

Sabine Kerkmeijer-van der Peijl en Natalie van Zeeland

VAN IDEE NAAR START UP

Een praktisch stappenplan
naar product-marktfit

Inhoud

Inleiding 11



Deel I: Stappenplan 15

Het stappenplan in een notendop 19

Wat is het stappenplan? 21

Wat zijn de voordelen van het stappenplan? 22

Waar komt het stappenplan vandaan? 23

Uit welke stappen bestaat het stappenplan? 24



Stap 1 — Ontwerpen 29

1.1 De klant begrijpen 32

1.2 Ideeën genereren 40

1.3 Eerste versie product(idee) kiezen en uitwerken 43

1.4 Vervolg 46



Stap 2 — Uitwerken 47

2.1 Strategisch kader schetsen 50

2.2 Businessmodel vormgeven 55

2.3 Informatiebehoefte bepalen 63

2.4 Vervolg 66



Stap 3 — Onderbouwen 69

- 3.1 Onderzoek ontwerpen 72
- 3.2 Prototype verder vormgeven 78
- 3.3 Aannames onderbouwen 81
- 3.4 Businessmodel aanpassen? 83
- 3.5 Vervolg 88



Stap 4 — Testen 89

- 4.1 Gedrag testen 92
- 4.2 Businessmodel aanpassen? 99
- 4.3 Vervolg 101



Hoe nu verder? 103

- Van businessmodel naar ondernemingsplan 106
- Juridisch, fiscaal en administratief zaken goed regelen 110
- Financiering regelen 113
- Marketing(communicatie) 119
- Monitoren en evalueren 124
- Groei is goed, maar groei niet te snel! 125



Deel II: Toolbox 127

Overzicht 128

Tools & Templates 131

- The Golden Circle 132
- Trendpiramide 134
- DESTEP 136
- Vijfkrachtenmodel 138
- Context Map 140
- Value Proposition Canvas 142
- Persona 144
- Een dag uit het leven 146
- Koopbeslissingsproces 148
- Customer Journey Map 151
- Empathy Map 153
- Design Criteria Canvas 155
- Design Criteria Template 157
- Four Actions Framework 159
- Denkhoeden van De Bono 162
- Business Model Canvas 164
- Lean Canvas 166
- Business Model Canvas Sociale Onderneming 168
- OutoftheToolbox Canvas 170
- Concurrentiestrategieën 172
- Waardestrategieën 174
- Vijfstappenmethode 176
- Value Chain 177
- OutoftheToolbox Validatietabel 179

- Riskantste Aanname Canvas 182
- Key Assumptions Test 184
- Test- en Leerkaarten 187
- Experiment Canvas 189
- Research Plan Template 191
- Strategy Canvas 192
- Validation Canvas 194

Tips & Tricks 197

Onderzoek doen 199

Brainstormen 207

Segmenteren 211

Begrippenlijst 217

Onderliggende theorie 237

Customer Development 239

Lean Startup 241

Design Thinking 243

Business Model Generation en Value Proposition Design 245

Bronnen 247

Dankwoord 253

Over de auteurs 255

Inleiding

We kennen allemaal de voorbeelden van succesvolle start-ups zoals Uber, Zappos, Airbnb, Dropbox, Spotify en dichterbij Peerby en Picnic. Maar innoveren is hard werken en succes is niet verzekerd. Meer dan 50% van de start-ups gaat binnen vijf jaar failliet en maar een heel klein percentage van alle start-ups maakt een succesvolle scale-upfase door. Ook binnen bestaande organisaties overleven maar weinig nieuwe productinnovaties het eerste jaar.

'From an outsider's perspective, both companies (LinkExchange and Zappos) may have seemed like overnight successes, but there were a lot of mistakes made and a lot of lessons learned along the way.' (Hsieh, 2010)

Ondanks dat er steeds meer technologieën en data beschikbaar komen, blijft het dus lastig om producten te ontwikkelen die de klanten écht willen. Je kunt het ze vragen, maar vaak weten ze zelf ook niet goed wat ze willen. Bovendien doen zij lang niet altijd wat zij zeggen dat ze gaan doen.

De Bree (2017) noemt als redenen dat start-ups regelmatig mislukken dat de oprichters vaak moeite hebben om een uniek businessidee te kiezen of niet goed weten hoe ze het idee stap voor stap uit moeten werken. Bovendien blijkt achteraf vaak dat start-ups die mislukken hun onderzoek naar hun klanten en hun behoeften, en hun concurrenten niet op orde hadden.

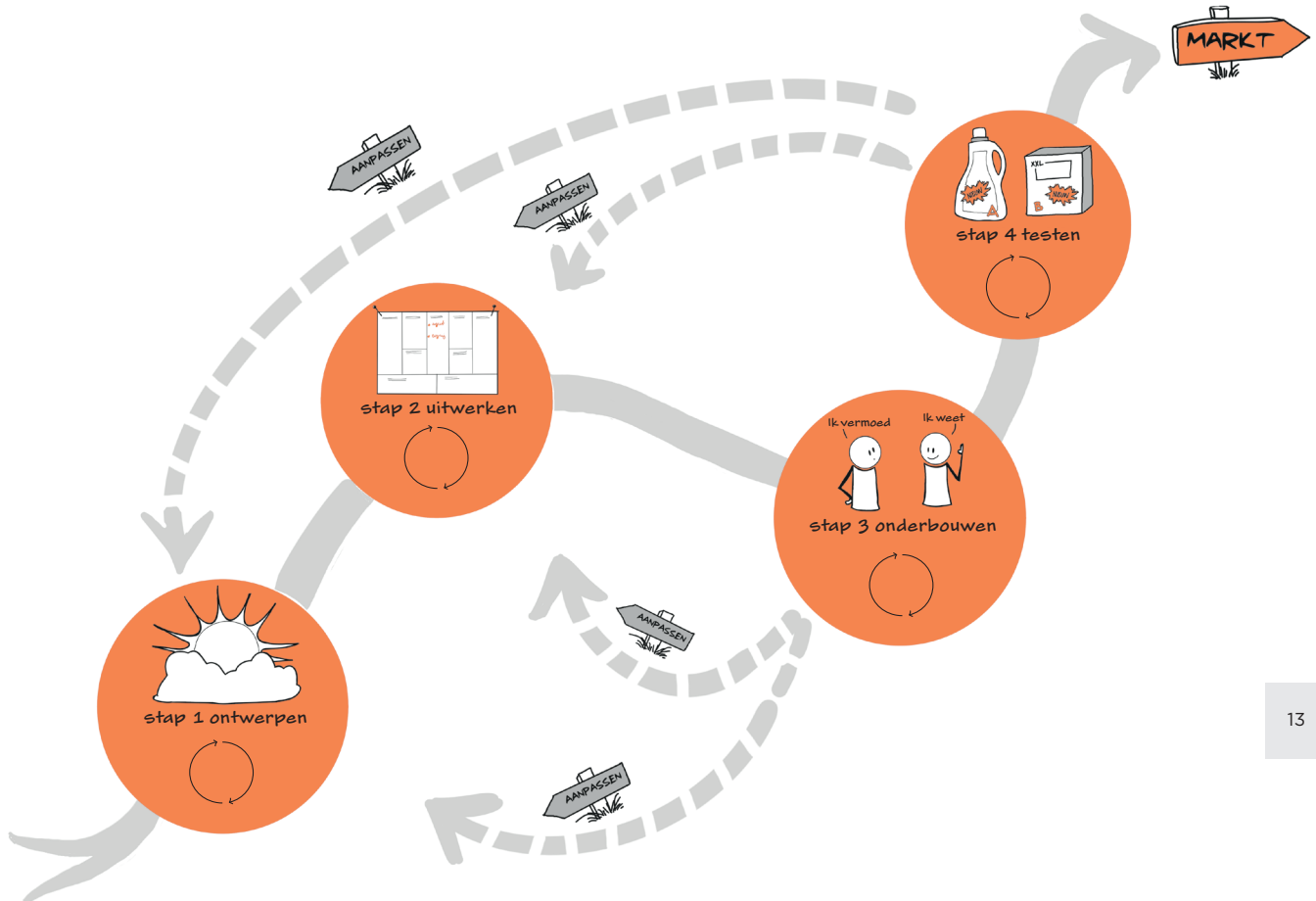
Op grond van onze ervaringen als docenten in de begeleiding van studenten, maar ook op basis van de vele gesprekken die we voerden met studenten, docenten en starters, zijn we tot de conclusie gekomen dat het voor veel hbo-studenten, maar ook voor docenten en (startende) ondernemers, lastig is om door de veelheid aan literatuur en modellen het juiste pad tot productontwikkeling te vinden.

Bij het opzetten van een succesvolle onderneming spelen veel elementen een belangrijke rol. Denk aan een ondernemende mentaliteit, doorzettingsvermogen, creativiteit, een goed team of cofounder(s), gelden werven et cetera. Maar als je een product ontwikkelt dat niet aansluit bij de klant, dan weet je zeker dat je onderneming gedoemd is te mislukken. Ons stappenplan in dit boek concentreert zich dan ook op dit laatste punt: het vinden van een product-marktfit.

Het stappenplan helpt je op praktische wijze om van een businessidee tot een product te komen dat inspeelt op de wensen van de klant, maar dat ook haalbaar en levensvatbaar is. Het stappenplan is gebaseerd op toonaangevende literatuur over onder andere Lean Startup van Ries, Design Thinking van Brown, Business Model Generatie van Osterwalder en Customer Development van Blank. Per stap wordt beknopt aangegeven hoe je die kunt uitwerken, ondersteund met veel concrete (duurzame) voorbeelden, tools en templates, tips en trics, een begrippenlijst en onderliggende theorie.

Iteratief proces

Innoveren is leren en dat vraagt om meerdere ontwikkelstappen. In het stappenplan hebben we de stappen opeenvolgend weergegeven en toegelicht. Hierdoor lijkt het proces **lineair**, maar het proces dat je gaat doorlopen is iteratief. Je zult een stap meerdere keren moeten doorlopen, soms moet je zelfs een of meerdere stappen teruggaan. Je stelt je idee steeds bij, je verfijnt het ... en soms begin je helemaal opnieuw.



Stap 1. Ontwerpen: Welk relevant probleem los je op? Of op welke kans speel je in? En hoe?

Stap 2. Uitwerken: Hoe denk je dat het businessmodel eruit moet zien?

Stap 3. Onderbouwen: Kloppen je aannames en is jouw productidee haalbaar en levensvatbaar?

Stap 4. Testen: Is wat jouw klanten zeggen, ook wat ze gaan doen?

Leeswijzer

Wat het stappenplan precies inhoudt en waar het vandaan komt, lees je hierna allereerst in een notendop in deel I. Daarna volgt per stap in detail wat die stappen inhouden. In het laatste hoofdstuk van deel I ‘Hoe nu verder?’ geven we globaal aan waar je op moet letten als je daadwerkelijk gaat verkopen, zodat je een goede start met je onderneming kunt maken.

Deel II bevat de toolbox bij het stappenplan. Het opent met een overzicht dat toont wanneer je welke tools en templates, en welke tips en trics kunt inzetten. Daarna volgen allereerst de tools en templates en vervolgens de tips en trics. Achter in dit boek vind je een begrippenlijst en een kort hoofdstuk met onderliggende theorie.

In elk hoofdstuk verwijzen we naar Tips & Trics en Tools & Templates in deel II middels de icoontjes in de kantlijn:



verwijst naar Tools & Templates,



verwijst naar Tips & Trics.

De termen die verklaard worden in de begrippenlijst achterin, zijn de eerste keer vet gemarkeerd in de tekst.

Nota bene: Overal waar we het hierna in dit boek alleen over ‘een product’ hebben, kun je ook ‘een dienst’ lezen. En als we het over ‘een klant’ hebben, bedoelen we ‘een klant en/of potentiële klant’.

Website

Op vanideenaarstartup.nl is extra materiaal beschikbaar in de vorm van:

- downloads van het stappenplan, het OutoftheToolbox Canvas en de (uitgebreide) OutoftheToolbox Validatietabel,
- voorbeelden van lesprogramma's.

Ook bieden de auteurs ondersteuning bij het ontwikkelen van een lesprogramma met het boek.

Het stappenplan in een notendop

Doel van het stappenplan dat centraal staat in dit boek is dat je aan de hand van vier praktische stappen je businessidee kunt uitwerken tot een product dat inspeelt op de wensen van de klant, dat onderscheidend is ten opzichte van de concurrent, dat haalbaar is en dat op termijn voldoende geld opbrengt (dus levensvatbaar is). In dit hoofdstuk behandelen we kort de achtergrond van het stappenplan en de vier hoofdstappen, zodat je de samenhang tussen deze stappen snapt en er daarna direct mee aan de slag kunt.

Dit hoofdstuk bestaat uit de volgende onderdelen:

- *Wat is het stappenplan?*
- *Wat zijn de voordelen van het stappenplan?*
- *Waar komt het stappenplan vandaan?*
- *Uit welke stappen bestaat het stappenplan?*

Wat is het stappenplan?

Het stappenplan is een hulpmiddel. Het helpt je om te bepalen welke stappen je in welke volgorde gaat nemen bij de ontwikkeling van je businessidee. Het helpt je ook om per stap te bepalen wat je moet doen, welke tools je hierbij kunt gebruiken en hoe je het goed kunt vastleggen. Het is echter geen vaststaand proces. Je maakt onderweg je eigen keuzes, passend bij jouw **idee**. Zo kan het zijn dat tijdens je ontwikkelproject blijkt dat de **klantgroep** die je voor ogen had niet echt geïnteresseerd is in je product, maar een andere groep juist wel. Een andere starter vindt misschien wel snel een aansluiting tussen zijn product en de klant(behoefte), maar zal weer langer stil moeten staan bij de **haalbaarheid** van het product. Kan het wel gemaakt worden? Voor iedere startende (student)ondernemer loopt het proces anders, afhankelijk van het idee en de onderzoeksresultaten. Hoe vaak je een stap doorloopt (het aantal iteraties) verschilt dan ook per project.

Wat zijn de voordelen van het stappenplan?

Wanneer startende ondernemers of studenten een idee hebben, gaan ze het vaak gelijk helemaal uitwerken in een **businessmodel**. Pas daarna leggen ze het idee aan de klant voor. Hierdoor verliezen ze veel tijd en komen ze pas later tot het inzicht dat ze beter bij de klant hadden kunnen beginnen. Vaak is niet scherp wat het onopgeloste probleem of de behoefte is waar nog niet of niet goed op in wordt gespeeld. Ook vinden ze het lastig om hun idee goed te onderzoeken en te onderbouwen. Ze weten niet wat handige tools zijn bij het opzetten van het onderzoek. Daarnaast is het goed vastleggen van de resultaten en de voortschrijdende inzichten een lastig punt.

De voordelen van het stappenplan beknopt op een rij:

- Het stappenplan is concreet en overzichtelijk: per stap wordt aangegeven wat je moet doen.
- Het stappenplan is gevisualiseerd zodat je de relatie tussen de stappen goed kunt zien.
- Het is praktisch en actueel: je kunt direct aan de slag op basis van actuele tools, templates, tips en trics.
- Het is beknopt, maar wel compleet: alle relevante onderdelen komen aan de orde, maar wel kort en bondig. We beperken ons tot de essentie per onderdeel en geven je richting als je zelf meer de diepte in wilt.
- Het bevat veel concrete voorbeelden.
- Het brengt verschillende toonaangevende theorieën samen, zoals Design Thinking, Lean Startup, Business Model Generation en Customer Development.
- Duurzaam ondernemen is erin geïntegreerd: we zijn van mening dat duurzaam ondernemen al lang niet meer iets is 'dat je erbij doet', maar dat het een geïntegreerd onderdeel is van je businessontwerp. Daarom hebben we impact meegenomen in ons businessmodel en werken we met voorbeelden van duurzame ondernemers.

Waar komt het stappenplan vandaan?

Voor het stappenplan hebben we geput uit onze ervaring met ondernemerschapsonderwijs en ondernemerschap. Daarnaast hebben we gesprekken gevoerd met experts, studenten, starters en docenten. Ten slotte hebben we alle toonaangevende literatuur op het gebied van **innovatie**, start-ups, conceptontwikkeling en ondernemerschap gelezen en erin verwerkt.

Zoals gezegd is er al veel geschreven over de manier waarop je van een idee tot succesvolle ontwikkeling van een product en een werkend businessmodel kunt komen. Blank & Dorf werken in *The Startup Owner's Manual* met het klantontwikkelingsproces (Customer Development Model): een model voor startende ondernemers waarbij een idee tot een product en haalbaar businessmodel wordt ontwikkeld aan de hand van continue feedback van klanten door het testen van **aannames** in iteraties. Ries werkt in *Lean Startup* ook op basis van dit model en voegt daar de **Lean Startup**-methode aan toe. Uitgangspunt van de Lean Startup-methode is dat je sneller en met minder onzekerheden en minder middelen tot een haalbaar businessmodel komt door continu te blijven bouwen, testen en leren tijdens een zich steeds herhalend proces. *Business Model Generation* van Osterwalder gaat ook uit van een systematisch proces met continue feedback van klanten aan de hand van diverse ontwerpen, testen en experimenten om te komen tot een product. Design Thinking is tevens een populaire manier om nieuwe producten te ontwerpen. Ook bij deze methode staat de klant centraal. Design Thinking is een ideeëngenererend proces waarbij de focus ligt op het generen van ideeën die aansluiten bij het probleem of de behoefte van de klant. Je werkt met continue feedback van de klant door een herhalend proces van ontwerpen en testen waarbij creatief ontwerpendenken wordt ingezet. Zie voor meer informatie over de genoemde theorieën het hoofdstuk Onderliggende theorie (p. 237).

Er is veel overlap tussen bovengenoemde methoden. Customer Development, Business Model Generation en Lean Startup gaan er allemaal van uit dat je een businessmodel ontwikkelt aan de hand van prototypes en het doorlopen van een iteratief proces. De methoden verwijzen naar elkaar en hebben elkaar allemaal beïnvloed. Deze methoden leggen

echter niet uit hoe je als startende ondernemer een zinvol idee ontwikkelt. Wij hebben daarom Design Thinking geïntegreerd in ons stappenplan (vooral aan het begin van het proces). Het Business Model Canvas en Value Proposition Design (tools van *Business Model Generation*) bieden visuele ondersteuning en houvast om elke stap in dit proces goed te onderzoeken en te documenteren. Voor alle stappen in het stappenplan is het uitgangspunt dat ze **Lean** moeten worden uitgevoerd: je wilt zo snel mogelijk, tegen lage kosten en met minimale risico's zo veel mogelijk leren in een zich steeds herhalend ontwikkelproces.

Uit welke stappen bestaat het stappenplan?

Het stappenplan bestaat uit vier stappen. Elke stap bestaat weer uit een aantal onderdelen. Het eindresultaat is een minimale versie van je product die aansluit bij de wensen van de klant, en die bovendien maakbaar en levensvatbaar is: de zogenoemde **product-marktfit**.



Stap 1 — Ontwerpen

Je hebt een idee, maar sluit jouw idee wel goed aan bij je beoogde klantgroep? Weet je eigenlijk wel welk probleem of behoefte jouw potentiële klanten echt ervaren? Je denkt een (maatschappelijk) probleem geconstateerd te hebben bij een klantgroep, maar ervaart je klantgroep dit wel als een probleem? En hoe lossen ze dit nu op?



1.1 — De klant begrijpen

Voordat je op onderzoek uitgaat, werk je je *why* voor jezelf uit. Ook bakken je vooraf globaal je doelgroep af. Daarna ga je je onderdompelen in de belevingswereld van de klant en in de markt. Door de klant te observeren, trends te signaleren en de markt te begrijpen, krijg je een goed beeld van de klant en zijn problemen en behoeften (*pains* en *gains*). Op basis van de gevonden informatie stel je ontwerpcriteria op.



1.2 — Ideeën genereren

Wanneer je een goed beeld hebt van je klant en zijn relevante, onopgeloste probleem kun je voor dit probleem (of deze behoefte) oplossingen gaan bedenken. Voor creatieve oplossingen heb je goede ideeën nodig. Om te komen tot goede ideeën start je brainstormsessies op.



1.3 — Product kiezen en eerste versie uitwerken

Door interessante ideeën iets verder uit te werken en met anderen te bespreken, kun je een keuze maken voor een geschikte oplossing voor het probleem of een manier om in te spelen op een behoefte of wens. Je werkt een eerste ruwe versie van dit product uit – je **waardepropositie** – in de vorm van een prototype.



Stap 2 — Uitwerken

Een waardepropositie kan pas waarde leveren als deze is opgenomen in een goed werkend businessmodel.



2.1 — Strategisch kader schetsen

Voordat je je businessmodel vormgeeft, denk je eerst – in het verlengde van je why – na over de strategie die je wilt volgen en de impact die je wilt realiseren. Je formuleert aannames over de soort markt en de grootte van de markt die je gaat betreden.



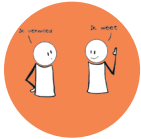
2.2 — Businessmodel vormgeven

Kies op basis van de uitgangspunten bij 2.1 het businessmodel dat het best bij je product(idee) past. Op grond van eerder verzamelde informatie en aannames ga je nu je de verschillende bouwstenen van je businessmodel beschrijven.



2.3 — Informatiebehoefte bepalen

Per **bouwsteen** bepaal je welke informatie je nodig hebt om de aannames die je gedaan hebt om te zetten naar feiten. Formuleer per bouwsteen de meest cruciale vragen waarop je een antwoord nodig hebt.



Stap 3 — Onderbouwen

Je hebt bij het vormgeven van je businessmodel in stap 2 veel aannames gedaan. Nu is het tijd om deze aannames te onderbouwen en dus op onderzoek te gaan.



3.1 — Onderzoek ontwerpen

Door middel van onderzoek ga je de vragen uit stap 2.3 beantwoorden. Voordat je start met het onderzoek denk je na over welke vragen als eerste beantwoord moeten worden en hoe je het best de verschillende onderzoeken kunt vormgeven.



3.2 — Prototype (verder) uitwerken

In deze fase is het van belang om je eerste versie, schets of beschrijving van je product zodanig verder vorm te geven dat je die kan voorleggen aan je klant en andere stakeholders, bijvoorbeeld in de vorm van een presentatie of productverpakking. Je ontwerpt in eerste instantie een prototype dat 'onaf' is: je ontwerpt tegen zo laag mogelijke kosten en zo snel en eenvoudig als je kunt een eerste versie van je waardepropositie.



3.3 — Aannames onderbouwen

Je gaat nu jouw oplossing in de vorm van een prototype voorleggen aan je klant. Je gaat in gesprek met je klant om een nog beter beeld te krijgen van de grootte en relevantie van het probleem en de interesse in jouw oplossing. In deze fase ga je daarnaast **deskresearch** uitvoeren en gesprek-

ken met experts en andere stakeholders voeren. Op basis van zowel de klant- als marktinformatie kun je de meeste vragen beantwoorden die je in stap 2.3 geformuleerd hebt. De vragen die je in deze fase nog niet kunt beantwoorden (met betrekking tot gedrag), ga je in stap 4 beantwoorden.



3.4 — Businessmodel aanpassen?

Door je onderzoek kom je tot inzichten die wellicht consequenties hebben voor de bouwstenen van je businessmodel. Pas je businessmodel dan op onderdelen aan. Dit doe je na ieder (deel)onderzoek. Na een aanpassing ga je weer opnieuw aan de slag: je kijkt of je onderzoeksontwerp misschien aangepast moeten worden (3.1). Je scherpt je prototype aan op basis van je bevindingen (3.2) en je gaat weer onderzoek doen (3.3). Deze stappen herhaal je tot je je aannames hebt kunnen omzetten in feiten. Je kunt dan verdergaan met stap 4. Als in deze fase blijkt dat je businessmodel niet haalbaar of levensvatbaar is, ga dan terug naar een vorige stap.



Stap 4 — Testen

Je potentiële klanten hebben aangegeven geïnteresseerd te zijn in je product. Om erachter te komen of deze interesse ook daadwerkelijk wordt omgezet in actie, ga je in deze stap het gedrag van je potentiële klanten testen.



4.1 — Gedrag testen

Op basis van alle feiten uit de voorgaande stappen ga je je product zo tastbaar mogelijk maken. Bijvoorbeeld door een website (landingspagina) te maken. Vervolgens voer je meerdere testen uit waarbij klanten tot actie worden aangezet.



4.2 — Businessmodel aanpassen?

Wanneer je klanten je eerste (minimale) versie van je product enthousiast hebben ontvangen en uit de testen blijkt dat er veel klanten over willen gaan tot actie, dan ben je klaar om je definitieve waardepropositie en klantprofiel te verwerken in je businessmodel. Je bepaalt wat de consequenties zijn van de laatste bevindingen en past indien nodig andere bouwstenen van je businessmodel aan. Je bent klaar om de markt op te gaan! Als in deze fase op grond van je nieuwe inzichten blijkt dat je niet tot een werkend businessmodel kan komen, ga je terug naar een vorige stap.

Over de auteurs



255

Natalie van Zeeland en **Sabine Kerkmeijer-van der Peijl** (OutoftheToolbox.nl) hebben samen meer dan twintig jaar ervaring in ondernemerschapsonderwijs. Ze helpen studenten, docenten en (startende) ondernemers om op een efficiënte en praktische wijze (business)ideeën te ontwikkelen tot haalbare en levensvatbare producten en diensten en zo te groeien (als persoon of als bedrijf). Door hun kennis en ervaring in zowel het bedrijfsleven als het ondernemerschap(sonderwijs) weten ze wat relevant en actueel is en kunnen ze deze kennis praktisch overbrengen.

VAN IDEE NAAR START-UP

Denk je erover om een onderneming te starten? Heb je een idee voor een nieuw product, een nieuwe dienst of een innovatief project? Zie je door de vele bomen over start-ups en innovatie het bos niet meer?

In *Van idee naar start-up* helpen we je stap-voor-stap van een businessidee naar een product (of dienst) dat inspeelt op de behoeften van de klant en tegelijk levensvatbaar is. Je leert onderzoeken waar de klant tegenaan loopt, aansluiten bij wat hij (anders) wil, je idee te onderbouwen en te testen in de markt. Concrete (duurzame) voorbeelden, tools & templates en tips & tricks helpen bij de uitwerking van elke stap. Het stappenplan is gebaseerd op toonaangevende literatuur over onder andere Lean Startup, Design Thinking, Business Model Generatie en Customer Development.

Van idee naar start-up is bedoeld voor innovatieve, startende (student-)ondernemers. Het stappenplan is echter geschikt voor iedereen die met een idee rondloopt en dat wil realiseren. Ook bestaande bedrijven die willen groeien en op zoek zijn naar nieuwe, aantrekkelijke markten kunnen het gebruiken.

Op vanideenaarstartup.nl is extra materiaal beschikbaar in de vorm van downloads en voorbeelden van lesprogramma's.

'Een ondernemer heeft natuurlijk helemaal geen tijd zich door stapels boeken en literatuur heen te worstelen om iets te leren over ondernemerschap. Wel is hij praktisch en wil gericht aan de slag. En daarom juist is dit boek zo goed. Het helpt iedereen die iets met ondernemerschap te maken heeft aan handzame tips en inzichten. In dit boek vind je een realistisch stappenplan met een goed leesbaar overzicht van actuele en relevante theorieën.'

Rolien Blanken

Docent-onderzoeker Businessmodellen bij de Haagse Hogeschool

'Met dit boek zijn de schrijfsters erin geslaagd om de wirwar aan toonaangevende start-upliteratuur plat te slaan in een praktisch stappenplan. Een feest der herkenning waarin klantbehoefte en product-marktfit centraal staan. En wat velen aan zal spreken: het stappenplan bespaart uren leeswerk, waardoor snelheid gemaakt kan worden, essentieel in het start-upwereldje richting schaalfaalmoment van je risicovolle experiment onder extreme druk.'

Jorg Kop

MD UtrechtInc en co-founder SnappCar

