

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.

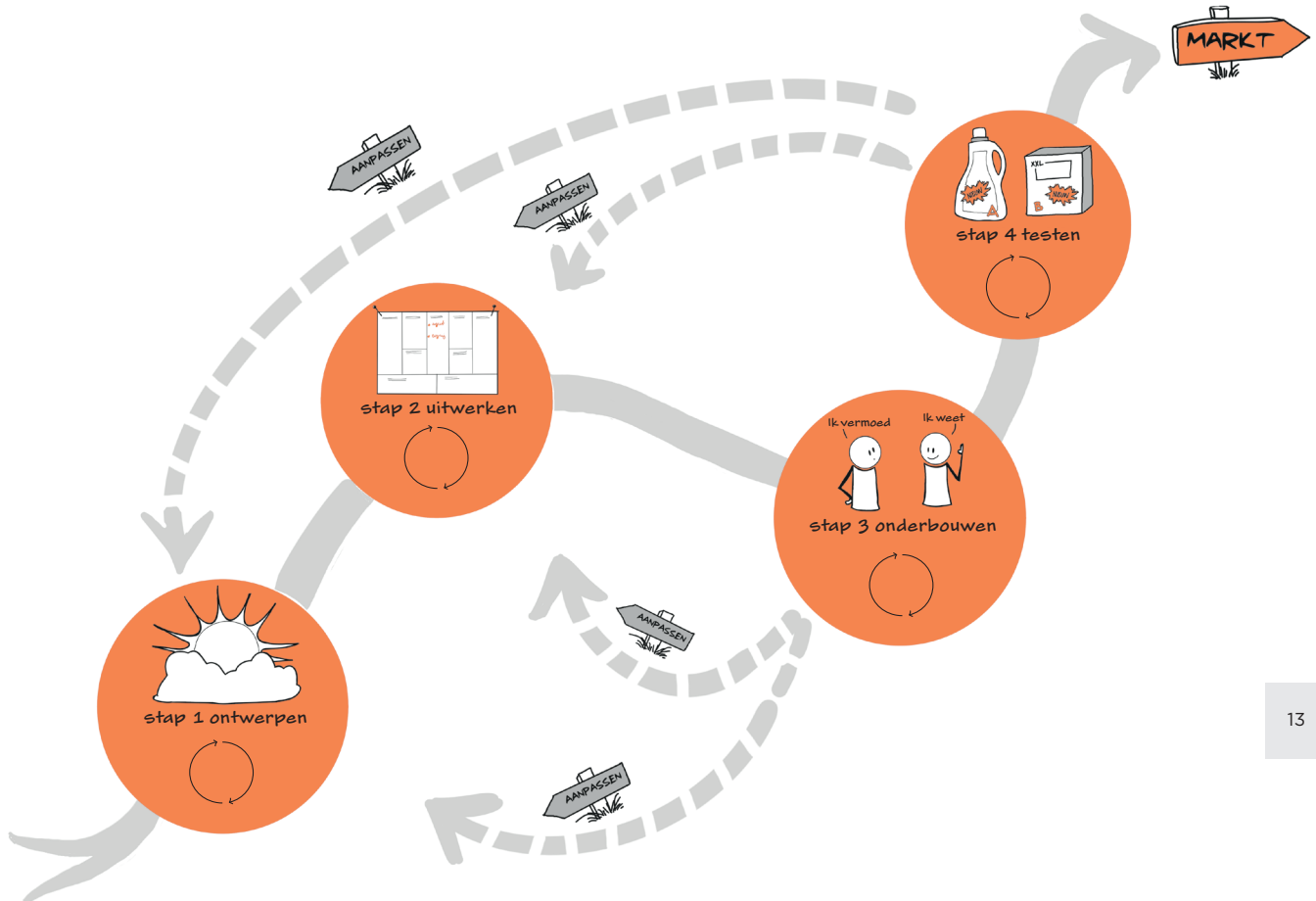
Op grond van onze ervaringen als docenten in de begeleiding van studenten, maar ook op basis van de vele gesprekken die we voerden met studenten, docenten en starters, zijn we tot de conclusie gekomen dat het voor veel hbo-studenten, maar ook voor docenten en (startende) ondernemers, lastig is om door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

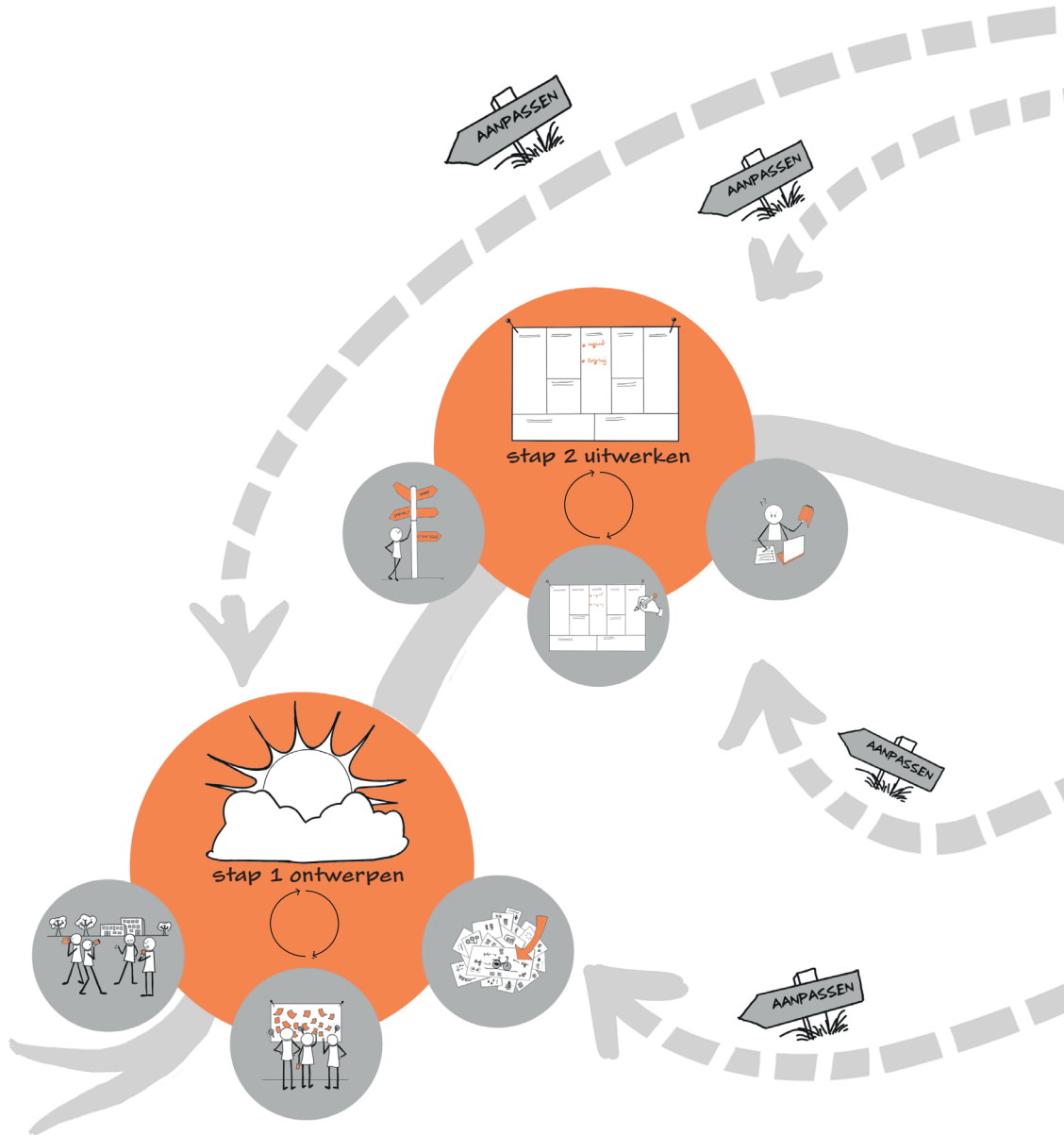
Op [vanideenaarstartup.nl](http://vanideenaarstartup.nl) is extra materiaal beschikbaar in de vorm van:

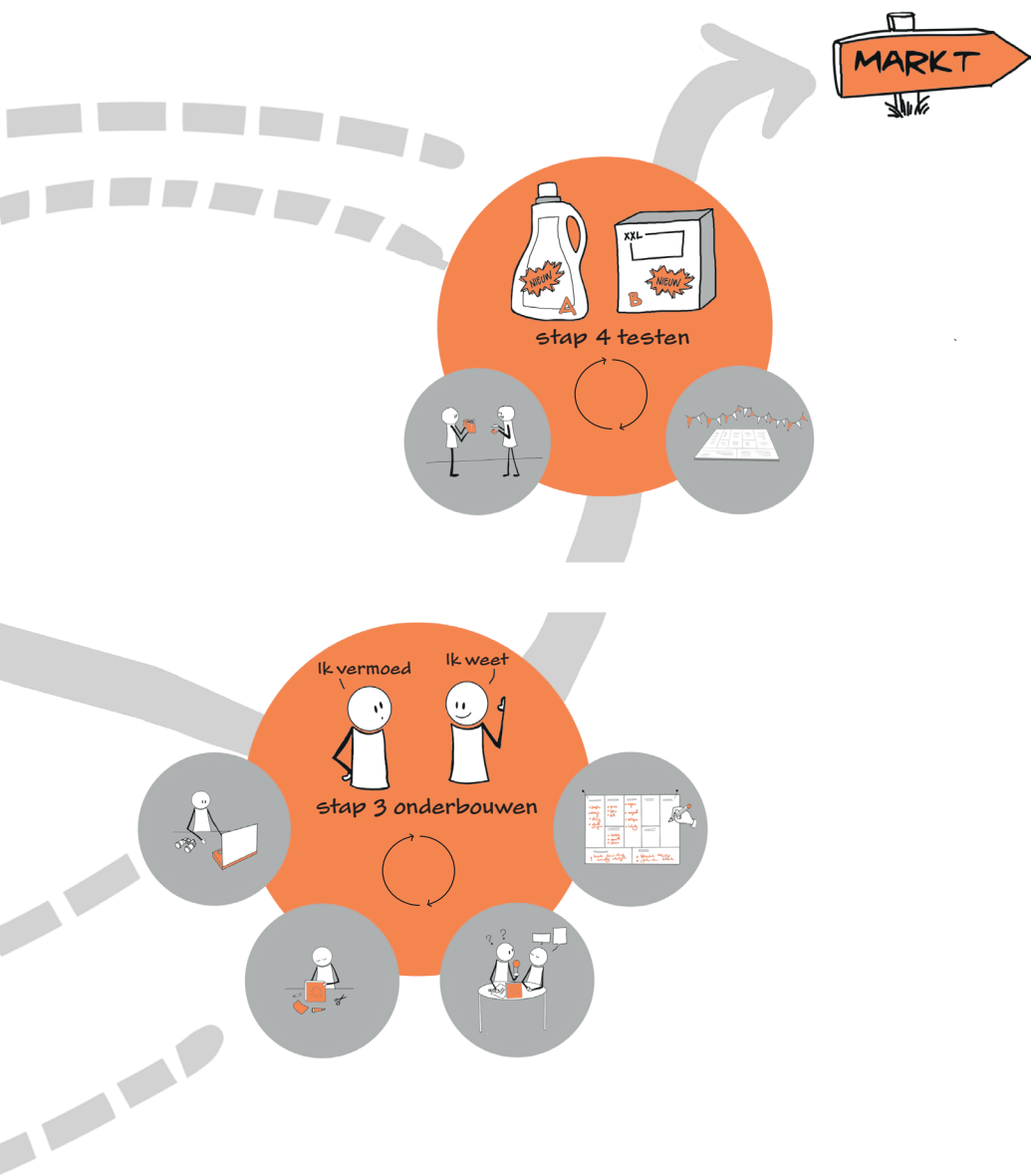
- downloads van het stappenplan, het OutoftheToolbox Canvas en de (uitgebreide) OutoftheToolbox Validatietabel,
- voorbeelden van lesprogramma's.

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

---

# Deel I **Stappenplan**





## Overzicht

### ONTWERPEN



#### 1.1 \_\_\_ De klant begrijpen

##### Bepaal je why

- The Golden Circle 132

##### Baken je klantgroep af (zie Tips & Tricks: Segmenteren, p. 211)

##### Ga op onderzoek (zie Tips & Tricks: Onderzoek doen, p. 199)

- 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

##### Van informatie naar inzicht komen

##### Ontwerpcriteria bepalen

- Design Criteria Canvas 155
- Design Criteria Template 157

#### 1.2 \_\_\_ Ideeën genereren

##### Vorbereiden

##### Komen tot ideeën (zie Tips & Tricks: Brainstormen, p. 207)

- Four Actions Framework 159

#### 1.3 \_\_\_ Eerste versie product(idee) kiezen en uitwerken

##### Verklein de lijst (zie Tips & Tricks: Brainstormen, p. 207)

- Denkhoeden van De Bono 162

##### Uitwerken, vormgeven en weer kiezen

BESCHRIJVING KLANTSEGMENT EN WAARDEPROPOSITIE  
(problem-solutionfit)

### UITWERKEN



#### 2.1 \_\_\_ Strategisch kader schetsen

- Business Model Canvas 164

- Lean Canvas 166

- Business Model Canvas Sociale Onderneming 168

- OutoftheToolbox Canvas 170

##### Strategie formuleren

- Concurrentiestrategieën 172

- Waardestrategieën 174

##### Gewenste impact beschrijven

##### Marktaantrekkelijkheid inschatten

- Vijfkrachtenmodel 138

#### 2.2 \_\_\_ Businessmodel vormgeven

##### Businessmodel kiezen

- Vijfstappenmethode 176

- Four Actions Framework 159

##### Bouwstenen beschrijven (o.b.v. aannames)

- Persona 144

- Koopbeslissingsproces 148

- Value Chain 177

#### 2.3 \_\_\_ Informatiebehoefte bepalen

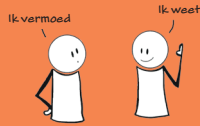
##### Aannames omzetten in vragen

- OutoftheToolbox Validatietabel 179

BUSINESSMODEL O.B.V. AANNAMES



## ONDERBOUWEN



### 3.1 \_\_ Onderzoek ontwerpen

#### Vragen prioriteren

- OutoftheToolbox Validatietabel 179
- Riskantste Aanname Canvas 182
- Key Assumptions Test 184

#### Onderzoeksopzet maken

(zie Tips & Tricks: Onderzoek doen, p. 199)

- Test- en Leerkaarten 187
- Experiment Canvas 189
- Research Plan Template 191
- OutoftheToolbox Validatietabel 179
- Denkhoeden van De Bono 162
- Strategy Canvas 192
- Context Map 140
- Vijfkrachtenmodel 138
- Validation Canvas 194

### 3.2 \_\_ Prototype verder vormgeven

- Value Proposition Canvas 142

### 3.3 \_\_ Aannames onderbouwen

Voer onderzoek uit (zie Tips & Tricks: Onderzoek doen, p. 199)

- Test- en Leerkaarten 187
- OutoftheToolbox Validatietabel 179
- Validation Canvas 194

### 3.4 \_\_ Businessmodel aanpassen?

ONDERBOUWD BUSINESSMODEL

## TESTEN



### 4.1 \_\_ Gedrag testen

#### Testopzet maken

- OutoftheToolbox Validatietabel 179
- Test- en Leerkaarten 187
- Experiment Canvas 189
- Research Plan Template 191

### 4.2 \_\_ Businessmodel aanpassen?

PRODUCT-MARKTFIT

---

## Over de auteurs



255

**Natalie van Zeeland** en **Sabine Kerkmeijer-van der Peijl** ([OutoftheToolbox.nl](http://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](http://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 Utrecht Inc en co-founder SnappCar*

