

Je houdt nu een handboek vast voor 's werelds beste businessmodellen.
Gebruik het als inspiratie voor je portfolio van nieuwe ideeën en productaanpassingen.
Ontwerp een cultuur van innovatie en transformatie en creëer...

Het onoverwinnelijke bedrijf

strategyzer.com/invincible

Geschreven door

Alex Osterwalder

Yves Pigneur

Fred Etienne

Alan Smith

Ontworpen door

Chris White

Trish Papadacos



Strategyzer

Series

Gebruik dit boek samen met
Business Model Generatie,
Waarde Propositie Ontwerp,
& Business Ideeën Testen
Internationale bestsellers
in meer dan 40 talen

Een organisatie die zichzelf steeds opnieuw uitvindt voordat zij gedateerd raakt. Een onoverwinnelijk bedrijf exploreert de toekomst en excelleert tegelijkertijd in het exploiteren van het heden. Het cultiveert een cultuur waarin innovatie en executie harmonieus onder één dak leven. Het concurreert op superieure businessmodellen en overstijgt traditionele industriegrenzen.



**Hoe je een
onoverwinnelijk
bedrijf wordt ...**



Vind jezelf steeds
opnieuw uit

Concurreer op superieure
businessmodellen

Overstijg
industriegrenzen

Om iedereen voor te blijven en disruptie te vermijden moet je jezelf steeds opnieuw uitvinden. Businessmodellen verouderen sneller dan ooit en je wilt als ze krimpen niet gedateerd raken. Concurrentie komt steeds vaker uit onverwachte hoek – zoals van eigenwijze start-ups – naast de traditionele gevestigde rivalen. Onoverwinnelijke bedrijven vinden steeds opnieuw uit wie ze zijn en waar en hoe ze concurreren, om relevant te blijven en voorop te blijven lopen.

Uitsluitend concurreren op nieuwe producten, diensten, prijs en technologieën is steeds meer een rat race. Laat concurrenten achter je en haal het maximale uit marktkansen, nieuwe klantbehoeften en opkomende technologieën door ze in te bedden in superieure businessmodellen. Ontwerp, test en bouw superieure businessmodellen die andere ontwrichten, maar zelf moeilijk te ontwrichten zijn.

De meest succesvolle organisaties worden niet beperkt door industriegrenzen of industriekrachten. Sterker nog, vaak verleggen ze industriegrenzen en ontwrichten ze andere. Hun businessmodel of portfolio van businesses is niet het resultaat van het gebied waarin ze werkzaam zijn; het ontstaat vanuit een organisatie die constant nieuwe manieren onderzoekt om waarde te creëren rond marktkansen.

Ontdek hoe je kunt managen en verbeteren wat je hebt en tegelijkertijd de toekomst exploreert met businessmodelportfolio's.

Ontwerp, implementeer en manage een innovatiecultuur om je innovatietrechter continu te voeden en relevant te blijven.

Ontdek hoe je superieure businessmodellen ontwerpt, test en managet.

Pas businessmodelpatronen toe om het beste te halen uit marktkansen, nieuwe technologieën en producten en dienstennovaties.

Ontdek hoe je een ambidextere organisatie kunt creëren en managen, die in staat is zowel de corebusiness te verbeteren als volledig nieuwe kansen te onderzoeken, over traditionele industriegrenzen heen.

Lees hoe het Chinese bedrijf Ping An zich ontwikkelde van een traditioneel bank- en verzekeringsconglomeraat tot een technologiegroep die concurreert in vijf verschillende arena's – en een van de grootste bedrijven ter wereld werd.

A dramatic sky with a bright sun in the upper right corner, casting a golden glow over the scene. The sky is filled with large, billowing clouds in shades of orange, yellow, and red, with some darker, purplish-blue clouds visible in the lower left. The overall atmosphere is warm and intense.

**... en meer
waarde creëert**

Voor de maatschappij

Kleine en grote bedrijven die zichzelf steeds opnieuw uitvinden, hebben een enorm positieve impact op de maatschappij. Ze zorgen voor economische groei en potentieel *game-changing* innovaties. De beste van die bedrijven stellen de impact op het milieu en de samenleving centraal in hun inspanningen om de wereld in positieve zin te veranderen. Omgekeerd kan de neergang of ondergang van bedrijven desastreus zijn voor steden en volledige regio's, die gebukt zullen gaan onder economische krimp.

Voor klanten

Bedrijven die constant innoveren en nieuwe businessmodellen onderzoeken, creëren constant nieuwe en betere waardeproposities tegen aantrekkelijkere prijzen. Sommige innovaties kunnen onbeduidend zijn en alleen maar tot meer consumptie leiden. Maar veel innovaties creëren substantiële waarde voor klanten, in de vorm van gemak, entertainment, welzijn en voldoening.

Voor het team

Onoverwinnelijke bedrijven bloeien door de eeuwen heen en bieden lange-termijnwerkzekerheid, terwijl andere die er niet in slagen zichzelf opnieuw uit te vinden duizenden werknemers moeten ontslaan. Onoverwinnelijke bedrijven bieden een thuis aan zowel executie- als innovatietalent en hebben organisatiestructuren en -processen van wereldklasse, waarmee ze de uitdagingen van de 21ste eeuw aankunnen.

Voor eigenaren

Eigenaren van onoverwinnelijke bedrijven profiteren van langetermijngroei en een kleiner disruptierisico, en trekken bovendien executie- en innovatietalent van wereldklasse aan. Onoverwinnelijke bedrijven bloeien ook op lange termijn, omdat ze de vruchten plukken van het managen van het heden, terwijl ze al de zaadjes voor de business van morgen zaaien. Hun vermogen om tegelijkertijd te *exploiteren* en te *exploreren* reduceert het risico van disruptie en gedateerdheid aanzienlijk, en trekt de beste talenten aan.

Van Business Model Generatie naar Het onoverwinnelijke bedrijf

Het onoverwinnelijke bedrijf is het vierde boek in de Strategyzer-reeks. Het is een aanvulling op de eerdere boeken en gaat in op een aantal uit te voeren taken voor innovatieteams, ondernemers en senior leiders die hele organisaties managen.

De nieuwe inhoud is gebaseerd op wat we hebben geleerd door te werken met leidende organisaties over de hele wereld en door de weinige onoverwinnelijke bedrijven op deze wereld te bestuderen.

strategyzer.com/books

NL-edities: businezz.nl



	Taak	Kernvraag	Belangrijkste tool en proces	Boeken
Innoveren en ontwerpen <i>Uitvinden en verbeteren</i>	Breng je business, idee of innovatie in kaart	Hoe creëer je duurzame winsten en waarde voor je organisatie?	Business Model Canvas (BMC) of Mission Model Canvas (MMC)	<i>Business Model Generatie</i> (2010)
	Breng je product en dienst in kaart	Hoe creëer je waarde voor je klanten?	Waarde Propositie Canvas (WPC)	<i>Waarde Propositie Ontwerp</i> (2014)
	Maximaliseer kansen en concurreer op businessmodellen	Hoe maximaliseer ik kansen en verbeter ik mijn business met het beste businessmodeldesign?	Businessmodelpatronen (uitvindpatronen en verschuifpatronen)	<i>Het onoverwinnelijke bedrijf</i> (2020), <i>Business Model Generatie</i> (2010)
Testen en risico's beperken	Test en beperk de risico's van jouw idee	Hoe reduceer je het risico dat je een businessidee najaagt dat niet zal werken?	Klantontwikkeling (Steve Blank) en Agile Engineering/ Lean start-up (Eric Ries), Test Card, Learning Card	<i>The Start-up Owner's Manual</i> (Steve Blank, 2012), <i>De Lean Start-up</i> (Eric Ries, 2011), <i>Waarde Propositie Ontwerp</i> (2014)
	Kies de juiste experimenten om jouw idee te testen	Wat zijn de meest geschikte experimenten om je ideeën te testen en hun risico's te beperken?	Experimentenbibliotheek	<i>Businessideeën testen</i> (2020)
	Meet de reductie van risico's en onzekerheid	Boek ik vooruitgang van idee naar realistisch businessmodel?	Strategyzer Innovation Metrics	<i>Het onoverwinnelijke bedrijf</i> (2020)
Innovatiecultuur ontwerpen en portfolio managen	Blijf de concurrentie voor en word onoverwinnelijk	Hoe voorkom je disruptie en vind je jezelf steeds opnieuw uit?	Portfolio Map, Portfolio Actions	<i>Het onoverwinnelijke bedrijf</i> (2020)
	Creëer een (innovatie) cultuur	Hoe ontwerp, test en manage je een innovatiecultuur?	Cultuurmap (CM), Innovatiecultuurbeoordeling	<i>Het onoverwinnelijke bedrijf</i> (2020)
	Investeer in de beste ideeën	In welke ideeën en teams moet ik investeren?	Strategyzer Growth Funnel (SGF), Innovation Project Scorecard (IPS)	<i>Het onoverwinnelijke bedrijf</i> (2020)
	Breng (innovatie)teams op één lijn	Hoe voer je de executie door en hou je teams op één lijn?	Team Alignment Map (TAM)	<i>The Team Alignment Map</i> (2020)

Hoe lees je dit boek?



Senior leider



**Innovatieleider
en -teams**



Ondernemers

Als businessleider schep je de condities om je organisatie te laten groeien en bloeien. Je hebt transparantie nodig om te begrijpen welke delen van je business het potentieel hebben verder te groeien, welke delen verbeterd moeten worden en welke delen een aanzienlijk disruptierisico lopen. Je moet begrijpen welke initiatieven het potentieel hebben de business van morgen te bepalen. Je streeft ernaar gezonde investeringen in de toekomst te doen, terwijl je bewust risico's managet.



Gebruik de PORTFOLIOMAP (p. 10) om je businessportfolio te ontwerpen, testen en MANAGEN (p. 47). Geef STURING om je teams in de juiste richting te leiden en creëer transparantie voor iedereen om het heden te managen en in de toekomst te investeren.



Creëer de succesvoorwaarden om een INNOVATIECULTUUR (p. 306) tot stand te brengen. Vul je core-executiecultuur aan met een innovatiecultuur van wereldklasse.



Stel de juiste VRAGEN VOOR LEIDERS (p. 212) om je team te helpen nieuwe kansen te exploreren en op superieure businessmodellen te concurreren.

Als innovatieleider en -team help je jouw organisatie de risico's van ideeën voor groei en verbetering te beperken. Je zorgt voor tools, processen en metingen die helpen innovatie te managen. Je begrijpt hoe je innovatiekansen kunt vergroten door ze in te bedden in gedegen businessmodellen, met het doel volledige businessarena's te ontwrichten of krimpende businessmodellen van je bedrijf te verbeteren.



Gebruik de PATRONEN-BIBLIOTHEEK (p. 130) om marktkansen, nieuwe technologieën en andere innovaties te bevorderen. Pas businessmodelpatronen toe om superieure businessmodellen te ontwerpen.



Gebruik de PORTFOLIOMAP (p. 42) om de transparantie te creëren die jouw senior leiders nodig hebben om gezonde investeringsbeslissingen te nemen. Laat zien waar de kansen liggen. Leer hoe je jouw businessportfolio kunt MANAGEN (p. 47).



Help jouw senior leiders een INNOVATIECULTUUR (p. 296) te implementeren. Begrijp de belangrijkste enablers die innovatie stimuleren en blockers die innovatie tegenhouden.

Als ondernemer is jouw enige doel de risico's van jouw idee te beperken en er een echte business van te maken. Je begrijpt dat het lastige van ondernemerschap is om je idee continu te testen en aan te passen, op basis van input uit de echte wereld. Je weet dat je met superieure businessmodellen – en niet zozeer met alleen technologie of product-innovatie – volledige industrieën kunt ontwrichten en een meer duurzame business kunt opbouwen.



Gebruik de EXPLORATIEMAP (p. 18) om te visualiseren welke van jouw ideeën het meeste potentieel heeft en het minst riskant is. Gebruik TESTEN en INNOVATIEMETINGEN (p. 88) om jouw voortgang van idee tot business te meten.



Gebruik de PATRONEN-BIBLIOTHEEK (p. 130) om marktkansen, nieuwe technologieën en andere innovaties te bevorderen. Pas businessmodelpatronen toe om superieure businessmodellen te ontwerpen.



Creëer het soort ONDERNEMERS-LEIDERSCHAP en TEAM (p. 338) dat je helpt om succesvol te zijn. Begrijp de belangrijkste kenmerken van winnende teams.

Inhoud



1

Tool

De Portfoliomap
p. 10

Exploratieportfolio
p. 14

Exploitatieportfolio
p. 27

Exploreren en exploiteren
p. 37



2

Managen

Strategische sturing
p. 50

Exploratieportfolio-
management
p. 70

Exploitatieportfolio-
management
p. 109



3

Uitvinden Patronenbibliotheek

Frontstagedisruptie
p. 142

Backstagedisruptie
p. 162

Winstformuledisruptie
p. 188

Beoordelvragen
voor leiders
p. 212



4

Verbeteren Patronenbibliotheek

Waardepropositie-
verschuivingen
p. 230

Frontstage-gedreven
verschuivingen
p. 242

Backstage-gedreven
verschuivingen
p. 254

Winstformule-gedreven
verschuivingen
p. 266

Vragen voor leiders
p. 280



5

Cultuur

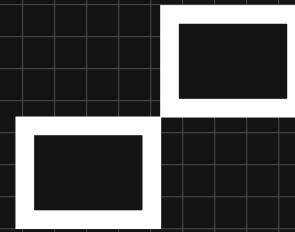
De Cultuurmap
p. 296

Een exploratiecultuur
ontwerpen
p. 308

Innovation culture
readiness
p. 344

Op jacht naar onoverwinnelijkheid

Geen enkel bedrijf is onoverwinnelijk. Wie nog het dichtst in de buurt komen, zijn de bedrijven die zichzelf steeds opnieuw uitvinden als ze met disruptie geconfronteerd worden. Deze bedrijven managen een portfolio van bestaande businessmodellen die ze exploiteren en continu verbeteren. Tegelijkertijd managen ze een portfolio van nieuwe businessmodellen die ze exploreren – onderzoeken en verkennen – om systematisch nieuwe groeimotoren te produceren.



PORTFOLIOMAP

Een strategische managementtool om de businessmodellen die je verbetert en laat groeien en de toekomstige businessmodellen die je zoekt en test, tegelijkertijd te visualiseren, analyseren en managen.



PORTFOLIODICHOTOMIE

Wij geloven dat geweldige businessmodelportfolio's in feite bestaan uit twee verschillende portfolio's, met een totaal verschillende logica: de exploitatieportfolio en de exploratieportfolio. De eerste omvat bestaande businesses, waardeproposities, producten en diensten die je managet en laat groeien. De laatste omvat al je innovatieprojecten, nieuwe businessmodellen, nieuwe waardeproposities, nieuwe producten en diensten die je aan het testen bent.

Portfoliomanagement

Het ontwerpen en onderhouden van een sterk businessmodelportfolio vereist drie hoofdactiviteiten: visualiseren, analyseren en managen.



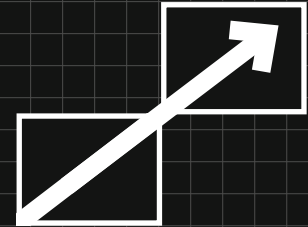
VISUALISEREN

Het vertrekpunt voor elke goede discussie, meeting of workshop over jouw businessmodelportfolio is een gedeelde taal om 'm te visualiseren. Je hebt een gedeeld begrip nodig van welke businessmodellen je hebt en welke je aan het exploreren bent.



ANALYSEREN

Een gedeeld begrip van je businessmodelportfolio maakt dat je kunt identificeren of je risico op disruptie loopt en of je daar genoeg tegen doet. Dit omvat het analyseren welke van je businessmodellen het meest winstgevend zijn, welke het meeste risico lopen en welke je aan het exploreren bent om groei in de toekomst te waarborgen.



MANAGEN

Goed portfoliomanagement omvat het ondernemen van acties om een evenwichtige portfolio te ontwerpen en te onderhouden die je beschermt tegen disruptie. Hieronder valt het continu laten groeien en verbeteren van bestaande businessmodellen, door verouderde businessmodellen te verschuiven naar nieuwe businessmodellen en de gevestigde te beschermen. Het omvat ook het exploreren van volledig nieuwe businessmodellen waarvan er vele zullen mislukken, maar sommige enorme rendementen zullen opleveren en je toekomst veiligstellen.

Manage je portfolio

Onoverwinnelijke bedrijven geven strategische sturing, diversificeren, meten en handelen – en dat tegelijkertijd voor hun portfolio's van bestaande én potentieel nieuwe businesses.

STUREN

Geef strategische sturing aan je portfolio om duidelijk te maken wat voor soort projecten, innovaties, verbeteringen en portfolioacties erbinnen of erbuiten vallen.

DIVERSIFICEREN

Creëer een innovatietechter, spreid je inzetten om het innovatierisico te minimaliseren. Laat de beste projecten en teams bovenkomen. Investeer incrementeel in teams met bewijs.

METEN

Meet en visualiseer systematisch het innovatie- en disruptierisico van alle businesses en kansen. Zorg dat je begrijpt hoe geschikt je portfolio is voor de toekomst.

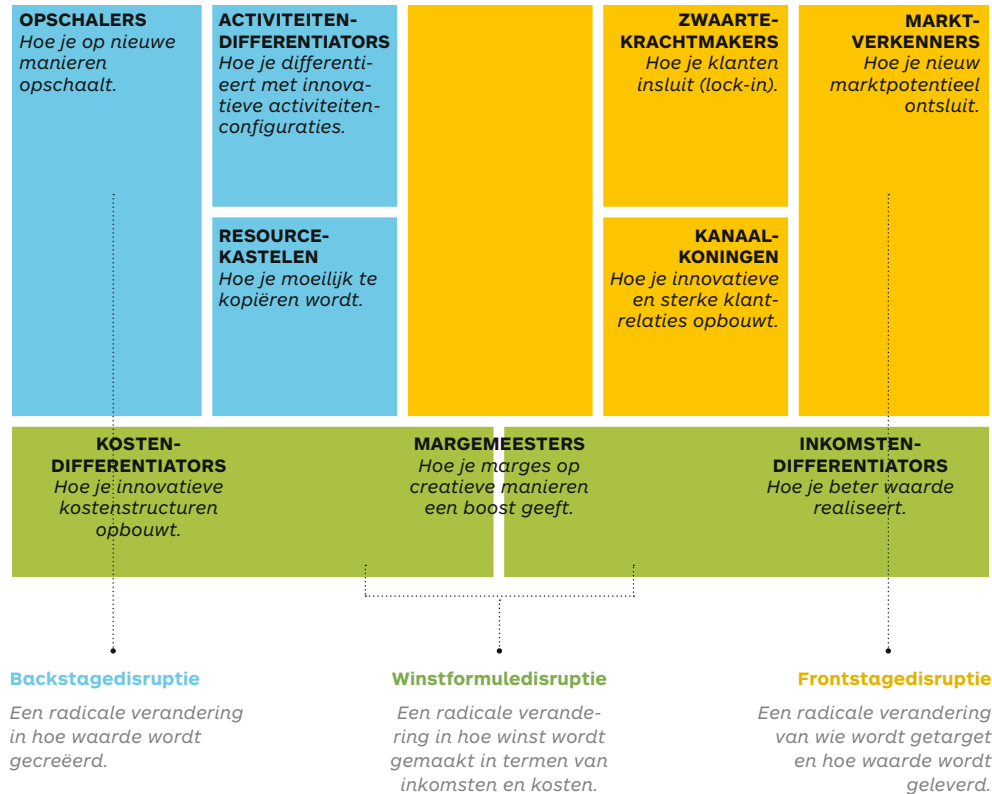
HANDELEN

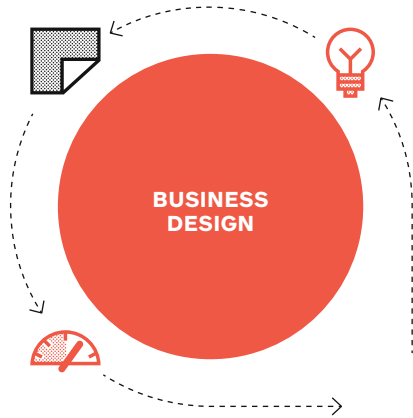
Gebruik alle portfolioacties om je portfolio te optimaliseren. Laat businesses intern groeien, doe overnames en stoot businesses af – of doe het allebei, afhankelijk van de context.

EXPLOREREN

Business-model design performance

Een goed businessmodel design betekent dat je concurreert op meer dan alleen superieure of innovatieve producten, diensten en lagere prijzen. Het gaat om het creëren van businessmodellen die de concurrentie verslaan of zelfs ontwrichten, gebaseerd op superieure winstgevendheid en beschermbaarheid. In elke fase van je innovatiereis moet je je afvragen hoe je een beter businessmodel kunt creëren, op basis van wat je leert van de markt.





BUSINESS DESIGN

Het Business Model Canvas

Je hoeft geen ster te zijn in het Business Model Canvas om dit boek te gebruiken, maar je kunt het canvas gebruiken om ideeën te vormen tot een businessmodel, zodat je het risico kunt bepalen, testen en managen. In dit boek gebruiken we het Business Model Canvas om de wenselijkheid, haalbaarheid en levensvatbaarheid van een idee te bepalen. Als je dieper wilt gaan dan de samenvatting van het Business Model Canvas, raden we je aan *Business Model Generatie* te lezen of online meer informatie te zoeken.



Klantsegmenten (KS)

Beschrijf de verschillende groepen mensen of organisaties die je wilt bereiken en bedienen.



Waardepromities (WP)

Beschrijf de bundel van producten en diensten die waarde creëren voor een specifiek klantsegment.



Kanalen (KN)

Beschrijf hoe je bedrijf communiceert met klantsegmenten en ze bereikt om een waardepropositie te leveren.



Klantrelaties (KR)

Beschrijf de soorten relaties die je bedrijf aangaat met specifieke klantsegmenten.



Inkomstenstromen (IS)

Beschrijf de cash die je bedrijf genereert uit elk klantsegment.



Key Resources (KRes)

Beschrijf de belangrijkste assets die nodig zijn om een businessmodel te laten werken.



Kernactiviteiten (KA)

Beschrijf de belangrijkste dingen die je bedrijf moet doen om het businessmodel te laten werken.



Key Partners (KP)

Beschrijf het netwerk van leveranciers en partners die maken dat het businessmodel werkt.



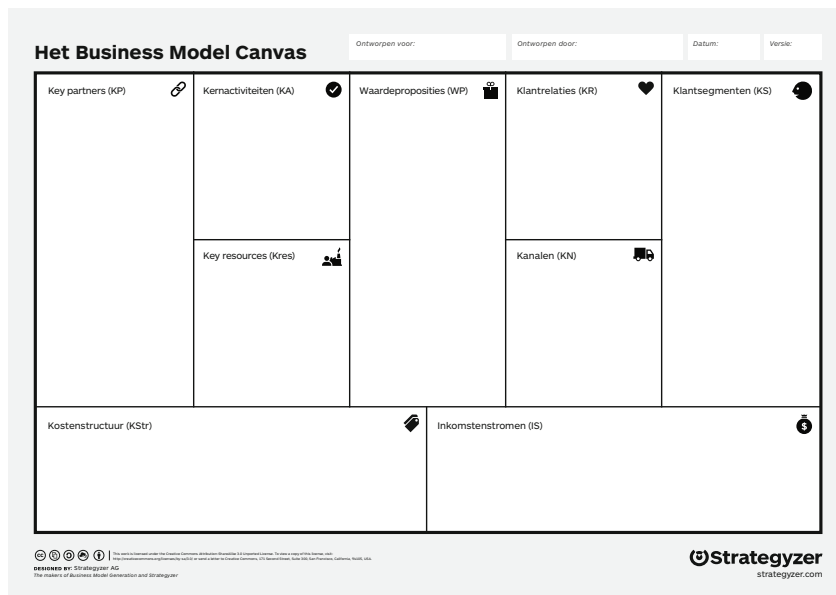
Kostenstructuur (KStr)

Beschrijf alle kosten die worden gemaakt om het businessmodel uit te voeren.

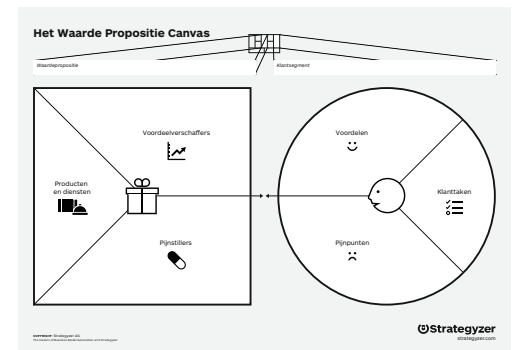


Het Waarde Propositie Canvas

Wat geldt voor het Business Model Canvas, geldt ook voor het Waarde Propositie Canvas. Je zult waarde halen uit dit boek, ook als je geen vaardigheden hebt in het gebruik ervan, maar we verwijzen er wel naar als kader voor je experimenten, met name voor het begrijpen van de klant en hoe je producten en diensten waarde creëren. Als je dieper wilt gaan dan de samenvatting van het *Waarde Propositie Canvas*, raden we je aan *Waarde Propositie Ontwerp* te lezen of online meer informatie te zoeken.

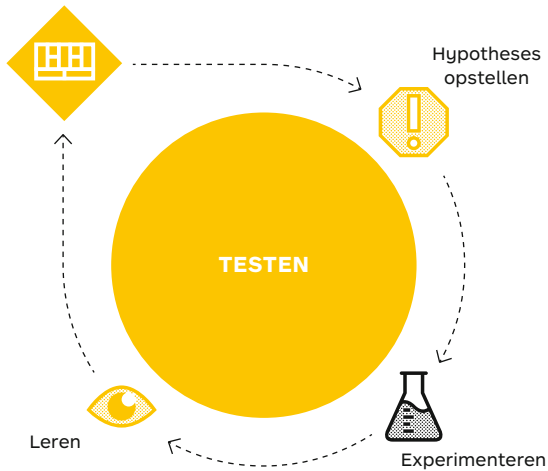


Voor meer informatie over het Business Model Canvas ga naar strategyzer.com/books/business-model-generation.



Voor meer informatie over het Waarde Propositie Canvas ga naar strategyzer.com/books/value-proposition-design of waardepropositieontwerp.nl





TESTEN

Experimenteren

Het risico van je ideeën reduceren met experimenten

Om te voorkomen dat je iets bouwt waar niemand op zit te wachten, moet je je ideeën grondig testen met businessexperimenten. Test eerst je belangrijkste hypothesen en ga door tot je er voldoende vertrouwen in hebt dat je idee gaat werken.

Definitie

- *Een procedure om het risico en de onzekerheid van een businessidee te reduceren.*
- *Levert zwak of sterk bewijs op dat een hypothese ondersteunt of weerlegt.*
- *Kan snel/langzaam en goedkoop/duur zijn om uit te voeren.*



Er zijn talloze experimenten om je ideeën te testen. We beschrijven uitgebreid 44 verschillende businessexperimenten in ons boek *Businessideeën testen* (strategyzer.com/test). Experimenten kunnen uiteenlopen van eenvoudige interviews, via discussieprototypes tot aan gesimuleerde sales, werkende prototypes (zogenoemde MVP's: minimal viable products) en cocreatie met klanten. Over het algemeen zien we dat de meeste teams hun ideeën onvoldoende testen en nauwelijks verdergaan dan interviews. We willen je graag uitnodigen je ideeën grondiger te testen, in drie fasen, voordat je ze overdraagt aan je execution portfolio en opschaaft.

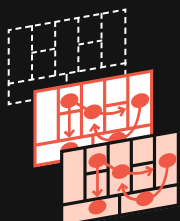
Voor meer informatie over *Businessideeën testen* ga naar strategyzer.com/test.

Een herhaalbare configuratie van verschillende business-modelbouwstenen om het overall businessmodel van een organisatie te versterken.

Helpt nieuwe ondernemingen een concurrentievoordeel te ontwikkelen dat verdergaat dan technologie, product, dienst of prijs.

Helpt gevestigde bedrijven te verschuiven van een gedateerd naar een meer concurrerend businessmodel.

Eén businessmodel kan meerdere patronen omvatten.



Uitvindpatronen

Beschrijven aspecten van een superieur businessmodel. Elk patroon helpt je na te denken hoe je kunt concurreren op basis van een superieur businessmodel, dat verdergaat dan traditionele concurrentiemiddelen op basis van technologie, product, dienst of prijs. De beste businessmodellen bevatten meerdere patronen om concurrenten voor te blijven.

Exploreren

Exploiteren

Verschuifpatronen

Beschrijven de verschuiving van het ene soort businessmodel naar het andere. Elk patroon helpt je na te denken hoe je je huidige businessmodel substantieel kunt verbeteren, door het te verschuiven van een minder concurrerend naar een meer concurrerend model.



Branche/industrie

Disruptor

Tekstberichten

WhatsApp, WeChat

Auto

Tesla

Retail

Amazon, Alibaba

Hotel

Airbnb

Taxi

Uber, DiDi

TV & film

Netflix

Mobiele telefoons

Apple, Xiaomi

Muziek

Spotify

Telecommunicatie

Skype

Recruitment

LinkedIn

Boekingen

Expedia

Durfskapitaal

Andreessen Horowitz

... kandidaten voor disruptie

Bankieren

Farmaceutische producten

Juridische diensten

Opleidingen

Productie

Gezondheidszorg

Verzekeringen

Onroerend goed

Bouw

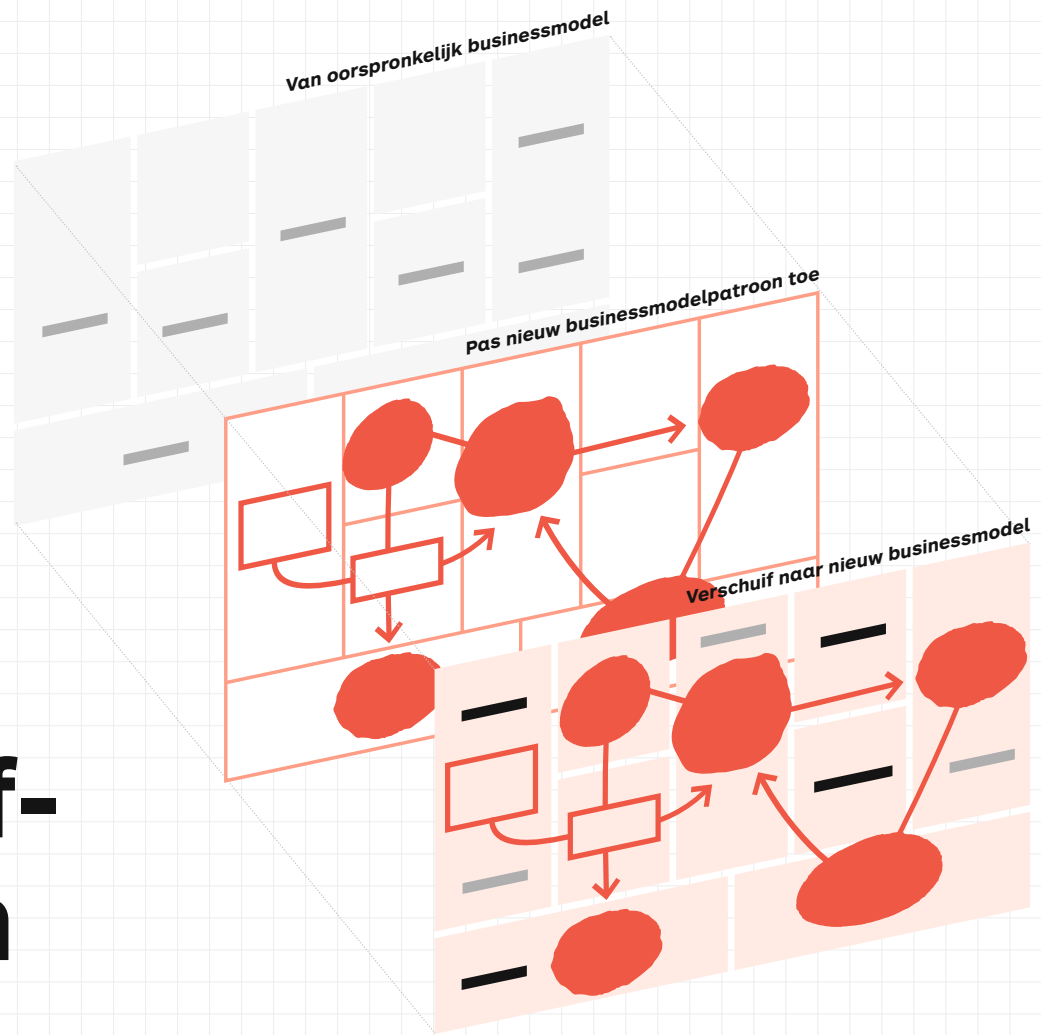
Energieproductie en distributie

Transport en levering

En hoe zit het met jouw branche?

Een businessmodelverschuiving beschrijft de transformatie van een organisatie van een krimpend businessmodel naar een meer concurrerend model. Bijvoorbeeld de verschuiving van product naar dienst. Maar in sommige contexten is de omgekeerde verschuiving, van dienst naar product, misschien wel net zo logisch.

Verschuifpatronen



Van oorspronkelijk businessmodel ...

De bedrijven die we in dit deel beschrijven begonnen allemaal vanuit een bestaand businessmodel. Dit bestaande businessmodel is vaak achterhaald en aan het krimpen, en aan revisie toe.

Pas nieuw businessmodelpatroon toe

We belichten twaalf verschillende verschuifpatronen, die gevestigde bedrijven kunnen toepassen om een bestaand businessmodel substantieel te verbeteren en te versterken. We beschrijven alle patronen, zodat je het geheel als referentiebibliotheek kunt gebruiken.

... Verschuif naar nieuw businessmodel

Elke case dient om een patroon in actie te belichten. We beschrijven niet het volledige businessmodel, maar laten alleen zien hoe het bedrijf een bepaald patroon heeft toegepast om van een oud naar een nieuw, meer concurrerend businessmodel te verschuiven. In werkelijkheid heeft een volledig businessmodel veel meer bouwstenen, maar die laten we weg om te focussen op de verschuiving.

Legenda

- Van oorspronkelijk businessmodel 
- Pas nieuw businessmodelpatroon toe 
- Verschuif naar nieuw businessmodel 
- Patroon bouwstenen 
- Optionele patroon bouwstenen 
- Oorspronkelijk businessmodel stenen 
- Ander businessmodel stenen 

**Onoverwinnelijke
bedrijven
overstijgen
industriegrenzen**

Tencent sociale netwerken, online gaming, online reclame, contentproductie, financiële diensten, software, muziek ...

Apple smartphones, personal computers, tablets, wearables, software, muziek, films, gezondheid, fotografie, persoonlijke productiviteit, creditcards, mobiele betalingen ...

Ping An bankdiensten, verzekeringen, gezondheidszorg, autodiensten, onroerend goed, slimme steden ...

Amazon retail, logistiek, elektronica, streaming, IT-infrastructuur, uitgeverij, e-commerce-infrastructuur, online reclame, mkb-leningen ...

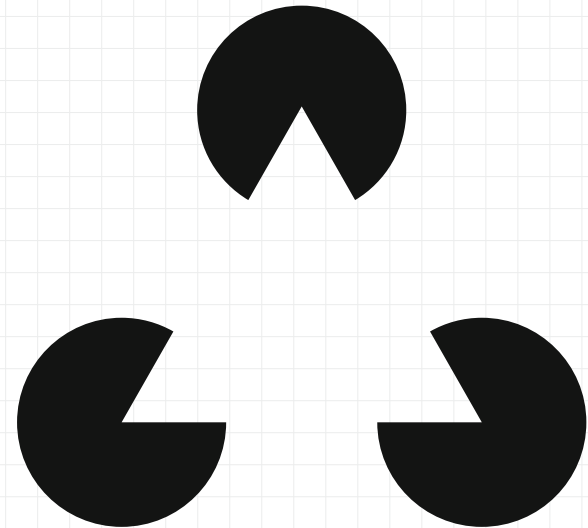
Jij ...

Om een onoverwinnelijk bedrijf te bouwen moet je twee compleet tegenstrijdige culturen onder één dak creëren, managen en harmoniseren – en ze hebben allebei een belangrijke rol. Je moet tegelijkertijd exploreren en exploiteren.

Hoe het in elkaar past

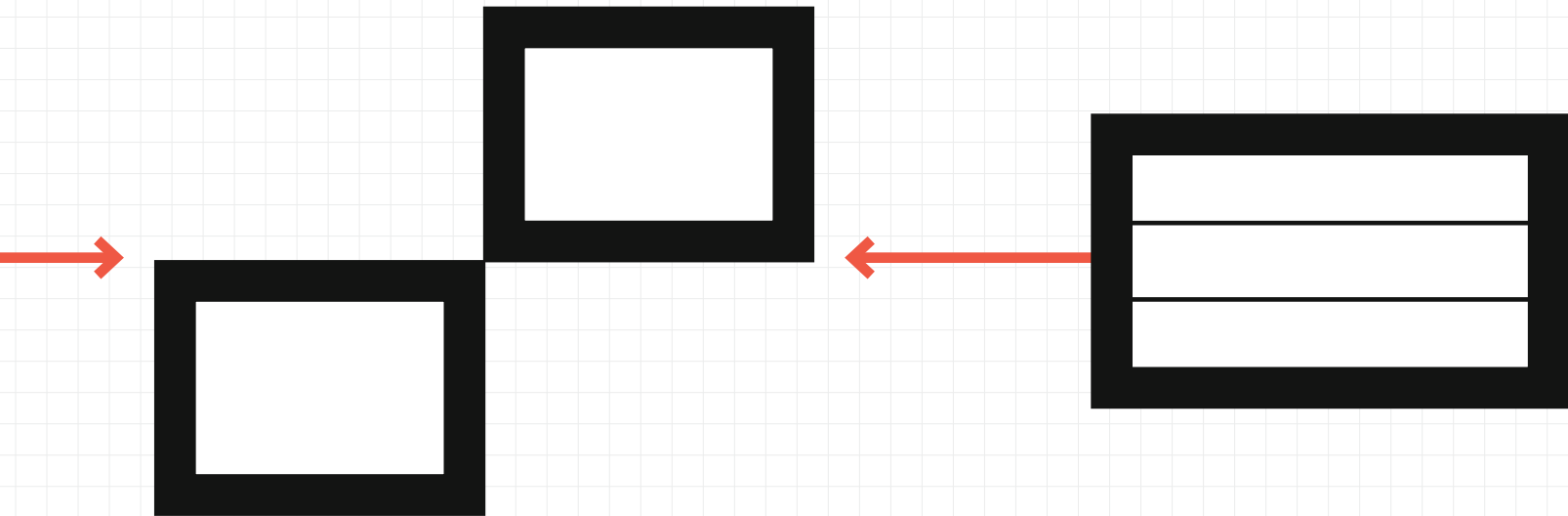
Je corporate identity bepaalt wie je wilt zijn en vormt de context voor al het andere. Hiermee kun je de sturing en richtlijnen specificeren die vormen aan je hele portfolio. Je portfolio is een weerspiegeling van wie je bent in termen van de businesses die je bezit (Exploiteren), en wie je probeert te worden in termen van de businesses die je aan het verkennen bent (Exploreren).

Om een dergelijke duale portfolio soepel te managen, moet je een zogeheten ambidextere cultuur creëren, die van wereldklasse is in zowel exploratie als exploitatie. Dit hele hoofdstuk beschrijft hoe je dat bereikt door *blockers* (blokkades) te elimineren en *enablers* ("mogelijk-makers") te implementeren die jouw culturele transformatie ondersteunen.



Corporate identity

WIE WE ZIJN



Portfoliomap

WAT WE DOEN

Cultuurmap

HOE WE HET ZULLEN DOEN

Elk bedrijf heeft een corporate cultuur

Toch laten te veel bedrijven cultuur gewoon gebeuren. Onoverwinnelijke bedrijven begrijpen, ontwerpen en managen hun cultuur actief. Ze creëren innovatie- en executieculturen van wereldklasse, die in harmonie leven. In dit gedeelte schetsen we hoe je de corporate cultuur in kaart kunt brengen en wat ervoor nodig is om een innovatiecultuur van wereldklasse te creëren.

Innovatie- tools en proces

Als je de innovatietools beheerst, vereenvoudigt dat de zoektocht naar nieuwe groeimotoren enorm. We stellen hier een toolbox voor met geïntegreerde tools om ideeën in jouw organisatie te vormen, te testen en te laten groeien.



The Team Alignment Map

Een projectmanagementtool om teams op één lijn te houden gedurende een (innovatie)-projectreis.

Corporate identity

Een strategisch managementraamwerk om je corporate identiteit expliciet te maken zodat je je portfoliosturing kunt bepalen.

Portfoliosturing

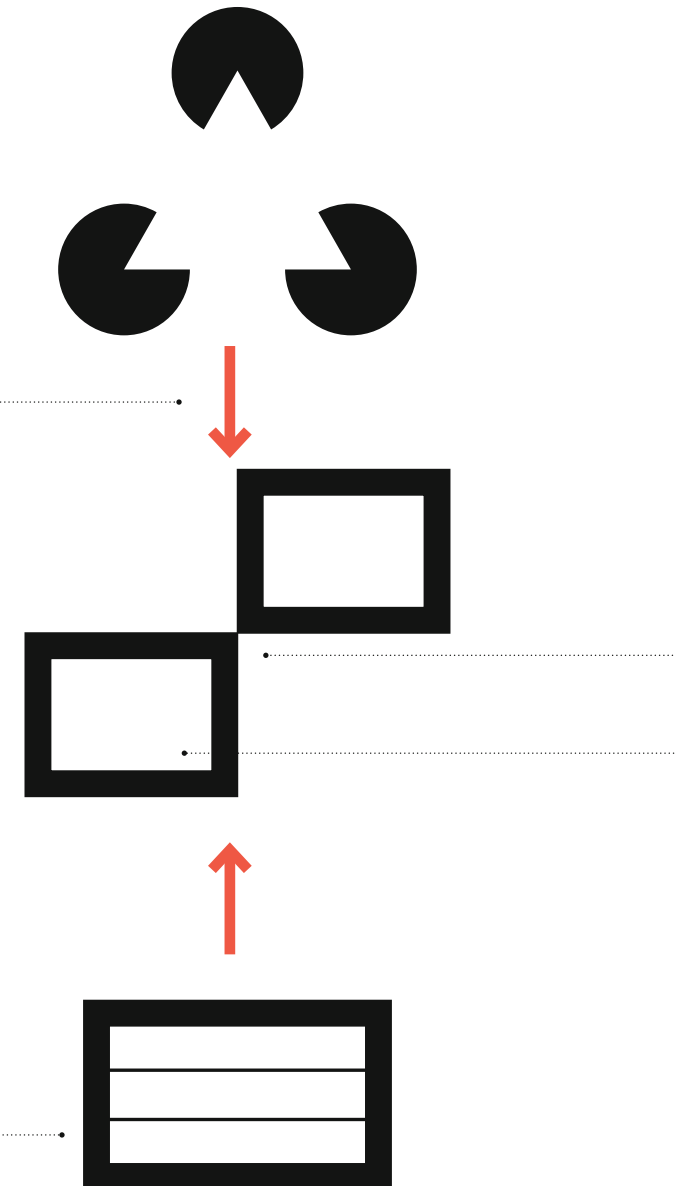
De richtlijnen die bepalen welke soorten innovaties je nastreeft. Ze maken expliciet wat er binnen valt en wat er buiten.

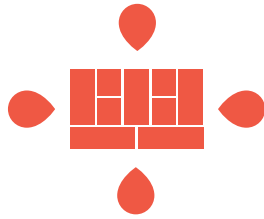
Portfoliomap

Een analytische strategietool om de businessmodellen die je verbetert en laat groeien, en de toekomstige businessmodellen die je zoekt en test, tegelijkertijd te visualiseren, analyseren en managen.

De Cultuurmap

Een strategische managementtool om de (innovatie)cultuur van je bedrijf te helpen beoordelen, ontwerpen, implementeren en transformeren.





Business design

Business Environment Map

Een tool voor vooruitblikken en scannen, om de omgeving waarin je business opereert in kaart te brengen. Het legt de trends vast die jouw organisatie zouden kunnen ontwrichten of die nieuwe kansen bieden voor groei en transformatie.



Business Model Canvas

Een strategische managementtool om expliciet te maken hoe je waarde creëert, levert en realiseert. Wordt gebruikt om bestaande businessmodellen te verbeteren of nieuwe uit te vinden. Dient als fundament voor het identificeren van hypothesen om nieuwe businessideeën te testen.



Waarde Propositie Canvas

Een productmanagementtool om expliciet te maken hoe je waarde creëert voor klanten. Wordt gebruikt om bestaande waardeproposities te beoordelen en verbeteren of om nieuwe uit te vinden. Dient als fundament voor het identificeren van klanten product/diensthypothesen.



Testen

Strategyzer Innovatiemetingen

Een meetsysteem om de reductie van risico en onzekerheid van nieuwe businessideeën te meten, de progressie van idee tot gevalideerde businesscase te visualiseren en het disruptierisico van de businessportfolio van een bedrijf te beoordelen.



Assumptions Map

Een tactische tool om de hypothesen te identificeren die je als eerste moet testen.



Testkaart

Een tactische tool om solide businessexperimenten te ontwerpen om je businesshypothesen te testen.



Leerkaart

Een tactische tool om inzichten uit je businessexperimenten vast te leggen en beslissingen en acties te bepalen.



AUTEUR

Alex Osterwalder

Oprichter, spreker, businessdenker

Alex is een toonaangevende auteur, ondernemer en veelgevraagd spreker, die met zijn werk de wijze waarop gevestigde bedrijven zaken doen en hoe nieuwe bedrijven van start gaan, heeft veranderd. Als nummer 4 van de top 50 managementdenkers wereldwijd heeft Alex ook de Thinkers50 Strategy Award ontvangen. Samen met Yves Pigneur is hij de bedenker van het Business Model Canvas, het Waarde Propositie Canvas en de Business Portfoliomap — praktische tools waar miljoenen businessmensen in de praktijk op vertrouwen.

@AlexOsterwalder
strategyzer.com/blog



COAUTEUR

Yves Pigneur

Hoogleraar, businessdenker

Yves is sinds 1984 hoogleraar aan de Universiteit van Lausanne, en was gasthoogleraar aan Georgia State University, University of British Columbia, National University of Singapore en HEC Montreal. Samen met Alex Osterwalder bedacht hij het Business Model Canvas en hij is coauteur van de internationale bestsellers *Business Model Generatie* en *Waarde Propositie Ontwerp*. Yves en Alex staan op de vierde plaats van de Thinkers50 meest invloedrijke managementdenkers ter wereld en hebben de Thinkers50 Strategy Award ontvangen.



COAUTEUR

Fred Etienne

Executive advisor, implementeerder

Fred is executive advisor op het gebied van strategie en innovatie. Hij werkt samen met moedige leiders aan het ontwikkelen van een innovatiecultuur, het exploreren van nieuwe groeimotoren en het transformeren van hun businesses. Hij werkt al meer dan 20 jaar met of in grote organisaties en kent hun uitdagingen van binnenuit. Fred creëert samen met andere businessdenkers tools en methodologieën voor strategie en innovatie, en faciliteert regelmatig trainingen in hoe je ze gebruikt, in Europa en Azië. Fred is sinds 2017 associate van Strategyzer.

fredericetiemble.com



COAUTEUR

Alan Smith

Oprichter, explorer, designer

Alan gebruikt zijn nieuwsgierigheid en creativiteit om vragen te stellen en de antwoorden om te zetten in eenvoudige, visuele, praktische tools. Hij gelooft dat de juiste tools mensen het vertrouwen geven de lat hoog te leggen en grote, betekenisvolle dingen te bouwen.

Samen met Alex Osterwalder richtte hij Strategyzer op, waar hij met een bevlogen team werkt aan het maken van geweldige producten. De boeken, tools en services van Strategyzer worden gebruikt door toonaangevende bedrijven over de hele wereld.

strategyzer.com

DESIGNER

Chris White

Designer, art director

Chris is een multidisciplinaire designer die in Toronto woont. Hij heeft in verschillende rollen gewerkt aan een aantal businesspublicaties, recentelijk als Assistent Art Director bij de krant *The Globe and Mail*, waar hij zich bezighoudt met presentatieontwerp voor zowel print- als online verhalen.

Dit is het eerste boek waaraan hij samen met het Strategyzer-team heeft gewerkt.

DESIGNER

Trish Papadakos

Designer, fotograaf, creator

Trish heeft een Master in Design van Central St. Martins in Londen en een Bachelor of Design van het York Sheridan Joint Program in Toronto.

Ze gaf les in design aan haar alma mater, werkte met prijswinnende bureaus, lanceerde verschillende businesses en werkt voor de vijfde keer samen met Strategyzer.

[@trishpapadakos](https://twitter.com/trishpapadakos)

CONTENT LEAD

Lucy Luo

Adviseur, probleemoplosser

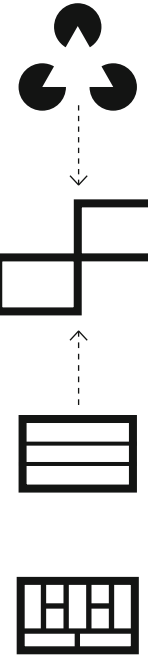
Lucy is innovatieadviseur voor grote en kleine organisaties en helpt ze met ideevorming en nieuwe producten lanceren, op zoek naar baanbrekende groei. Ze werkt graag samen met multinationals om hun innovatiestrategieën uit te bouwen en te implementeren, maar ook met vroege-fase start-ups in heel Europa en Azië.

Lucy heeft een passie voor het aanpakken van sociale en duurzaamheidsproblemen met behulp van innovatie-toolkits, en heeft gewerkt met een aantal non-profit- en sociale organisaties, zoals de Verenigde Naties, Atlantic Council en het World Economic Forum Global Shapers.

In dit handboek vind je de leiderschapstoolkit die beslissers, innovators en ondernemers nodig hebben om te bouwen aan *Het onoverwinnelijke bedrijf*.



Sluit perfect aan bij de andere boeken in de Strategyzer-reeks.



Strategische sturing

Bepaal waar je wilt concurreren en welke strategische beslissingen nodig zijn. Bouw een ontworichtingsbestendige business.

Businessportfolio

Manage je portfolio van nieuwe ideeën en businessmodelverbeteringen met de Portfoliomap. Bouw een solide innovatietrechter om je business(es) steeds opnieuw uit te vinden, terwijl je risico's en onzekerheid meet en beperkt.

Innovatiecultuur

Beoordeel of je klaar bent voor innovatie en bouw aan een innovatiecultuur van wereldklasse met de Cultuurmap.

Businessmodelpatronen

Concurreer met superieure businessmodellen — niet alleen met product, dienst, technologie en prijs.

Ga naar Strategyzer.com en lees meer over hoe we groei- en transformatietrajecten ondersteunen.

Cloud Academy

Schaalbare online cursussen en online coaching.

Groeioplossingen

Door technologie ondersteunde diensten voor diagnose en opbouw van je groei- en transformatiestrategie.

Technologieplatform

Richt je organisatie in met de juiste groei- en transformatie-infrastructuur.

Design/illustratie cover: © Alan Smith

Boom

boomuitgeversamsterdam.nl

