



KATHOLIEKE UNIVERSITEIT
LEUVEN



Systeminnovatie: Motor achter de ViA doorbraken

*K. Debackere
ECOOM, K.U.Leuven*

Innovatie, dynamiek



Innovatie, dynamiek

Wanneer	Focus	Wie?	Aandacht?
1960 – 70	TECHNOLOGIE	Ingenieurs Wetenschappers	Hoe technologie naar de markt brengen?
1970 – 80	PRODUCT	Marketing experts Business development	Aligneren van product met marktbehoeften
1980 – 90	DIENSTEN	Marketing experts Business development	Waardevermeerdering door dienstencent
1990 - 00	BUSINESS MODELLEN	Geïntegreerde interne benadering, bestuursbetrokkenheid	Een geïntegreerd perspectief (IE, complementaire activa, waardeketen, ...)
2000 – nu	OPEN INNOVATIE	Integratie in innovatie ecosystemen	Make & buy, collaboratieve & gedistribueerde innovatie

Innovatie, dynamiek

Business model innovatie: een totaalperspectief

Open innovatie: een grensverleggend perspectief

The Elements of a Successful Business Model

Every successful company already operates according to an effective business model. By systematically identifying all of its constituent parts, executives can understand how the model fulfills a potent value proposition in a profitable way using certain key resources and key processes. With that understanding, they can then judge how well the same model could be used to fulfill a radically different CVP – and what they'd need to do to construct a new one, if need be, to capitalize on that opportunity.

Customer Value Proposition (CVP)

- **Target customer**
- **Job to be done** to solve an important problem or fulfill an important need for the target customer
- **Offering**, which satisfies the problem or fulfills the need. This is defined not only by what is sold but also by how it's sold.

PROFIT FORMULA

- **Revenue model** How much money can be made; price x volume. Volume can be thought of in terms of market size, purchase frequency, ancillary sales, etc.
- **Cost structure** How costs are allocated; includes cost of key assets, direct costs, indirect costs, economies of scale.
- **Margin model** How much each transaction should net to achieve desired profit levels.
- **Resource velocity** How quickly resources need to be used to support target volume. Includes lead times, throughput, inventory turns, asset utilization, and so on.

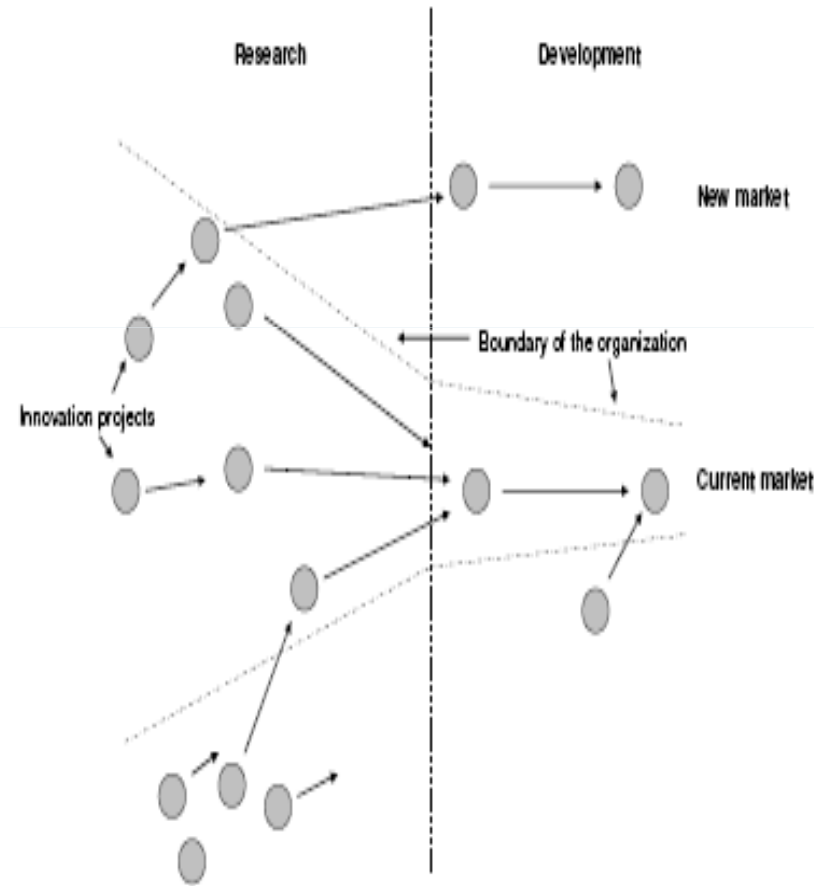
KEY RESOURCES

needed to deliver the customer value proposition profitably. Might include:

- People
- Technology, products
- Equipment
- Information
- Channels
- Partnerships, alliances
- Brand

KEY PROCESSES, as well as rules, metrics, and norms, that make the profitable delivery of the customer value proposition repeatable and scalable. Might include:

- **Processes:** design, product development, sourcing, manufacturing, marketing, hiring and training, IT
- **Rules and metrics:** margin requirements for investment, credit terms, lead times, supplier terms
- **Norms:** opportunity size needed for investment, approach to customers and channels



Source: Chesbrough (2003, p. xxv).

- De “Triple Helix” benadering:

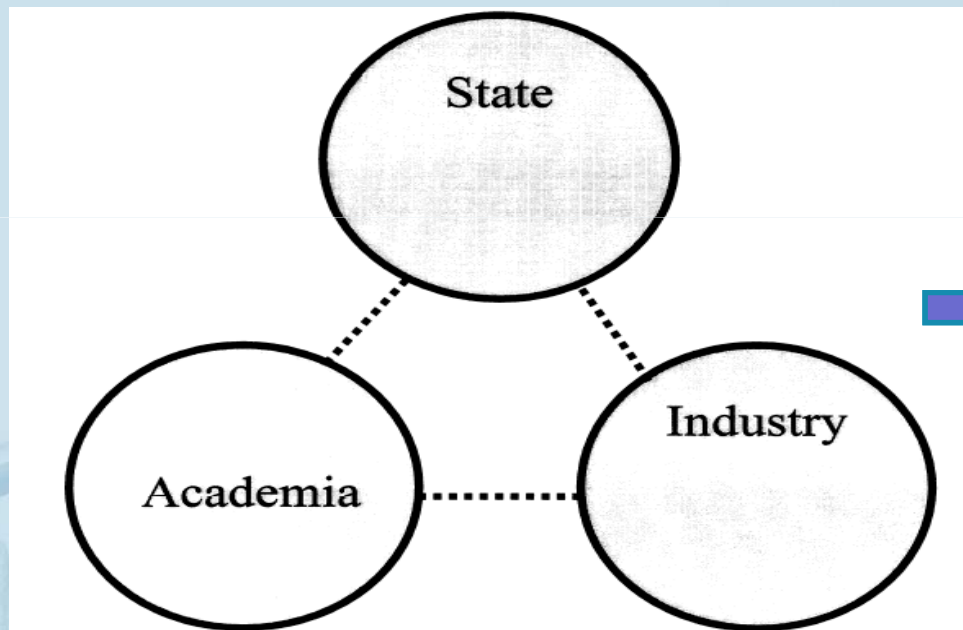


Fig. 2. A “laissez-faire” model of university–industry–government relations.

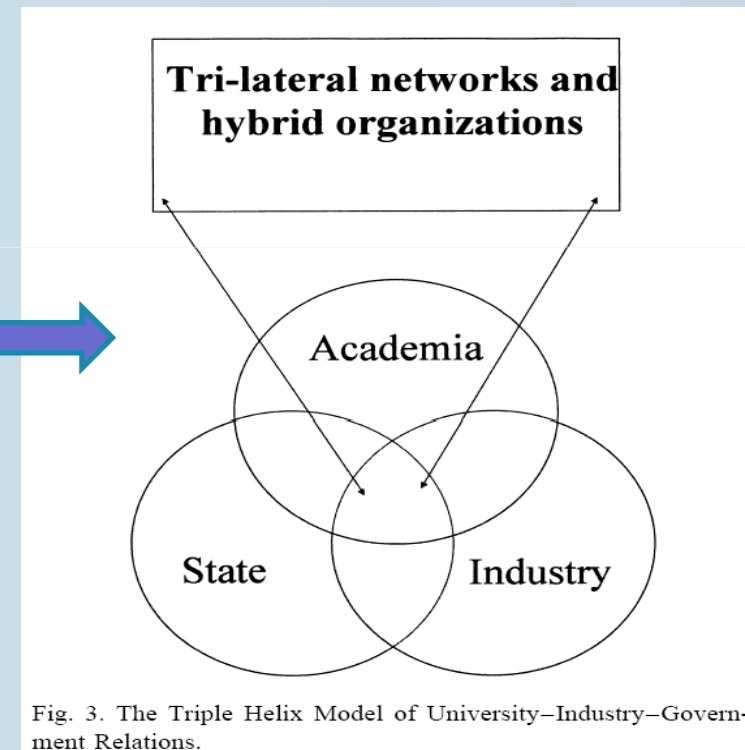


Fig. 3. The Triple Helix Model of University–Industry–Government Relations.

Vlaanderen in Actie



- **Enkele vaststellingen:**

- Het Vlaams innovatiebeleid wordt gekenmerkt door een uitgesproken streven naar de 3%-norm (vandaag 2,03% op gewestniveau);
- Een combinatie van “bottom-up” en “top-down” maatregelen is met de jaren ontstaan en ingebed, met oog voor innovatieve stimuli voor innovatie zoals fiscale maatregelen als complementair aan subsidiemaatregelen en vernieuwende instrumenten zoals innovatief aanbesteden;
- Echter met een uitgesproken nood aan verdere stroomlijning en optimalisering, evenals verdere internationalisering, van het innovatie-instrumentarium.

- **Enkele vaststellingen:**

- Qua talent voor innovatie valt vooral de nood aan een hogere participatie van jongeren in de studiedomeinen wetenschap en technologie op;
- De Vlaamse wetenschappelijke kennisbasis is internationaal heel zichtbaar en van hoge kwaliteit;
- Inzake technologiepositie valt op dat, hoewel de trend stijgend is, de uitbouw van octrooiportefeuilles en strategieën voor intellectuele eigendom nog beduidend meer en beter kan;
- Het bedrijfsleven sterk scoort op innovaties in producten en processen, doch qua O&O bestedingen nood heeft aan een inhaalbeweging;
- Vlaanderen qua deelname aan internationale programma's beter dan gemiddeld scoort, doch met ruimte voor verdere verbetering.

- **Tijdens en na de crisis:**
 - Problematiek van overheidsfinanciën;
 - Privaat investeringsvermogen onder druk;
 - Gevolg is dat we meer dan vroeger moeten durven keuzes maken, krachten bundelen over sectoren heen;
 - Kennisinstellingen + bedrijven + intermediaire actoren;
 - Gerichte SOCs & competentiepolen als collaboratieve draaischijf tussen universiteiten en bedrijven, cf. SIM & Flamac;
 - Materialen als speerpunt voor innovatie: energie, milieu, “closing the circle” benaderingen inzake duurzaamheid (preventie, risicobeheer, ...);
 - Met oog voor “outcome” & resultaat.

Vlaanderen in Actie

(in %)	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
BERD/BBRP	1,29	1,28	1,27	1,37	1,45	1,48	1,58	1,72	1,83	1,61	1,51	1,41	1,44	1,36	1,40
nonBERD/BBRP	0,41	0,41	0,41	0,45	0,47	0,50	0,52	0,52	0,54	0,56	0,57	0,60	0,63	0,61	0,63
GERD/BBRP	1,70	1,69	1,68	1,82	1,91	1,98	2,11	2,24	2,38	2,17	2,08	2,01	2,06	1,97	2,03

	DK	DE	ES	FR	IE	IT	NL	FI	SE	UK	US	JP	EU27	BE	VLA
GERD/BBRP	2,43 (p)	2,53 (p)	1,20	2,11 (p)	1,33 (b)	1,09	1,67 (cp)	3,41 (p)	3,73	1,78	2,62 (jp)	3,39	1,76 (bp)	1,83 (p)	2,03
Referentiejaar	2006	2006	2006	2006	2007	2005	2006	2007	2006	2006	2006	2006	2006	2006	2007

Vlaanderen (2007) (gewest)	0,39%
Vlaanderen (2007) (gemeenschap)	0,42%
België* (2006)	0,41%
Nederland**,*** (2006)	0,49%
Frankrijk (2005)	0,40%
Duitsland*** (2005)	0,41%
VS*,**** (2005)	0,37%
Japan (2006)	0,43%
EU-27***** (2005)	0,39%
Denemarken* (2006)	0,63%
Finland (2006)	0,65%
Zweden (2006)	0,76%
Noorwegen (2006)	0,46%

Vlaanderen (2007) (gewest)	15,30%
België (2005)	10,90%
Nederland*,** (2003)	6,80%
Frankrijk (2005)	1,60%
Duitsland** (2005)	14,10%
VS***,***** (2006)	4,90%
Japan (2006)	2,90%
EU-27***** (2005)	6,50%
Denemarken (2005)	2,40%
Finland (2006)	6,60%
Zweden* (2005)	5,20%
Noorwegen (2005)	4,70%

O&O Uitgaven in HO als %BBP

% private O&O in HO

- **Kortom:**

- Vlaanderen rijdt vooraan in het peloton, maar aansluiting met en een positie in de kopgroep vergt meer inspanningen en volharding;
- Daartoe is het ook nodig dat we ons niet enkel richten op input-maatstaven, doch ook op “outcomes” of realisaties;
- Daartoe is het ook nodig dat we ons nog meer richten dan vroeger op de snelle en efficiënte transformatie van kennis in kunde en valorisatie.



- **Bijgevolg een nood aan doorbraken, via:**
 - De verdere groei van speerpunten en grote projecten die beantwoorden aan (1) een grote maatschappelijke behoefte, (2) een uitgesproken visionaire ambitie, en (3) een heel grote middelenconcentratie noodzaken zodat innovatie en economische spillovers significant zijn;
 - De combinatie van speerpunten en grote projecten zorgt ervoor dat we “unieke kennis” verder verankeren door gelieerde complementaire activa, die van Vlaanderen op de betreffende domeinen een “world class” regio maken;
 - Verjonging en vernieuwing van ons innovatieweefsel door ondernemerschap en snelle groeiers;
 - Aantrekken van buitenlandse investeringen in innovatie evenals van toptalent op vlak van innovatie en ondernemerschap.

Vlaanderen in Actie

- **Bijgevolg een nood aan doorbraken, via:**
 - Een unieke positionering, internationaal, van Vlaanderen als innovatieregio bij uitstek;
 - Een nadruk op integrale innovatiezorg voor bedrijven, strategische onderzoekscentra, competentiepolen en associaties via hun technologie transfer activiteiten;
 - Een beduidende toename van het innovatievermogen bij KMO's door de ontwikkeling en implementatie van een “open innovatie concept op maat van de KMO”.



Vlaanderen in Actie

DOORBRAKEN:



- **Met daarbij:**

- Nood aan de creatie en stroomlijning van de nodige hefboomen zoals:

- Resolute focus op “outcomes”;
- Dynamische policy mix;
- Maximale betrokkenheid van pluriforme actoren;
- Samenwerking en technologische convergentie als middelen tot krachtenbundeling;
- Regulering en deregulering als hefboomen;
- Een hoog niveau van ambitie en visie.

- **BIJGEVOLG --- nood aan SYSTEEMINNOVATIE eerder dan geïsoleerde technologische of gefragmenteerde organisatorische innovatie:**

- Technologie &
- Go-to-market &
- Maatschappelijke impact &
- Triple Helix actoren!