SUMMALab Σ | TNO

Verdienvermogen

Inspiratietour

Reflectie op de financiering van je experiment

intro

Verdienvermogen Inspiratietour

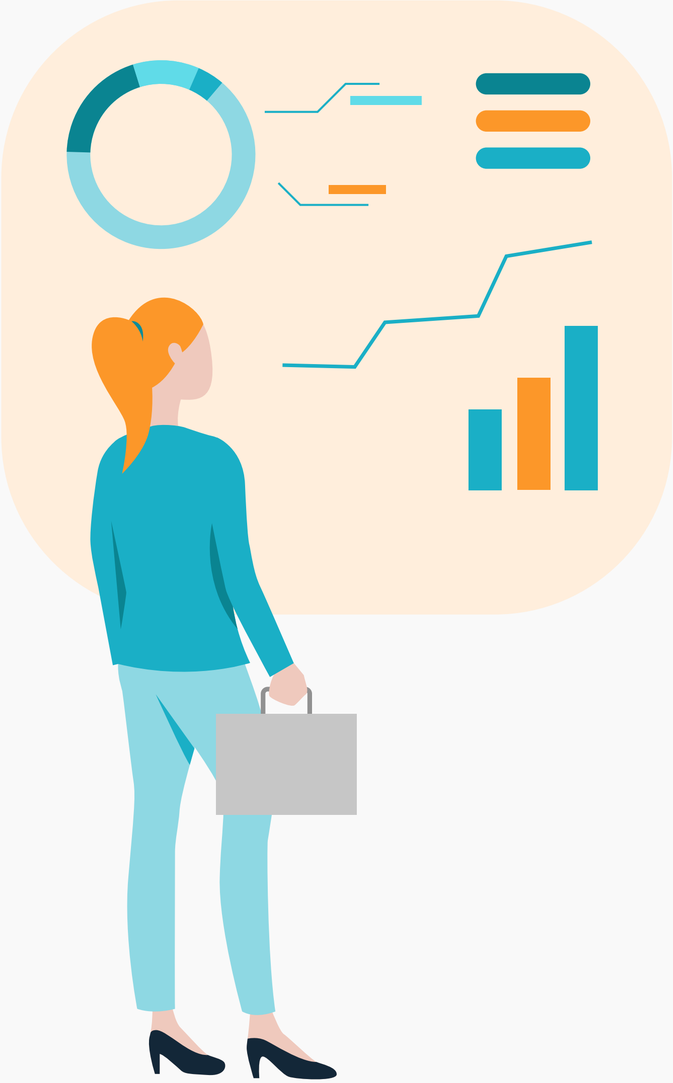
Reflectie op de financiering van je experiment.

SUMMALab geeft professioneel, onderbouwd en praktijkgericht advies over het opzetten en evalueren van experimenten binnen het mobiliteitsdomein.
Een goed onderbouwd en professioneel opgevolgde business case maakt dat het experiment zich financieel gezond kan ontwikkelen en groeien.
Vanuit de praktijk komen heel wat vragen over het verdienvermogen van het experiment en welke aspecten en thema's van belang zijn voor het uitwerken van een sterk experiment.
Deze tool bevat een aantal praktische leerlessen en aanbevelingen waarover dikwijls onvoldoende wordt nagedacht. Zo vermijd je valkuilen bij het professioneel laten groeien en bloeien van je experiment.

Voor vragen, feedback en ervaringen bij het gebruik van deze tool kun je contact opnemen met charlotte.smit@tno.nl of bart.devoldere@tno.nl

We horen je graag.

Start de tour



SUMMALab Σ | TNO

Verdienvermogen Inspiratietour

Hoe kom je tot een financieel gezond en groeiend experiment?

Home

1. Business case

Een klein beetje rekenen en vooral veel praten.

Lees meer

2. Stakeholders

Het is niet wat je kent, maar wie je kent, dat ertoe doet.

Lees meer

3. Waarde creëren

Je bent rijker dan je denkt.

Lees meer

4. Zachte kosten en baten

Bijdrage van en naar de maatschappij.

Lees meer

5. Showstoppers

Belangrijkste risico's en obstakels.

Lees meer

6. Tijd en Fases

Professionalisering van focus.

Lees meer

1. Business case

Een klein beetje rekenen en vooral veel praten.

Bij het opstellen van een business case (of haalbaarheidsstudie) worden de belangrijkste inkomsten, uitgaven, en investeringen van een experiment onder elkaar gezet en vergeleken. Vaak wordt aan de hand van de business case besloten om wel of niet te starten en/of verder te gaan met een project.

De business case kan hoog-over opgezet worden ("napkin sketch") maar geeft dikwijls ook detail en duiding in de tijd en per type activiteit en middel. Dat kan dan ook inzichten geven in zaken als 'Return on investment' en 'Terugverdientijd'. Daarbij zijn ook de gebruikersaantallen een belangrijk onderdeel.

Bekijk aanbevelingen

Terug naar overzicht

Haal ook inspiratie uit het business model assessment!

Lees meer

2. Stakeholders

Het is niet wat je kent, maar wie je kent, dat ertoe doet.

Om te weten of je experiment gezond kan groeien is je netwerk van groot belang. Je business model mag nog zo sterk inhoudelijk uitgewerkt worden, kritische enthousiastelingen en strategische partners vanuit het netwerk kunnen rake vragen stellen en belangrijke aannames doorprikken. Tegelijkertijd kunnen zij wegen openen die mogelijkheden geven.

Geef mogelijke kosten en risico's weer maar ook relevante cijfers over omzet(groei). Hierbij speelt je netwerk een belangrijke rol om dat in te schatten.
Ook geïnteresseerde en invloedrijke stakeholders kunnen een grote impact hebben.

Bekijk aanbevelingen

Terug naar overzicht

Haal ook inspiratie uit het business model assessment!

Lees meer

3. Waarde creëren

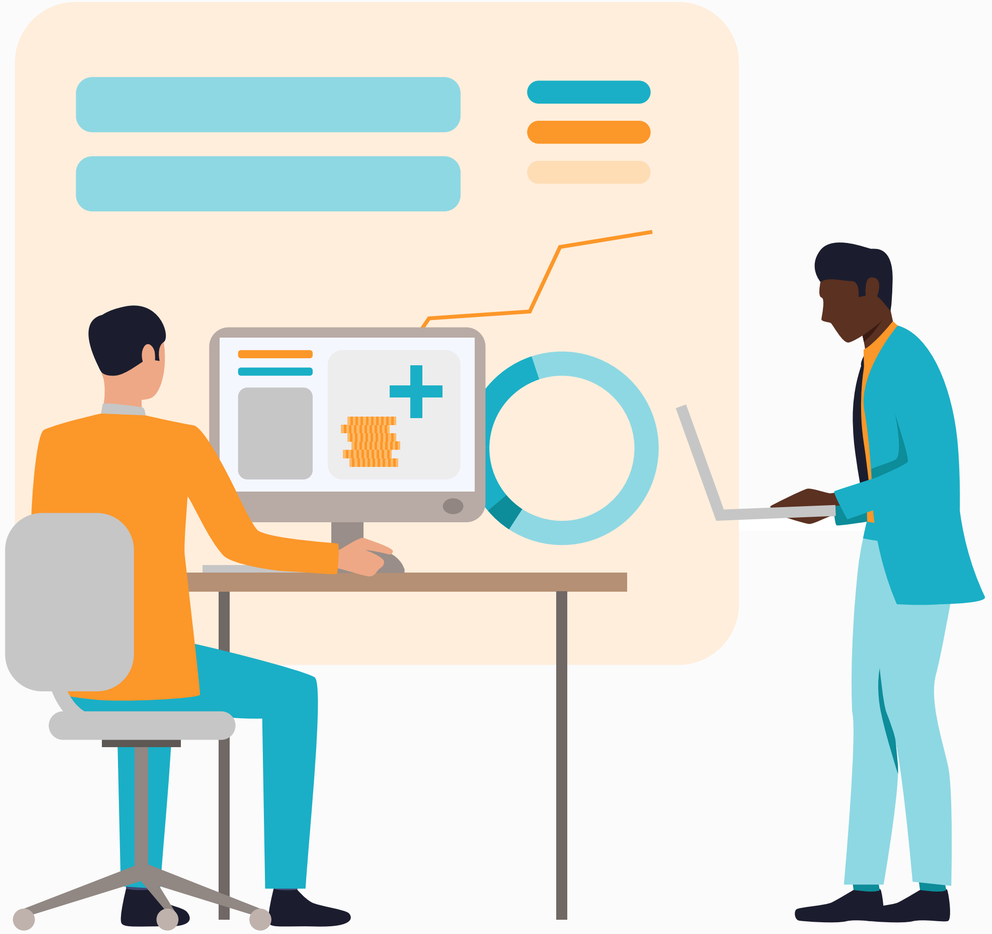
Je bent rijker dan je denkt.

Verdienvermogen draait om waarde en niet alleen om geld. Om te weten of je experiment gezond kan groeien is duurzame waardecreatie en eerlijke waarde-verdeling belangrijk. Bij een ongelijke verdeling is er extra risico en mogelijke ondermijning van je business model en verdienvermogen.

Geef mogelijke inkomsten weer. Probeer naast geldelijke inkomsten ook rekening te houden met minder tastbare zaken zoals kennis, intellectueel eigendom en data. Je bent soms rijker dan je denkt.

Bekijk aanbevelingen

Terug naar overzicht



4. Zachte kosten en baten

Bijdrage van en naar de maatschappij.

Verdienvermogen draait niet alleen om business; het neemt ook de maatschappelijke kosten en baten van je experiment onder de loep. Een gezond groeiend experiment weet ook positieve maatschappelijke impact te creëren. Onderzoek, verduidelijk en koester je maatschappelijke bijdrage. Het geeft zingeving aan je experiment en het houdt je stakeholders betrokken.

Geef je mogelijke zachte kosten en baten weer. Maak aannames, betrek je doelgroepen en splits waar nodig je rekenmodel uit om je business case en verdienvermogen aan te scherpen.

Bekijk aanbevelingen

Terug naar overzicht

Haal ook inspiratie uit het sociale impact assessment!

Lees meer

5. Showstoppers

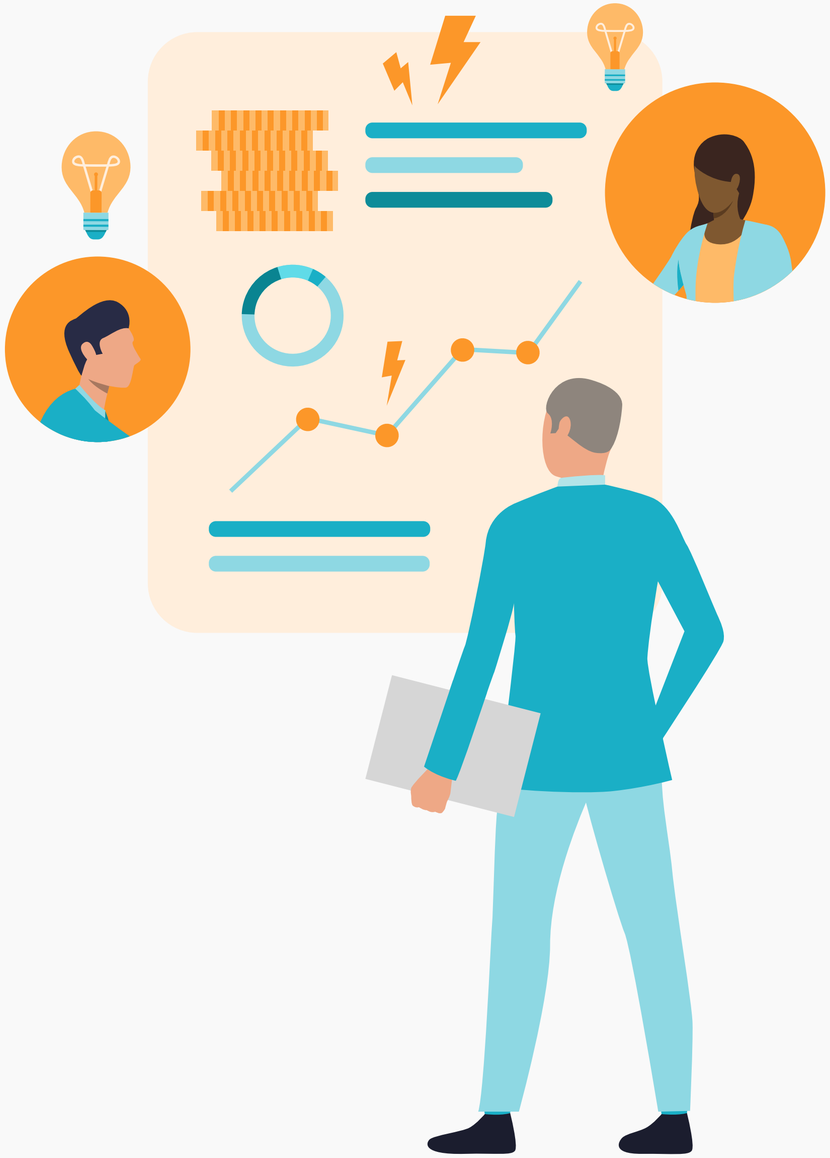
Belangrijkste risico's en obstakels.

De haalbaarheid van je experiment steunt op de gratie van risico's en mogelijke obstakels. Er zijn geen zekerheden; uitgezonderd die op onzekerheid. Om te groeien op een gezonde manier is het belangrijk verschillende types risico scherp te hebben en proactief te managen. Ook je stakeholders kunnen helpen om belangrijke obstakels te identificeren en proactief te ontmijnen.

Geef je mogelijke risico's en obstakels weer. Maak aannames van de kans op mogelijke impact en de kosten om ze te vermijden.

Bekijk aanbevelingen

Terug naar overzicht



6. Tijd en Fases

Professionalisering van focus.

Sommige dingen veranderen doorheen de tijd. Inkomsten en uitgaven kunnen ook verschillen per periode. Daarom is het belangrijk om het tijdsaspect mee te nemen in beslissingen en business case ontwikkeling. Hou rekening met de tijdswaarde van geld, korte en lange termijn verwachtingen, en de ontwikkelfase van je experiment.

In de business case zal daarom zelden gefocust worden op slechts één momentopname, maar altijd op een periode van tijd, waarin de verschillende effecten kunnen worden meegenomen.

Bekijk aanbevelingen

Terug naar overzicht

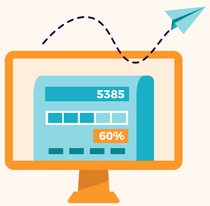
Haal ook inspiratie uit de opschalingstool!

Lees meer

Aanbevelingen

1. Business case - Een klein beetje rekenen en vooral veel praten

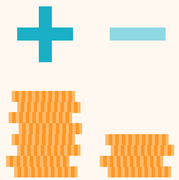
Terug naar overzicht



Aanbeveling 1

Ga overzichtelijk aan de slag

- Maak een logische opsomming van je verschillende type inkomsten, uitgaven of kosten (OPEX) en investeringen (CAPEX). Bijvoorbeeld: COGS (cost of goods sold), Marketing & Sales, Lonen, Administratie, Licenties, Verzekeringen, Kantoor, Human resources, etc.
- Bekijk de mogelijke inkomsten per type activiteit of product en doelgroep. Bekijk de mogelijke kosten en investeringen per type activiteit en per stap in de tijd.



Aanbeveling 2

Winst en cash flow zijn niet hetzelfde

- Winst en positieve cash flow geven de gezondheid van je experiment aan. Maar het zijn wel verschillende zaken.
- Je Cash Flow (timing van cash-in en cash-out) en cashbehoefte zijn, zeker in de aanvangsfase, belangrijk om te monitoren en te sturen want dit bepaalt of je experiment overleeft of niet.

Aanbeveling 3

Durf inschattingen en aannames doen

- Een business case opstellen is geen doel, maar een middel om je ideeën en plannen helder te krijgen en te kunnen toetsen met anderen. Het proces is minstens zo belangrijk als het uiteindelijke resultaat.
- Een business case opstellen is een goede gelegenheid om je aannames en inschattingen concreet te maken. Verifieer aannames waar dat kan, bijvoorbeeld door gesprekken met betrokkenen, enquêtes onder potentiele gebruikers of interviews in de buurt.

Aanbeveling 4

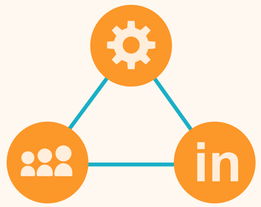
Richt niet alleen op prijs/subsidie maar ook op gebruikersaantallen

- In de winstgevendheid zijn zowel kosten als omzet belangrijk. Het loont daarbij om (ook) op de gebruikersaantallen te focussen om het experiment kosten-dekkend te krijgen, bijvoorbeeld met marketing of flankerend beleid. Bedenk daarbij ook welke minimale schaal nodig is voor een succes.
- Een ‘gap’ in het verdienmodel kan gedicht worden met extra financiën (zoals subsidie), bijvoorbeeld bij de start, wanneer het experiment zonder subsidie (nog) niet levensvatbaar is. Het zorgen voor meer omzet door hogere aantallen in gebruik kent een meer blijvend karakter en werkt long lasting.

Aanbevelingen

2. Stakeholders - Het is niet wat je kent, maar wie je kent, dat ertoe doet

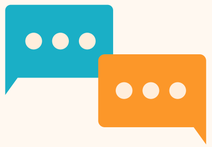
Terug naar overzicht



Aanbeveling 1

Laat je netwerk groeien en voor je werken

- Je persoonlijke netwerk is je belangrijkste, moeilijk te kopiëren asset dat je kunt inschakelen voor gezonde groei.
- Je netwerk helpt je om op zoek te gaan naar klanten én mogelijke partners zoals ketenpartners of financiers.



Aanbeveling 2

Omring je met mensen van wie je kunt leren

- Mensen met complementaire kennis, vaardigheden en contacten helpen je te groeien en je kosten en risico te verlagen.
- Zorg ervoor dat je door de tijd heen nieuwe mensen aanhaakt.
  Jouw experiment maar ook je kennis, vaardigheden, en contacten evolueren immers ook.

Aanbeveling 3

Hou geïnteresseerde en invloedrijke doelgroepen nauw betrokken

- Soms is er een lange lijst met mogelijke stakeholders. Durf te prioriteren en bedenk vooraf met wie je waarom wilt spreken. Doe dit doordacht.
- Probeer belangrijke doelgroepen voor je te winnen zodat ze een hefboom en niet een obstakel voor je experiment vormen. Dit kan je kostenbasis maar ook je omzet sterk beïnvloeden.
- Zorg voor een win-win situatie: bekijk de situatie ook vanuit de situatie van de partners en waarom zij hieraan zouden willen werken.

Aanbeveling 4

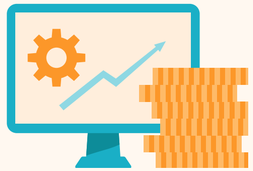
First followers als ambassadeurs

- Betrek stakeholders in een vroeg stadium, zodat zij het experiment vanaf het begin kunnen omarmen en uitdragen.

Aanbevelingen

3. Waarde creëren - Je bent rijker dan je denkt

Terug naar overzicht



Aanbeveling 1

Bij aanvang is cash king, maar je bent rijker dan je denkt

- Een gezonde voorraad cash is uitermate belangrijk om je korte termijn verplichtingen en uitgaven onder controle te hebben en houden.
- Maar er zijn ook andere mogelijkheden die je een stap verder kunnen brengen. Zo kunnen kennis, partnerschappen en data je ook ondersteunen om gezond te groeien.

Aanbeveling 2

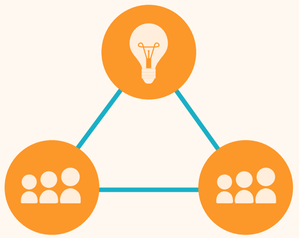
Waarde kan verschillende vormen aannemen

- Waarom bepaalde doelgroepen je experiment waardevol vinden kan gelinkt zijn met functionele waarde (“het is sneller of goedkoper”), emotionele waarde (“ik voel me er goed bij”) of sociale waarde (“ik heb dat bereikt”). Dit beïnvloedt sterk de prijszetting en dus mogelijke omzet.
- Het kan heel interessant zijn om bepaalde doelgroepen op een andere manier te laten betalen. In plaats van geld, kunnen ze bijdragen met data, tijd, of hun netwerk. Dit zou wel eens waardevoller kunnen blijken dan geld na verloop van tijd.

Aanbeveling 3

Gezonde groei van waardecreatie ver-onderstelt een eerlijke waardeverdeling

- Ga na wie wat bijdraagt en wat terugkrijgt. Is dat een eerlijke verdeling? Zit het scheef?
- Een oneerlijke verdeling creëert extra risico en kan je business model ondermijnen. Hou daar rekening mee.



Aanbeveling 4

Denk vanuit de stakeholders

- Ga na wat de verschillende stakeholders nodig hebben om hun business case rond te krijgen. Waar is op in te spelen? Denk hierbij ook aan indirecte stakeholders waar het experiment iets voor kan betekenen.
- Soms is een kostenverlaging niet gemakkelijk, maar zijn er wel mogelijkheden bij het aanbod. Welke (extra) service kan worden verleend? Hoe is de waarde van het aanbod te verhogen?

Aanbevelingen

4. Zachte kosten en baten - Bijdrage naar en van de maatschappij

Terug naar overzicht

Aanbeveling 1

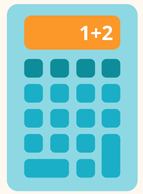
Sta stil bij je maatschappelijke kosten en baten

- Een winstgevend experiment kan (maar hoeft natuurlijk niet) soms grote kosten bij de maatschappij leggen. Zoals verontreiniging, milieuschade, sociale uitbuiting, etc.
- Experimenten kunnen uiteraard (en liefst zelfs) ook bijdragen tot de maatschappij. Bijvoorbeeld meer sociale contacten, gezondere lucht, minder ongevallen, etc.

Aanbeveling 2

Geef duidelijk het waarom aan van je experiment

- Je maatschappelijke bijdrage en je maatschappelijke missie kunnen een sterke communicatie en connectie met je doelgroepen creëren. Het geeft zin aan je experiment!
- Doe dit al bij de opstart van je experiment. Breng het breder maatschappelijk verhaal. Welke problematiek pak je aan? Welke meerwaarde creëer je? Het helpt je ook te sturen en je experiment op de rails te houden.



Aanbeveling 3

Gebruik je business case en verdienvermogen overzicht als validatie instrument

- Maak aannames van je bijdrage naar en van de maatschappij. Toets dit aan de praktijk. Betrek hierin je stakeholders.
- Je kunt je rekenmodel uitsplitsen naar specifieke doelgroepen zodat je jouw sweet spot voor maatschappelijke waarde scherper krijgt.

Aanbeveling 4

Bekijk ook de huidige situatie

- Bekijk de maatschappelijke bijdrage van het experiment, maar ook die van de huidige situatie. Soms verwachten we van nieuwe experimenten een topscore, terwijl kleine verbeteringen ten opzichte van de huidige situatie ook al waardevol kunnen zijn.

Aanbevelingen

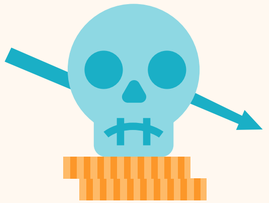
5. Showstoppers - Belangrijkste risico's en obstakels

Terug naar overzicht

Aanbeveling 1

Maak een opsomming van je belangrijkste risico's

- Er zijn verschillende soorten risico's: kredietrisico, operationeel risico, financieel risico, wettelijk risico, strategisch risico, etc.
- Maak een inschatting van de mogelijke impact op je experiment, kans van voorkomen en mogelijke aanpak indien iets voorvalt. Zo is je experiment beter beschermd en ben jij beter voorbereid.



Aanbeveling 2

Vermijd de "vallei des doods"

- De vallei des doods is de fase waarbij je de cumulatieve verliezen in de begin-periode van je experiment moet zien op te vangen tot je product of dienst inkomsten van echte doelgroepen binnenbrengt.
- In je business case is het belangrijk een dergelijke fase te herkennen en daarop te anticiperen. Het komt er vooral op aan een periode van investeringen en kosten te kunnen overbruggen tot inkomsten binnenkomen. Geef aan wat je verwachte duurtijd en diepte zal zijn van je dip.

Aanbeveling 3

Hou mogelijke obstakels scherp

- Maak aannames van je belangrijkste obstakels, hun mogelijke impact, en hoe die te vermijden. Betrek hierin je stakeholders.
- Houd er rekening mee dat risico's en obstakels door de tijd kunnen variëren en kunnen veranderen wanneer de situatie verandert, bijvoorbeeld wanneer het experiment groeit.
- Bedenk dat het experiment soms obstakels voor andere partijen of andere afdelingen met zich mee kan brengen. Betrek hen op tijd.

Aanbeveling 4

Maak een risicoplan

- Investeren kan risicovol zijn. Zeker wanneer je de investering voor langere tijd doet of als deze een lange terugverdientijd heeft. Maak hiervoor een risicoplan: wat als deze innovatie toch minder succesvol blijkt te zijn? Hoe kunnen eventuele risico's in dat geval worden gemitigeerd, worden verdeeld of worden opgevangen?

Aanbevelingen

6. Tijd en fases - Professionalisering van focus

Terug naar overzicht

Aanbeveling 1

Rekening houden met tijd in je planning

- Bekijk de tijdslijn van je business case pragmatisch. Focus niet enkel op heel korte termijn (bijvoorbeeld de komende 6 maanden) maar ga ook niet in overdreven detail (bijvoorbeeld de komende 10 jaar).
- Typisch ga je iets meer detail voor de korte termijn (bijvoorbeeld de maandelijkse inschatting voor het 1ste jaar en in grote blokken op langere termijn (bijvoorbeeld per kwartaal vanaf het 2de jaar).

Aanbeveling 2

De tijdswaarde van geld

- Een uitgave vandaag is doorgaans lager dan een uitgave volgend kwartaal of volgend jaar. Omgekeerd geldt ook dat cash dat vandaag binnenkomt meer waard is dan cash-in volgend jaar. Dit effect speelt meer bij toename van inflatie.

Aanbeveling 3

Hou rekening met de ontwikkelfase van je experiment

- Je experiment ontwikkelt zich van idee naar opstart richting opschaling. Daarbinnen zijn er verschillende fases met telkens verschillende uitdagingen: Each level has it's devil.
- De concrete ontwikkelfase van je experiment kan de inhoudelijke insteek, het detailniveau en proces tot opmaak van je business case sterk beïnvloeden.

Aanbeveling 4

Bewaak gebalanceerde groei

- In het experiment zijn draagvlak, kosten en (technische) haalbaarheid idealiter in balans. Dat betekent dat een experiment ook op dat vlak mag groeien, waarbij aan de start het aantal gebruikers, de kosten en benodigde infrastructuur ook startend mogen zijn, als opmaat voor groei in een volgende fase. Gebalanceerde groei hierin is erg belangrijk.