

Elementen van een businessplan

- *De toegevoegde waarde en doelstellingen*
- *Doelgroepen en waarde proposities*
- *Aanbod van producten en diensten*
- *Risicoanalyse en Concurrentie*
- *Speelveld / Ecosysteem*
- *Business model*
- *Kernactiviteiten*
- *Partners*
- *Organisatie en kernteam*
- *Benodigde capaciteit, middelen, faciliteiten en infrastructuur*

Ervaring leert dat een stevig business plan randvoorwaarde is voor een duurzame publiek-private samenwerking.

Voor het Regionaal investeringsfonds mbo is een plan van aanpak vereist, (veel) elementen uit het business plan kunnen hiervoor gebruikt worden. Het plan van aanpak is bedoeld om aan te tonen hoe je de publiek-private samenwerking van plan bent op te gaan zetten. Het business plan is echter een levend document, dat de plannen en visie beschrijft van de op te zetten publiek-private samenwerking. Het business plan zal in de ontwikkeling van de publiek-private samenwerking steeds worden aangepast indien nodig.

Het businessplan hoort kort en bondig te zijn en 'to the point'. Het is een 'visionair' document, dat op een pakkende en overtuigende wijze de unieke eigenschappen en het onderscheidend vermogen van de publiek-private samenwerking beschrijft. Het is een pitch naar potentiële klanten, partners en medewerkers, met als doel draagvlak te creëren en hen aan boord te krijgen voor de opstart fase maar ook voor de fases daarna (zie fase model in de bijlage). Het beschrijft enerzijds de overkoepelende visie en anderzijds de eerste concrete producten en diensten en de onderliggende waarde proposities, waarmee de publiek-private samenwerking wil voldoen aan de behoeften van de eerste doelgroep(en). Deze eerste klanten dienen als opstap naar andere doelgroepen in de toekomst. Daarnaast wordt de logica waarmee de publiek-private samenwerking waarde wil creëren, leveren en borgen uiteengezet (= business model). Het plan bevat ook een beschrijving van het speelveld waarin de publiek-private samenwerking opereert (ecosysteem), inclusief wie de belangrijkste spelers zijn en wie als (in)directe concurrenten worden beschouwd. Tot slot, worden de belangrijkste mijlpalen en de bijbehorende activiteiten beschreven voor de komende periode. Het business plan heeft in de beginfase, na de toekenning van de investering uit het fonds, een sterk dynamisch karakter en wordt continu aangepast aan de nieuwe opgedane inzichten, kennis en ervaring. In de volgende fase, als meer en meer informatie verzameld en beschikbaar is, zal het plan meer gedetailleerd en gestructureerd worden en minder variëren.

Uit ervaring van het Platform is gebleken dat je in een business plan een aantal punten aan de orde zou kunnen laten komen zodat de plannen visie goed neergezet kunnen worden. Deze punten zijn ontwikkeld aan de hand van eerdere ervaringen van het Platform en zijn bedoeld als handvatten aan de hand waarvan je een business plan zou kunnen opstellen;

Management samenvatting:

Een bondige en 'to the point' samenvatting is handig om de lezers een kort overzicht te geven van je plannen.

De uniekheid van de publiek-private samenwerking:

Aantonen dat je publiek-private samenwerking uniek is, is belangrijk om het belang van je publiek-private samenwerking aan te tonen voor (potentiele)partners. Vragen die hierbij kunnen helpen zijn: Welke nieuwe activiteiten worden opgezet met de publiek-private samenwerking? Waarom zullen klanten en partners juist voor deze publiek-private samenwerking kiezen? Op welke manieren onderscheidt de publiek-private samenwerking zich van andere spelers in de markt? Hoe leidt deze uniekheid tot een concurrentievoordeel? Op welke manier kan deze uniekheid ook behouden blijven en versterkt worden in de toekomst? Waarom zouden klanten/partners in deze publiek-private samenwerking willen investeren? Beschrijf ook waarom het juist nu een uitgelezen kans is om met de publiekprivate samenwerking te starten.

Doelgroepen en waardeproposities:

Dit is een beschrijving van eerste doelgroep(en) waarop de publiek-private samenwerking zich wil gaan richten. Wat zijn de behoeften van deze klanten en op welke manier worden deze klanten vandaag de dag wel of niet of gedeeltelijk voorzien in deze behoeften? Op welke wijze denkt de publiek-private samenwerking nu en in de toekomst in deze behoeften te voorzien en hoe halen klanten hun voordeel uit de publiek-private samenwerking? Waarom zijn juist deze klanten als eerste doelgroep gekozen en hoe dragen deze klanten in de toekomst bij aan het binnen halen van andere doelgroepen? Deze waarde proposities zouden niet alleen gebaseerd moeten zijn op secundair marktonderzoek en deskresearch (rapporten, internet, etc) maar ook op een aantal interviews met potentiële klanten, partners en andere belanghebbenden (het aantal interviews zal sterk uitgebreid worden in de volgende fase).

Aanbod van producten en diensten:

Een beschrijving van het aanbod van de producent en diensten kan duidelijk maken wat de publiek-private samenwerking gaat opleveren voor alle partners. Vragen die je hiervoor zou kunnen beantwoorden: Wat zijn de eerste producten en diensten die aangeboden zullen worden aan de eerste klanten? Wat zijn de belangrijkste componenten van dit aanbod (functionele beschrijving) en hoe voorziet dit aanbod in de behoeften van de klanten? Aan welke eisen dienen deze producten en diensten te voldoen en wat zijn de meest kritische onderdelen? Wat is de gemeenschappelijke basis die deze producten en diensten met elkaar gemeen hebben, met andere woorden wat is het platform waarop de producten en diensten gebouwd worden en wat betekent dat voor de publiek-private samenwerking? Wat zijn de ideeën voor aanvullende en nieuwe producten en diensten in de toekomst? Wat is de activiteitenplanning en taakverdeling tussen de samenwerkingspartners in het neerzetten van de producten en diensten?

Mogelijke proposities voor partners:

- Human capital: Goed opgeleide stagiairs en werknemers
- Contractonderwijs/ company training (opletten: niet subsidiabel binnen RIF)
- Krachtenbundeling: Positionering in de regio of in gedeelde faciliteiten
- Innovatieprojecten
- Kennisuitwisseling en kennisontwikkeling

Concurrentie:

Je concurrentie in kaart brengen geeft overzicht wat je kan verwachten van andere spelers in het veld. Op deze manier kan je ook inzicht krijgen in eventuele risico's en hier rekening mee houden. Vragen die je hiervoor zou kunnen beantwoorden zijn: Wie zijn de directe en indirecte concurrenten van de publiek-private samenwerking, nu en in de toekomst? Welke andere spelers in de markt richten zich ook op de gekozen doelgroep. Welke andere spelers strijden om dezelfde budgetten bij de klant en/of dezelfde investerings- en subsidiebronnen als de publiek-private samenwerking? Het beschrijven van het speelveld/ecosysteem (zie punt 6) helpt bij het identificeren van concurrenten en complementaire spelers in de markt. Zijn er politieke en economische ontwikkelingen op het gebied van wet- en regelgeving die invloed kunnen hebben op het concurrentievermogen van de publiek-private samenwerking en van de andere spelers?

Speelveld / Ecosysteem (kan ook al deels zijn omschreven in regionale visie):

Een beschrijving van het ecosysteem, de verschillende partijen met hun rollen en belangen en de onderlinge verhoudingen is belangrijk. Dit punt komt sterk overeen met wat er in de regionale visie al is beschreven. Ook met de opmerkingen in het kader van macrodoelmatigheid. Vragen die hier bij horen zijn: Wat zijn de belangrijkste economische - en politieke ontwikkelingen en ontwikkelingen op het gebied van de wet- en regelgeving die van grote invloed zullen zijn op het ecosysteem? Hoe wil de publiek-private samenwerking zich positioneren en profileren in dit ecosysteem nu en in de toekomst? Hoe groot (ruwe inschatting) is de adresseerbare markt die de publiek-private samenwerking wil bedienen met de eerste producten en diensten en hoe zal deze markt zich ontwikkelen en uitbreiden over de tijd heen als de publiek-private samenwerking zijn aanbod verder zal uitbreiden?

Business model:

Het ontwikkelen van een business model helpt je om een aantal zaken in kaart te brengen, je kunt hierbij denken aan: Wat is de logica waarmee de publiek-private samenwerking waarde wil creëren, leveren en borgen? Wat zijn de belangrijkste veronderstellingen waarop dit business model is gebaseerd zoals kosten en inkomsten? Hoe gaat de publiek-private samenwerking deze aannames testen en valideren? Wat zijn de overeenkomsten en verschillen tussen het business model van de publiek-private samenwerking en van concurrenten en complementaire partijen? Een veel gebruikt model bij publiek-private samenwerkingen is het business model Canvas.

Kernactiviteiten:

Een beschrijving van de kernactiviteiten maakt duidelijk wat de eerste en belangrijkste activiteiten zullen zijn in de beginfase. Vragen die je hiervoor zou kunnen beantwoorden zijn; Wat zijn de kernactiviteiten die nodig zijn om het eerste aanbod te ontwikkelen, te leveren en op de markt te zetten? Welke activiteiten zal de publiek-private samenwerking zelf ontwikkelen en uitvoeren, wat zal ingekocht worden en wat zal samen met partners ontwikkelen en geleverd worden (co-creatie)? Welke kern activiteiten zijn het meest kritisch?

Welke competenties zijn al aanwezig en welke dienen nog ontwikkeld te worden?

Let op: Een aanvraag bij het Regionaal Investeringsfonds mbo moet een gedetailleerd activiteitenplan bevatten voor het eerste uitvoeringsjaar.

In het activiteitenplan moet vooral zichtbaar worden wat het samenwerkingsverband gaat DOEN binnen het project. De korte beschrijving van een activiteit bevat daarom meestal een werkwoord. Iedere activiteit dient gekoppeld te worden aan de begroting zodat voor iedere activiteit duidelijk is wat de kosten zijn. In de beschrijving van de projectorganisatie kan beschreven worden door WIE aan een activiteit wordt deelgenomen.

Hieronder een voorbeeld van een indeling van een inzichtelijk activiteitenplan:

Fase X (bv. ontwikkelfase/uitvoeringsfase/verduurzamingsfase), periode t/m

WAT	WANNEER	RESULTAAT	WIE	
Activiteit 1 (korte beschrijving geven)	van tot	eventueel tussenresultaat of mijlpaal	eindresultaat beschrijven	door wie:
Activiteit 2 (korte beschrijving geven)	van tot	eventueel tussenresultaat of mijlpaal	eindresultaat beschrijven	door wie:

Partners:

Je partners in kaart brengen is handig om te zien welke (wat voor soort) partners er nodig zijn om je publiek-private samenwerking op te zetten. Vragen die hierbij kunnen helpen zijn: Welke type partners zijn nodig op zowel korte als lange termijn? Wat is het profiel van deze partners? Wat is in het verleden al gedaan met deze partner (trackrecord)? Op welke terreinen zal worden samengewerkt en hoe zal dit vormgegeven worden? Zullen de partners tevens mee investeren (financieel en in-kind) en risico dragen?

Organisatie en kernteam:

De organisatie en het kernteam van de publiek-private samenwerking zal er bij de start waarschijnlijk anders uitzien dan na een aantal jaar. Het opzetten van een publiek-private samenwerking is een hele onderneming en vraagt bepaalde kwaliteiten van het kernteam. Vragen die je hierbij zou kunnen beantwoorden: Hoe zal de (pilot) organisatie er uit gaan zien? Wat is al aanwezig en wat dient nog opgebouwd te worden (kwalitatief en kwantitatief)? Wat zijn de eerste ideeën hoe de organisatie er op lange termijn dient uit te zien? Wat zijn de profielen van de karttrekker en het kernteam (kennis, ervaring, netwerken)? Op welke gebieden ontbreekt er nog de vereiste kennis, kunde en ervaring en hoe zal dit ingevuld worden? Wat zijn de eerste ideeën over de governancestructuur (structuur, profielen van de leden van de advies- en toezichtsorganen)?

Benodigde capaciteit, middelen, faciliteiten en infrastructuur:

Tot slot is het handig om de benodigde capaciteit, middelen, faciliteiten en infrastructuur in kaart te brengen: Wat is nodig om de eerste fase te realiseren in termen van benodigde capaciteit/mensen, middelen, faciliteiten en infrastructuur (kwantitatief en kwalitatief)? Wat is de financieringsbehoefte per fase? Wat zijn de eerste ideeën over mogelijk andere scenario's?

