

Grenzeloos gewin

WILLEM
POSTHOUWER

Speel het spel van
Joint Business Development
slim

Grenzeloos gewin

Copyright © 2025 Willem Posthouwer

Auteur: Willem Posthouwer

Fotografie: De Wit Fotografie

Ontwerp en opmaak: Kameleon Ontwerp

Druk: BoekenGilde

ISBN: 978-90-9037884-8

NUR: 801

Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd en/of openbaar worden gemaakt door middel van druk, fotokopie, geluidsband, elektronisch of op welke wijze dan ook, zonder schriftelijke toestemming van de auteur.



Posthouwer-van Leeuwen

Grenzeloos gewin

Speel het spel van
Joint Business Development
slim

WILLEM POSTHOUWER

Samen sterk, snel succes

Wat een opwindende tijd waarin we leven. De snelheid waarmee innovaties naar de markt komen, is werkelijk verbluffend. Dankzij baanbrekende technologieën kunnen we buitengewoon flexibel zijn, wat resulteert in razendsnelle doorlooptijden in sectoren als bouw, organisatieontwikkeling en klantcommunicatie.

Het is een tijd die ons uitdaagt en inspireert om anders te denken, om te herorganiseren en om het absolute maximum uit onze inspanningen te halen. In deze dynamische netwerkeconomie is het van essentieel belang dat diverse spelers elkaar effectief vinden en samenwerken.

In dit boek beschrijf ik het resultaat van ruim twee decennia ervaring en inzicht: het Joint Business Development-model. Hierin wordt 'Joint' gedefinieerd door de kracht van samenwerking, 'Business' door de potentiële financiële voordelen en 'Development' door de inhoudelijke ontwikkeling die wordt gerealiseerd.

Dit model, deze aanpak, is verrijkt met en gevalideerd door vele praktijkvoorbeelden, variërend van grote bedrijven tot het midden- en kleinbedrijf, van waterschappen tot onderwijsinstellingen. Het is verder versterkt door het advies en de begeleiding van vooraanstaande internationale wetenschappers, professoren en professionals.

Dank aan mijn dochter Julia en mijn zus Els voor hun waardevolle feedback tijdens het schrijfproces. Ook gaat mijn dank uit naar alle inspirerende personen uit het verleden die hebben bijgedragen aan de verrijking van mijn ideeën. Onder hen zijn enkele opmerkelijke namen die ik specifiek wil noemen: Dries Faems, expert in collaboratieve innovatie van de WHU – Otto Beisheim School of Management; Rudy Kor, een autoriteit op het gebied van projectmanagement; en Henry Chesbrough van Berkeley Haas, bekend als de 'father of open innovation'.

Elke case, elke ervaring, heeft dit model verder verfijnd en geoptimaliseerd. Gaandeweg ontstond de wens om al deze kennis te bundelen en te delen in een boek. En hoewel het in het Nederlands is geschreven, heb ik ervoor gekozen om de originele Engelstalige terminologie te behouden, gezien het internationale speelveld van velen van ons. Ontdek in de bijlagen concrete tools voor directe toepassing: praktijkgericht, gedetailleerd en klaar voor actie.

Of je nu leiding geeft of opdrachten uitvoert; het gezamenlijk realiseren van wat onmogelijk leek, is niet alleen inspirerend maar werkt ook aanstekelijk. Het is mijn diepste wens dat dit boek jouw enthousiasme nog verder vergroot en je inspireert tot mooie samenwerkingen met resultaten.

Willem Posthouwer

Inhoudsopgave

Samen sterk, snel succes 05

Inleiding - Regie op samenwerking 08

H1 - Waarom Joint Business Development? 13

1.1 Competenties 14

1.2 Toegang tot kennis, markten en netwerken 15

1.3 Doorlooptijd en flexibiliteit 16

1.4 Beschikken over de juiste en vitale netwerken 16

H2 - Wat is Joint Business Development? 19

2.1 De essentie van Joint Business Development 20

2.2 Het pre-investment proces 20

2.3 Post-investment project 23

H3 - Het pre-investment proces – de fuzzy front end 27

3.1 Drie invalshoeken van de fuzzy front end 28

3.2 Opbouw van draagvlak en detaillering van het idee 31

3.3 Algemene kanttekeningen bij draagvlak- en ideevorming 36

3.4 Het creëren van hoogtepunten 38

H4 - Processturing en succesfactoren 45

4.1 Sturen of beheersen 46

4.2 De vijf P's 46

4.3 Succesfactoren en randvoorwaarden 56

4.4 Plan maken of niet? 63

H5 - Het post-investment project 67

5.1 Van proces naar project 68

5.2 Doel, doelstelling en deliverable 72

5.3 Waarom fasen en welke fasen zijn er? 75

5.4 Algemene fasering en Joint Business Development-fasering 76

H6 - Projectbeheersing 85

6.1 Beheersing 86

6.2 De vijf beheersaspecten van een project 87

H7 - Omgevingsmanagement, risico's en communicatie 105

7.1 Omgevingsmanagement 106

7.2 Risico's 106

7.3 Communicatie 112

H8 - Overall Joint Business Development-management 117

8.1 Het complete Joint Business Development-model 118

8.2 Besluitvorming bij proceshoogtepunten en faseovergangen 118

8.3 Sturing (5P's) en controle (T, G, K, I, O) 123

8.4 Projectafsluiting en vier het resultaat 125

Bronnen, literatuurlijst, leestips 128

Bijlagen

131

- Bijlage A – Businessmodel canvas 132
- Bijlage B – Overeenkomsten overzicht intellectueel eigendom 135
- Bijlage C – Stakeholdersanalyse 148
- Bijlage D – Plan van Eisen, wensen en randvoorwaarden (PvE) 151
- Bijlage E – Opdrachtbriefing 154
- Bijlage F – Work breakdown structure 156
- Bijlage G – Uitzonderingen op de beschreven fasering 159
- Bijlage H – Checklist voor projectbeheersing 161
- Bijlage I – Checklist omgevingsmanagement 166
- Bijlage J – Projectplan 169
- Bijlage K – Checklist besluitvorming 172
- Bijlage L – Voortgangsrapportage 174
- Bijlage M – Checklist projectafsluiting 181

Inleiding - Regie op samenwerking

Zonder hiërarchische positie en macht toch resultaat door regie op samenwerking

U heeft een goed idee. Voor de realisatie heb je andere partijen nodig. De situatie is zodanig dat je die niet zomaar kunt inhuren en een opdracht kunt verstrekken. Stel, je hebt een innovatief idee voor een nieuwe mobiele applicatie die gebruikmaakt van kunstmatige intelligentie om gepersonaliseerde voedingsadviezen te geven. Je hebt de kennis en ervaring in app-ontwikkeling, maar geen expertise in kunstmatige intelligentie en voedingswetenschappen. Bovendien heb je niet de financiële middelen om specialisten op deze gebieden in te huren. In deze situatie kun je overwegen om samen te werken met een universiteit die gespecialiseerd is in voedingswetenschappen en een technologiebedrijf dat ervaring heeft met kunstmatige intelligentie. Je kunt jouw idee en vaardigheden in app-ontwikkeling inbrengen, terwijl de universiteit de voedingskundige kennis levert en het technologiebedrijf de AI-expertise.

Om deze samenwerking te realiseren, zou je een Joint Business Development-initiatief kunnen opzetten waarbij alle partijen hun unieke vaardigheden en middelen inbrengen om de app te ontwikkelen en te lanceren. In plaats van directe inhuur van experts, werk je samen op basis van gedeelde belangen en potentiële winsten, waarbij elke partij baat heeft bij het succes van de app.

Dit betekent dat er wordt samengewerkt zonder een directe hiërarchisch eindverantwoordelijke. Deze situaties zijn gebruikelijk, zoals in business-to-business relaties waarbij partners samen innoveren, of publieke en non-profit organisaties die samen een gebouw willen realiseren.

Vooruitgang nastreven en daarbij anderen meekrijgen in het gewenste tempo kan een uitdaging zijn. Dit vraagt om regie op een zorgvuldig doordacht proces, met georkestreerde hoogtepunten tot het moment waarop een projectmatige aanpak vereist is. Dit proces moet zowel de samenwerking als de zakelijke implicaties, doelstellingen en de inhoudelijke ontwikkeling van het idee omvatten. Effectief samenwerken en resultaten boeken vereisen een juiste tactiek en een gemeenschappelijke taal voor onderling begrip.

De aanpak is op te splitsen in twee gedeelten; een proces- en een projectmatige helft. De scheiding tussen deze twee helften ligt bij het 'funding point'. Dit is het punt waarbij zowel de commitments voor de financiën als de inzet van mensen wordt aangegaan. Het procesgedeelte is daarom 'pre-investment' en het projectgedeelte 'post-investment'.

In de basis komt de Joint Business Development-aanpak neer op het verkrijgen van draagvlak en het concreet maken van de inhoud van het te realiseren idee. Draagvlak moet zo ver gaan dat anderen bereid zijn geld te investeren en menskracht ter beschikking te stellen. Het te realiseren idee – 'de parel' – moet van een voorstelbaar idee naar een realiseerbaar idee worden ontwikkeld. Naast de inhoudelijke en technische uitdagingen zijn ook de financiële aspecten van het project belangrijk. Het idee moet betaalbaar zijn.

Fuzzy front end

In het procesgedeelte, bekend als de 'fuzzy front end', is er een open omgeving. Hier is het initiatief meestal nog vrij abstract en ontbreken de details om alles direct concreet te maken. Dat is mooi omdat partijen dan

hun expertise en ideeën kunnen inbrengen om het idee stevig en goed te maken. Hiervoor ruimte maken is doorgaans een erg goede investering. In de fuzzy front end wordt gelet op drie invalshoeken:

- De samenwerking (Joint)
- De financiële aspecten (Business)
- De inhoudelijke ontwikkeling (Development)

Belangrijk is dat aan elk van de invalshoeken tegelijkertijd aandacht wordt besteed. Doe je dat niet dan is de kans erg groot dat het initiatief vastloopt en partijen afhaken. Wat je bijvoorbeeld vaak ziet is dat er inhoudelijk veel voortgang is zonder dat er gekeken wordt naar de businesscase of de aanhaak van alle partijen. Wie gaat wat bijdragen? Wie heeft welke rol, ook tijdens exploitatie? Draagvlak en inhoud lopen dan in detaillering niet gelijk op en het initiatief kan worden bijgezet in de galerij van mislukkingen.

Om dit te voorkomen zijn in het procesgedeelte, de fuzzy front end, drie hoogtepunten (zie Hoofdstuk 3) voorzien:

1. Het delen van het idee

- a. Iedereen heeft dan hetzelfde beeld en weet te vertellen hoe de parel eruit komt te zien, wat de rol en bijdrage van eenieder is en wat de financiële verwachtingen zijn. Een deel van de fuzz in het begin wordt dan weggenomen.

2. Het overeenkomen van de intentie

- a. Dit tweede hoogtepunt gaat duidelijk een stuk verder. Zaken zijn gekwantificeerd. De eerste doelstellingen zijn vastgelegd en de businesscase is opgezet. Een financiële gevoeligheidsanalyse wordt vaak ingezet om de slagingskans in kaart te brengen.

3. Het overeenkomen van de realisatie

Samenwerkingsafspraken/-contracten zijn gemaakt, de businesscase is helder, briefings over wat er moet worden ontwikkeld zijn er. En tot slot is de funding in kannen en kruiken en zijn mensen beschikbaar en gemotiveerd voor de realisatie.

Blijft over de vraag: hoe stuur je dit proces, de fuzzy front end?

De Joint Business Development-aanpak kent vijf procesvariabelen, de vijf P's:

- Pace:** Tempo, timing, responsnelheid en doorlooptijd.
Points: Wat wanneer op de agenda en wat niet?
Persons: Wie heeft toegang en wie niet? Wie draagt wat bij?
Presentation: Visualisatie, het gebruik van symbolen en logo's, taalgebruik.
Place: Waar vindt wat plaats?

Door de Joint Business Development, de processynchronisatie en de sturing dusdanig expliciet te maken, krijgt de samenwerking kracht en snelheid. Onderling is iedereen goed op elkaar ingespeeld en worden teleurstellingen voorkomen. Het kan zelfs zo ver gaan dat wanneer een partij niet verder nodig blijkt te zijn, men met een wederzijds goed gevoel afscheid kan nemen waarbij de goede relatie intact blijft.

Een aantal succesfactoren spelen daarbij een rol, deze vormen de proceskatalysator.

De tweede helft van de aanpak is projectmatig van aard. Vanaf het funding point zijn de commitments en afhankelijkheden immers zo groot dat er één team is ontstaan. Er is dan een gesloten omgeving met voldoende mensen en middelen om het doel te bereiken. Het team is eensgezind en gemotiveerd, elk

met hun eigen unieke drijfveren, om het beoogde resultaat, de parel, te behalen.

Hoewel er tal van projectmanagementmethoden bestaan, zijn de basisprincipes van faseren, beheersen en beslissen universeel. Allen mikken op een concreet eindresultaat (deliverable), evenals op het benutten van het voortschrijdend inzicht. Inzichten van fase één worden gebruikt in fase twee en zo verder.

Voor de eenvoud en ontvankelijkheid in een gevarieerd team uit verschillende organisaties is een lineaire fasering, zoals beschreven in Hoofdstuk 6, te prefereren. De idee- en definitiefase zijn in het pre-investmentproces al doorlopen. De (belangrijkste) eisen, wensen en randvoorwaarden zijn dus bekend. En niet zelden is een gedeelte van het (schets)ontwerp gereed. De start van het projectgedeelte begint dan ook met de vaststelling van wat er wel en niet bekend is. Om vervolgens aan de hand van een heldere projectopdracht een start-up te organiseren en het project stevig in de steigers te zetten.

Vanaf dat moment wordt succes bereikt door goed projectmanagement. Daarbij hoort ook een eenvoudige voortgangsrapportage.

Over het hele traject, proces- en projectgedeelte is er een omgeving van het initiatief die de gang van zaken kan beïnvloeden. Actief managen van de omgeving reduceert de impact van mogelijk zich voordoende risico's.

Overall wordt er veel gevraagd van de samenwerking. Ondanks het feit dat er geen hiërarchisch eindverantwoordelijke is, worden rollen in overleg vastgelegd. Denk hierbij in de eerste plaats aan de opdrachtgever en -nemer. Cruciaal zijn duidelijke besluitvorming, heldere overgangen, het verschil in denk- en werkwijze voor en na het funding point.

En als die droom, die parel, eindelijk werkelijkheid wordt? Vier het groots! Naast de erkenning van ieders harde werk, wordt het ook een fonds van gedeelde herinneringen, waarop in de toekomst kan worden voortgebouwd.

Op deze manier bouwt het Joint Business Development-model zich op en kan het spel van 'grenzeloos gewin' gespeeld worden. Samengevat heeft de Joint Business Development-aanpak meerdere bouwstenen:

a. Besluiten op de juiste momenten

Eerst een procesaanpak met besluiten op de hoogtepunten, daarna een projectaanpak met besluiten bij elke faseovergang.

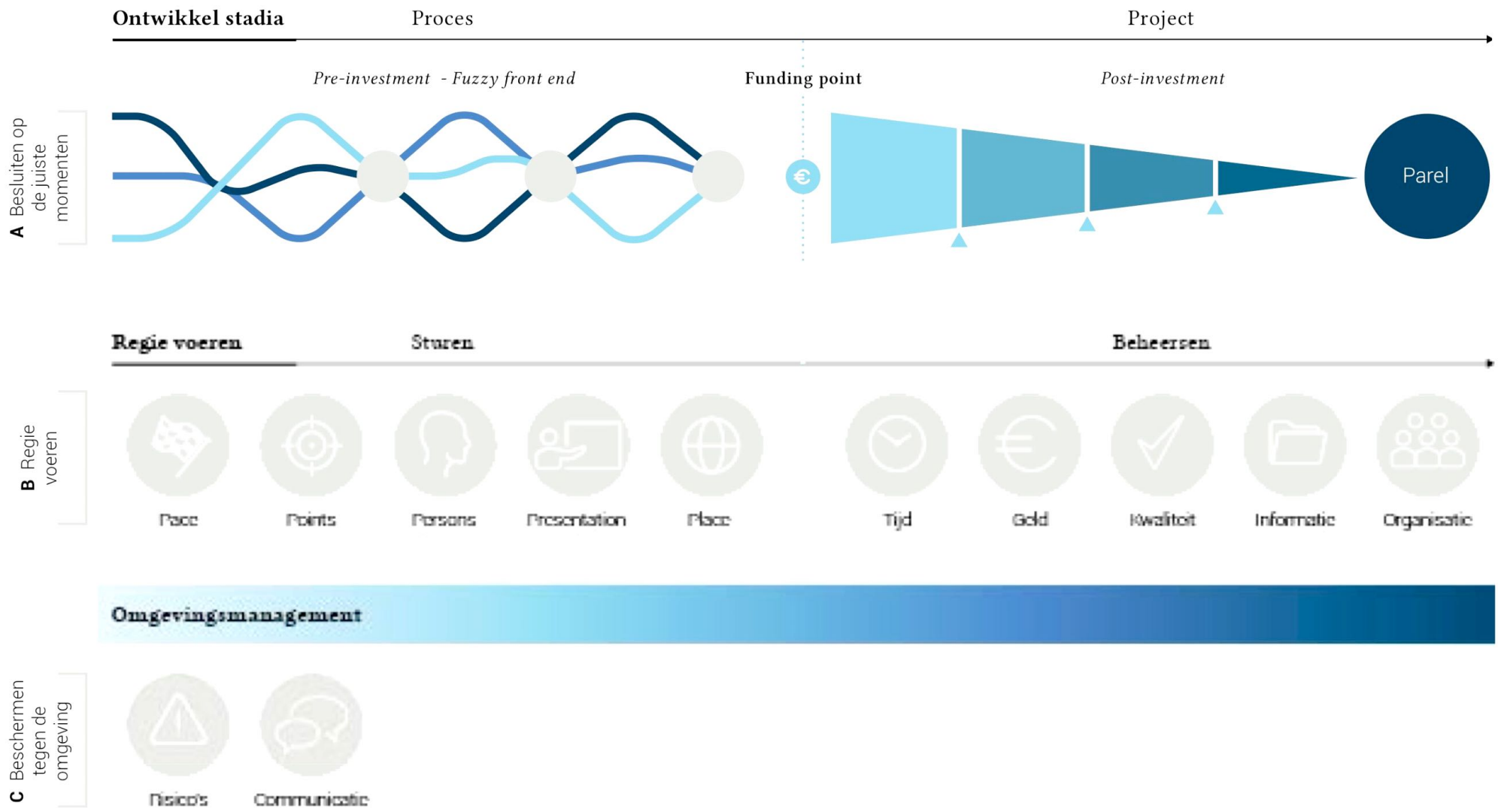
b. Regie voeren

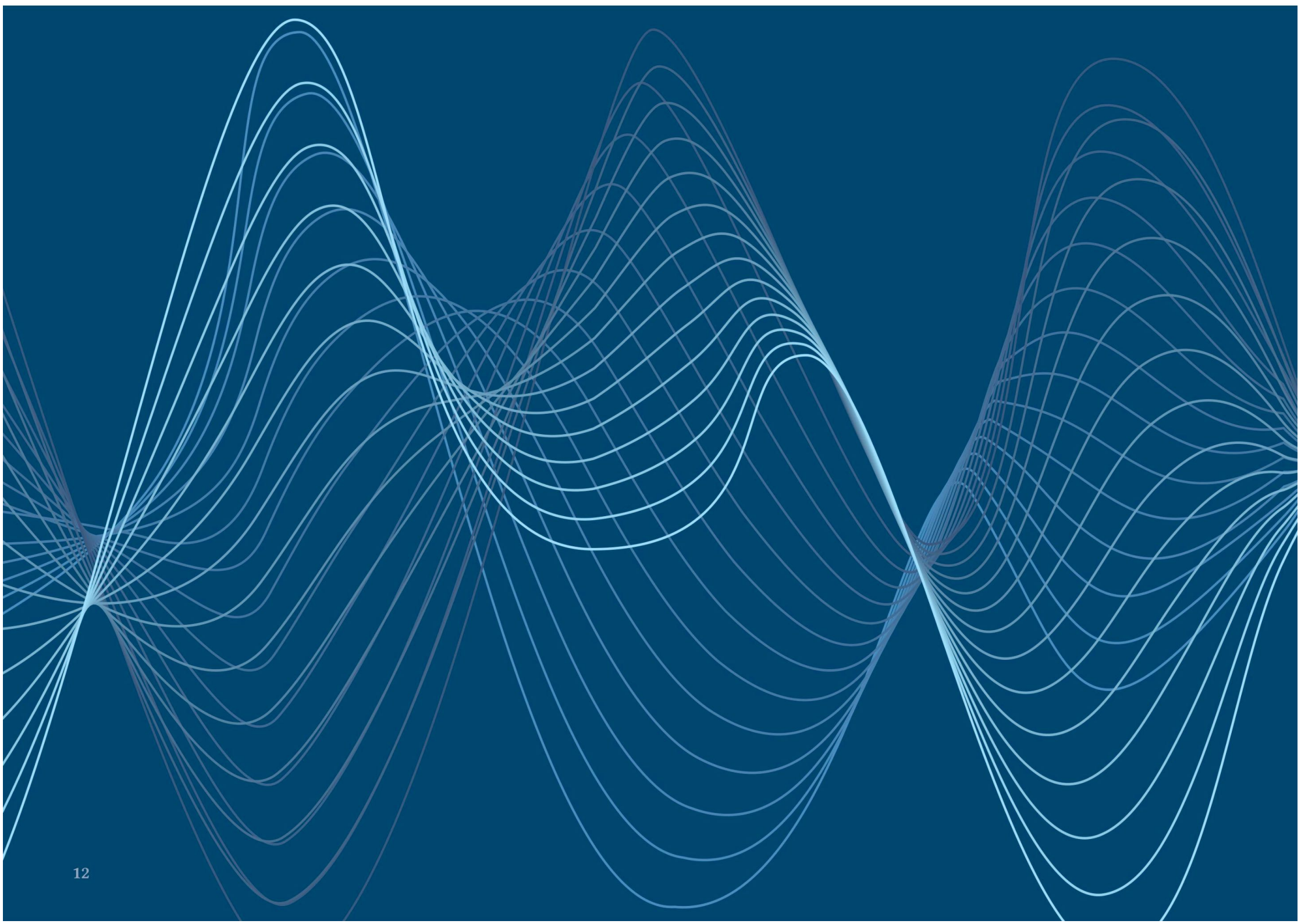
Het procesgedeelte wordt gestuurd, van echte beheersing is geen sprake. Het projectgedeelte wordt daarentegen wel planmatig beheerst.

c. Beschermen tegen de omgeving

De gevolgen van risico's worden zo klein mogelijk gemaakt door het nemen van de juiste maatregelen. Goede communicatie is daarbij essentieel.

In ieder hoofdstuk wordt een specifieke bouwsteen gedetailleerd behandeld, waardoor het algemene overzicht steeds verder verfijnd raakt. Het laatste Hoofdstuk, 'Overall Joint Business Development management', biedt een overzicht van de onderlinge samenhang.





Waarom Joint Business Development?

H1

Dit hoofdstuk maakt duidelijk waarom de Joint Business Development-aanpak voor samenwerking tussen verschillende partijen voordelig is. Het benadrukt de verschuiving van traditioneel zakendoen, fusies en overnames naar meer open en flexibel samenwerken, waarbij vertrouwen en structuur centraal staan. De praktische redenen voor deze aanpak worden behandeld. Denk daarbij aan een snelle toegang tot bekwame partners, het belang van marktkennis en netwerken en het voordeel van snelle-re projectrealisatie om concurrenten voor te blijven. Het benadrukt ook het belang van actief netwerken voor het vinden en onderhouden van de juiste relaties.

Redenen om voor Joint Business Development te kiezen

Joint Business Development is een strategie, een aanpak, waarbij diverse partijen geregisseerd samenwerken voor een gezamenlijk resultaat. Dit past in een trend. Met de opkomst van de netwerkeconomie wordt de klassieke strategie van fusies en overnames voor toegang tot technologieën en markten steeds meer in twijfel getrokken. Ondanks de potentiële schaalvoordelen beperken ze de flexibiliteit, efficiënte kennisoverdracht en snelheid die in deze context cruciaal zijn. In deze dynamische tijden kiezen bedrijven vaker voor samenwerkingen met capabele partners. Experts voorspellen dat allianties dé toekomst zijn voor bedrijfsgroei. Studies suggereren zelfs dat fusies vaak niet de verwachte waarde leveren vanwege integratieproblemen en hoge kosten.

De Joint Business Development-aanpak past in deze trend en benadrukt een verschuiving van gesloten naar open benaderingen. Vertrouwen en structuur zijn cruciale factoren. Meer specifiek zijn er een aantal belangrijke en praktische redenen om voor deze aanpak te kiezen:

- Snelle toegang tot competente samenwerkingspartners: het is essentieel om op tijd over partners te beschikken met de juiste vaardigheden en ervaring (zie Hoofdstuk 1.1).
- Kennis en netwerk: of het nu gaat om marktkennis, intellectueel eigendom of netwerken binnen overheidsinstanties; toegang hiertoe is cruciaal (zie Hoofdstuk 1.2).
- Kansen grijpen: Joint Business Development zorgt voor snellere realisatie van projecten en kan concurrentie voorblijven (zie Hoofdstuk 1.3).

Een randvoorwaarde voor het vinden en onderhouden van de juiste relaties is actief netwerken (zie Hoofdstuk 1.4).

1.1 Competenties

Voor innovatie en business development heb je soms vaardigheden nodig die je als bedrijf nog niet bezit. Het zelf opbouwen van deze skills is mogelijk, maar kost tijd en geld, wat je time to market en winst kan beïnvloeden. Als je de perfecte partner zoekt, is het cruciaal om duidelijk te bepalen welke aanvullende competenties je nodig hebt. Als je bijvoorbeeld op zoek bent naar topkwaliteit laswerk voor grote productieseries, zet dat direct de toon voor je partnerkeuze. Het begint allemaal met het stellen van de juiste vragen:

1. Wat is het gewenste resultaat van de oplossing?
2. Om welk toepassingsgebied en welke beoogde toepassing gaat het?
3. Wat zijn de timing, doorlooptijd en impact (Euro/jaar) van commercialisatie? De financiële mogelijkheid om vooraf te investeren kan voor de ene partner compleet anders zijn dan voor de ander.
4. Van wie is het eigendom van de ontwikkelde kennis?

1.2 Toegang tot kennis, markten en netwerken

Marktkennis

Succesvolle toegang tot markten start met kennis over markten en de contacten in deze markten die het idee, de innovatie, levensvatbaar kunnen maken. Stel jezelf vragen als:

- **Hoe zit de markt in elkaar?**

- Welke businessmodellen worden gehanteerd, welke alternatieven zijn denkbaar?
- Hoe groot en dynamisch is de markt nu en wat zijn relevante ontwikkelingen, trends?
- Welke aanbieders hebben welke macht; hoe groot is hun marktaandeel? Wat is hun financiële positie? Zijn ze innovatief? Werken ze duurzaam? Waar ligt hun kracht? Zijn het echte concurrenten of mogelijke samenwerkingspartners?
- Welke producten en diensten worden aangeboden tegen welke prijs? En wie produceren en leveren deze? Wat zijn prijs- en innovatieontwikkelingen?

Voor antwoorden op dit soort vragen is toegang tot marktkennis nodig.

- **Wat zijn de ontwikkelingsuitdagingen?**

- Voor innovaties is toegang tot product- en proceskennis nodig. Wat zijn recente innovaties en welke eigenschappen maken dat ze succesvol zijn geworden? Zijn er alternatieven met een compleet andere prijsstelling omdat ze op een andere manier worden voortgebracht?
- Zijn er kansen of blokkades door patenten? Intellectueel eigendom (Intellectual Property, IP) kan voor de ontwikkeling cruciaal zijn. Patentkennis en kennis over de vrijheid om vindingen te patenteren zijn dan nodig. En ook: hoe wens je om te gaan met kennis die gezamenlijk ontwikkeld gaat worden? IP-recht zit zo in elkaar dat wanneer kennis gedeeld wordt, daarmee ook de rechten automatisch worden afgestaan. In Hoofdstuk 3 wordt dit meer in detail toegelicht.
- Vaak wordt kritische procestechnologie niet in patenten vastgelegd. Patenten zijn openbaar en kunnen dus door iedereen worden bekeken. Inbreuk op een procespatent is in de praktijk erg lastig te bewijzen. Procespatenten kunnen de deur dus ongewild openzetten om concurrenten de kans te geven te kopiëren zonder dat deze het gevaar lopen hiervoor aansprakelijk gesteld te worden.

1.3 Doorlooptijd en flexibiliteit

Tijdig met een nieuw innovatief product of dienst op de markt komen, is vaak cruciaal voor succes. Concurrentie heeft dan in de meeste gevallen het nakijken. Overigens is het met een introductie niet gedaan. Ook doorontwikkeling is nodig om attractief en onderscheidend te blijven. Het is continu tegen de roltrap in omhoog lopen. Als je stopt met lopen ga je automatisch naar beneden.

Effectiviteit is belangrijker dan efficiëntie. Effectiviteit is 'het product of de dienst staat in de markt' en efficiëntie is 'het product kan goedkoper, simpeler worden'.

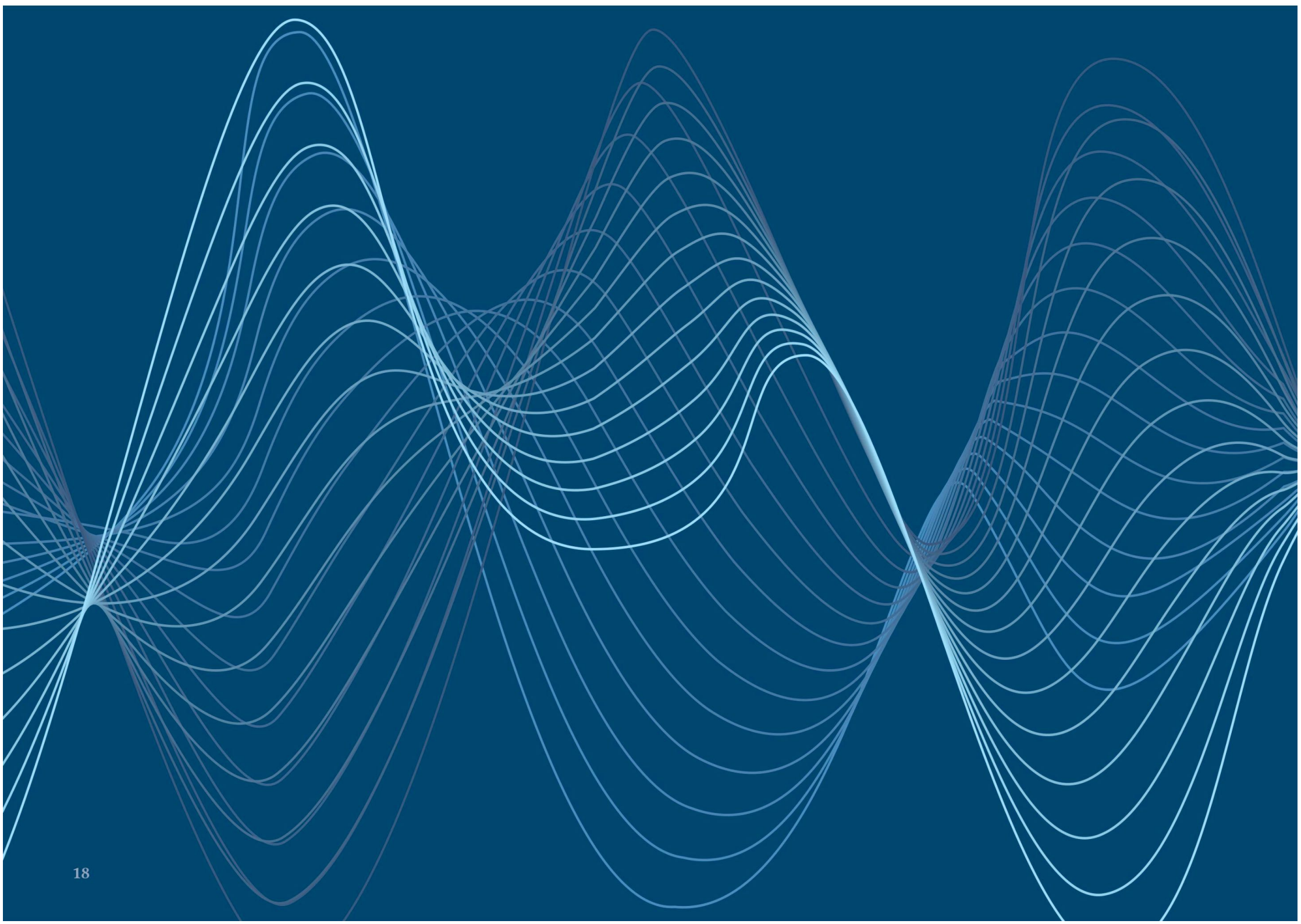
Een snellere marktintroductie leidt tot vroegere klantfeedback en inzicht in koopgedrag. Hierdoor kan een innovatie of vernieuwing continu beter worden afgestemd op de behoeften, wat de concurrentiekracht vergroot. Tegelijkertijd wordt ervaring opgedaan voor opschalingsmogelijkheden om andere markten te veroveren.

1.4 Beschikken over de juiste en vitale netwerken

Voor een succesvolle samenwerking met partners via netwerken is het belangrijk om elkaar goed te begrijpen en samenwerkingsmogelijkheden optimaal te verkennen. Hier enkele tips:

- 1. Openheid**
Het niveau van openheid verschilt per netwerk of context; een universele aanpak bestaat niet.
- 2. Vertrouwen**
Dit is cruciaal in netwerken. Vertrouwen groeit door eerdere interacties en ervaringen. Voortdurende communicatie helpt bij het behouden van vertrouwen en voorkomt misverstanden.
- 3. Formele afspraken**
Het is belangrijk om overeenkomsten over fundamentele zaken zoals het bedrijfsmodel te hebben, maar te veel tijd besteden aan contracten moet vermeden worden.
- 4. Kennisdeling**
Dit is essentieel voor het creëren van nieuwe waarde binnen een netwerk. Digitalisatie en toegankelijk houden van kennis is belangrijk.
- 5. Leiderschap**
Effectief leiderschap in netwerken betekent leiden en faciliteren, niet proberen het netwerk te controleren.
- 6. Wederzijds begrip**
Partijen moeten bereid zijn hun motivaties te delen, elkaar te begrijpen en hun doelen op elkaar af te stemmen.

In Hoofdstuk 4.2.3 wordt hier verder op ingegaan.



Wat is Joint Business Development?

H2

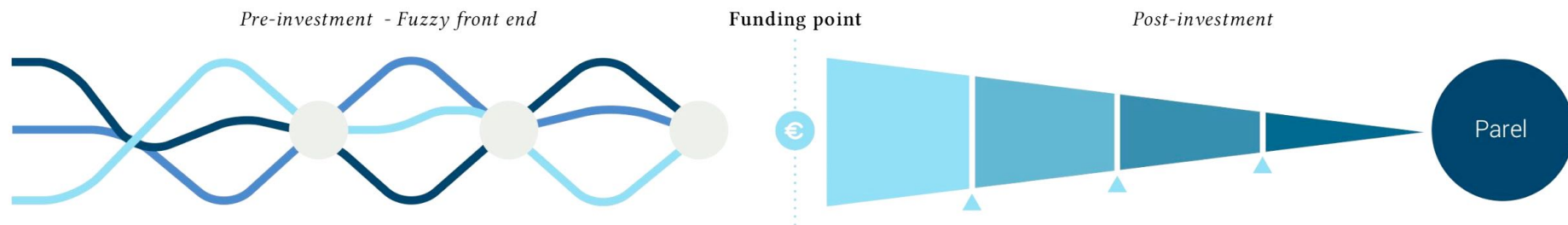
Dit hoofdstuk behandelt de aanpak van effectieve samenwerking zonder traditionele hiërarchie. Het focust op het samen met partners uitwerken van een idee door middel van een pre-investment deel, gevolgd door een funding point en een post-investment deel. Het doel is samenwerking en idee-ontwikkeling te balanceren om een haalbaar en betaalbaar eindresultaat, de parel, te realiseren. Dit hoofdstuk benadrukt ook het belang van gezamenlijke inzet en voldoende middelen om dit doel te bereiken.



2.1 De essentie van Joint Business Development

Joint Business Development is een benadering voor effectieve samenwerking zonder traditionele hiërarchie. Het richt zich op het uitwerken van een idee in samenwerking met partners, ook zonder hiërarchie. Dit is gebruikelijk in zowel business-to-business (B2B) relaties als bij publieke en non-profit organisaties die samen iets willen bereiken. Deze aanpak bestaat uit een voorbereidend pre-investment deel, gevolgd door een funding point en daarna een post-investment deel. Het doel is het verkrijgen van voldoende draagvlak om het idee vorm te geven totdat

er bereidheid is om substantieel te investeren. Uitdagingen variëren van technische tot financiële en samenwerkingsaspecten, met als einddoel het idee betaalbaar en uitvoerbaar te maken. Deze aanpak strekt zich uit tot de realisatie en ingebruikname van het eindresultaat, de parel. Het pre-investment deel, oftewel de fuzzy front end, is dynamisch van aard en er is ruimte is voor flexibiliteit, innovatieve ideeën en veranderingen ingegeven door nieuwe informatie of veranderende omstandigheden. In Figuur 2.1 gesymboliseerd door de kronkels.



↑ Figuur 2.1 – Basisidee Joint Business Development

2.2 Het pre-investment proces

Het pre-investment deel, ook wel het procesgedeelte van de Joint Business Development-aanpak, is de start waarin partners samenwerken om een idee te concretiseren en een solide zakelijke basis te creëren. De kunst is om ideeën te verbeteren, alternatieven te overwegen en dynamiek

toe te staan en tegelijkertijd voldoende structuur in de aanpak te hebben zodat er voortgang geboekt wordt. Enkele belangrijke aandachtsgebieden in dit deel van de aanpak zijn:

1. Doel

Het hoofddoel is enerzijds het realiseren van een goede samenwerking en anderzijds het concretiseren van een idee, zodat het resulteert in een aantrekkelijke businesscase voor alle betrokkenen.

2. Commitment

Aan het einde van dit deel moet het commitment van alle partners zo sterk zijn dat er voldoende financiële middelen en menskracht beschikbaar zijn voor het volgende deel van het project.

3. Samenwerking en onafhankelijke besluitvorming

Verschillende onafhankelijke partners werken samen aan een idee. Deze beginnende samenwerking is vaak broos en kent veel onzekerheden. Zonder centrale leiding neemt elke partner beslissingen op basis van eigen criteria. Het haalbare idee ontstaat door de gezamenlijke inzet van alle partners. Iedere partner behoudt zijn autonomie. Hun achtergrond en bedrijfsmissie vormen de grondslag voor hun betrokkenheid bij het initiatief. Daardoor baseren de partners hun keuzen op eigen criteria. De combinatie van deze individuele beslissingen en toewijdingen resulteert in een haalbaar idee dat op voldoende draagvlak kan rekenen bij alle partners.

4. Strategie en tactiek in de samenwerking

Het model helpt partijen om gezamenlijk een nieuw product of dienst te creëren. Het pre-investment proces gaat verder dan alleen contractonderhandelingen. Het is een veelzijdig proces waarin diverse aspecten actief gecoördineerd worden. Het model is ontworpen om de fuzzy front end te sturen met drie invalshoeken:

1. De gezamenlijke samenwerking
2. De financiële haalbaarheid
3. De inhoudelijke ontwikkeling

Samengevat: de kerngedachte

De achterliggende gedachte van het model is dat een gedeeld belang partijen samenbrengt, waarbij effectieve sturing bijdraagt aan de realisatie en het succes in de markt. In het pre-investment deel van de Joint Business Development-aanpak werken partners samen aan het ontwikkelen en concretiseren van een idee. Na het funding point komen de ambities samen in een team dat zich inzet en de nodige middelen heeft om het doel, de parel, te bereiken. Zie voor een mooi voorbeeld 'het ideale zwembad'. Een daadwerkelijk gerealiseerde case. Met een samenwerking tussen een grote energieleverancier, een chemie multinational en een nationaal opererend installatiebedrijf.

Die samenwerking leidde tot de oprichting van een nieuw bedrijf dat zich richtte op een ontzorgingsconcept voor zwembadeigenaren.

Het ideale zwembad

Drie bedrijven – een energieleverancier, een chemieproducent en een installatiebedrijf – willen een nieuw product voor de zwembadmarkt ontwikkelen. Ze merken dat zwembadeigenaren problemen hebben met het beheer en onderhoud van hun installaties, zoals het doseren van chemicaliën en het energie-efficiënt houden van het zwembad. Vaak leidt dit tot een te hoog energieverbruik en hinderlijke chloordampen. Hun doel is om dit proces efficiënter voor de exploitant (lagere kosten) en comfortabeler voor de zwemmers (geen chloordampen) te maken.

Ze bedenken een concept om zwembadeigenaren te ontzorgen. Dit concept omvat het aanbieden van zwembaden die altijd de juiste temperatuur houden en voorzien zijn van hygiënisch zwemwater. De case wordt aangepakt door de Joint Business Development principes te volgen.

In het eerste deel van deze aanpak, de fuzzy front end, is het idee uitgewerkt. Met antwoorden op vragen als:

1. Wat houdt het product of de dienst in?

Denk aan het ontwerpen, bouwen en in gebruik nemen van zwembadinstallaties, inclusief onderhoud en beheer op afstand. Hoe wordt de aanvoer van chemicaliën geregeld? Hoe wordt energie ingekocht? Betreft het enkel nieuwe installaties of ook bestaande?

2. Wat is de businesscase?

Is er efficiëntiewinst te behalen door beter beheer dan een gemiddelde zwembadexploitant? Hoe worden de kosten voor zwemwater op temperatuur verrekend? Hoe wordt de installatie gefinancierd en welke contractvormen zijn nodig om financiële risico's af te dekken? Wat is de marktomvang en wat zijn de benodigde inspanningen en voorinvesteringen voor klantenwerving?

3. Hoe ziet de samenwerking eruit?

Hoe worden winsten en risico's verdeeld? Wie doet wat en hoe wordt de samenwerking vormgegeven? Wordt het een langdurig samenwerkingscontract of een joint venture?

2.3 Post-investment project

In het tweede deel van de aanpak wordt gewerkt aan een concreet resultaat. Bijvoorbeeld een product of dienst die succesvol is in de markt.

Na het funding point smelten ambities samen. Het post-investment gedeelte heeft een fundamenteel projectmatig karakter, met alle kenmerken van een project, inclusief het (financiële) commitment en projectmanagement. Wat onverminderd blijft is de focus op het realiseren van de parel, het tot stand brengen van de 'deliverable', oftewel het eindresultaat:

1. Kenmerken van projecten

1. Resultaat (deliverable)

Elke project heeft duidelijk gedefinieerde resultaten (deliverables) met specificaties in kwaliteit, tijd en geld.

2. Vervulling van functie

Projecten worden gestart om specifieke doelen of oplossingen voor problemen te bereiken.

3. Bepaling van de context

Elk project opereert binnen een unieke context, die het succes ervan kan beïnvloeden.

Door deze aanpak kunnen organisaties op methodische wijze hun doelen bereiken en ervoor zorgen dat projecten op tijd en binnen budget worden voltooid.

2. Commitment en teamvorming

Na het funding point, het moment waarop financiële commitments worden vastgelegd, bundelen alle betrokken partijen hun ambities. Vanaf dit punt is de aanpak volledig gericht op het project, met als doel het realiseren van het eindresultaat, de parel. Het is echter niet ongebruikelijk dat er na het funding point, en met name na de ontwerpfase, nog een (herbevestigend) besluit over aanvullende grote investeringen nodig is. Dit besluit wordt vaak genomen op basis van een meer gedetailleerde kostenraming en gevolgd door een aanbestedingsproces voor de definitieve investeringsbeslissing.

3. Projectmanagement

1. Principes

Hoewel er vele methoden zijn, blijven drie principes universeel: faseren, beheersen en beslissen.

2. Lineaire fasering

Hoewel er veel projectmanagementmethoden zijn, werkt een lineaire aanpak het beste voor teams uit verschillende organisaties. Deze is eenvoudig, makkelijk te delen en te communiceren, waardoor er geen onnodige energie verloren gaat aan het afstemmen van verschillende methoden.

3. Fasen

In een lineaire aanpak worden verschillende fasen doorlopen: idee, definitie, ontwerp, voorbereiding en realisatie. Na de realisatiefase volgt de overgang naar de reguliere gebruik- en exploitatiefase. Veel van de idee- en definitiefase is al afgehandeld tijdens het pre-investmentproces. Soms zijn

er zelfs al schetsontwerpen beschikbaar uit dit voorproces. Dit alles moet duidelijk worden vastgesteld bij de start van het project, in de projectopdracht en het projectplan.

4. Voortschrijdend inzicht

Voortschrijdend inzicht is cruciaal; wat in de eerste fase wordt geleerd, wordt toegepast in de tweede fase enzovoorts.

5. Opdrachtgever

Er moet een betrokken opdrachtgever zijn die de koers van het project bepaalt.

6. Duidelijke opdracht

Een project start met het vaststellen van wat al bekend is en het definiëren van de projectopdracht: een briefing op één A4, die door het team onder leiding van de projectmanager wordt uitgewerkt in een compleet projectplan.

4. Succesfactoren

1. Projectmanagement

Goed projectmanagement is cruciaal en moet regelmatige updates over de voortgang bevatten. Belangrijk zijn een methodische aanpak, focus op resultaten en beheersing van tijd, geld, kwaliteit, organisatie en informatie.

2. Team

De uitvoering vindt plaats door een multidisciplinair team van experts, tijdelijk en flexibel samengesteld, dat goed weet samen te werken.

