

Inhoud

Voorwoord	5
Inhoud	8
Inleiding	10
1 Wat is een startup?	13
1.1 Wat zijn de kenmerken van een startup?	13
1.2 Wat zijn de ontwikkelfasen van een succesvolle startup?	14
1.3 De overlevingsfase	17
2 Je startup-business model	21
2.1 Wat is een business model en wat is een verdienmodel?	21
2.2 Het startup model canvas [©]	22
2.3 Drie typen innovatieve business modellen	30
2.4 Hoe creëert een succesvolle startup waarde op een innovatieve manier?	37
2.5 Drie soorten startup-business modellen	38
3 Stap 1: Blijf positief en zet door	43
3.1 Zorg voor een positieve instelling	43
3.2 Verdrijf negatieve gedachten	44
3.3 Checklist: ontwikkel veerkracht en doorzettingsvermogen	46
4 Stap 2: Doe een snelle probleemanalyse	49
4.1 De impact van corona op je startup	49
4.2 Je burnrate en je runway vóór de coronacrisis	50
4.3 Je burnrate en je runway tijdens de coronacrisis	51
4.4 Wat is het grootste probleem van je startup op dit moment?	53
4.5 Checklist: hoe financier je je startup?	58

5	Stap 3: Beschrijf je bestaande startup-business model	61
5.1	Trends, stakeholders en concurrenten	61
5.2	Je bestaande startup model canvas [©]	63
6	Stap 4: Beschrijf je nieuwe startup-business model	71
6.1	Tips en creatieve ideeën voor je nieuwe startup	71
6.2	Je nieuwe startup model canvas [©]	73
7	Stap 5: Maak je startup-overlevingsplan en voer het snel uit	85
7.1	Wat is een overlevingsplan?	85
7.2	De doelstellingen van je overlevingsplan	86
7.3	Van je oude naar je nieuwe startup-business model	87
8	Wat kunnen we leren van succesvolle ‘overlevers’?	91
	Bijlagen	95
1	Woordenlijst met definities van gebruikte terminologie	95
2	Checklist kostenreductie per innovatietype	99
3	Literatuurlijst	101
4	Noten	103

Inleiding

Als je goed om je heen kijkt, zie je dat ondernemers – onder wie veel oprichters van startups – op verschillende manieren met al dan niet drastische veranderingen zoals de coronacrisis omgaan, net als de vier personages in het bekende boek *Wie heeft mijn kaas gepikt?*. Ze worden geconfronteerd met ingrijpende veranderingen en ieder van hen reageert anders als ‘zijn kaas’ (lees: ‘zijn inkomsten of omzet’) plotseling op is. En dat is exact wat er nu gebeurt. Sommige mensen houden vast aan ‘hun kaas’ en kunnen niet loslaten, andere hebben al lang andere kaas op het oog en ‘hebben een plan B’, en weer andere gaan snel andere ‘kaas’ zoeken. En met dat laatste wil ik je in dit boek helpen.

Als je oprichter van een startup bent, is je eerste prioriteit om ervoor te zorgen dat je als persoon met je gezin deze moeilijke tijd doorkomt en om – als het maar enigszins mogelijk is – je startup te laten overleven. Daar heb je de juiste mindset én een goed startup-overlevingsplan voor nodig.

Waarom? Om diverse redenen:

- Een groot gedeelte van de inkomsten, van de omzet, van startups valt weg.
- De kosten zijn vaak veel te hoog omdat startups een groeistrategie aan het realiseren zijn.
- Veel externe financierders, zoals subsidiegevers, banken en investeerders, trekken nu vaak hun eigen plan, waardoor ook die externe financiering gedeeltelijk of helemaal wegvalt.


Eenzijds betekent dit dat je dus snel naar je burnrate en naar je runway moet kijken, dat je snel de uitgaven die niet strikt noodzakelijk zijn om te overleven moet reduceren, en dat je je financieringsstrategie moet aanpassen. Anderzijds moet je snel een nieuw startup-business model opstellen en invoeren om inkomsten te genereren. (In de *Woordenlijst* van bijlage 1 worden termen als ‘burnway’ en ‘runway’ uitgelegd.)

Om snel je startup-strategie te bepalen en je startup-overlevingsplan te maken en uit te voeren, moet je als oprichter van een startup de volgende vragen beantwoorden:

- 1 Wat is de juiste mindset om te kunnen overleven?
- 2 Wat is de impact van de coronacrisis op mijn startup?
- 3 Hoe ziet mijn bestaande startup-business model eruit?
- 4 Hoe ziet mijn nieuwe startup-business model eruit?
- 5 Hoe maak ik snel een startup-overlevingsplan?

Allemaal onderdelen van de centrale vraag van dit boek: hoe ga JIJ als persoon en als oprichter met je startup deze coronacrisis overleven? Op die cruciale vraag krijg je in de volgende hoofdstukken antwoord.

P.S. Je kunt alle startup-canvassen en checklists en nog extra materiaal downloaden op www.overlevingsstrategievoorstartups.nl. Je krijgt toegang met hetzelfde wachtwoord als dat bij Van Duuren Management.



To open a business is easy,
to keep it open is an art

- CHINEES SPREEKWOORD

1 Wat is een startup?

Wat is een startup nu eigenlijk precies? In dit hoofdstuk leg ik uit wat de kenmerken van een startup zijn, hoe de levenscyclus van een onderneming er onder normale omstandigheden uitziet en hoe startups meestal in de meest simpele vorm georganiseerd zijn.

1.1 Wat zijn de kenmerken van een startup?

Er zijn veel definities van wat een startup eigenlijk is. In dit boek hanteer ik, net als in *Kan het vliegen?*, een definitie die gebaseerd is op drie pijlers. Een startup is:

- 1 een beginnend bedrijf op basis van een vernieuwend product, dienst of business model
- 2 gericht op groei van winstgevende klanten met een zo klein mogelijke organisatie. Om die groei te realiseren hebben startups een innovatief business model in combinatie met een 'Lean & Mean organisatie' nodig
- 3 in de eerste fase een tijdelijke organisatie.

Een startup is dus een tijdelijke organisatie die liefst in korte tijd in een aantal stappen van de grond moet komen en moet blijven vliegen of een zachte landing moet kunnen maken. 'Tijdelijk' betekent dat het een organisatie is die eigenlijk meer op een projectgroep lijkt dan op een groot traditioneel bedrijf met een eigen gebouw, eigen computers en eigen medewerkers bijvoorbeeld.



In het begin lijkt een startup meer op een projectgroep dan op een traditioneel bedrijf.

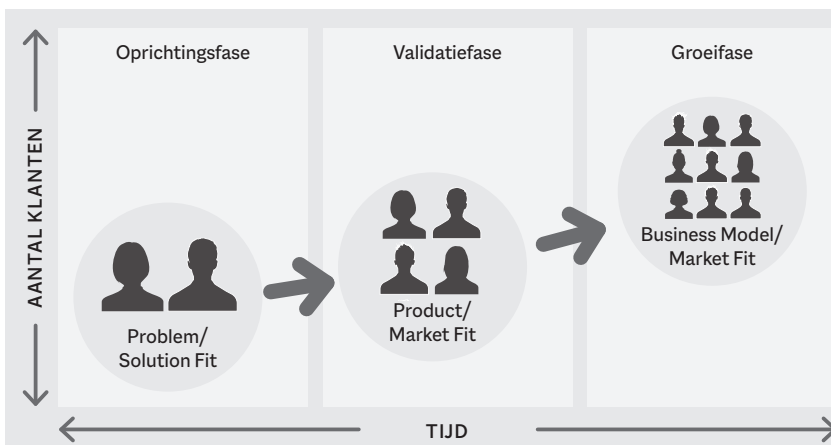
Het interessante van deze definitie is dat het onderscheid met 'starters', dus de mensen die voor zichzelf beginnen, in de praktijk eigenlijk aan het vervagen is. Dat zie ik ook als ik bijvoorbeeld aan hogescholen lesgeef en businessplannen beoordeel. Men heeft het over 'startups', maar eigenlijk zijn het vaak gewoon zzp'ers of starters. Meestal gaat het om eenpitters of maximaal twee mensen die een eigen bedrijf beginnen of een bedrijf runnen dat al van de grond komt.

Deze definitie van een startup geeft gelijk aan wat je als oprichter(s) van een startup moet doen om succesvol te worden en om onder de huidige omstandigheden te overleven. Je moet op dit moment niet alleen met de juiste oplossing voor *snel betalende klanten* aan de slag gaan, maar voor deze ‘overlevingsfase’ vooral ook de juiste mensen om je heen verzamelen. Om je overlevingskans te vergroten moet je een zo klein, maar zo goed mogelijk overlevingskernteam formeren, de juiste leveranciers kiezen en de juiste strategische partners.

Daarnaast kent een startup in crisistijd nog meer dan ‘normaal’ een hoge mate van onzekerheid. De oprichter weet meestal niet of er voldoende klanten zijn die voor de bestaande oplossing willen betalen of blijven betalen. Dat moet je dus ook snel uitzoeken. Goed om kunnen gaan met deze extreme vorm van onzekerheid, is dan ook een belangrijke *soft skill* van een succesvolle oprichter om te kunnen overleven.

1.2 Wat zijn de ontwikkelfasen van een succesvolle startup?

In iedere fase - van het beste idee om voor een bepaalde groep winstgevendende klanten het verschil te maken tot het succesvol ‘gaan vliegen’ en groeien - zijn al je activiteiten erop gericht om binnen korte tijd tractie, groei van het aantal winstgevendende klanten, te realiseren en dus steeds meer betalende klanten binnen te halen. Anderzijds streef je ernaar je eigen organisatie zo klein mogelijk te houden, onder andere door nieuwe technologie in te zetten.



Afbeelding 1.1 De drie ontwikkelfasen van een succesvolle startup

1 De oprichtingsfase

In de eerste fase, de oprichtingsfase, ligt de nadruk op het genereren van een of meer unieke businessideeën samen met klanten uit je beoogde doelgroep, ook wel *The Big Idea* genoemd. Aan deze fase wordt ook wel gerefereerd als ‘formatiefase’ of ‘pre-startupfase’. De doelgroep van betalende klanten moet groot genoeg zijn, er moet een echt probleem zijn waarvoor jij je oplossing wilt lanceren en je moet vooral ook al een idee hebben hoe en waarom jij met je startup waarde gaat creëren voor die klanten: de zogeheten *Problem/Solution Fit* (PSF) staat centraal.



Goed kunnen omgaan met onzekerheid is een belangrijke soft skill van een succesvolle oprichter om te kunnen overleven.

Aan het eind van deze fase is er, als het goed is, een sterk, uitgebalanceerd oprichtersteam dat dezelfde visie, waarden en houding deelt. Dit team ontwikkelt een eerste versie van een oplossing (liefst samen met potentiële klanten uit de doelgroep) die bestaat uit een of meer producten of diensten. Het team heeft voldoende armslag om te controleren of de veronderstellingen kloppen over wat de doelgroep wil en waar welke klanten voor willen betalen. Daarbij is het belangrijk dat er een *Vision/Founders Fit* (VFF) is: de oprichters en de leden van het oprichtersteam moeten dezelfde visie delen. Soms is er een eerste versie van een product of dienst beschikbaar, of bijvoorbeeld een portal of online marktplaats. In sommige gevallen is er voldoende financiering, maar dat is niet altijd het geval.

2 De validatiefase

In de validatiefase van je startup vindt een aantal activiteiten plaats. Centraal staat het onderzoeken of de juiste product-marktcombinatie kan worden bepaald (*Product/Market Fit*, PMF)¹ of dat er een aanpassing moet plaatsvinden in de strategische hypothese over de doelgroep en de behoefte. In dat geval moet er dus een andere hypothese over de doelgroep, de strategie of het product worden gekozen. Dit wordt een *pivot* of *pivoting* genoemd: een gestructureerde koerswijziging om een nieuwe hypothese over je strategie, doelgroep of product te testen. Stel dat je niet van koers verandert als een concurrent eerder is dan jij, als de beoogde klantengroep niet voor je oplossing wil betalen of als je klanten plotseling wel wat anders aan hun hoofd hebben, zoals tijdens de coronacrisis. Dan kan het zijn dat je startup letterlijk ‘in de kiem wordt gesmoord’ als je niets doet, en dat je terug naar de tekentafel (c.q. je doelgroep) moet.

3 De groeifase

Als je steeds meer betalende klanten binnenhaalt, gaat je bestaande start-up-organisatie kraken en piepen, zeker als je dat op de ouderwetse manier doet door meer mensen aan te nemen. Nu moet er worden opgeschaald, vandaar dat deze fase ook wel wordt aangeduid als ‘opschaalfase’ of ‘scale-upfase’. In deze fase moet je ervoor zorgen dat je nieuwe organisatie er klaar voor is². Je richt je op het bevorderen van meetbare winstgevende groei met meer gebruikers, meer klanten en meer inkomsten door óf een groter marktaandeel in een grote of snelgroeiende markt óf in een winstgevende niche. Die tweede keuze is slimmer. Meestal huur je ook meer mensen in, sommige in vaste dienst, maar de meeste niet. En als je slim bent, gebruik je dus steeds meer nieuwe technologie om je organisatie wendbaar en ondernemend te houden. Je verandert soms ook de samenstelling van het oprichtersteam, je verbetert de kwaliteit van alles wat je doet, je voert nieuwe interne processen door en je automatiseert zo veel mogelijk processen van voor naar achter (van de klanten via je eigen organisatie naar je eigen zakelijk netwerk). Als het goed is, komt je startup in de scale-upfase van de grond, ga je vliegen en blijf je in de lucht.

Je zult met je team proberen zo lang mogelijk de cultuur van een startup vast te houden. In deze fase verlaten soms al een of meer oprichters de onderneming, of ze blijven, al dan niet in een andere rol. In deze fase is je *Business Model/Market Fit* (BMMF) van belang. Want wat gebeurt er als je inderdaad gaat groeien en meer klanten krijgt? Kun je dat wel aan?

Normaliter houden startups na drie jaar op een startup te zijn, maar het kan ook gerust tien tot vijftien jaar duren voordat de startup echt van de grond komt; bijvoorbeeld als het om de ontwikkeling en de productie van medicijnen of heel complexe machines gaat. De realiteit is dat veel startups voordat de coronacrisis uitbrak al vaak binnen een jaar mislukten. Ze ‘kwamen naast de landingsbaan terecht of in de bomen’, omdat de startbaan, de runway, om een aantal redenen te kort was. Idealiter is de startup als een raket gelanceerd en kun je de resultaten inderdaad laten zien in de beroemde hockeystickcurve die veel startups in hun financiële strategie opnemen (een grafiek met aan het begin een langzame groei, die plotseling accelereert tot een veel snellere, oneindig doorgaande groei). Maar dit is maar een enkeling gegeven. Die hockeystick is meer een marketingtool dan dagelijkse realiteit.

1.3 De overlevingsfase

Door de maatregelen die de regering vanwege de coronacrisis heeft genomen, waaronder de ‘intelligente lockdown’ en voor sommige takken van sport een ‘complete lockdown’, ontstaat er voor veel oprichters van startups een geheel nieuwe situatie: ze komen van een groeisituatie in een acute overlevingssituatie terecht. Een van de belangrijkste redenen dat veel oprichters van startups en andere ondernemers door de coronamaatregelen in acute problemen komen, is dat veruit de meeste mensen zo’n crisissituatie nog nooit hebben meegemaakt en nooit hebben geleerd wat ze moeten doen als het misgaat: de bomen groeien altijd tot in de hemel, toch?

De harde realiteit van de coronacrisis laat ook zien dat veel startups in Nederland eigenlijk onterecht gestart zijn en zelfs van de grond zijn gekomen, omdat ze vanaf het begin heel veel subsidie, bankleningen en extern kapitaal via investeerders hebben gekregen. Zonder die stroom van ‘gemakkelijk’ geld blijken ze nu in één keer in acute financiële problemen te komen, zoals het geval is met een aantal van mijn klanten die ik nu probeer te helpen om niet *belly up* te gaan. Bovendien blijkt nu ook dat veel oprichters van startups niet over de geschikte soft skills noch de hard skills van een *survivor* beschikken en moeite hebben om ‘terug naar af te gaan’.

We zijn met z’n allen blijkbaar zo gewend dat we gewoon rondjes kunnen draaien in het ‘oude normaal’ en dat er ‘altijd geld is’. Komt dat geld plotseling niet meer binnen – zoals in het eerdergenoemde verandermanagementboek ‘*Wie heeft mijn kaas gepikt?*’, waar de kaas plotseling weg was – dan blokkeren veel grote en kleine ondernemers. Ze schreeuwen moord en brand en wenden zich tot de overheid, inclusief veel grote bedrijven als KLM en Booking.com.

Je moet als succesvolle oprichter van een startup dus snel in je hoofd de omschakeling kunnen maken van ‘groeistrategie’ naar ‘overlevingsstrategie’ en onmiddellijk met een aantal dingen aan de slag gaan:

- 1 Je moet snel een aantal kortetermijnacties nemen om acute problemen op te lossen als dat nog kan.
- 2 Je moet je bestaande startup-business model veranderen in een nieuw startup-business model om je bestaande betalende klanten binnen te houden en waar mogelijk nieuwe klanten binnen te halen tegen zo laag mogelijke kosten.


- 3 Daarbij hoort dat je snel je bestaande startup-organisatie aanpast aan de doelstellingen, de mijlpalen en de activiteiten die je nu moet uitvoeren.
- 4 Je moet ervoor zorgen dat je voldoende liquiditeit hebt om te overleven.

TIP Het is verstandig om in je startup-overlevingsplan die activiteiten in verschillende subprojecten of werkstromen goed te plannen en op tijd bij te sturen.

Er zijn eigenlijk maar twee mogelijkheden op dit moment: 1) óf je 'landt veilig' met je startup en je zorgt ervoor dat je overleeft om later 'opnieuw op te stijgen'; 2) óf je zit zo in de problemen dat je op de stopknop moet drukken en de stekker uit je startup moet trekken.

IN HET KORT

- Een startup is een tijdelijke organisatie op zoek naar een winstgevend business model.
- In de eerste ontwikkelfase van een startup ontwikkelt het business-idee waarmee het verschil wordt gemaakt voor een bepaalde groep klanten zich in drie fasen tot een succesvolle startup: de oprichtingsfase, de validatiefase en de groeifase.
- Door de coronamaatregelen komen veel ondernemers, onder wie veel oprichters van startups, in een compleet nieuwe situatie terecht. Op die situatie zijn zij niet of nauwelijks voorbereid of ze hebben er niet de juiste soft en/of hard skills voor.
- Om te kunnen overleven moet de oprichter van een startup in staat zijn snel over te schakelen van een groeistrategie naar een overlevingsstrategie met een onzekere afloop.
- Je moet snel kortetermijnmaatregelen nemen om 'niet te verdrinken', je oude startup-business model in een nieuw startup-business model veranderen en daarbij je startup-organisatie snel aanpassen. Bovendien moet je voor voldoende liquide middelen zorgen om te overleven.



A business model
is a story about
how an organization
creates, delivers and
captures value

- SAUL KAPLAN

2 Je startup-business model

In dit hoofdstuk wordt uitgelegd wat een business model is en wat een verdienmodel is, welke drie typen innovatieve business modellen er zijn om je nieuwe startup-business model snel aan te passen, en hoe je dat het beste doet.

2.1 Wat is een business model en wat is een verdienmodel?

Je business model is in feite een verhaal: een verhaal dat je op allerlei manieren kunt vormgeven en uitdragen, afhankelijk van het medium en je doelgroep. Maar wat is een business model nu eigenlijk precies en wat is het verschil met een verdienmodel? Want daar bestaat nogal eens verwarring over.

Je business model is:

De manier waarop je waarde creëert met en voor je klanten en je zakelijk ecosysteem inclusief je eigen organisatie.

En je verdienmodel is:

Hoe en wanneer je daar monetaire en niet-monetaire waarde mee verdient met en voor welke klanten.

Je bent vrij om je business model op uiteenlopende manieren te beschrijven, maar de meeste van de populaire hulpmiddelen die je hiervoor kunt vinden, zijn ontworpen voor grote organisaties en voor organisaties die voor die grote bedrijven werken. Op dit moment in deze crisissituatie heb je daar helemaal niets aan. De populairste methode, afkomstig uit de *corporate* wereld, is het Business Model Canvas (BMC). En hoewel die methode ook voor startups wordt gebruikt, is zij in de praktijk niet bruikbaar voor die doelgroep en het doel van dit boek: zorgen dat je startup overleeft. Dat 'overleven' begint bij betalende klanten en niet bij jezelf met een 'briljant idee' waar je lekker op je gemak over gaat brainstormen met collega's of

met andere mensen in een traditionele startup-accelerator. Daar heb je gewoon de tijd niet voor!

Toen ik in 2001 begon met online geld verdienen vanuit huis, merkte ik al snel dat ik niets had aan al die traditionele strategiemodellen en die oude methoden die we bij de ABN AMRO gebruikten en die je op traditionele business-schools, universiteiten en hogescholen leerde. Ik ontdekte in de praktijk dat ik vanuit huis naast mijn vaste baan in mijn eentje heel snel met behulp van nieuwe technologie online geld kon verdienen in de *gig economy*. Tijdens het behalen van mijn Fintech Certificaat bij het M.I.T. in de Verenigde Staten in 2017 was het opleidingsprogramma - terecht - onderverdeeld in twee verschillende leerroutes: de cursisten die voor een grote organisatie werkten, of daarvoor wilden gaan werken, gebruikten andere hulpmiddelen en modellen dan ikzelf, die samen met mijn wereldwijde virtuele team de leerroute van de startup, scale-up en venture capital volgde.

Wij moesten onder enorme tijdsdruk in zes weken tijd met ons wereldwijde virtuele team - waarvan de leden elkaar niet kenden en elkaar nog nooit ontmoet hadden - een nieuw winstgevend bedrijf oprichten. We hoefden ons helemaal geen zorgen te maken over de vraag hoe je het intern voor elkaar zou kunnen krijgen. En dat was heerlijk. We moesten snel in actie komen, het gewoon 'doen' en zo snel mogelijk betalende klanten binnenhalen met een klein team met behulp van ICT en video conferencing. Iets wat veel mensen die bij grote organisaties werken nu pas tijdens de coronacrisis hebben ontdekt.

Wij hadden toen zes weken de tijd, maar jammer genoeg hebben de meesten van ons die zes weken nu zelfs niet. Je moet dus veel sneller acteren. En daarom krijg je in dit boek een aantal nieuwe startup model canvassen & checklists tot je beschikking om je overlevingskans met je startup te vergroten. Het zijn hulpmiddelen voor en door oprichters van startups.

2.2 Het startup model canvas[©]

Om je overlevingsstrategie op de korte en de lange termijn voor je startup te bepalen, je startup-business model aan te passen en je startup-organisatie te veranderen waar nodig, heb je simpele hulpmiddelen nodig, want het moet snel. In de eerste plaats moet je de impact van de huidige coronacrisis op je *bottom line* snel kunnen beoordelen, met de nadruk op je burnrate

en je runway. Vervolgens moet je je huidige startup-business model snel in kaart kunnen brengen.

Het startup model canvas[©] geeft je de gelegenheid om je startup-business model in één keer weer te geven vanuit het perspectief van je betalende klanten - inclusief je organisatieontwerp met jezelf en je kernteam en je belangrijkste leveranciers, strategische partners en andere mensen in je zakelijke ecosysteem, met wie je je overlevingsstrategie moet gaan uitvoeren. Want de keuze van de mensen met wie je dat gaat doen in je eigen kernteam en in je netwerk, is cruciaal voor je overlevingskans.

In afbeelding 2.1 zie je mijn nieuwe startup model canvas[©] afgebeeld.

Alles begint links bij je (snel) betalende klanten. In het 'middenblok' zit jij met je organisatie, en aan de voor- en achterkant communiceer en interacteer je met de buitenwereld aan de ene kant en met mensen in bedrijven in je netwerk aan de andere kant. Dit gebeurt via *touchpoints* aan beide kanten.

De bottom line voor je hele startup-business model wordt duidelijk in je verdienmodel, je kostenstructuur en je financieringsstrategie aan de onderkant van dit model.

Met dit startup model canvas[©] ga je snel aan de slag om je bestaande startup-organisatie en je oude startup-business model in kaart te brengen, om vervolgens snel je vervolgstappen te kunnen maken. Het doel is dat je dit met een beetje hulp allemaal binnen één dag, of maximaal twee dagen, doet.

In de eerdere fase, voordat de coronacrisis uitbrak, heb je beslissingen genomen en aannames gedaan om met je startup en je oplossing voor een bepaalde groep klanten het verschil te maken. Nu ben je door de omstandigheden gedwongen om snel in een aantal kleine stappen te onderzoeken of al je veronderstellingen nog steeds kloppen, of dat je onderdelen snel moet aanpassen of de heleboel op de schop moet nemen. De belangrijkste vraag die jij als oprichter nu moet stellen - in je eentje of samen met de andere oprichters en andere leden van je kernteam - voordat je allerlei beslissingen gaat nemen over overleven is:

STARTUP MODEL CANVAS®					
Bedrijf:	Naam:	Datum:	Versie:		
Klanten (niche(s)):	Probleem/behoefte:	Unieke waardepropositie:	Oplossing:	Touchpoints:	
	Touchpoints:	Kerncompetenties:	Organisatie:	Ecosysteem: Leveranciers:	
Verdienmodel:	Financieringsstrategie:	Kerncapaciteiten:		Strategische partners:	
		Kostenstructuur:		Zelfstandige ondernemers:	

Afbeelding 2.1 Het startup model canvas® met twee oprichters

Wat moet ik op korte termijn concreet veranderen aan welk onderdeel van het startup-business model inclusief onze organisatie om a) onze beste betalende klanten binnen te kunnen houden én b) te overleven?

Het startup model canvas heeft dertien verschillende onderdelen. In afbeelding 2.2 betreft het een startup met twee oprichters, die allebei online vanuit huis werken. Daarom zie je zowel aan de linkerkant (de 'klantenkant') als de achterkant (je netwerk) icoontjes voor smartphones en online in de rubriek Touchpoints staan.

Een kort overzicht van de verschillende onderdelen:

I Klanten: de klanten/niche die voor je oplossing betalen of willen gaan betalen.

II Probleem/behoefte: het probleem en/of de behoefte waarin jij speciaal met je startup het verschil voor die specifieke groep klanten in deze situatie kunt maken.

III Unieke waardepropositie: een korte, krachtige boodschap die duidelijk maakt waarom het de moeite waard is om jouw oplossing aan te schaffen.

IV Oplossing: de unieke oplossing die je aan de groep betalende klanten in je doelgroep levert. Producten en diensten zijn dus onderdeel van je oplossing.

V Touchpoints: de momenten waarop een klant of potentiële klant contact heeft met je startup. Tijdens deze momenten kan je bedrijf een goede indruk maken en via online en offline sales & marketing de juiste doelgroep aanspreken. Online en offline kanalen zijn hier dus onderdeel van.

VI Kerncompetenties: de kerncompetenties van je huidige startup-organisatie, van jezelf en van je huidige startup-kernteam.

VII Kerncapaciteiten: operationele processen die je zelf uitvoert en die nodig zijn voor het goed functioneren van je startup. Voorbeelden zijn een goed ICT-platform of een of meer functionele softwarepakketten. Denk ook aan online en offline sales- en marketingprocessen, customer relationship management, customer experience management, operationele processen zoals financiële rapportages, het verzorgen van managementinformatie,