

# EnTranCe

## BEDRIJFSMODEL STRESSTEST

---



Gebruik van de tool  
Template  
Voorbeeld

# Bedrijfsmodel Stresstest

De Bedrijfsmodel Stresstest helpt je te begrijpen of je bedrijf toekomstbestendig is. Veranderingen in de markt, samenleving of technologie kunnen grote invloed hebben op je bedrijf. Hierdoor kan het zijn dat je bedrijf geen zekere toekomst heeft. Met de Bedrijfsmodel Stresstest krijg je inzicht in de sterke en zwakke punten van je bedrijf. Als je dit weet kun je gericht werken aan een robuuster bedrijf.

## Tips voor gebruik

Een Bedrijfsmodel Stresstest kun je zelf gebruiken maar is het effectiefst als je deze in groepsverband inzet. De groep moet bestaan uit mensen die bekend zijn met je bedrijf. Daarnaast kun je (externe) experts erbij betrekken.

Print de Bedrijfsmodel Stresstest op een grote poster. Ter inspiratie kun je kijken naar de Bedrijfsmodel Stresstest voor Uber.

## Gebruik van de tool

In de Bedrijfsmodel Stresstest onderzoek je of je bedrijf bestand is tegen ontwikkelingen op het gebied van politiek, economie, samenleving, technologie, markt of regulering. Voorbeelden van ontwikkelingen zijn vergrijzing of een grote economische groei. Breng de sterke en zwakke punten van je bedrijf in kaart met de volgende stappen.

### Stap 1: beschrijf je bedrijf

Beschrijf de belangrijkste elementen van je bedrijf aan de hand van de Wie, Wat, Hoe en Waarom vragen.

#### *Wie – klanten*

Wie zijn de afnemers van jouw producten of diensten? Geef een korte beschrijving van jouw klant(en).

#### *Wat – propositie en waarde*

Welk product of dienst biedt je bedrijf aan? Geef een beschrijving en leg uit welk probleem het oplost voor je klanten. Welke voordelen biedt het ten opzichte van concurrenten?

#### *Hoe – activiteiten en partners*

Beschrijf hoe het product of de dienst tot stand komt. Wat zijn de belangrijkste activiteiten binnen jouw bedrijf? Denk onder andere aan machines en personeel die nodig zijn om je product of dienst te maken. Zijn er ook belangrijke partners die het product of de dienst mede mogelijk maken?

#### *Waarom – kosten en opbrengsten*

Wat zijn de grootste kostenposten? Beschrijf die onderdelen van het bedrijf of je product die het meeste geld kosten. Bekijk ook waaraan je geld verdient. Is dit alleen de verkoop van het product of dienst of kent het bedrijf andere verdienmodellen?

## Stap 2: selecteer de drie belangrijke ontwikkelingen

Er zijn talloze ontwikkelingen van invloed op jouw bedrijf. Denk aan veranderingen zoals trends of wijzigingen in je markt. Kijk naar de volgende onderwerpen en bedenk welke ontwikkelingen voor jouw bedrijf relevant zijn.

- Politiek: wet- en regelgeving, politieke stabiliteit, handelsverdragen of beperkingen;
- Economie: economische groei, rente, inflatie, wisselkoersen;
- Sociaal: cultuur, gezondheid, populatiegroei, leeftijdsverdeling, werkhouding;
- Technologie: innovatie, ontwikkeling, nieuwe hardware (computers, telefoons, tablets), nieuwe software;
- Milieu: weer, klimaat, milieubewustzijn.

Schrijf de drie belangrijkste ontwikkelingen voor jouw bedrijf op. Kies de ontwikkelingen waarvan je denkt dat deze de meeste impact zullen hebben op je bedrijf. Natuurlijk kun je ook slechts een of twee ontwikkelingen kiezen.

## Stap 3: confronteer je bedrijf met de ontwikkelingen

Nu kun je je bedrijf confronteren met de door jou gekozen ontwikkelingen. Ga bij elk element van je bedrijf na wat de impact zal zijn van iedere ontwikkeling. Bekijk of het een negatieve of een positieve impact heeft. Gebruik de volgende indicatie om aan te geven welke impact de ontwikkeling heeft.

- Rood: geeft aan dat dit onderdeel van je bedrijf niet meer haalbaar is. In dit geval is de ontwikkeling een gevaar voor het onderdeel van het bedrijf of de bedrijfsvoering. Dit onderdeel zal niet meer verder kunnen bestaan.

- Oranje: geeft aan dat dit onderdeel niet langer rendabel is. In dit geval zorgt de ontwikkeling ervoor dat het onderdeel van je bedrijf of bedrijfsvoering moet veranderen.
- Groen: geeft aan dat de haalbaarheid en rendement van het onderdeel van je bedrijf of bedrijfsvoering versterkt wordt.
- Wit: er is niet of nauwelijks impact

## Stap 4: wijs de sterke en zwakke punten van je bedrijf aan

Bekijk de confrontatie tussen de ontwikkelingen en je bedrijf.

Waar zitten sterke punten? Dit zijn de plekken die je een groene kleur hebt gegeven. Dit gedeelte van je bedrijf zit goed in elkaar wanneer de ontwikkelingen plaatsvinden.

Waar zitten zwakke punten? Dit zijn de plekken in je bedrijf die je rood of oranje gekleurd hebt. Hoe brengen de ontwikkelingen grote veranderingen bij je bedrijf teweeg. Vooral als er bij meerdere ontwikkelingen hetzelfde onderdeel van je bedrijf rood kleurt is er een zeer zwakke plek te zien.

## Stap 5: maak je bedrijf robuuster

Bedenk concrete acties om ervoor te zorgen dat de negatieve impact verzacht wordt of zelfs opgelost wordt. Hiermee maak je je bedrijf robuuster. Kijk nog eens naar de argumenten die je had om voor een rode of oranje kleur te kiezen. Deze kunnen je helpen om concrete acties te formuleren om je bedrijfsmodel te verbeteren. Maak een lijst met de acties die nodig zijn om je bedrijf robuuster te maken.

# bedrijfsmodel stresstest

naam \_\_\_\_\_

|                                    |  | ontwikkeling 1 | ontwikkeling 2 | ontwikkeling 3 |
|------------------------------------|--|----------------|----------------|----------------|
| wie<br>klanten                     |  |                |                |                |
|                                    |  |                |                |                |
|                                    |  |                |                |                |
| wat<br>propositie en<br>waarde     |  |                |                |                |
|                                    |  |                |                |                |
|                                    |  |                |                |                |
| hoe<br>activiteiten<br>en partners |  |                |                |                |
|                                    |  |                |                |                |
|                                    |  |                |                |                |
| waarom<br>kosten en<br>opbrengsten |  |                |                |                |
|                                    |  |                |                |                |
|                                    |  |                |                |                |

datum \_\_\_\_\_

# Voorbeeld

|                                 |                           |
|---------------------------------|---------------------------|
| <b>industrie</b>                | Transport                 |
| <b>producten &amp; diensten</b> | Personen- en versvervoer  |
| <b>bedrijfs-grootte</b>         | 16.000+ werknemers (2017) |
| <b>omzet</b>                    | \$6,5 miljard (2016)      |
| <b>locatie</b>                  | San Francisco             |



Uber verbindt met een mobiele app officiële taxichauffeurs maar ook privéchauffeurs met reizigers. Uber verdient geld door een deel van de ritprijs op te eisen.

## Bedrijfsmodel Stresstest voor Uber

De stresstest voor Uber begint met het beschrijven van de wie, wat, hoe en waarom van het bedrijf. Een korte beschrijving van de belangrijkste klanten, de propositie, activiteiten en opbrengsten helpt een beeld te schetsen van Uber. Uber heeft drie mogelijke ontwikkelingen geselecteerd en wil zien wat de impact is van deze ontwikkelingen op Uber. Ontwikkeling 1 is een technologische ontwikkeling, de zelfrijdende auto. De impact van deze ontwikkeling is groot voor Uber, het vereist een verandering in een groot deel van Ubers bedrijfsvoering. Bestuurders zijn niet meer noodzakelijk aangezien de zelfrijdende auto deze oplossing kan bieden. Ontwikkeling 2 betreft een sociale ontwikkeling, car sharing. Het enthousiasme over car sharing trekt aan omdat steeds minder mensen een auto hebben. In dat geval zijn er minder amateur bestuurders beschikbaar, terwijl meer mensen van Uber's dienstverlening gebruik willen maken. Ontwikkeling 3 is een politieke ontwikkeling, nieuwe wetgeving bepaalt dat Uber een taxibedrijf is. Dit heeft een grote impact op amateur bestuurders aangezien zij niet mogen rijden in dat geval. Ubers juridische activiteiten zullen toenemen en kosten zullen stijgen.

Met name ontwikkeling 1 en 3 hebben grote impact. Uber moet hiervoor bepalen welke acties ze kunnen nemen.

# bedrijfsmodel stresstest

naam Uber

|                                 |   | ontwikkeling 1<br>Zelf-rijdende auto's zijn geaccepteerd en mogen ingezet worden voor personenvervoer | ontwikkeling 2<br>Car sharing is alom geaccepteerd en de manier van reizen | ontwikkeling 3<br>Wetgeving bepaald dat Uber als een taxibedrijf wordt behandeld |
|---------------------------------|---|---|--|--|
| wie<br>klanten                  | Passagiers  |   | Uber maakt car sharing mogelijk, meer passagiers                           | Minder bestuurders leidt tot minder passagiers                                   |
|                                 | Amateur bestuurders   | Zijn niet of minder nodig   | Minder mensen bieden zich aan als bestuurder                               | Amateur bestuurders mogen geen ritten meer verzorgen                             |
|                                 | Professionele bestuurders   | Zijn niet of minder nodig   | Er komen meer ritten toe aan professionele bestuurders                     | Er komen meer ritten toe aan professionele bestuurders                           |
| wat<br>propositie en waarde     | Verbinden van bestuurders met passagiers  | Vervangen door verbinden met zelf-rijdende auto's   | Er worden minder passagiers verbonden                                      |  |
|                                 | Passagiers: met een tik een rit regelen altijd en overall, van betaalbaar tot luxueus |   |  | Minder keuze in bestuurders  |
|                                 | Bestuurders: gemakkelijk koppelen met reizigers onder eigen voorwaarden               | Deze dienst vervalt   | Koppelen met nog meer passagiers   |  |
| hoe<br>activiteiten en partners | Platform onderhouden en bijwerken   |   |  |  |
|                                 | Samenwerking met leasebedrijven voor speciale pakketten                               | Wellicht dat leasebedrijf ook zelf-rijdende auto's gaat aanbieden                                     |  |  |
|                                 | Juridische activiteiten zoals procederen en lobbyen                                   | Geen rechtszaken over amateur bestuurders meer nodig  |  | Uber zal er alles aan doen om wetgeving om te draaien                            |
| waarom<br>kosten en opbrengsten | Opbrengsten: betaling van passagiers aan de eind van de rit                           | Geen tussenkomst van bestuurder, opbrengst direct bij Uber  | Meer ritten tegelijkertijd is meer opbrengsten                             | Minder opbrengsten door minder ritten  |
|                                 | Flexibele prijzen bepaald door drukte en beschikbaarheid vervoer                      |   |  |  |
|                                 | Kosten: technologische infrastructuur, juridisch, werknemers en marketing             | Wellicht dat de investering in zelf-rijdende auto's groter is dan de kosten van chauffeurs            | Meer passagiers per rit door bestuurders drukt kosten per rit              | Uber zal juridische kosten maken en moeten omscholen naar een taxibedrijf        |

datum \_\_\_\_\_