

# ‘Eind goed al goed’ of ‘eindeloos gezeur’?

*Clean Exit®:  
een nieuw concept  
in samenwerken*

Wanneer partijen al dan niet complementair aan elkaar hun portefeuille aan intellectueel eigendom willen uitbouwen, is er sprake van een strategische investering die verder gaat dan het opbouwen van een langdurige leverancier-afnemerrelatie: beide partijen hopen hun waardepropositie structureel te versterken, voor hun klanten, maar ook voor hun investeerders. Gelijkwaardigheid, strategische positionering en vooral de voorgeprogrammeerde exit zijn dan de sleutelwoorden.

*Paul van den Biggelaar en Jan Voûte*

Opeens is daar die flash: eindelijk de ware gevonden! Met deze partner gaat het lukken! Uw investering in de trip naar de buitenlandse beurs is er nu al uit. Al lange tijd liep u met het fantastische idee rond om het absolute gat in de markt te vullen, maar u weet dat uw productontwikkelingsorganisatie dit niet zelfstandig kan realiseren. Dit bedrijf kan dat wel. Leuke, ambitieuze jonge mensen met een hoop technische know-how die precies aansluit op uw eigen organisatie. We zullen snel aan het werk moeten, want de concurrent kwam ook langs op hun stand. De R&D-mensen gaan volgende week al met elkaar rond de tafel zitten, het contract komt later wel. Kent u dat? Ongetwijfeld hebt u het ook wel eens gezien of zelf meegemaakt. Wij kennen het ook wel als het standaardrecept voor hoofdpijn. Gaandeweg het project blijkt de expertise toch niet zo sterk te zijn als gedacht. Of dat leuke kleine bedrijfje is eigenlijk gewoon een concurrent. Of er moet steeds meer geld in gepompt worden om het te laten overleven. En het project is zo'n twee jaar later klaar dan gepland. Kortom, hoofdpijn.

## *Bezint eer ge begint*

Het aangaan van partnerships in het kader van productinnovatie vergt een eigen benadering. Gelijkwaardigheid, strategische positionering, maar vooral de voorgeprogrammeerde exit zijn sleutelwoorden. Een partnership is pas succesvol als het einde succesvol is. Dit artikel is geschreven met specifieke aandacht voor partijen die al dan niet complementair aan elkaar op zoek zijn naar het uitbouwen van hun portefeuille aan intellectueel eigendom. Er is dan sprake van een strategische investering die verder gaat dan het opbouwen van een langdurige leverancier-afnemerrelatie: beide partijen hopen hun waardepropositie structureel te versterken, niet alleen voor hun klanten, maar ook voor hun investeerders.

## *Hoe het niet moet*

De tijd dat bedrijven dachten dat ze al hun ideeën in eigen huis moesten ontwikkelen, is wel voorbij. Grote R&D-organisaties zijn inflexibel, streven hun eigen, interne, agenda na en verliezen het contact met de markt. Kleinere ontwikkelorganisaties zijn slagvaardiger, hebben minder voorin-

## Samenvatting

R&D-partnerships die moeten bijdragen aan verbetering van de portfolio van intellectueel eigendom, stellen hoge eisen aan de organisatie van een relatie met de partner. Gelijkwaardigheid en transparantie dragen bij tot een wederzijds vertrouwen: dan kan men delen om te kunnen vermenigvuldigen. De relatie wordt pas echt effectief zodra het voor de betrokken partijen helder is hoe ze ervan af kunnen komen.

genomen standpunten en zijn toegankelijker voor klanten. Maar een kleine groep mensen kan niet de expertise in alle disciplines combineren. Dus is er behoefte aan samenwerking met anderen om een compleet product op te leveren. Zo zijn open-innovatieconcepten ontstaan.

Open innovatie wordt wel gezien als de wetenschappelijk gesanctioneerde methode voor grote bedrijven om het intellectueel eigendom van kleine innovatieve bedrijven op te zuigen voor een schappelijk prijsje. Er zijn ook goed onderbouwde wetenschappelijke modellen die formeel beschrijven hoe de bedrijven kunnen samenwerken. Bij nadere bestudering blijken ze echter pas uitvoerbaar te zijn met researchcontracten boven de 100 miljoen euro. Mooi, maar voor de meeste bedrijven een maatje te groot.

Bij gebrek aan een passend model vervallen veel bedrijven naar een inkoopmodel dat een grootgrutter niet zou misstaan: afwenteling van risico naar de onderliggende partner, eigen winst-maximalisering, weinig of geen transparantie en bovenal paranoïde gedrag over de partner. Vindt u het vreemd dat dit type samenwerking niet tot resultaten komt?

Wij zijn legio voorbeelden tegengekomen die aan dit profiel voldoen. We noemen er twee:

- Een Amerikaanse universiteit had een eenvoudige maar zeer effectieve vinding en wilde die via de marktleider laten commercialiseren. De universiteit was ook klant van de marktleider. Ze probeerde het onderste uit de kan te krijgen door een samenwerkingsverband te bundelen met een grote aankoop. De initiële licentieafdracht aan de universiteit was vijf maal de verwachte jaaromzet van het product. Vanzelfsprekend zocht de marktleider daarna naar subtiele middelen om onder het contract uit te komen. De universiteit hoopte ook op kosten te besparen door de procedure voor een bijpassend octrooi door de marktleider te laten uitvoeren. Door de slechte samenwerking werd deze procedure niet afgemaakt en kwam het ontwerp beschikbaar in het open domein. Beide

partijen stonden met lege handen.

- Een wereldspeler beschouwde een bepaald product in de totale portfolio als non-core. Het bedrijf moest dit product wel kunnen aanbieden voor nieuw klantensegment. Een bestaande speler werd gecontracteerd als partner om het ontbrekende product door te ontwikkelen naar een compatibele oplossing voor de wereldspeler. De nieuwe partner zag te laat dat de wereldspeler een dusdanig specifieke oplossing had dat hun investering in de ontwikkeling nooit rendabel kon worden. De wereldspeler was niet bereid de partner te compenseren, omdat deze vanwege een stevig contract toch wel verplicht was om het project af te maken. De partner haalde het project van de prioriteitenlijst, het project kwam veel te laat en de reputatie van de wereldspeler was bij het nieuwe klantensegment ter ziele.

### *Van projectpartnership naar productpartnership*

Bij het bouwen van een systeem op basis van specificaties is de route duidelijk. Maak wat er staat en de klant is tevreden. Begrijp de achtergrond van de specificaties en het project wordt een groot succes. Bestaande methodieken helpen om specificaties te vertalen in een planning, projectmanagers zorgen voor een goede tijd- en kostenbewaking. Een formeel wijzigingsproces houdt de nooit stilstaande realiteit onder controle.

### *De essentie van open innovatie*

Samenwerking in productinnovatie vergt een geheel andere benadering. De karakteristiek van productinnovatie is de onzekerheid: niet alleen het resultaat, maar ook de weg ernaartoe ligt niet vast. Van beide partijen wordt een investering verwacht met een onzekere afloop:

- de techniek is vaak niet uitgekristalliseerd;
- de productdefinitie moet nog worden bepaald;
- de marktontwikkelingen zijn nog onzeker;
- het partnership zal mogelijk nog moeten worden uitgebreid.

Beide partijen zullen een projectie maken van het resultaat en beide partijen zullen ieder afzonderlijk beslissen of het een wenselijke investering is. Om samenwerking succesvol te laten verlopen is het essentieel dat de interne afweging onderdeel is van een compleet en zorgvuldig strategisch proces. Maar het is niet voldoende: om te weten wat de partner zal doen, is het van groot belang dezelfde afweging ook te maken vanuit het perspectief van de partner.

De essentiële vraag bij een productpartnership is of de partner door zal gaan op het moment dat het erop aankomt. In de genoemde voorbeelden kwam de investeringsdruk op één partij te liggen, terwijl de oorspronkelijke overeenkomst gebaseerd was op een verdeling van het resultaat. De onbalans in lusten en lasten leidt tot een defensieve houding die de samenwerking verzwakt en uiteindelijk zal vernietigen.

### Hoe dan wel: gestructureerd op weg naar de exit

Het strategisch proces om de samenwerking te construeren kan ook als volgt verlopen (zie figuur 1):

- *Eigen strategische winpositie.* Na een omgevingsanalyse en een SWOT wordt een confrontatiematrix gemaakt. Hieruit zal moeten blijken of een samenwerkingsverband vanuit het eigen perspectief terecht is. Dit is de eigen winsituatie.
- *Geprojecteerde winstrategie van de partner.* Vervolgens dient zo veel mogelijk informatie over de kandidaat-partner te worden verzameld. Hierdoor wordt een redelijke benadering voor een omgevingsanalyse en een SWOT vanuit het perspectief van de kandidaat-partner mogelijk. Met deze gegevens kan dan een confrontatiematrix voor de kandidaat-partner worden gebouwd waaruit zal moeten blijken wat de noodzaak is voor deze partij om samenwerking aan te gaan. Deze stap leidt tot een objectiveerbare winsituatie voor de partner. Er is nu geen sprake meer van een geprojecteerd doel (geformuleerd vanuit de eigen doelstellingen) of een door de partner gecommuniceerd doel (waarbij de partner mogelijk een 'spin' heeft gegeven om

	recept
1 eigen strategie	omgevingsanalyse, SWOT en confrontatiematrix
2 partnerstrategie	analyse van omgeving van de partner, SWOT van de partner, confrontatiematrix voor de partner
3 relatie	herkennen van de win-winsituatie voor de relatie
4 combinatie	combinatie van de bedreigende elementen van de confrontatiematrices ten behoeve van de negatieve exitsituaties: de clean exit

Figuur 1. Recept voor partnershipstrategie

niet alle kaarten te laten zien). Als de eigen analyses overeenkomen met de communicatie van de kandidaat-partner, is er een belangrijke stap gezet in het opbouwen van vertrouwen.

- *Exitstrategie.* Het hebben van een geobjectiveerde win-winsituatie is echter zeker niet voldoende. Door rigide toepassing van de confrontatiematrix worden ook de zwakke plekken in de samenwerking gevonden. Deze zwakke plekken zijn cruciaal in de definitie van de exitstrategie. Want hoezeer partijen ook consciëntieus werken aan transparantie, onderling vertrouwen en delen om te vermenigvuldigen, er kunnen altijd omstandigheden optreden die de oorspronkelijke uitgangspunten van de samenwerking onderuithalen. Op zulke momenten moet de samenwerking beëindigd kunnen worden. Een vooraf goed gedefinieerde manier om de samenwerking te beëindigen is een *clean exit*, die onnodige spanningen in de relatie voorkomt.

### Clean Exit: de eliminatie van de dubbele agenda

De optie van een clean exit, de transparante eindsituatie, is een noodzakelijke voorwaarde om tot een complete samenwerking te komen. Committeren is makkelijker als bekend is hoe je ervan af kunt komen. Een compleet commitment wordt een blind commitment als het gaat onder de voorwaarde 'tot de dood ons scheidt'. De drempel voor de exit mag hoog en pijnlijk zijn, de partijen moeten weten dat de samenwerking verplichtend is: 'no pain, no gain'. Maar een 'nec plus ultra' voor de samenwerking met een andere partij is voor menige directie een brug te ver – en terecht! Een clean exit is een constructie waarbij beide partijen zich a priori in kunnen herkennen. Als tijdens het verkennen en afbakenen van de samenwerking geprogrammeerd kan worden wat beide partijen willen overhouden uit de samenwerking als een vorm van zekerheid in de relatie, weten ze

altijd waar ze aan toe zijn. Wanneer onzekerheden worden weggenomen, wordt het benodigde vertrouwen opgebouwd. Ook door het definiëren van de stappen van de escalatie voorafgaand aan de exit ontstaat dat vertrouwen: de ultieme stap komt dan nooit onverwacht en is voorafgegaan door een dialoog waarin de klagende partij de ander de gelegenheid heeft gegeven om een remedie te bieden. Als dat niet lukt, weten beide partners dat er een volgende stap nodig is.

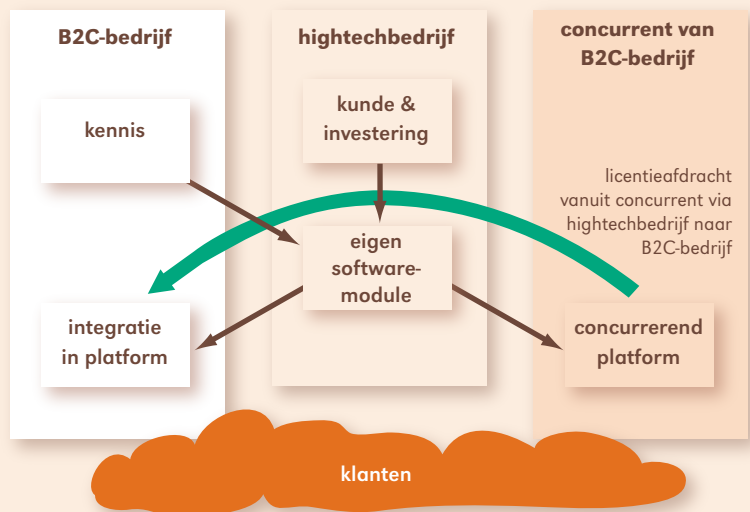
Het zorgvuldig definiëren van de resultaten bij een exit, onafhankelijk van de vraag of het een positieve of negatieve exit is, levert veel transparantie op tussen de partijen. Het zal minder makkelijk zijn om met een verborgen agenda de samenwerking in te gaan, want de uitkomst ligt vast. In feite wordt tijdens de verkennende fase al een stress-test uitgevoerd op de relatie, want als de partijen zich niet kunnen herkennen in het eindresultaat, is er geen goede basis voor de samenwerking.

Het is dus zaak om na het enthousiasme over alle mogelijkheden, groeiopties en winsten aan de slag te gaan met het negatief programmeren van de verschillende aspecten van de relatie, waarbij de resultaten van de confrontatiematrix als leidraad worden gebruikt.

### **Casestudy: een B2C-bedrijf verkoopt productconcept aan een hightechbedrijf**

Het lijkt de omgekeerde wereld: een B2C-bedrijf dat kennis verkoopt aan een hightechbedrijf dat zich juist onderscheidt door zijn diepgaande researchkennis. Uit een strategische analyse bleek echter dat het B2C-bedrijf kennis in huis had waar zijn klanten behoefte aan hadden, maar dat de middelen ontbraken om die kennisoverdracht zelf te realiseren. Het hightechbedrijf was al een partner van het B2C-bedrijf. Het leverde op niet-exclusieve basis softwaremodules die in het platform van het B2C-bedrijf werden geïntegreerd. Deze modules werden in soortgelijke vorm ook aan concurrenten van het B2C-bedrijf geleverd. Het hightechbedrijf was daarmee zo succesvol dat het ook overwoog om zelf de consumermarkt op te gaan en zo een directe concurrent te worden van het B2C-bedrijf. Het B2C-bedrijf had medewerkers in dienst die unieke kennis hadden verzameld van het onderhavige onderwerp, en die medewerkers zouden serieus overwegen om 'over te lopen' naar het hightechbedrijf als het B2C-bedrijf geen actie zou ondernemen op hun kennisgebied. Het hightechbedrijf werd zo een bedreiging voor het B2C-bedrijf.

Objectieve analyse wees uit dat het hightechbedrijf de middelen had om de investering op dit gebied aan te gaan, waar het B2C-bedrijf die middelen niet had. Het B2C-bedrijf had echter een unieke marktpositie die het hightechbedrijf de gelegenheid bood via het B2C-bedrijf een geloofwaardige marktpositie te verkrijgen en het grootste deel van de investering afgedekt te krijgen. Het B2C-bedrijf zou zijn geloofwaardigheid naar buiten toe én intern behouden als het zou gaan samenwerken met het hightechbedrijf. Er was dus wel een duidelijke winpositie voor samenwerking. De samenwerking lag toch niet helemaal voor de hand: het hightechbedrijf wilde zich absoluut niet exclusief verbinden aan het B2C-bedrijf, omdat het ook zaken deed met de concurrenten. Als beursgenoteerd bedrijf moest het hightechbedrijf ook zekerstellen dat de eigen portefeuille van intellectueel eigendom zou groeien. Het resultaat was een constructie van nauwe samenwerking waarbij de kennisdragers van het B2C-bedrijf de inhoudelijke begeleiding verzorgden van de medewerkers van het hightechbedrijf. Het resultaat zou als eerste worden ingebouwd in het platform van het B2C-bedrijf, dat ook het voortouw zou nemen bij het verkoopproces. Bij het verkopen van een licentie viel een meer dan proportioneel deel aan het B2C-bedrijf toe. Maar als exitconstructie behield het hightechbedrijf het copyright op de broncode en had het het recht om de software als module ook via concurrenten van het B2C-bedrijf te verkopen. Als dat zou gebeuren, zou het B2C-bedrijf zoveel licentieafdracht van het hightechbedrijf krijgen dat de investering van de beschikbaarheid van de kennisdragers al bij de eerste verkochte module afgedekt was (zie figuur 2).



Figuur 2. Samenwerking tussen B2C-bedrijf en hightechbedrijf

## »De relatie wordt pas echt effectief wanneer de manieren om ervan af te komen volstrekt helder zijn voor de partijen«

Met deze constructie konden beide partijen hun risico's op de investering voldoende afdekken. Het B2C-bedrijf kon blijven concurreren op de kracht van het eigen platform, zonder een investering die te groot was voor het eigen bedrijf. Het hightechbedrijf vergrootte de portefeuille van intellectueel eigendom en beide partijen kwamen dichter bij elkaar te staan als partner dan als mogelijke concurrent. 'Keep your friends close, but your enemies closer' was hier zeker van toepassing.

### Casestudy: samenwerking in valorisatie met vier partijen

Clean Exit werkte ook in een constructie met meerdere partijen. Een groepje wetenschappers had een patenteerbaar idee, maar het ontbrak hen aan de middelen om er een product van te maken. Een kennisintensief R&D-bedrijf zag er wel brood in en kwam met de wetenschappers overeen dat er een patent zou komen en dat zij een deel van de opbrengst van de commercialisering zouden krijgen. Maar het patent bleek bij nader inzicht toch niet zo relevant voor de coreactiviteiten van het bedrijf: er volgde weinig actie. Vervolgens beriepen de wetenschappers zich op de voorgeprogrammeerde exitclausule dat er snel iets moest gebeuren omdat ze anders het patent terug zouden halen. Dit was een effectieve wake-upcall. Het bedrijf herkende de mogelijkheid om via een neutrale verkooporganisatie een breder publiek te bereiken dan via hun eigen competitief ingestelde profiel. Het schakelde een kleine softwarestart-up in die nauwe relaties onderhield met de wetenschappers. Deze zagen direct het belang ervan in en hielpen de start-up spontaan met de productontwikkeling. Initieel betaalde het kennisintensieve bedrijf de productontwikkeling op basis van fixed price. Ondertussen kwam de neutrale verkooporganisatie met een innovatief licentiemodel dat ze ook aanbesteedde bij de start-up, die daardoor krachtiger werd en meer zelfvertrouwen kreeg, zodat deze in een vervolgfase bereid was om zelf mee te investeren tegen een aandeel in de resulterende marge.

Het was een complexe constructie (zie figuur 3) waarbij de investeringen voor alle partijen zeer beperkt bleven. Op zich leverde de spreiding van de investeringen een gezonde betrokkenheid van alle partners op: de tijd tot breakeven was overzichtelijk. Maar de complexiteit was ook de zwakte: een keten is net zo sterk als de zwakste schakel. Daarom was er voor alle partijen een zorgvuldige exit gekozen:

- De *wetenschappers* konden het patent terughalen als dit niet bijtijds werd vercommercialiseerd. Het kennisintensieve bedrijf had de kosten voor het patent gedragen, dus was er een pijngrens voor dat bedrijf. De patenthouders lijdten dan echter ook pijn, want het proces van commercialisering moet dan opnieuw beginnen.
- *Het kennisintensieve bedrijf* moest risico's ten opzichte van de R&D-start-up en de verkooporganisatie afdekken. Door het copyright van de software te houden en de start-up de software te laten ontwikkelen binnen het eigen kwaliteitsproces, kon het kennisintensieve bedrijf de ontwikkeling relatief eenvoudig terughalen als de start-up niet tot resultaten kon komen. De verkooporganisatie diende zich te committeren op commerciële resultaten om wereldwijde exclusiviteit te behouden, maar had vooral de verplichting om zelf te investeren in software voor licentiëring en toegevoegde diensten die voor klantenbinding zouden zorgen. Het bedrijf en de verkooporganisatie maakten met name specifieke afspraken over de stappen van escalatie en remedie die moesten voorkomen dat ze tot de ultieme stap van ontbinding zouden overgaan, omdat de pijngrens voor beide partijen te hoog zou zijn.
- De *R&D-start-up* had aanvankelijk het kleinste risicoprofiel omdat deze begon met contractontwikkeling. In een later stadium, wanneer ze productsupportservices op basis van omzetsdeling gaan bieden, dekken ze hun onzekerheden af door middel van de verplichting voor de contractpartner om het personeel met het werk over te nemen als de partner onverhoopt de relatie tussentijds zou willen beëindigen. Dit is ook in het belang van de

### Samenwerking van de auteurs

ThinkThrough heeft binnen de ondernemerscoöperatie TMM Partners het partnershipmodel Clean Exit ontwikkeld voor opstartende technologieontwikkeling. Met dit specifieke model zijn in de afgelopen twaalf maanden zeven nieuwe partnerships van meerdere partijen opgezet, waarbij elk van de deelnemers optimaal de eigen toegevoegde waarde kan herkennen en een duidelijk perspectief heeft op de pijn en de winst bij een exit. De praktijk bewijst dat het maken en onderhouden van R&D-partnerships in het kader van open innovatie goed mogelijk is, zolang vanaf het begin duidelijk is hoe het einde eruit zal zien.

partner, die op deze wijze continuïteit in de service kan behouden.

- De *verkooporganisatie* is met name afhankelijk van het kennisintensieve bedrijf. De initiële productkwaliteit wordt vastgesteld door middel van een acceptatietest en klantenpilots, voordat de verbintenis effectief wordt. De zorg op lange termijn is echter dat het kennisintensieve bedrijf blijft investeren in noodzakelijke productverbetering. De verkooporganisatie verwerft daarom het contractuele recht om het product en het commercialiseringsrecht van het patent te kopen tegen een vooraf vastgestelde waarderingssystematiek, waarbij de reeds gerealiseerde opbrengst een belangrijke rol speelt.

### Clean Exit in een notendop

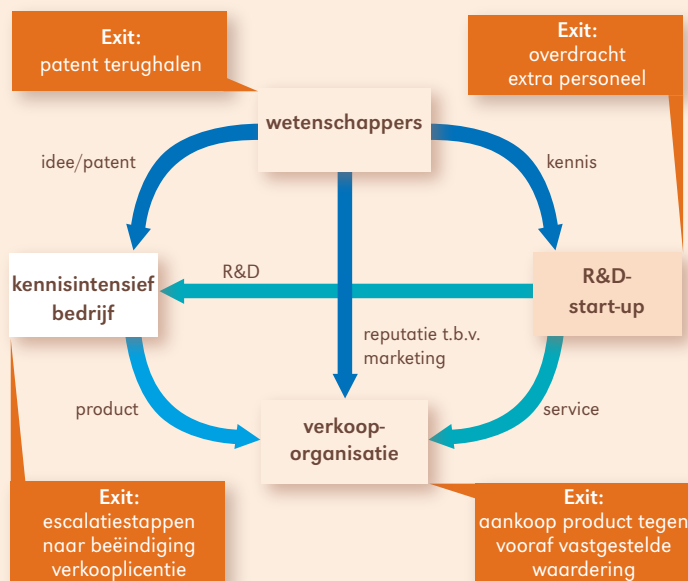
Met de huidige eisen van flexibiliteit, intensieve kennis en focus op klanten is samenwerken een must voor R&D-organisaties. Maar R&D-partnerships die moeten bijdragen aan verbetering van de portfolio van intellectueel eigendom van een bedrijf stellen hogere eisen aan de organisatie van de relatie dan een klassiek contract-researchmodel (leverancier-afnemermodel). Gelijkwaardigheid en transparantie dragen bij tot een wederzijds vertrouwen op basis waarvan 'delen om te kunnen vermenigvuldigen' mogelijk wordt. De relatie wordt echter pas echt effectief op het moment dat de manieren om ervan af te komen ook volstrekt helder zijn voor beide partijen. Juist de duidelijkheid over de exit is voor beide partijen een statement van vertrouwen: het is niet langer mogelijk een dubbele bodem te leggen in de samenwerking, ten nadele van de partner.

#### Paul van den Biggelaar

is co-entrepreneur en oprichter van ThinkThrough. E-mail: vandenbiggelaar@thinkthrough.nl.

#### Jan Voûte

is oprichter en voorzitter van TMM Partners en onderzoeker bij DIMI (Dutch Institute of Management & Innovation). E-mail: h.j.voute@dimi.org.



Figuur 3. Samenwerking in valorisatie met vier partijen