RECHTS  
NAAR LINKS  
DENKEN EN DOEN?



PETER DEPAUW  
S&L

