

Sabine Kerkmeijer-van der Peijl en Natalie van Zeeland

# VAN IDEE NAAR START UP

Boom



Een praktisch stappenplan  
naar product-marktfit

2e druk

---

# Inhoud

**Inleiding** 11

**Leeswijzer** 14

---



## Deel I: Stappenplan 17

### Het stappenplan in een notendop 21

Wat is het stappenplan? 23

Wat zijn de voordelen van het stappenplan? 24

Wat is de relatie tussen Design Thinking, Lean Startup, Customer Development en het stappenplan? 24

Uit welke stappen bestaat het stappenplan? 26



### Stap 1 — Ontwerpen 31

1.1 De klant begrijpen 34

1.2 Ideeën genereren 44

1.3 Eerste versie product(idee) kiezen en uitwerken 47

1.4 Vervolg 50



### Stap 2 — Uitwerken 51

2.1 Strategisch kader schetsen 54

2.2 Businessmodel vormgeven 60

2.3 Informatiebehoefte bepalen 69

2.4 Vervolg 72



### Stap 3 — Onderbouwen 73

- 3.1 Onderzoek ontwerpen 76
- 3.2 Prototype verder vormgeven 82
- 3.3 Aannames onderbouwen 85
- 3.4 Businessmodel aanpassen? 87
- 3.5 Vervolg 89



### Stap 4 — Testen 91

- 4.1 Gedrag testen 94
- 4.2 Businessmodel aanpassen? 102
- 4.3 Vervolg 104



### Hoe nu verder? 105

- Van businessmodel naar ondernemingsplan 108
- Juridisch, fiscaal en administratief zaken goed regelen 111
- Financiering regelen 113
- Marketing(communicatie) 118
- Monitoren en evalueren 127



## Deel II: Toolbox 131

### Overzicht 132

### Tools & Templates 135

- Hoger doel formuleren a.d.h.v. why-statement 136
- Team Canvas 138
- Team Alignment Map 140
- The Golden Circle 142
- TAMSAMSOM 144
- Waarde Propositie Canvas 146
- Persona 148
- Een dag uit het leven 150
- Koopbeslissingsproces 152
- Customer Journey Map 154
- Empathy Map 156
- Zoekplan 158
- Trendpiramide 160
- DESTEP 162
- Context Map 164
- Onderzoeksplan-A4 166
- Ontwerp Criteria Canvas 170
- Design Criteria Template 172
- 'How might we ... question'-template 174
- Four Actions Framework 176
- SCAMPER 178
- Denkhoeden van De Bono 180
- 'Snelle geïmproviseerde statements'-template 182
- NABC-template 184
- Business Model Canvas 186
- Lean Canvas 188
- Business Model Canvas Sociale Onderneming 190

- OutoftheToolbox Canvas 192
- Concurrentiestrategieën 194
- Waardestrategieën 196
- Vijfkrachtenmodel 198
- Vijfstappenmethode 200
- Value Chain 201
- OutoftheToolbox Validatietabel 203
- Riskantste Aanname Canvas 206
- Assumption Map (prioriteitenmatrix) 208
- Key Assumptions Test 210
- Test- en Leerkaarten 212
- Experiment Canvas 214
- Testing sheet 215
- Research Plan Template 217
- Interview-A4 218
- Strategy Canvas 222
- Voortgangsbord 224
- The Pitch Canvas© 226

### **Tips & Tricks** 229

Onderzoek doen 231

Brainstormen 240

Segmenteren 245

---

**Begrippenlijst** 251

**Bronnen** 273

**Dankwoord** 277

**Over de auteurs** 279

---

# Inleiding

We kennen allemaal de voorbeelden van succesvolle **start-ups** zoals Uber, Zappos, Airbnb, Spotify en, dichterbij, Crisp 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 ze lang niet altijd wat ze 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 uit onderzoek van CB Insights dat start-ups die mislukken hun onderzoek naar hun klanten en hun behoeften, en hun concurrenten niet op orde hadden: er blijkt niet voldoende behoefte aan het product of dienst te zijn, zie de  online leeromgeving voor meer info.

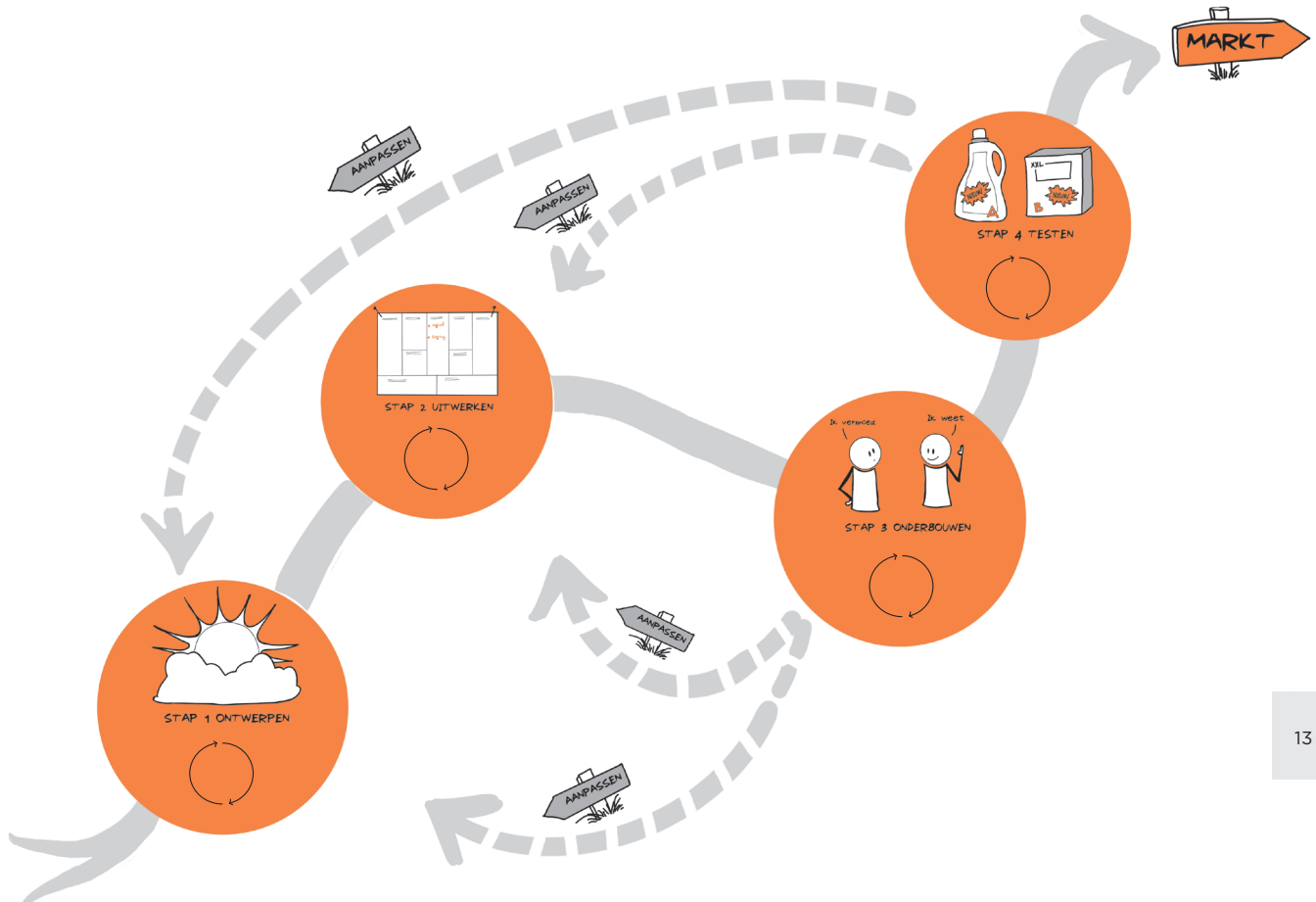
Op grond van onze ervaringen als docent in de begeleiding van studenten, maar ook op basis van de vele gesprekken die we voerden met studenten, docenten en starters, zijn we tot de conclusie gekomen dat het voor veel hbo-studenten, maar ook voor docenten en (startende) ondernemers, lastig is om door 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, enzovoort. 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 (business)idee tot een product te komen dat inspeelt op de wensen van de klant, maar dat ook haalbaar is. Hierdoor vergroot je de kans op succes. 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 tricks en een begrippenlijst. Op de online leeromgeving vind je de onderliggende theorie van het stappenplan.

### 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?

**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 in deel I eerst in een notendop. Daarna volgt per stap in detail wat die inhoudt. 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 kunt inzetten. Daarna volgen eerst de tools en templates en vervolgens tips en tricks. Achter in dit boek vind je een begrippenlijst.

In elk hoofdstuk verwijzen we naar Tips & Tricks en Tools & Templates in deel II door middel van de icoontjes in de kantlijn:



verwijst naar Tools & Templates;



verwijst naar Tips & Tricks.

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

**Let op:** 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’. Overal waar we het hierna in dit boek over ‘hij’ hebben, kun je ook ‘zij’ of ‘die’ lezen.

## Online leeromgeving



Wil je meer weten over een bepaald onderwerp? Kijk dan op de online leeromgeving bij dit boek. Daar vind je een toelichting op de theoretische modellen waar ons stappenplan op is gebaseerd en uitgewerkte voorbeelden van modellen en templates van inspirerende start-ups. Je vindt er ook leestips voor verdieping. En natuurlijk onze toolbox met meer dan 40 tools, modellen en templates die kunt downloaden. Om auteursrechtelijke reden zijn sommige tools en templates niet direct te downloaden. Dan verwijzen we je via een link naar de betreffende tool of template.

## Wat is er aangepast in de herziene druk?

In deze nieuwe editie hebben we op basis van feedback van gebruikers, ontwikkelingen in de markt en onze eigen ervaringen de tekst geactualiseerd en aanvullingen en/of aanpassingen gedaan.



Zo besteden we meer aandacht aan de relatie tussen Design Thinking, Lean Startup en het stappenplan (zie Het stappenplan in een notendop en de online leeromgeving).

In stap 1 hebben we een paragraaf toegevoegd over de ondernemersmindset: wanneer je wilt gaan ondernemen, ga dan vooral beginnen en faal veel en snel, maar leer wel van je fouten. En omdat je ondernemen niet alleen doet, hebben we twee tools toegevoegd aan de toolbox om goede afspraken met elkaar te maken.

Om de haalbaarheid van je product of dienst te onderzoeken, bieden we in stap 2 meer handvatten en uitleg: welke haalbaarheden zijn er? Hoe zijn ze gekoppeld aan het businessmodel? Hoe kun je ze prioriteren, onderbouwen? Wanneer heb je problem-solutionfit en wanneer product-marktfit? In lijn hiermee is de validatietabel aangepast op de haalbaarheden.

Als je wilt gaan ondernemen, is onderzoek doen onder je klanten en stakeholders belangrijk: wat zijn hun wensen en behoeften, wat zijn de knelpunten, waar zien ze verbeterpunten, gaan ze je product gebruiken, enzovoort? Ter ondersteuning hiervan hebben we enkele tools, zoals het Onderzoeksplan-A4 en Interview-A4 toegevoegd aan de toolbox. Ook hebben we de toelichting op het onderzoeken en uitwerken van het klantprofiel (taken, pijnpunten en voordelen) uitgebreid, de Tips & Tricks over onderzoek doen aangevuld en – om de planning en voorgang te bewaken – bij Onderbouwen en Testen (stap 3 en 4 in het stappenplan) een voortgangsbord toegevoegd.

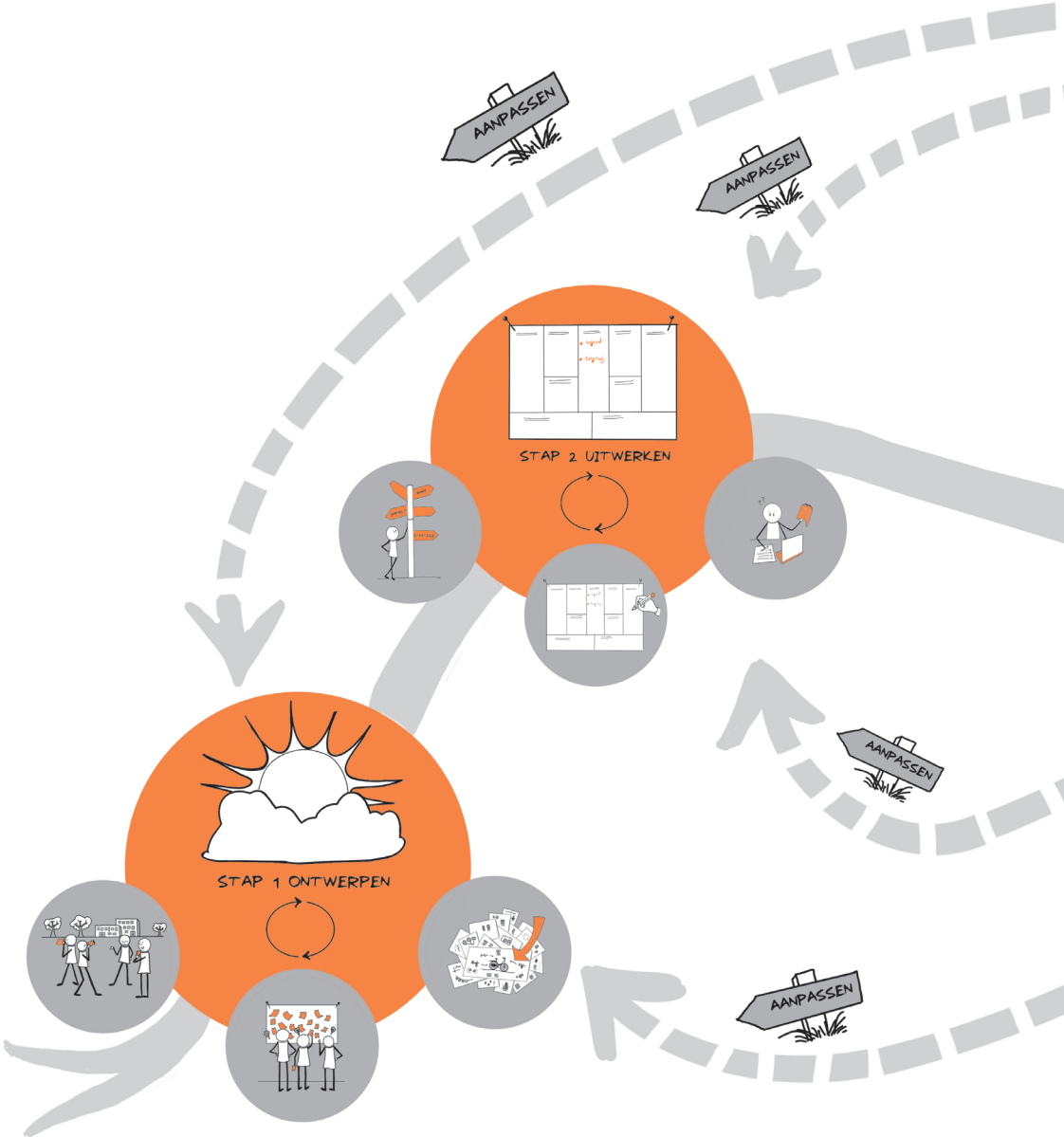
In het hoofdstuk Hoe nu verder besteden we meer aandacht aan de marketing. Denk aan growth hacking, sociale media en pitchen.

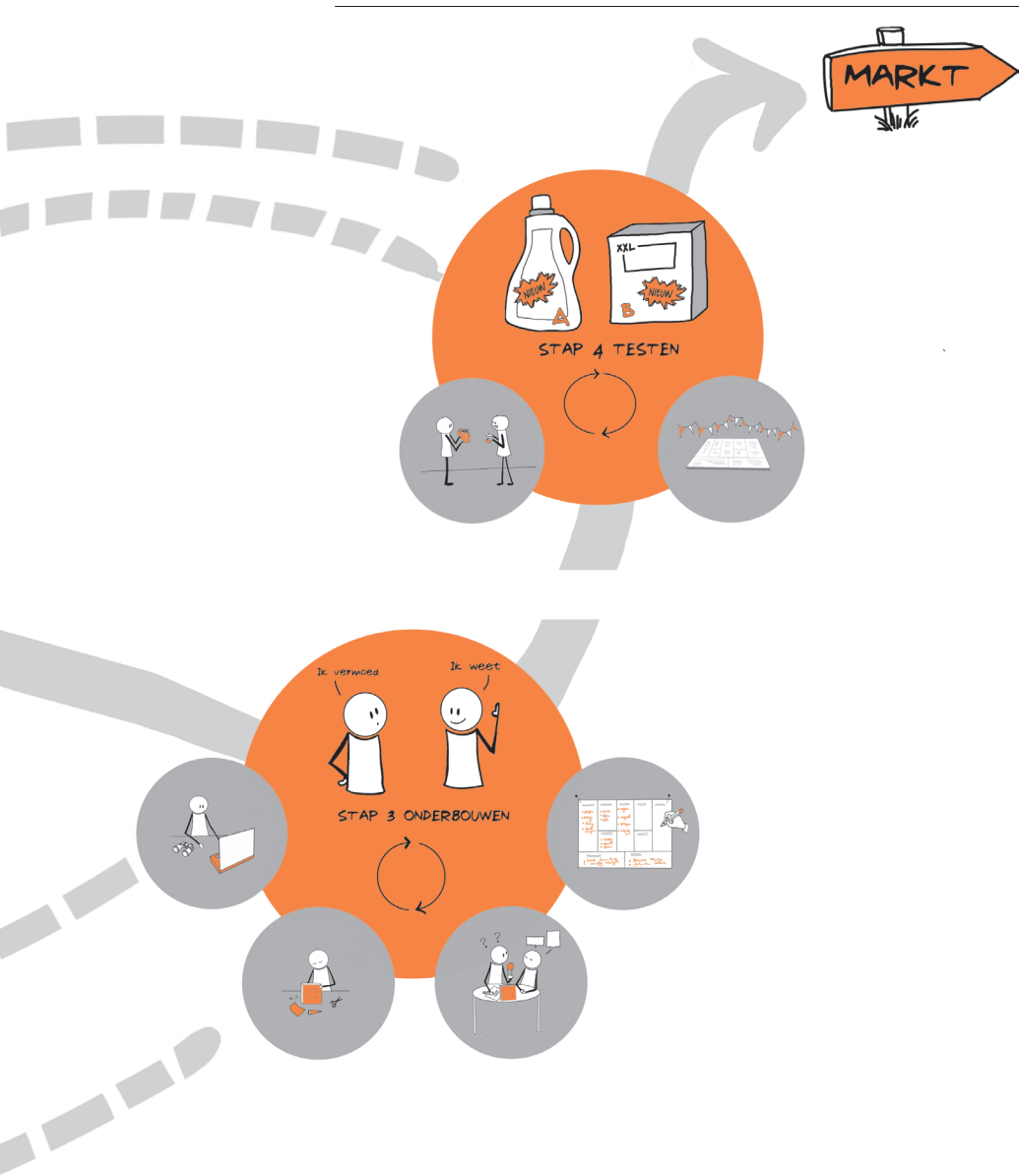
Ten slotte zijn alle voorbeelden in het boek geactualiseerd.



Deel I

**Stappenplan**





# 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?**
- **Wat is de relatie tussen Design Thinking, Lean Startup, Customer Development en het stappenplan?**
- **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 proces 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 het ontwikkelde product en de klant(behoefte), de commerciële **haalbaarheid**, maar zal weer langer stil moeten staan bij de technische 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 tricks.
- 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 allang 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.

## Wat is de relatie tussen Design Thinking, Lean Startup, Customer Development en het stappenplan?

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.



Er is al veel geschreven over de manier waarop je van een idee tot een 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 om tot een product te komen. Het werkt met continue feedback van klanten aan de hand van diverse ontwerpen, testen en experimenten. Daarnaast is Design Thinking een populaire manier om nieuwe producten te ontwerpen. Ook bij deze methode staat de klant centraal; het is een ideeëngenererend proces waarbij de focus ligt op het genereren 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 ontwerpen wordt ingezet. Lees meer over de genoemde theorieën op de online leeromgeving.



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 het testen van prototypes, een versie van je product die nog zichtbaar onaf is, en het doorlopen van een iteratief proces. De methoden verwijzen naar elkaar en hebben elkaar allemaal beïnvloed. Ze leggen echter niet uit hoe je als startende ondernemer een zinvol idee ontwikkelt. Wij hebben daarom Design Thinking vooral aan het begin van het proces geïntegreerd in ons stappenplan.

Het grote verschil tussen Customer Development, Business Model Generation, Lean Startup en Design Thinking is namelijk het startpunt. De eerste drie methoden starten met een idee en werken daarvoor al in de beginfase een businessmodel uit en gaan dan terug naar het probleem: lossen we wel een concreet probleem op? Design Thinking start daarentegen vanuit het probleem: Waar loopt de klant tegenaan? Waar heeft de klant behoefte aan? Vanuit het probleem of de behoefte van de klant zoek je vervolgens binnen Design Thinking naar een oplossing.

In ons stappenplan starten we net als bij Design Thinking met het leren kennen van (de problemen van) je klant. Binnen Design Thinking wordt dat *empathize* genoemd, waarna design criteria opgesteld worden (*define*) en gebrainstormd wordt (*ideate*). Stap 1 omvat deze eerste drie stappen van Design Thinking. Maar binnen Design Thinking wordt niet of nauwelijks gewerkt met een businessmodel. Als je wilt gaan ondernemen is het echter essentieel om goed over je businessmodel na te denken: wat komt er allemaal bij kijken om je idee op de markt te brengen? Dit sluit aan bij Customer Development en Lean Startup en komt terug in stap 2 van het stappenplan. Stap 3 en Stap 4 gaan beide over prototypen en testen. Dit zijn stappen die binnen de verschillende theorieën nagenoeg hetzelfde zijn. Hierbij hebben we, voor de helderheid, een splitsing gemaakt tussen het onderbouwen van aannames op basis van wat klanten of experts zeggen (stap 3) en op basis van wat klanten daadwerkelijk doen (stap 4). Deze laatste twee stappen lopen in de praktijk vaak door elkaar heen. In zowel Design Thinking, Customer Development als Lean Startup komen deze stappen terug.



Het **Business Model Canvas** en **Waarde Propositie Canvas** (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 de klanten dit nu op? Aan het einde van deze stap heb je een eerste ruwe versie van een product dat een oplossing biedt voor een relevant, onopgelost probleem of on vervulde behoefte bij je klanten. Er is dan sprake van **problem-solutionfit**.



### 1.1 — De klant begrijpen

Je start vanuit je ondernemersmindset en voordat je op onderzoek uitgaat werk je je *why* voor jezelf uit. Ook baken 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. 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.



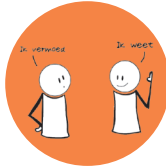
### 2.2 — Businessmodel vormgeven

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. (Her)formuleer je aannames zodanig dat je ze goed kunt onderbouwen. Cluster de aannames naar wenselijk, maakbaar en levensvatbaar zodat je, als je alle aannames hebt gevalideerd, kunt aantonen dat je product of dienst haalbaar is.



### 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 straks de aannames uit stap 2.3 **valideren**. Voordat je start met het onderzoek denk je in deze stap na over welke aannames je als eerste moet onderzoeken 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 gesprekken met experts en andere stakeholders voeren. Op basis van zowel de klant- als marktinformatie kun je de meeste aannames die je in stap 2.3 geformuleerd hebt valideren (of verwerpen). De aannames die je in deze fase nog niet kunt onderbouwen (met betrekking tot gedrag), ga je in stap 4 verder onderzoeken.



### 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 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. Als alle aannames zijn gevalideerd en je product dus wenselijk, maakbaar en levensvatbaar is, is er sprake van product-marktfit: 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



**Natalie van Zeeland** (l) en **Sabine Kerkmeijer-van der Peijl** (r) (OutoftheToolbox.nl) zijn starterscoach, ondernemerschapsdocent en ook auteur van *Succes begint bij jezelf – een praktisch stappenplan voor persoonlijke groei*. Met hun ervaring in zowel het bedrijfsleven als het (ondernemerschaps)onderwijs, hun betrokkenheid, creativiteit en enthousiasme helpen ze op praktische wijze startende ondernemers en young professionals om zich verder te ontwikkelen en een positieve impact op de wereld te maken.

Foto: Lotte van Leengoed

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?

*Van idee naar start-up* helpt je stap-voor-stap van een businessidee naar een product of dienst die inspelt op de behoeften van de klant en tegelijkertijd levensvatbaar is. Je leert onderzoeken waar de klant tegenaan loopt, aansluiten bij wat hij 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.

Deze tweede, herziene druk besteedt meer aandacht aan:

- de ondernemersmindset;
- de haalbaarheid van een product of dienst;
- het doen van onderzoek onder klanten en stakeholders;
- de relatie tussen Design Thinking, Lean start-up en het stappenplan;
- verschillende marketingtools zoals growth hacking, sociale media en pitchen.

Op de online leeromgeving bij dit boek vind je uitgewerkte voorbeelden van inspirerende start-ups. En natuurlijk onze toolbox met bijna 50 modellen en templates.

*Van idee naar start-up* is geschreven voor innovatieve, startende (student)-ondernemers. Maar iedereen die met een idee rondloopt en dat wil realiseren kan met dit praktische stappenplan aan de slag. Ook voor bestaande bedrijven die willen groeien en op zoek zijn naar nieuwe, aantrekkelijke markten is dit boek heel bruikbaar.

‘Een ondernemer is 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 schrijfters erin geslaagd om de wirwar aan toonaangevende start-upliteratuur plat te slaan in een praktisch stappenplan. Een feest der herkenning waarin klantbehoefte en product-marktfits centraal staan. En wat velen aan zal spreken: het stappenplan bespaart uren leeswerk, waardoor snelheid gemaakt kan worden, essentieel in het start-upwereldje richting schaal-faalmoment van je risicovolle experiment onder extreme druk.’

**Jorg Kop**

*MD UtrechtInc en co-founder SnappCar*

