ICSF

Context

Geschiedenis

Innovation Centre South of France (ICSF) werd drie jaar geleden opgericht. Het ICSF was een spin off van de Universiteit van Nice. Deze universiteit heeft ongeveer 25.000 studenten en is de op één na grootste universiteit van Frankrijk. Ongeveer 20% van de studenten zijn buitenlanders. De universiteit beschouwt zichzelf als een stimulerende factor in de innovatie in Zuid-Frankrijk. Ongeveer drie jaar geleden besliste de directie om van één van de grootste interne onderzoekscentra een autonome organisatie te maken. Professor Henri Duval, die toen de leiding over dit onderzoekscentrum had, werd tot CEO benoemd. Binnen de directie zorgde deze benoeming voor veel discussie. Professor Duval is een intelligente man, maar heeft een eerder onconventionele levensstijl en kijkt neer op de waarden van de universiteit. Het is een flamboyante man die met een Ferrari rijdt en nooit een das draagt. Hij heeft al veel discussies en conflicten gehad met de oudere directieleden over de strategie voor zijn onderzoekscentrum. Hij wil de activiteiten van het centrum commercialiseren en een lange termijn partnership met verschillende grote bedrijven aangaan. Enkele directieleden staan hier niet achter en willen dat het ICSF een onafhankelijk onderzoekscentrum (met sterke verbondenheid met de universiteit) blijft. Ze willen eveneens een lange termijn samenwerking met de Franse overheid, de Europese Unie en andere universiteiten aangaan. Om Duval wat in het oog te houden besliste de directie om binnen het ICSF een raad van adviseurs op te richten waaraan professor Duval maandelijks moet rapporteren. Maar Duval neemt gewoon nog steeds autonome beslissingen zoals voordien en vindt de raad van adviseurs maar een hoopje conservatieve mannen die vooral een blok aan zijn been zijn. Hij houdt zich wel aan de afspraak om maandelijks aan de raad te rapporteren maar doet dit eerder losjes uit de pols en durft wel eens informatie achterhouden of hen voor voldane feiten stellen.

ICSF missie en strategie

ICSF wil op vijf jaar tijd een internationaal vooraanstaand en onafhankelijk onderzoekscentrum in nanoelectronica en nanotechnologie worden. De focus van het onderzoek ligt vooral op de volgende generatie chips en systemen en op de ondersteunende technologie voor "Ambient Intelligence". Het onderzoek van het ICSF slaat een brug tussen fundamenteel onderzoek aan universiteiten en de ontwikkeling van technologieën in de industrie.

Missie: "Uitblinken in R&D, die 3 tot 10 jaar voor ligt op de industriële noden, inzake microelectronica, nanotechnologie, ontwerpmethodieken en technologieën voor ICT systemen. "

Doelstellingen

- Een internationaal "centre of excellence" zijn
- De Zuid-Franse industrie versterken
- Intensieve samenwerking met universiteiten over heel de wereld.

Strategie

- Een sterk en strategisch partnership met bedrijven oprichten
- Een wereldwijd universitair netwerk opbouwen
- Met multidisciplinaire teams werken
- Internationale seminaries steunen en organiseren
- Werken met multicultureel personeel

ICSF tot op vandaag

Tot op vandaag lag de focus van professor Duval op het uitbouwen van lange termijn relaties met multinationals. Hij was hierin redelijk succesvol en is erin geslaagd enkele joint ventures op te richten met bedrijven die eigenlijk concurrenten van elkaar zijn.
ICSF biedt hen een partnership ter ondersteuning van het ontwikkelen en implementeren van nieuwe-generatietechnologieën. Dit biedt de bedrijven:

- Toegang tot strategische knowhow in een vroeg stadium
- De kans om deel uit te maken van een globale onderzoeksgemeenschap die vooraanstaanden uit de industrie en de academische wereld groepeert.
- Inzicht in de toekomst van de industrie vanuit een technologisch perspectief
- Een goed gedefinieerd business model gebaseerd op gezamenlijke intellectual property, kosten, risico's en resources, en een verminderde time-to-market.

De raad van bestuur en ook de raad van adviseurs (waar de universiteit nog sterk is in vertegenwoordigd) heeft bedenkingen bij deze strategie. Ze vinden dat kleine bedrijven in de regio niet veel voordeel ondervinden van het ICSF. Zij beschikken niet over het nodige kapitaal om deel uit te maken van de samenwerking met de grote multinationals en zijn meestal op zoek naar korte termijn oplossingen. De directie heeft eveneens de indruk dat de projecten die opgezet werden met de Franse overheid, geen prioriteit krijgen binnen de organisatie. Meestal is het de samenwerking met de multinationals die prioritair is. Professor Duval heeft de laatste tijd op congressen zijn visie (focus op samenwerking met grote multinationals) herhaald en dit is behoorlijk in het verkeerde keelgat geschoten bij de Franse overheid. Doordat ook enkele projecten met Franse overheidsdiensten te laat of niet succesvol werden afgewerkt heeft de reputatie van ICSF bij de overheid een deuk gekregen. Enkele lokale bedrijfsleiders zijn ook al hun beklag gaan doen bij de parlementsleden die de regio in Parijs vertegenwoordigen.

Eén van de meest veelbelovende projecten is het optimaliseren van de broncode voor de 'Scalable Video Coding' (SVC). Het doel is om binnen twee jaar een standaard klaar te hebben. De geoptimaliseerde code zou twee verbeteringen in snelheid ten opzichte van de referentie code moeten vertonen. ICSF wil eveneens een verbetering in design en methodologie implementeren, die zal zorgen voor een lager verbruik en een geoptimaliseerde bandbreedte. De broncode zal via licenties aan de industrie worden aangeboden voor productontwikkeling. Deze code is vooral van belang voor systeembeheerders op het gebied mobiele toestellen of telecommunicatie, omdat zij op deze manier hun platformen kunnen uitbreiden met een videofunctionaliteit die compatible is met de SVC standaard. ICSF nodigt de industrie er ook toe uit deel te nemen aan het onderzoek in crosslayer beheer van verbruiksvriendelijke draadloze multimedia communicatie.

Tot op heden hebben 3 multinationals toegehapt, namelijk TCT electronics (Japan), LA computing systems (VS) en Berlin Communications (Germany). Een klein Frans bedrijf (Nice Telecom) haakte af omdat het niet mogelijk was om enkele van hun toponderzoekers het team te laten vervoegen. De andere bedrijven zullen een delegatie sturen om deel uit te maken van het ICSF projectteam. Pierre Dardenne werd benoemd tot projectleider en Angie Dickinson is assistent-projectleider. Het was Angie die ervoor gezorgd heeft dat LA computing systems mee aan boord kwam en dit bedrijf staat erop dat Angie deel uitmaakt van het team.

Pierre's afdeling is altijd de meest succesvolle geweest. De afdeling is verantwoordelijk voor 75% van de inkomsten (vooral toegepaste onderzoeksprojecten). De twee andere afdelingen hebben enkele veelbelovende projecten die zullen resulteren in licenties die op lange termijn veel inkomsten zullen genereren. Pierre is zich bewust van zijn succes en maakt dit ook graag duidelijk aan zijn collega's Dominique en Angie. Hij werkt niet echt graag met buitenlanders en heeft vooral van Amerikanen een afkeer. Professor Duval beseft dat lange termijn licenties meer zullen blijven opbrengen dan korte termijn toegepaste onderzoeksprojecten.

Professor Duval heeft niet veel moeite gestoken in het opstarten van een samenwerking met de EU. Er waren enkele geweldige opportuniteiten, maar hij beweerde dat hij niet voldoende resources had om deze projecten op te starten. Enkele Franse Europarlementsleden hebben hierover geklaagd aangezien zij gelobbyd hadden om het ICSF in deze projecten betrokken te krijgen. De reputatie van ICSF heeft hierdoor schade geleden en het is te betwijfelen of de betrokken Europarlementsleden in de toekomst ICSF nog gaan ondersteunen.

Tot zes maand geleden nam Duval ook de rol van R&D manager op zich. De drie labo's rapporteerden aan hem. Na een discussie met de raad van adviseurs stemde hij toe om één van zijn departementsleiders tot R&D manager te benoemen, zodat hij zich meer op zijn rol als CEO kon focussen. De raad dwong hem ertoe om Frederik Cannet, laboleider solarenergie, hiervoor te kiezen. Prof. Cannet werd gepercipieerd als iemand die de visie van de raadsleden meer zou ondersteunen en die voor een intensieve samenwerking met de overheid was. Dominique David werd benoemd als opvolger van Cannet. Cannet zelf was niet blij met deze beslissing, omdat hij voorstander was van een andere kandidaat (Jean-Jacques Dumortier).

Om het international karakter van de organisatie kracht bij te zetten, heeft Duval enkele buitenlanders in leidinggevende posities geplaatst. Ellen Davids komt van de universiteit van Cambridge en Angie Dickinson komt van de universiteit van Los Angeles. Angie wordt beschouwd als één van de toponderzoeksters in haar vakgebied. Haar benoeming was cruciaal om enkele multinationals te kunnen aantrekken. Pierre Dardenne, Georges Martin en Dominique David komen van de universiteit van Nice.

Professor Duval heeft eveneens de HR manager onder druk gezet om in heel Europa onderzoekers te ronselen. Tot nu kwamen de meeste onderzoekers van de universiteit van Nice. Het feit dat de organisatie in een warm klimaat gelegen is en dicht bij leuke steden zoals Nice en Cannes ligt, is een voordeel in de strijd om talent die er tussen de universiteiten heerst. De luchthaven van Nice en de TGV-verbinding maken ICSF bereikbaar van over heel de wereld.

Professor Duval gebruikt deze voordelen voor het uitbreiden van zijn netwerk. Meestal organiseert hij een avondje uit om zo de goodwill van de leiders van de grote bedrijven te krijgen. De raad van adviseurs is niet blij met deze aanpak. Ze zijn ongerust over het imago van ICSF en willen de integriteit van de universiteit bewaken. Nog niet zo lang geleden heeft Duval beslist om een sales & marketing manager aan te nemen. HR manager Georges Martin koos Lisa Lombretta voor deze rol. Lisa werkte voorheen als marketing manager in een multinational (TCT electronics). Dit bedrijf is één van de partners van ICSF en was niet blij te vernemen dat Lisa overstapte. De positie van de sales & marketing manager is cruciaal voor de toekomst van het bedrijf.

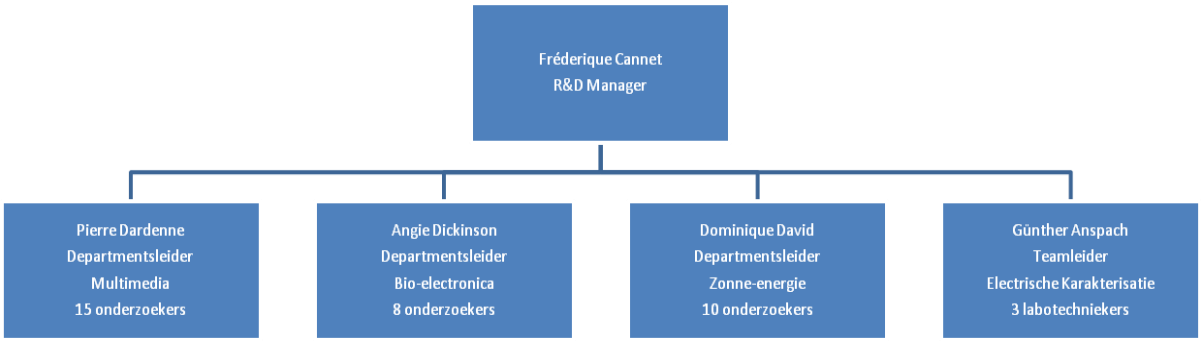
Tot een paar maand geleden was ICSF met alle diensten gevestigd op de campus. De universiteit van Nice had het centrum een 10-jarig contract aangeboden voor het huren van enkele gebouwen. Duval heeft echter een stuk grond gekocht niet ver van Nice (in Grasse) en de administratieve departementen en het departement van Günther zijn reeds naar de nieuwe locatie verhuisd. De departementen van Pierre, Angie en Dominique zitten nog op de campus. Er is heel wat weerstand tegen de verhuis vanuit de labomedewerkers die daaromtrent hun vakbond hebben ingeschakeld.

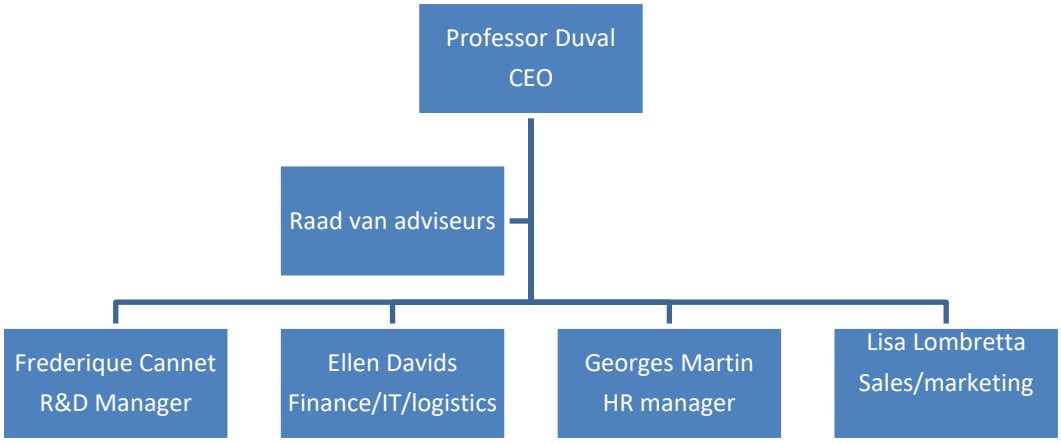
Professor Duval heeft plannen om een spin off op te richten in Genève. Hij heeft de kans om een samenwerking aan te gaan met een Zwitsers bedrijf (in zonne-energie) maar het werd hem duidelijk gemaakt dat de knowhow in hun eigen land dient te blijven. Professor Duval heeft reeds vergaande gesprekken gevoerd met SwissTec, een klein onderzoekscentrum gespecialiseerd in zonne-energie. SwissTec was een spin off van de universiteit van Genève maar omwille van een verschillende strategische visie heeft de directie van de universiteit beslist om de samenwerking met SwissTec stop te zetten. Onderzoekers moesten een keuze maken tussen SwissTec en de universiteit. SwissTec is erin geslaagd enkele toponderzoekers te behouden, maar het wegvallen van de steun van de universiteit heeft voor financiële problemen gezorgd. Ze zijn dus op zoek naar een externe partner en overwegen zelfs een overname. Professor Duval zou graag op het komende congres trots de overname (of partnership) van SwissTec aankondigen.

Zes maand geleden heeft Professor Duval beslist een nieuw departement op te zetten ter ondersteuning van de drie labo's. Deze afdeling heet "Elektrische Karakterisatie". Hun missie is niet om nieuwe materialen te ontwikkelen, maar wel om de onderzoekslabo's te ondersteunen door hen product- en verwerkingskarakteristieken aan te bieden. "Elektrische Karakterisatie" is een belangrijke ondersteunende techniek. Deze expertise is noodzakelijk om onderzoek vooruit te helpen en om antwoorden te bieden voor vele vraagstukken zoals technisch bewijs voor patentaanvragen. De labo's mogen ook vragen om onderzoek in te stellen naar ongelukken die gebeurd zijn terwijl er gewerkt werd met een technologie die onder ICSF patent valt. Deze nieuwe afdeling werd toevertrouwd aan Günther Anspach. Hij is vermaard om zijn bijdrage aan het wetenschappelijk onderzoek in zonne-energie. Door familiale spanningen (zijn vrouw weigerde om in Frankrijk te komen wonen) heeft Gunther beslist om de organisatie te verlaten en terug naar Duitsland te gaan.

U bent nu aangesteld als de nieuwe teamleider van de dienst "Electrische karakerisatie".

Organisatiestructuur van ICSF





Cijfers in euro

	200X-2	200X-1	200X
Totaal Budget	35.000.000	50.000.000	90.000.000
ICSF middelen	10.000.000	25.000.000	65.000.000
Enveloppe Franse overheid	20.000.000	20.000.000	20.000.000
Enveloppe Europese Unie	5.000.000	5.000.000	5.000.000

Personeel	**200X-2**	**200X-1**	**200X**
Onderzoekers	12	24	33
Administratie	8	12	16
Senior Management	3	3	5
Middle Management	3	3	3
Technische support	3	5	7

De teams van Dominique, Pierre en Angie hebben de hulp van onderzoekers van de bedrijven waarmee ze samenwerken, van andere universiteiten, van de overheid en van studenten van de universiteit van Nice die aan hun thesis werken. Deze studenten worden niet vergoed. Het is de normale gang van zaken dat er meer externe onderzoekers op een project werken dan ICSF-werknemers.

Huidige situatie:

Senior management:

Henri Duval, Frederique Cannet), Ellen Davids, Georges Martin, Lisa Lombretta

Middle management:

Pierre Dardenne, Angie Dickinson, Dominique David

Junior management:

Günther Anspach (rapporteerde aan Fréderique Cannet) ontvangt alle mails gericht aan het R&D management team. Hij is echter zelf geen lid van het R&D management team en neemt enkel deel aan hun meetings als zijn expertise gevraagd wordt.
Gunther heeft bij Frederique Cannet regelmatig deze toestand aangeklaagd. Hij wilde de volledige vergadering kunnen bijwonen en als een volwaardig teamlid beschouwd worden. Dit zou hem een sterkere positie geven als hij met Pierre, Angie of Dominique moet onderhandelen over de taken en verantwoordelijkheden die zijn dienst wel of niet dient op te nemen. Frederique vond dat Gunther eerst diende te bewijzen dat hij de stap naar middel management reeds kon zetten.

Het R&D management team komt één keer per maand samen (elke tweede maandag van de maand).