



# **Business Case Exploration 2 Startup**

**Amber Meijers, Carmen Engelen,  
Janneke van Veltom, Julie Olree  
ICT & Media Design Semester 6**

# Contents

<b>Begrippenlijst .....</b>	<b>3</b>
<b>Business case exploration .....</b>	<b>4</b>
Doel.....	4
Businessmodel.....	9
Verdienmodel.....	9
Pitfalls & Manieren om ze te voorkomen .....	9
Business Model Canvas.....	11
Wie is je klant? .....	11
Waarom kiezen klanten voor jou? .....	11
Hoe vinden klanten je bedrijf? .....	11
Klantrelaties: online of offline? .....	11
Waarmee ga je geld verdienen? .....	11
Wat heb je nodig om verder te komen? .....	11
Wat gaat je bedrijf doen? .....	12
Met wie werk je samen?.....	12
Hoe ziet het er financieel uit? .....	12
Bronnen .....	13



## Begrippenlijst

In het volgende document worden een grote verscheidenheid aan termen gebruikt. De volgende lijst dient ter verduidelijking van de gebruikte termen.

D&D	Dungeons & Dragons. Ontwikkeld door Gary Gygax in 1974, D&D is het eerste rollen-bordspel dat op grote schaal werd uitgegeven.
D&D 5th	De vijfde editie van Dungeons & Dragons. Tot heden is dit de meest recente versie van het spel in een lijn van veertig jaar bordspellen. Het project legt eerst de focus op deze editie van het spel, met het oog op uitbreidingen naar andere spellen en edities.
TTRPG	Tabletop Roleplaying Games, ofwel rollenspellen. In deze vorm van spellen gebruikt met pen en papier om karakters te schrijven, om vervolgens middels rollenspellen een gedeelde fantasie uit te spelen.
DM	Dungeon Master - de spellen leider van het spel. De DM bewaakt de regels van het spel om te zorgen dat alles eerlijk verloopt. Vaak is het de Dungeon Master die de wereld waarin spelers spelen heeft geschreven.
Wizards of the Coast	Uitgever van D&D 5e.
Offline/Online spelen	Als bordspel kan D&D zowel offline met pen en papier (of tablets) gespeeld worden, als online. De online versie kan een groot scala van vormen aannemen: <ul style="list-style-type: none"><li>- Theatre of the Mind - Er wordt geen gebruik gemaakt van visuals, alles wordt via spraak of tekst gespeeld.</li><li>- VTT - het gebruik van Virtual Table-Top software, waar spelers hun karakters in een 2 of 3D omgeving kunnen zien.</li><li>- Online Games - Er bestaan spellen als Divinity: Original Sin en D&amp;D: Baldur's Gate 3 waarbij men een normaal videospel speelt met de regels van D&amp;D 5e.</li></ul>

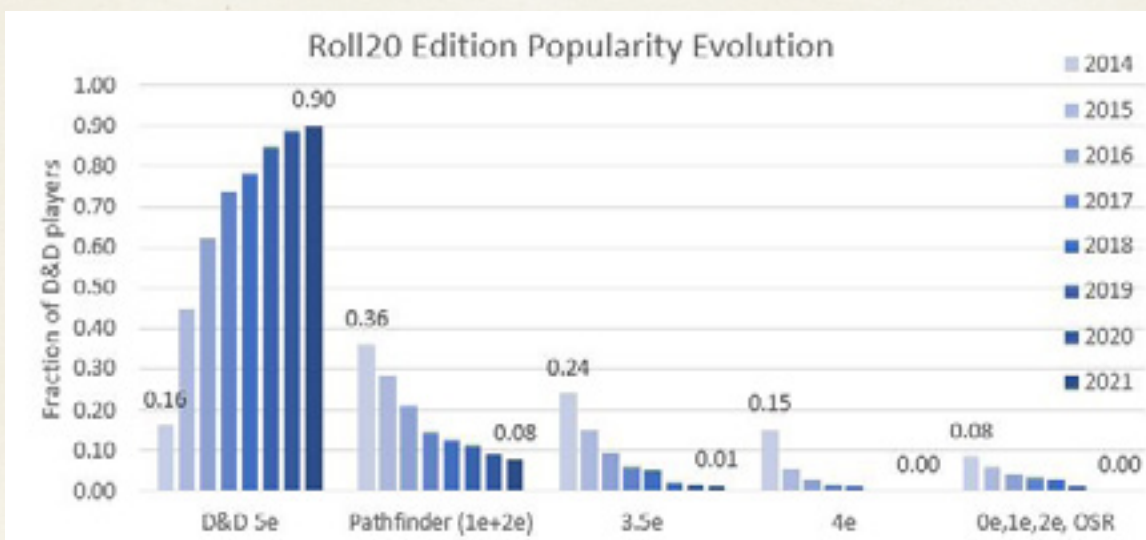
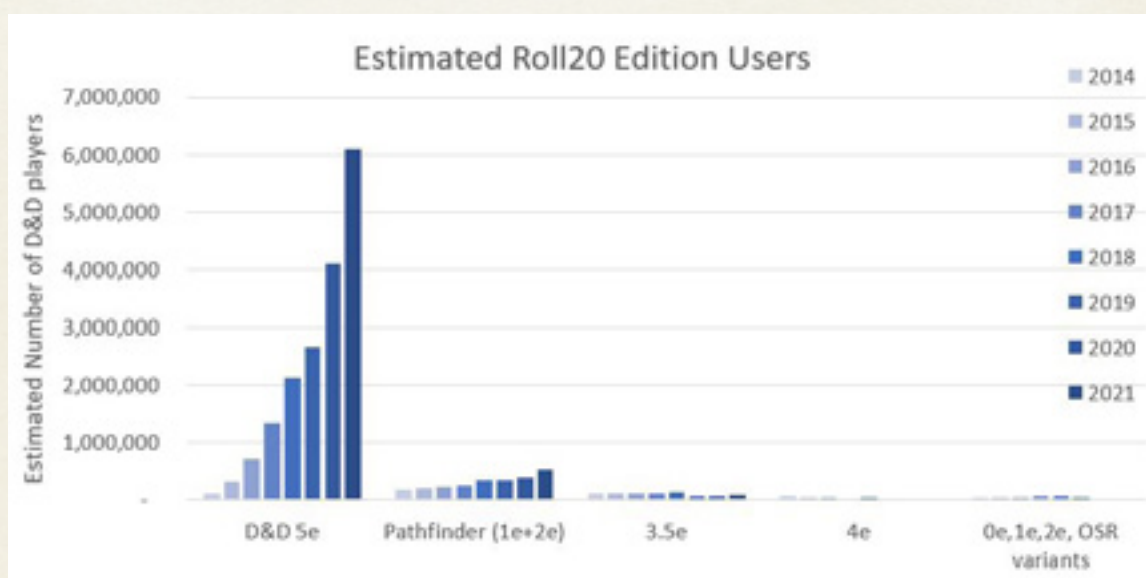
# Business case exploration

In de eerste zes weken van dit project zetten wij onze eigen start-up op. Dit document behandelt onder andere kosten, inkomsten en informatie over ons business-model.

## Doel

Het is moeilijk om met 100% zekerheid te zeggen hoeveel mensen Dungeons & Dragons (D&D) spelen omdat mensen spelen op verschillende websites, sommige spelen thuis en anderen kopen niet eens de boeken maar lenen deze bijvoorbeeld van vrienden. Om een schatting te maken van het aantal D&D spelers kijken we daarom naar alternatieve cijfers zoals de populariteit van sites gerelateerd aan D&D, verkochte boeken, surveys van de uitgever, Wizards of the Coast, etc.

## Roll20



Roll20 is een website waar spelers online TTRPG's kunnen spelen. De website is in 2012 met een succesvolle Kickstarter campagne gestart. Roll20 is een populaire website, in 2020 had Roll20 8 miljoen gebruikers. (Roll20, 2020) Zoals te zien in figuur 1 zijn het aantal spelers die de 5e editie van D&D spelen gegroeid van 4 duizend spelers in 2014 naar 6.1 miljoen in 2021 (Seed of Worlds, 2022). Dit heeft niet alleen



te maken met de groeiende populariteit van de website maar een hoger percentage van de spelers dat is overgestapt naar de vijfde editie van D&D. zie figuur 2. (Seed of Worlds, 2022)

## D&D Beyond



De website D&D beyond is een andere, veelgebruikte website. Dit is een toolset die enkel ondersteuning biedt aan de 5e editie van D&D. Daarbovenop richt de website zich op de regels en character sheets van D&D in tegenstelling met Roll20, welke enkel een virtuele omgeving biedt om te spelen.

In figuur 3 kan gezien worden dat D&D Beyond vaker bezocht wordt dan Roll20. Met het verschil in inhoud tussen Roll20 en D&D Beyond heeft D&D Beyond namelijk ook een bredere doelgroep, Roll20 richt zich op spelers die online willen spelen terwijl D&D Beyond ook functies biedt voor groepen die offline spelen.

D&D Beyond heeft al jaren een partnership met een van de meest populaire D&D streams Critical Role, dit streaming channel heeft 1.59 miljoen abonnees op youtube en is zo populair dat ze recentelijk (4 februari 2022) een geanimeerde show over hun D&D avonturen hebben uitgebracht op Amazon Prime.

## dnd5e.wikidot



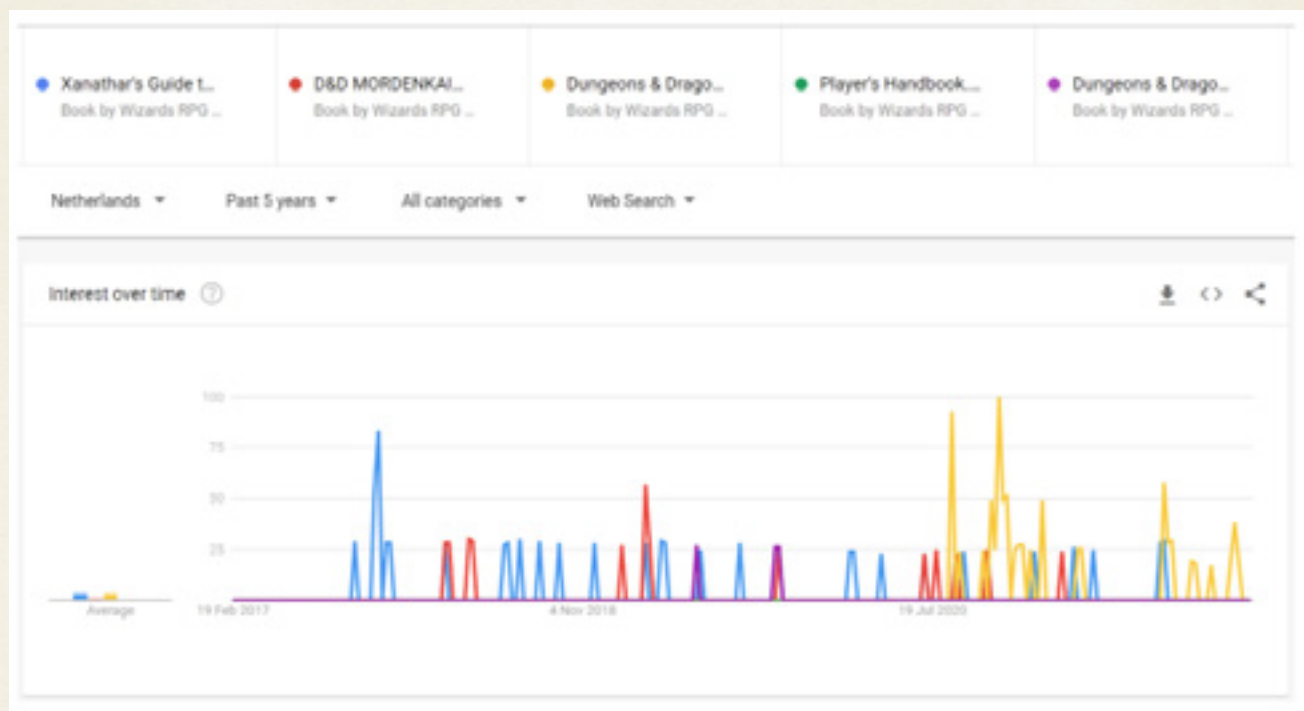
Dnd5e.wikidot is een website waarin de regels van D&D staan, de doelgroep van

deze website zijn dus mensen die online en offline spelen. Hoewel spelers in fysieke boeken regels kunnen lezen is het vaak sneller om online een regel op te zoeken. Vergeleken met de al populaire Roll20 heeft ook dnd5e.wikidot meer bezoekers op hun website, vergelijkbaar met het aantal bezoekers van D&D Beyond.

## Wizards of the Coast

WotC (Wizards of the Coast) is het bedrijf wat o.a. de boeken van D&D maakt. In 2017 maakte een enquête van WotC bekend dat 9.5 miljoen spelers D&D 5th edition speelt. Daarnaast is er door The Journal bekend gemaakt dat Hasbro's (de eigenaar van D&D) netto inkomsten vielen met 8% tegenover 2019, maar WotC stegen met 24% tegenover 2019. Deze 24% staat gelijk aan ongeveer \$816 miljoen.

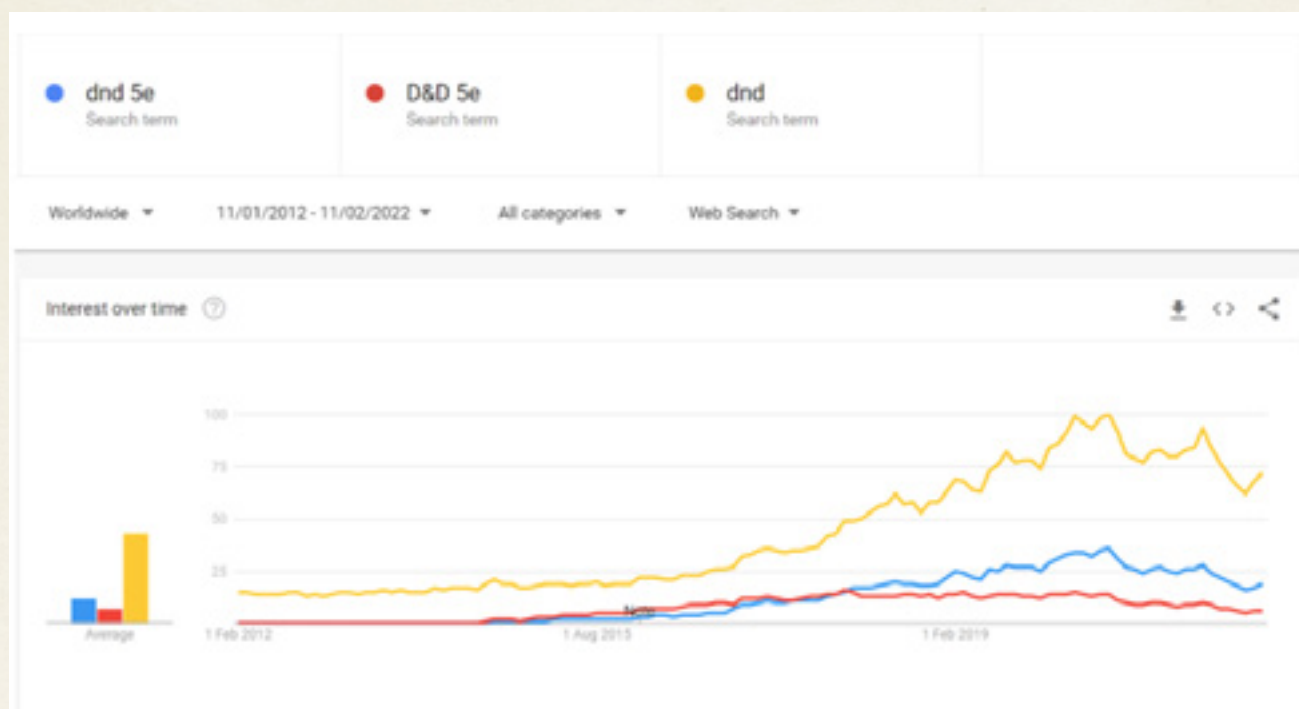
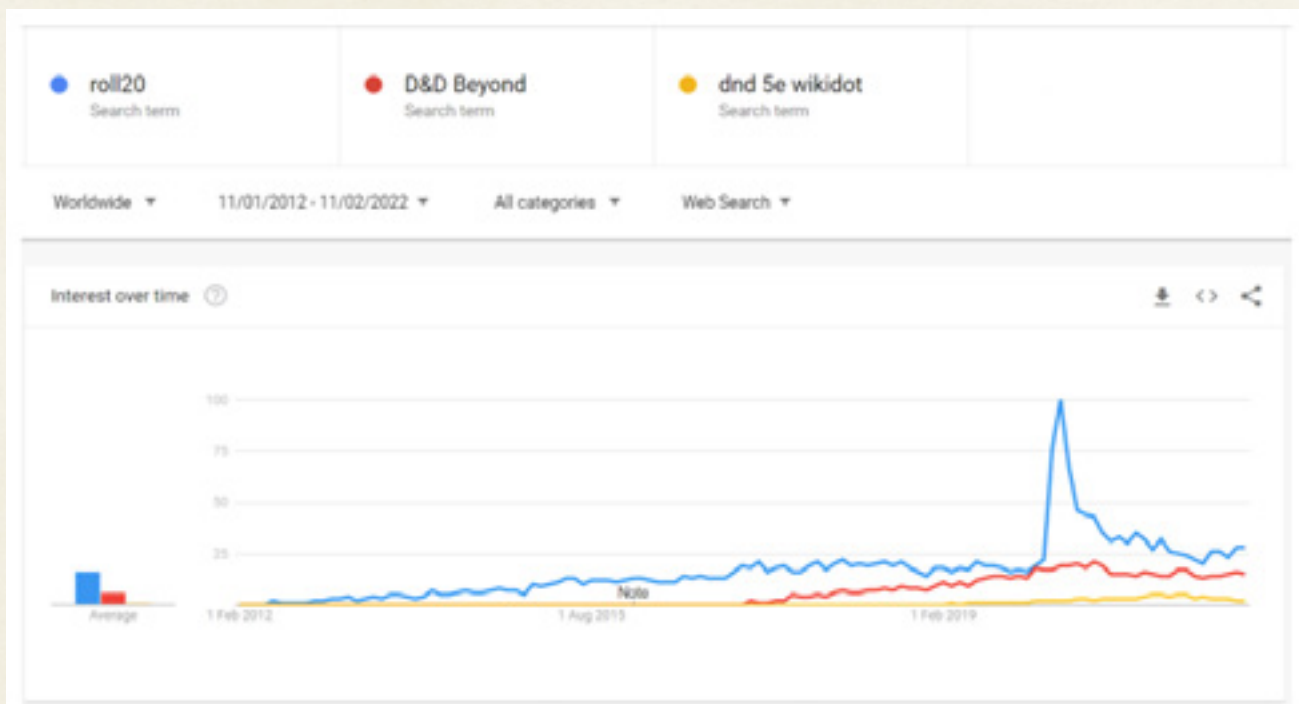
Volgens WotC is in 2021 digital gaming revenue gestegen met 36% en gerepresenteerd met 26%. Tabletop gaming presenteert momenteel het grootste stuk van deel van games met 74% waarbij er een groei van 44% heeft plaatsgevonden in 2021. WotC is gegroeid met 42% in 2021, en geven aan in 2022 een nieuw groot jaar te hebben, met nieuwe Magic sets en D&D releases. In 2020 groeiden de sales rondom Dungeons & Dragons voor 33%, en door de lockdown hebben veel fans andere vrienden en/of familie enthousiast gekregen, geleerd te spelen en werd het spelen van D&D via een online chatroom steeds groter, die het komende jaar zullen overstappen van sociaal afstandelijke online chatrooms naar overvolle tafels. (o.a. Forbes, 2019 & CnbC, 2021)



## Google Trends

De populariteit van alle drie de D&D websites die vergeleken zijn in dit document is gegroeid. D&D wordt steeds populairder. Dit is ook te zien in figuur 7, zie volgende pagina. Vanaf de publicatiedatum van de 5e editie van D&D, juli 2014, is zowel de populariteit van deze editie van D&D gegroeid als de populariteit van D&D in het algemeen gestegen.





## Aantrekkingskracht van TTRPGs voor neurodiversiteit

Ondanks de vele obstakels die zich op het pad van de tabletop rollenspeler kunnen bevinden, is het spelen van tabletop rollenspellen razend populair onder zowel neurotypische als neurodivergente spelers. Ze helpen om kritieke intersociale skills op te bouwen, om de wereld vanuit een ander perspectief te zien en om op een veilige manier interacties aan te gaan en uit te spelen. (A. Meijers, 2022)

## Hoe groot is onze doelgroep?

Een studie uit 2021 schat dat ongeveer 5% van kinderen en volwassenen ADHD hebben. (J Glob Health, 2021) De meest recente schatting van D&D spelers van bedrijf Wizards of the Coast (de officiële uitgever van D&D) is 9.5 miljoen. Hieruit volgt onze schatting van het aantal D&D spelers die ADHD heeft: 475 duizend spelers. Echter is de doelgroep groter dan alleen D&D spelers die ADHD hebben, vrienden en me-

despelers die spelen met spelers die ADHD hebben zullen namelijk waarschijnlijk ook dezelfde character sheets gebruiken in een D&D spel. Bij het gebruik van alternatieve character sheets is het gebruikelijk om dezelfde character sheet voor één groep van spelers te gebruiken voor de duidelijkheid tussen de spelers.



## Businessmodel

Ons businessmodel berust op het aanhaken met een aanverwante service. Hierbij verstrekken wij kant-en-klare concepten. In ons geval vullen we gaten in die Wizards of the Coast in hun TTRPG Dungeons & Dragons laat liggen qua toegankelijkheid voor o.a. neurodiverse mensen. Met kant en klare concepten bedoelen wij een samenkomst van alle onderdelen die bijvoorbeeld ADHD'ers helpen om D&D makkelijk te kunnen spelen in één product dat gemakkelijk te kopen is. Volgens MT-Sprout zijn voordelen van deze modellen dat consument vaak te springen staan om het balletje te zien rollen van iets waar nu geen invulling voor is. Ook is het kant en klare concept geven een tijdwinst voor mensen die niet de tijd hebben om zelf informatie her en der bij elkaar te schrapen.

## Verdienmodel

We beginnen met een kickstarter. Op deze manier kunnen wij geld binnenhalen om het project te ontwikkelen en mensen direct ook bekend te laten raken met ons concept. Veel D&D gerelateerde projecten of TTRPGs worden via kickstarter tot leven gebracht. Op deze manier kunnen wij ook andere investeerders aantrekken. Als de kickstarter begint te lopen kunnen wij bij belangengroepen aankloppen om te vragen of ze ons monetair of door middel van hulp bij bijvoorbeeld het testen of delen van kennis kunnen ondersteunen. Wanneer de kickstarter afgelopen is en het eerste product klaar is, kunnen mensen ons steunen door middel van het kopen van het product en extra supplementaire onderdelen, het subscriben op een Patreon voor het laatste nieuws en extra goodies, en donaties. Als de producten erg goed lopen zien wij de kans om een samenwerking gaan met bekende uitgevers van TTRPG boeken en andere onderdelen om het product 'to the next level' te brengen.

## Pitfalls & manieren om ze te voorkomen

Deze lijst met de meeste redenen waarom startups falen is gemaakt door Business Insider.

1. Te vroeg lanceren van het product.
2. De klant negeren.
3. Slechte communicatie (& marketing).
4. Het ontbreken van een businessmodel.
5. Een weinig aantrekkelijk product creëren.
6. Slechte verhouding tussen de kosten en verkoopprijs.
7. De concurrentie uit het oog verliezen.
8. Geen geschikt team hebben.
9. Zonder geld komen te zitten.
10. Het ontbreken van een markt.

Voor deze tien pitfalls hebben we de volgende oplossingen uitgewerkt om ze te voorkomen:

1. We lanceren het product pas op het moment dat het ook echt af is. We laten van te voren wel op de kickstarter onze plannen zien, maar we gaan pas verkopen op het moment dat we zeker zijn dat alles goed getest is en ook echt werkt.
2. We werken vanuit Design Thinking. De doelgroep staat altijd voorop in alles wat we ontwerpen en creëren. Er wordt ook met de doelgroep getest omdat we het



product zo nuttig mogelijk willen maken. Het moet ook echt werken.

3. We houden reguliere updates op kickstarter om zo onze investeerders up to date te houden over het maken van het product. We houden online campagnes voor het product tijdens de kickstarter. Daarna gaan we over op dingen als het product op conventies promoten, online campagnes uitbreiden en meer. Updates over ons werk komt dan op onze patreon en website langs.
4. We hebben het businessmodel in dit document uitgelijnd. We houden ons hier aan met wat we maken. Misschien moet er soms bijgestuurd worden wanneer nodig.
5. In het kopje cijfers & belang kun je terugvinden hoeveel mensen baat hebben bij het vullen van dit gat in de markt. Wij willen inspelen op dit probleem en deze markt door iets te maken dat ook echt werkt, te schrappen wat men niet wilt hebben en door te zorgen dat het product betaalbaar blijft voor de doelgroep. Wij designen ons product om zo aantrekkelijk en makkelijk mogelijk te maken dan dat het nu is om die informatie online te vinden en toepasbaar te maken in je eigen campaign.
6. Wij zorgen ervoor dat het geld dat verdiend wordt met de kickstarter, donaties en eventuele andere investeringen de design, development en test fase bekostigt. Vervolgens kunnen we dan het overgebleven geld samen met de inkomsten van verkopen als winst nemen.
7. Wij hebben de concurrenten bestudeerd, zoals te lezen is in onze Concurrentie Analyse. Er zijn op dit moment geen producten die iets leveren zoals wij willen doen, of die in de buurt komen. Wij zullen tijdens het creëren van het product ontwikkelingen in het veld in de gaten houden.
8. Ons team bestaat uit diverse designers die allemaal, tot een bepaalde hoogte, kennis hebben van D&D. Wij steken veel tijd in het onderzoeken en betrekken van mensen uit de doelgroep de baat moeten gaan hebben aan ons product. Waar nodig brengen wij mensen aan boord als we zelf iets niet kunnen doen met het geld van de kickstarter.
9. Wij zullen het geld dat we verdienen met de kickstarter en onze eigen inbreng duidelijk en voorzichtig verdelen over onze kostenposten. Als er echt geld nodig is kunnen we op tijd online campagne en donatie livestreams houden. Wij zullen zo transparant mogelijk zijn richting de consumenten en investeerders.
10. In het kopje cijfers & belang kun je terugvinden hoeveel mensen baat hebben bij het vullen van dit gat in de markt. De markt is duidelijk daar en informatie is te verspreid voor veel mensen om iets te vinden wat ook echt werkt voor hun situatie. Wij brengen dit alles samen om zo wat Wizards of the Coast nog niet echt gedaan heeft te verduidelijken en verbeteren.



# Business Model Canvas

Dit Business Model Canvas is gebaseerd op de informatie geleverd door de KVK.

## Wie is je klant?

Onze klanten zijn neurodiverse mensen, waarbij de focus initieel ligt op mensen die ADHD hebben. Dit product is gericht op ADHD'ers die langer D&D spelen.

Naast onze hoofddoelgroep zal het product ook voor andere interessant kunnen zijn. Bijvoorbeeld neurodiverse spelers, DM's die (beginnende) spelers wil ondersteunen of neurotypische spelers die hier baat bij hebben.

## Waarom kiezen klanten voor jou?

Ons bedrijf is de enige op de markt die een tool aanlevert waarin alle benodigde informatie voor tijdens D&D sessie op een plek te vinden is, specifiek gericht op ADHD'ers. Wij onderscheiden ons door het efficiënt maken van onze tool door te testen met onze doelgroep. Daarnaast is onze tool te gebruiken voor zowel online als fysieke sessies.

## Hoe vinden klanten je bedrijf?

Wij zullen een website maken waar klanten onze producten kunnen vinden. Ook maken wij social media kanalen aan om interactie met de community te kunnen houden en onze producten te kunnen promoten. Wij maken een Patreon en Kickstarter aan voor het product zelf. Ook zullen we kijken of we in de community zelf kunnen promoten in bijvoorbeeld livestreams van bekende campaigns of in discord servers.

Mogelijk adverteren via online (betaalde) advertenties in bijvoorbeeld Roll20 en DnDBeyond. Echter is hier een startkapitaal voor nodig die we kunnen verdienen met Patreons en Kickstarter.

## Klantenrelaties: online of offline?

We werken voornamelijk online met klantenrelaties. Via bijvoorbeeld social media, in livestreams en door contact via de Kickstarter/Patreon. Ook zullen we via de website een contact e-mail hebben die op andere kanalen ook te vinden is. Offline kunnen we naar conventies gaan om ons product te promoten.

## Waarmee ga je geld verdienen?

Zie hiervoor het kopje verdienmodel.

## Wat heb je nodig om verder te komen?

We hebben verschillende design tools al in huis om mee te werken. Wat wel belangrijk is om aan te komen zijn mensen om mee te testen en experts om over verschillende onderwerpen rond ADHD te praten. Het product zelf realiseren is voornamelijk design en programmeerwerk. Als we het eenmaal fysiek willen maken moeten we iemand vinden die het kan printen en dergelijke.



## **Wat gaat je bedrijf doen?**

Het realiseren van een product die drempels in D&D wegneemt voor spelers met ADHD. Door middel van het doen van onderzoek en testen met de doelgroep wordt een effectief product gerealiseerd. Het product heeft doorgroeimogelijkheden voor mensen buiten onze huidige doelgroep, bijvoorbeeld startende ADHD spelers of andere neurodiverse mensen.

## **Met wie werk je samen?**

We werken samen met belangengroepen voor diversiteit en beperkingen binnen TTRPGs en games. Ook werken we samen met mensen en bedrijven die verstand hebben van, en de mogelijkheid hebben tot het drukken/realiseren van fysieke producten. Ook werken we natuurlijk samen met de klant, wij kijken en luisteren goed naar wat onze doelgroep wil.

## **Hoe ziet het er financieel uit?**

Voor het ontwikkelen van het product zijn eerst een aantal kostenposten.

Voor het maken van ons product hebben we toegang nodig tot design-tools zoals Illustrator. De volledige Adobe software suite kost €2.903,40 voor 4 personen per jaar.

We willen een website opzetten om ons product op te promoten en te verkopen. Ook wordt dit ons centrale punt waar de social media campagne naar leidt. Het hosten van een website kost in het algemeen rond de €72 per jaar, plus €24 euro voor het domein per jaar.

Om ons bedrijf in beeld te krijgen bij onze doelgroep willen we gebruik maken van online (betaalde) advertenties. Wanneer we gebruik maken van YouTube/Google advertising is het mogelijk om zelf een maandelijks bedrag in te stellen voor deze advertenties van €300 per maand. Berekend op basis van een periode van een half jaar zou dit een bedrag zijn van €1800.

Dit samen zorgt dat de meest belangrijkste basiskosten op €4.799.40 voor het eerste jaar uitkomt.

Stel dat we onze funding goal op €6.250 zouden zetten, dan moeten we 250 investors werven die ieder €25 inleggen. Wij kiezen deze minimale inzet uit een onderzoek van Bentley University (2015) waaruit blijkt dat meer dan 50% van de kickstarter projecten slagen als dit het minimale bedrag is. Als het lager is, bijvoorbeeld €5 of €10, dan falen projecten sneller. We hebben dan nog extra geld over als winst om het bedrijf te laten groeien.

Als we ons een basisloon opleggen vanuit het minimumloon voor een team van 4 personen is het minimale wat we kwijt zijn aan loonkosten €82.800 per jaar (€20.700 per persoon per jaar). Dit zal uiteindelijk nog zeker hoger liggen.



## Bronnen

Redactie MT/Sprout. (2021, 15 september). 10 businessmodellen om nu de markt mee te verslaan. MT/Sprout. Geraadpleegd op 11 februari 2022, van <https://mtsprout.nl/startups-scaleups/businessmodellen-markt-verslaan>

Esteban, C. (2018, 17 april). De 10 belangrijkste redenen waarom startups falen. Business Insider Nederland. Geraadpleegd op 11 februari 2022, van <https://www.businessinsider.nl/de-10-belangrijkste-redenen-waarom-startups-falen/>

Wikipedia contributors. (2022, 3 februari). Wizards of the Coast. Wikipedia. Geraadpleegd op 11 februari 2022, van [https://en.wikipedia.org/wiki/Wizards\\_of\\_the\\_Coast#:~:text=The%20Journal%20also%20reported%20that,%2C%20up%2024%25%20from%202019](https://en.wikipedia.org/wiki/Wizards_of_the_Coast#:~:text=The%20Journal%20also%20reported%20that,%2C%20up%2024%25%20from%202019)

Bentley University. (2015). What Is the Secret to the Perfect Kickstarter Campaign? Geraadpleegd op 14 februari 2022, van <https://www.bentley.edu/news/what-secret-perfect-kickstarter-campaign>

Blokker, H. (2021, 3 augustus). Business Model Canvas: 9 bouwstenen voor succes. KVK. Geraadpleegd op 11 februari 2022, van <https://www.kvk.nl/advies-en-informatie/innovatie/productontwikkeling/business-model-canvas/>

Seed of Worlds. (2022, 12 januari). Smaller slices of a bigger pie - older D&D editions on Roll20. Geraadpleegd op 11 februari 2022, van <https://seedofworlds.blogspot.com/2022/01/smaller-slices-of-bigger-pie-older-d.html>

Roll 20. (2021, 18 februari). The Orr Group Industry Report Q4 2020: 8 Million Users Edition! · Roll20 Blog. Geraadpleegd op 11 februari 2022, van <https://blog.roll20.net/posts/the-orr-group-industry-report-q4-2020-8-million-users-edition/>

Similar Web. (2022, 11 februari). dndbeyond.com Traffic Analytics & Market Share. Geraadpleegd op 11 februari 2022, van <https://www.similarweb.com/website/dndbeyond.com/#overview>

similarweb. (2022, 11 februari). roll20.net vs. wikidot.com Traffic Comparison. Geraadpleegd op 11 februari 2022, van <https://www.similarweb.com/website/roll20.net/vs/wikidot.com/#overview>

Rowe, A. (2019, 28 februari). The Company Behind Dungeons & Dragons Grew Online Sales 53% Last Year. Forbes. Geraadpleegd op 11 februari 2022, van <https://www.forbes.com/sites/adamrowe1/2019/02/28/the-company-behind-dungeons-dragons-grew-online-sales-53-last-year/?sh=77b5fa9e30ab>

Zambrano, J. R. (2022, 9 februari). D&D: WotC Billion, The First Billion-Dollar Tabletop Publisher. Bell of Lost Souls. Geraadpleegd op 11 februari 2022, van <https://www.belloflostsouls.net/2022/02/dd-wotc-becomes-the-first-billion-dollar-tabletop-publisher.html>



Whitten, S. (2021b, maart 13). Dungeons & Dragons had its biggest year ever as Covid forced the game off tables and onto the web. CNBC. Geraadpleegd op 11 februari 2022, van <https://www.cnn.com/2021/03/13/dungeons-dragons-had-its-biggest-year-despite-the-coronavirus.html>

Google Trends. (2017-2022, februari 19,14). D&D books interest over time (Versie 1) [Google searches of D&D books from 19 feb 2017 to 13 feb 2022]. Google Trends. [https://trends.google.com/trends/explore?date=today%205-y&geo=NL&q=%2Fg%2F11hy\\_03bfj,%2Fg%2F11fd6df9k5,%2Fg%2F11kx2mqwyv,%2Fg%2F11b6gjh-b4h,%2Fg%2F11b6jb7z10](https://trends.google.com/trends/explore?date=today%205-y&geo=NL&q=%2Fg%2F11hy_03bfj,%2Fg%2F11fd6df9k5,%2Fg%2F11kx2mqwyv,%2Fg%2F11b6gjh-b4h,%2Fg%2F11b6jb7z10)

Google Trends. (2022, 19 februari). D&D websites interest over time (Versie 1) [Google searches of D&D websites from 19 feb 2017 to 13 feb 2022]. Google Trends. <https://trends.google.com/trends/explore?date=today%205-y&q=roll20,%2Fg%2F11gy2jdh75,wikidot%205e>

Google Trends. (2022a, februari 19). D&D terms interest over time (Versie 1) [Google searches of D&D terms from 19 feb 2017 to 13 feb 2022]. Google Trends. <https://trends.google.com/trends/explore?date=all&q=dnd%205e,D%26D%205e,DnD>

Song, P., Zha, M., Yang, Q., Zhang, Y., Li, X., & Rudan, I. (2021, 11 februari). NCBI - The prevalence of adult attention-deficit hyperactivity disorder: A global systematic review and meta-analysis. US National Library of Medicine National Institutes of Health. Geraadpleegd op 11 februari 2022, van <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC7916320/#:%7E:text=By%20adjusting%20for%20the%20global,affected%20adults%20in%202020%20globally>

Camp, P. (2020, 10 oktober). How Many D&D Players Are There Worldwide? DungeonVault. Geraadpleegd op 11 februari 2022, van <https://dungeonvault.com/how-many-dnd-players-are-there-worldwide/>

Meijers, A., & Van Veltom, J. (2022, 10 februari). Literature Study. Google Docs. Geraadpleegd op 11 februari 2022, van [https://docs.google.com/document/d/1mpaN-7psy3W-z7qUOX9WxZ22jHal0y3D\\_TltOI\\_XiHKU/edit#heading=h.gynurhdt61bj](https://docs.google.com/document/d/1mpaN-7psy3W-z7qUOX9WxZ22jHal0y3D_TltOI_XiHKU/edit#heading=h.gynurhdt61bj)