



Nieuwe verdienmodellen voor de Innovatie en Demonstratie Centra

M.N.A. Ruijs

Rapport GTB-1386



WAGENINGEN UR
For quality of life



Innovation
& Demo Centre



Ministerie van Economische Zaken



Referaat

In het project Kennis en Innovatie IDC Westland-Oostland is door Wageningen UR Glastuinbouw nagegaan welke alternatieve verdienmodellen er zijn voor de Innovatie en Demonstratie Centra (IDC) om minder afhankelijk te kunnen zijn van overheidssteun. Er zijn verschillende verdienmodellen, additionele activiteiten en governance zaken in kaart gebracht, welke het continuïteitsperspectief van een IDC kunnen vergroten. Desondanks zijn vertegenwoordigers van de IDC's en Greenport Westland-Oostland van mening dat enige overheidsfinanciering wenselijk blijft voor kennisuitwisseling en -verspreiding.

De IDC's wordt aanbevolen om de waarde van de verdienmodellen voor haar situatie nader te onderzoeken. De mate waarin verdienmodellen succesvol kunnen zijn, kan per IDC verschillen afhankelijk van opzet (thematisch/ sectoraal), rangorde in kernactiviteiten en aansluiting bij de agenda van de private sector.

Abstract

Within the project 'Knowledge and Innovation IDC Westland- Oostland' Wageningen UR Greenhouse Horticulture examines which alternative earning models are suitable for the Innovation and Demonstration Centre (IDC) in order to be less dependent on government contribution. There are various earning models, additional activities and governance issues identified, which could increase the continuity perspective of IDC. Nevertheless, representatives of the IDC and Greenport Westland-Oostland believe anyhow that public financing is desirable for knowledge exchange and dissemination.

The IDCs are recommended to examine the value of the models further for their situation. The extent to which earning models can be successful for IDC may vary depending on design (thematic / sectoral), ranking in core activities and affiliation with the agenda of the private sector.

Rapportgegevens

Rapport GTB-1386

Projectnummer: 3742030759

Disclaimer

© 2016 Wageningen UR Glastuinbouw (instituut binnen de rechtspersoon Stichting Dienst Landbouwkundig Onderzoek), Postbus 20, 2665 MV Bleiswijk, Violierenweg 1, 2665 MV Bleiswijk, T 0317 48 56 06, F 010 522 51 93, E glastuinbouw@wur.nl, www.wageningenUR.nl/glastuinbouw. Wageningen UR Glastuinbouw.

Wageningen UR Glastuinbouw aanvaardt geen aansprakelijkheid voor eventuele schade voortvloeiend uit het gebruik van de resultaten van dit onderzoek of de toepassing van de adviezen.

Adresgegevens

Wageningen UR Glastuinbouw

Postbus 20, 2665 ZG Bleiswijk

Violierenweg 1, 2665 MV Bleiswijk

T +31 (0)317 48 56 06

F +31 (0)10 522 51 93

Inhoud

	Voorwoord	5
	Samenvatting	7
	Summary	9
1	Inleiding	11
	1.1 Achtergrond	11
	1.2 Probleemstelling en doel	11
	1.3 Leeswijzer	11
2	Aanpak	13
3	Resultaten	15
	3.1 Huidige activiteiten en financiering IDC's	15
	3.2 Potentiële verdienmodellen	17
	3.2.1 Definitie verdienmodel	17
	3.2.2 Inventarisatie van verdienmodellen	17
	3.2.3 Beoordelingscriteria verdienmodellen	22
	3.2.4 Kansrijke verdienmodellen	24
4	Discussie	27
5	Conclusies en aanbevelingen	29
	5.1 Conclusies	29
	5.2 Aanbevelingen	29
	Literatuur	31
	Bijlage 1 Voorbeelden van verdienmodellen	33

Voorwoord

Het voorliggende rapport is het resultaat van het project Kennis en Innovatie IDC Westland-Oostland (BO-28.02.001 Kennis en innovatie Greenports). Het rapport is een publicatie van onderzoeksthema Methodieken Kennisoverdracht. Het thema leverde bouwstenen voor het verbeteren van kennisvalorisatie, het tot waarde brengen van kennis, middels integrale kennisketens en een effectieve en efficiënte inzet van kennismiddelen door en voor kennispartners en ondernemers in Greenportregio's. Dit met als doel dat de keten van kennis naar kunde, naar kassa structureel wordt. Het onderliggende onderzoek is mogelijk gemaakt door financiering vanuit het ministerie van Economische Zaken (EZ) en aansturing vanuit de topsector Tuinbouw en Uitgangsmaterialen (T&U).

In dit rapport zijn verschillende verdienmodellen bekeken op hun waarde voor de Innovatie en Demonstratie Centra (IDC) om minder afhankelijk te worden van financiële bijdrage van overheden voor haar (kern) activiteiten.

De studie is uitgevoerd door Marc Ruijs (Wageningen UR Glastuinbouw en LEI Wageningen UR).

Samenvatting

Belangrijkste uitkomsten

Voor de Innovatie en Demonstratie Centra (IDC) binnen Greenport Westland-Oostland en Greenport Duin- en Bollenstreek is een aantal alternatieve verdienmodellen, activiteiten en/of governance zaken aanwezig om ze minder afhankelijk te laten zijn van de financiële bijdragen van overheden. Met een groter aandeel vanuit de private sector kan een steviger basis worden gelegd onder het bestaansrecht van de IDC's. Niettemin wordt algemeen erkend dat enige overheidsfinanciering nodig zal blijven om met name kennisuitwisseling en – verspreiding mogelijk te maken.

Kansrijke verdienmodellen of activiteiten die een additionele bijdrage kunnen leveren aan het continuïteitsperspectief van de IDC's zijn: lenen en leasen (o.a. van fysieke ruimte), subsidie en crowdfunding (voor projecten, demonstraties of specifieke doelen), diensten voor internationale klanten, aanbieden locatie voor (internationaal) onderzoek en demonstratie (via IDC partner) en/of het verbinden met de activiteiten uit een andere Topsector (cross-overs).

Op governance vlak biedt het koppelen van een IDC aan een gelijke georiënteerde PPS koepelproject een goed aangrijpingspunt om basisfinanciering te verwerven voor haar activiteiten, zoals bijvoorbeeld voor IDC Energie (PPS Kas als Energiebron) en IDC Water (PPS Glastuinbouw Waterproof). Een andere mogelijkheid is om de IDC organisatorisch in te bedden bij de IDC partner, meestal de kennispartij vanwege haar bekendheid en de locatie voor demonstraties/onderzoek, bijeenkomsten en evenementen.

De IDC's wordt aanbevolen de mogelijkheden van alternatieve verdienmodellen voor haar situatie nader te onderzoeken. Dit zal per IDC verschillen en is afhankelijk van insteek (thematisch of sectoraal), de prioriteit in de kernactiviteiten en de mate waarin het thema/onderwerp aansluit bij de agenda van de ondernemers en toeleveranciers.

Overige uitkomsten

De mate waarin alternatieve verdienmodellen succesvol kunnen zijn voor een IDC is mede afhankelijk van de betekenis van het project of de activiteit voor de private sector. De bereidheid voor financiële bijdrage vanuit de private is minder groot als nieuwe technologieën en innovatieve technieken meer een maatschappelijk doel dienen. Daar waar een commercieel gewin aanwezig is of wordt voorzien, is de bereidheid van de private sector groter.

Het aanbieden van diensten aan internationale klanten of het ondersteunen van internationale activiteiten van het Nederlands tuinbouwcluster beperkt zich daarbij niet alleen tot technologieën en technieken (hardware), maar richt zich ook op de kennis om die technologieën en technieken (software) doelmatig en efficiënt te gebruiken.

Het verzorgen van cursussen, trainingen, masterclasses, internetdiensten en netwerkbijeenkomsten zijn deels al onderdeel van het verdienmodel voor de IDC, echter leveren maar een beperkte financiële bijdrage op om ook algemene communicatie-activiteiten te financieren.

Methode

Voor het inventariseren van verdienmodellen is literatuur bekeken binnen de profit en non-profit sector. Daarnaast zijn vertegenwoordigers van de IDC organisaties, Greenport Horti Campus en Greenport Westland-Oostland geïnterviewd. Hieruit ontstond een longlist van verdienmodellen. Op basis van criteria is een shortlist van verdienmodellen opgesteld.

Summary

Main outcomes

For the Innovation and Demonstration Centre (IDC) in Greenport Westland-Oostland and Greenport Duin and Bollenstreek a number of alternative business models, activities and / or governance issues are presented to make them less dependent on the financial contributions from governments. With a larger financial participation from the private sector a stronger basis can be led under the existence of the IDCs. Nevertheless, it is widely recognized that some public funding will be needed especially enabling knowledge exchange and dissemination.

Promising earning models or activities that can make an additional contribution to the continuity perspective of the IDC are: lending and leasing (including physical space), funding and crowd funding (for projects, demonstrations or specific purposes), services for international clients, offering location for (international) research and demonstration (via IDC partner) and/or connecting to the activities of other Topsector (crossovers). On the governance level coupling an IDC to a similar oriented PPP umbrella project offers a good point of engagement to get core funding for its activities, such as for IDC Energy (PPS Kas als Energiebron) and IDC Water (PPS Glastuinbouw Waterproof). Another possibility is to embed organisationally the IDC at IDC partner, usually the knowledge party because of its reputation and location for demonstrations/research, meetings and events.

The IDC's are recommended to investigate the possibilities of alternative earning models for its situation. This will vary by IDC and is dependent on the approach (thematic or sectoral), the priority in the core business and the extent to which the theme / topic fits the agenda of entrepreneurs and suppliers.

Other results

The extent to which alternative revenue models can be successful for a IDC also depends on the significance of the project or activity for the private sector. The willingness of financial contribution from the private sector will probably not be as great when new technologies and more innovative techniques serve a social purpose. Where a commercial gain exists or is foreseen, the willingness of the private sector is larger.

Offering services to international clients and supporting international activities of the Dutch horticultural industry does not limit itself only to technologies and techniques (hardware), but also focuses on the knowledge to use those technologies and techniques (software) in more effective and efficient way.

Providing courses, masterclasses, Internet services and network meetings are already part of the earnings for the IDC, however, provide a limited financial contribution to fund basic communication activities.

Method

The inventory of models is viewed literature in the profit and non-profit sectors. In addition, representatives of the IDC organizations, Greenport Horti Campus and Greenport Westland-Oostland interviewed. This resulted in a long list of business models. Based on criteria a shortlist of earning models is drawn up.

1 Inleiding

1.1 Achtergrond

De internationale concurrentie neemt toe in de tuinbouwsector. Ondernemers moeten innoveren zodat ze de internationale uitdagingen aan kunnen gaan. Tegelijkertijd is het groene kennissysteem aan verandering onderhevig zoals het topsectorenbeleid, het verdwijnen van de Productschappen, overheidsbezuinigingen, etc.

Het project Kennis en innovatie IDC Westland-Oostland, probeert bij te dragen aan de totstandkoming van een kennis- en innovatiesysteem om ondernemers (beter) te kunnen bedienen met kennis op maat. Vanuit de Greenport Horti Campus (GHC) wordt gewerkt aan een efficiënt en samenhangend kennis- en innovatiesysteem voor de regio Westland-Oostland-Barendrecht. GHC is penvoerder van het zogeheten Innovatie en Demonstratie Centra (IDC) project.

In een IDC starten bedrijven en kennisinstellingen op een fysieke locatie met het demonstreren, toepassen en implementeren van innovaties (zie ook <http://greenporthorticultus.nl>). De volgende IDC's zijn operationeel en georganiseerd rond een bepaald thema in de glastuinbouw: IDC Energie, IDC Water, IDC Digitaal Telen, IDC LED, IDC Robotica en IDC Smaak. IDC LED is geen onderdeel van het EFRO project. Het IDC Bollen & Vaste planten is sectoraal van opzet. De IDC's zijn gehuisvest op de locaties bij Wageningen UR Glastuinbouw en DLV/GreenQ in Bleiswijk, bij de Demokwekerij in het Westland en bij PPO in Lisse.

1.2 Probleemstelling en doel

Op dit moment worden de IDC's financieel ondersteund met subsidies van overheden en het (individueel) bedrijfsleven. De subsidies van overheden (EU, EZ en provincie) zijn slechts van tijdelijke aard. Het bovengenoemde EFRO project loopt namelijk in 2015 af. Vanuit de IDC's, binnen Greenportregio Westland-Oostland, is de volgende vraag aan het deelproject Kennis en innovatie IDC Westland-Oostland gesteld: Welke verdienmodellen zijn toe te passen of te ontwerpen, zodat subsidies geen randvoorwaarde meer is of hoeft te zijn voor de algemene en projectactiviteiten van de IDC organisaties? Met andere woorden: kunnen de IDC organisaties hun bestaansrecht behouden in een situatie zonder subsidies of andere financiële ondersteuning vanuit overheden?

Het doel van deze studie is het verkennen van potentiële verdienmodellen als basis voor het bestaansrecht van de IDC's in een tijdperk van afnemende subsidies of fondsen vanuit overheden. Bekeken wordt of en hoe de IDC organisaties hun eigen broek kunnen ophouden en welke verdienmodellen daarvoor het meeste geschikt lijken. Hiertoe zal een inventarisatie van verschillende verdienmodellen worden uitgevoerd in verschillende sectoren om na te gaan welke verdienmodellen een basis kunnen vormen voor een zelfstandig IDC.

De resultaten zijn beoogd voor de partners betrokken bij de IDC en Greenport Horti Campus, het (georganiseerd) bedrijfsleven binnen Greenport Westland-Oostland, overheden, advies- en dienstverlenende bedrijven en kennis- en onderwijsinstellingen.

1.3 Leeswijzer

In hoofdstuk 2 wordt de aanpak beschreven. Hoofdstuk 3 behandelt de resultaten met betrekking tot de huidige financiering van de IDC's en potentieel interessante verdienmodellen voor de IDC individueel of als collectief. De nota sluit af met discussie, conclusies en aanbevelingen.

2 Aanpak

In eerste instantie is in beeld gebracht op welke wijze de huidige IDC's zijn gefinancierd. In welke mate subsidiëren overheden de IDC's en welk aandeel heeft daarin het tuinbouwbedrijfsleven. Hierbij is ook aangegeven wat het huidige verdienmodel is dat aan de basis ligt van de IDC's.

Vervolgens is een inventarisatie uitgevoerd van potentiële verdienmodellen in verschillende sectoren van de Nederlandse economie. Als vertrekpunt is de LEI-notitie 'Helpdeskvraag Visie Tuinbouw' (Ruijs, 2013) genomen, waarin verdienmodellen zijn opgesomd van innovatieve bedrijven binnen het tuinbouwcluster. Het resultaat is een long-list met verdienmodellen.

Om na te gaan welke verdienmodellen relevant zijn voor de IDC's is een set met beoordelingscriteria opgesteld tegen de achtergrond van de kernactiviteiten en organisatievorm van de IDC's. Door middel van een toetsing van de verdienmodellen aan deze beoordelingscriteria is een short-list met verdienmodellen bepaald. Op basis van de interviews en gesprekken met de IDC partners en relevante stakeholders zijn conclusies getrokken en aanbevelingen geformuleerd voor kansrijke verdienmodellen.

3 Resultaten

3.1 Huidige activiteiten en financiering IDC's

Activiteiten

De IDC's in de Greenport Westland-Oostland richten zich op de thema's Energie, Smaak, LED, Water, Digitaal Telen en Robotica. Het IDC Bollen en Vaste planten is sector gericht. De kernactiviteiten van een IDC zijn:

- Demonstreren van nieuwe technologieën en innovatieve methoden;
- Kennis uitwisselen en kansen signaleren;
- Ondersteuning bieden bij het uitwerken van kansen;
- Creëren van doorbraakprojecten en communicatie daarover.

De IDC partners (Wageningen UR Glastuinbouw, DLV/GreenQ, Demokwekerij Westland (i.s.m. TNO en TU Delft) en PPO Lisse) vervullen hierbij een belangrijke rol door een brug te slaan naar (of tussen), ondernemers en andere stakeholders in de tuinbouwsector. De locaties van bovengenoemde partners vormen de fysieke plaats, waar de IDC's zijn gehuisvest.

De Stichting Greenport Horti Campus (GHC) is penvoerder van het Europese subsidieproject (Innovatie en Demonstratie Centra regio Westland-Oostland; zie onder) en is eindverantwoordelijk voor de IDC's. De Greenport Horti Campus ondersteunt de IDC's door via haar website vragen en opmerkingen te inventariseren en te kanaliseren richting de betreffende IDC. De IDC nemen deze vragen vervolgens in behandeling.

Financiering

Het totaal aan beschikbare middelen voor de IDC's bedroeg ruim 3,9 mln. euro (inclusief Duin- & Bollenstreek). De IDC's ontvingen gezamenlijk eenmalig 1,9 miljoen euro aan subsidie van de Provincie Zuid-Holland en Europa (EFRO: Europees Fonds voor Regionale Ontwikkeling). De EFRO subsidie is toegekend voor de periode 2012-2015. Naast deze subsidie financieren alle betrokken partijen (Productschap Tuinbouw (PT)/Stichting Programmafonds Glastuinbouw (PFG), bedrijfsleven en IDC-partners) met elkaar nog eens ruim 2 miljoen euro. De subsidie bedraagt 49% van het totaalbedrag. De eigen investering van de partners varieert tussen de 35% en 66%. Greenport Horti Campus is als penvoerder verantwoordelijk voor de coördinatie en ontvangt hiervoor 95.000 euro (100%) subsidie. GHC investeert geen eigen middelen (Geerling-Eiff *et al.* 2014).

De EFRO-middelen worden ingezet om de structuur en demonstratiefaciliteiten van de IDC's te bekostigen en voor kennisoverdracht en communicatie. De inhoudelijke projecten (voor kennisontwikkeling) worden zowel uit het EFRO-project als uit andere bronnen (waaronder PPS projecten binnen de Topsector Tuinbouw & Uitgangsmaterialen) gefinancierd (Geerling-Eiff, 2014).

Voor de IDC's tezamen binnen de Greenport Westland-Oostland is de financiering voor 48% vanuit EFRO en provincie ZH en 52% van de betrokken partners.

- Locatie Wageningen UR Glastuinbouw:
 - IDC-Energie: Cofinanciering van Wageningen UR, EZ, PT/PFG en bedrijfsleven. Een belangrijke financiering komt vanuit het Innovatie- en actieprogramma Kas als Energiebron. Er is beperkte bereidheid voor een financiële bijdrage vanuit tuinders (wel in-kind);
 - IDC-Water: Cofinanciering van Wageningen UR, EZ, PT/PFG en bedrijfsleven, waaronder PPS Glastuinbouw Waterproof. Er is weinig bereidheid voor een financiële bijdrage vanuit tuinders (hooguit in-kind). Er is wel financieringsbereidheid van toeleveranciers van installaties.
 - IDC-Smaak: Cofinanciering vanuit Wageningen UR en bedrijfsleven. Voor routinematige activiteiten geldt 100% financiering vanuit bedrijfsleven. Voor ontwikkelen smaakmodel zijn zaadveredelaars een belangrijke financier. Voor andere strategische onderwerpen is bedrijfsleven minder bereid te financieren (hooguit in-kind).
 - IDC-LED: Een geheel privaat door Philips Lighting en Wageningen UR gefinancierde IDC.
- Locatie DLV/GreenQ:
 - IDC Digitaal Telen: DLV/GreenQ draagt voor een belangrijk zelf bij en verwacht dat bij exploitatie van de 'tools' met consultancy op afstand de inzet van eigen middelen weer wordt terugverdiend.
- Locatie Demokwekerij Westland:
 - IDC Robotica: Een initiatief van Demokwekerij Westland, TNO en TU-Delft. De eigen middelen komen vanuit de bijdragen van de deelnemende partners.

Voor de Greenport Duin- en Bollenstreek is de financiering voor 53% vanuit EFRO en provincie ZH en 47% van de negen partners.

- IDC Bollen & Vaste planten: Negen organisaties in de Greenport Duin- en Bollenstreek (gemeente Lisse, Rabobank, Anthos, BKD, HOBAGO, KAVB, Kenniscentrum Plantenstoffen, NAK Tuinbouw en Bollen Academie) hebben hun krachten gebundeld en financieren mede de IDC.

De cofinanciering van de IDC's komt mede tot stand via zogeheten PPS (publiek-private samenwerking) projecten, waarin zowel overheden als bedrijfsleven participeren. Dit betreft veelal onderzoek, demonstratie en kennisvalorisatie projecten. Afhankelijk van het directe profijt van het project voor het bedrijfsleven draagt het bedrijfsleven meer bij.

De financiering (publiek en privaat) van de huidige IDC-organisaties sec kost ongeveer 50 tot 100 k€ per jaar (Info E. Poot, Wageningen UR Glastuinbouw). De helft daarvan (25 tot 50 k€) kan als richtbedrag worden gezien om jaarlijks extra uit de markt te halen.

Samenvattend kan worden gesteld dat in de huidige situatie de financiering van de IDC's voor een belangrijk deel (bijna 50%) met subsidie van overheden plaats heeft, met uitzondering van IDC-LED. Het IDC-LED is een privaat gefinancierd initiatief.

Daarnaast is een aantal nieuwe IDC's in oprichting (info E. Poot, Wageningen UR Glastuinbouw): Binnen Zuid-Holland:

- IDC Nederlandse kasttechnologie voor internationale markten (IDC Internationaal): Voor deze nieuwe IDC is subsidie verkregen van de metropool regio Rotterdam en Den Haag (MRDH), is subsidie aangevraagd bij RVO en zullen toeleveranciers en de kennispartijen Wageningen UR Glastuinbouw en DLV/GreenQ financieel bijdragen.
- IDC Plantenstoffen: Aanvraag in nieuwe ronde voor EFRO-subsidie is niet doorgedaan. Nieuwe subsidiemogelijkheden worden nagegaan (o.a. bij MRDH).
- Fieldlab Smart Food: Voor het project Fieldlab Smart Food, met als beoogde locatie de nieuwe locatie van Demokwekerij Westland en Lentiz binnen Greenport Horti Campus (GHC) is subsidie verkregen van de metropoolregio Rotterdam Den Haag en is een EFRO aanvraag gedaan. Het richt zich op High Quality Hood, high-tech systemen, ICT en Internet of Things. Het betreft 'cutting edge technieken'. TNO, TU Delft en Wageningen UR hebben zich als kennispartners aan het Fieldlab verbonden. Greenport Horti Campus Westland-Oostland legt de connectie naar het onderwijs.
- IDC Agrologistiek: Voor deze IDC is een verkenning uitgevoerd met focus op ICT en internet. Voor verdere

ontwikkeling is een bijdrage van MRDH toegezegd.

Buiten Zuid-Holland:

- IDC Fruit bij PPO in Randwijk (provincie Gelderland en EFRO; subsidie gegund).
- IDC Gezonde voedingsingrediënten (werktitel) in glastuinbouwgebied Bergerden in gemeente Lingewaard (voorstudie door Oost NV, Provincie Gelderland en Gemeente Lingewaard).

3.2 Potentiële verdienmodellen

De EFRO subsidie voor de IDC's (m.u.v. IDC-LED) loopt eind 2015 af. De vraag is dan ook welke andere verdienmodellen er zijn om de IDC's als netwerk of platform een toekomstige inkomstenstroom te bezorgen.

3.2.1 Definitie verdienmodel

Om alternatieve verdienmodellen te verkennen voor de IDC's is het handig om te weten wat verdienmodellen inhouden. En hoe verhoudt een verdienmodel zich tot het business model van een organisatie.

De wijze waarop een bedrijf geld verdient, wordt het verdienmodel genoemd. Een verdienmodel gaat over de opbrengsten en kosten van een bedrijf of organisatie. Er zijn veel verschillende manieren voor bedrijven om geld te verdienen. Dat kan bijvoorbeeld door de productie en verkoop van goederen, verkoop van goederen die door anderen zijn gemaakt, het aanbieden van een service, of het aanbieden van reclamemogelijkheden (zie een uitgebreidere lijst in bijlage 1). Een bedrijf kan één of meer verdienmodellen hebben.

Het verdienmodel is één van de pijlers van het business model van een bedrijf. Een bekend business model is het 'Business model CANVAS'. Het business model beschrijft de kerncompetenties van het bedrijf, welke klantgroepen bediend worden, welke waarde gecreëerd wordt, welke activiteiten daarvoor uitgevoerd worden, en welke hulpbronnen en strategische samenwerkingen nodig zijn (www.wageningenur.nl/.../LEIBIA.htm).

3.2.2 Inventarisatie van verdienmodellen

De lijst van verdienmodellen in bijlage 1 beschrijft de verdienmodellen voor een bedrijf of organisatie, waarbij het bedrijf een commercieel oogmerk heeft. Deze typen verdienmodellen zijn (zie voor volledige beschrijving bijlage 1):

Goederenverkoop

Makkelijk en snel geld verdienen kan door goederen te verkopen. Het kan altijd en overal: op de markt, maar ook in een webshop. Er is geen contract nodig en u ontvangt direct de betaling.

Abonnement

Een continue stroom aan inkomsten, weten welke omzet je kunt verwachten *et al.* geld ontvangen vóórdat u uw product of dienst aan de klant levert. U verkoopt uw klant de toegang tot een product of dienst. Denk aan tijdschriften, etc.

Verbruiksmodel

Wat u levert, vertaalt zich direct in omzet. Hoe meer de klant gebruikt, hoe meer u verdient. Dit verdienmodel is toepasbaar voor professionals die hun inzet per uur aan hun klanten berekenen, maar ook voor de levering van telefonie, elektriciteit, gas of water.

Lokaasmodel

Klanten binnenhalen met een goedkoop basisproduct, waarvoor ze relatief dure onderdelen nodig hebben. Dit verdienmodel wordt ook wel baite and hook of het Gilettemodel genoemd. De winst wordt gemaakt op de relatief dure onderdelen (hook) die de klant nodig heeft voor het goedkope basisproduct (baite). Omdat de klant automatisch diensten of producten blijft afnemen, wordt dit ook wel 'vendor lock in' genoemd.

Instapmodel

Haal gemakkelijk veel klanten binnen door hen per direct een dienst gratis aan te bieden. Later gaat u hieraan verdienen. Een voorbeeld is Skype. Skype is gratis, maar voor Skype-Out moet worden betaald. Dit verdienmodel wordt ook wel het freemiummodel genoemd (free en premium).

Koppelverkoop

Koppelverkoop biedt u de mogelijkheid om producten waar de klant uit zichzelf niet om had gevraagd, toch aan de man te brengen. De essentie is een succesvol, aantrekkelijk product, met daaraan een minder aantrekkelijk of onbekend product gekoppeld tegen een meerprijs. Voorbeelden zijn boekenpakketten en autoverhuur met verzekering.

Servicemodel

Een continue stroom aan inkomsten en weten welke omzet je kunt verwachten. U verkoopt een eerste product met een lage marge, een website bijvoorbeeld. Vervolgens verdient u structureel aan het periodieke onderhoud dat eraan is gekoppeld en een veel hogere winstmarge heeft. Omdat de klant automatisch diensten of producten blijft afnemen, wordt dit ook wel 'vendor lock in' genoemd.

Reclamemodel

Creëer een inkomstenstroom door andere partijen reclame te laten maken. In uw media, op uw terrein of op uw voertuigen bijvoorbeeld. Het effect kunt u versterken door het product gratis aan consumenten aan te bieden. Vergelijk het met gratis kranten als de Metro.

Makelaarsmodel

Verzilver de toegevoegde waarde die u heeft voor andere partijen. Brokers en makelaars verdienen elke keer wanneer ze een succesvolle deal tot stand hebben gebracht. Een ander voorbeeld is Paypal. Dit bedrijf ontvangt een percentage voor iedere transactie.

Marktinformatiemodel

Verkoop uw kennis en data. Gegevens die u tot uw beschikking heeft, kunnen ook voor andere ondernemers interessant zijn. Neem bijvoorbeeld data over zoek- en aankoopgedrag van (internet-) gebruikers. Hieraan kan ook advieswerk worden gekoppeld.

Lenen en leasen

Genereer een continue inkomstenstroom door uw producten te laten leasen. Het voordeel is dat de goederen in uw bezit blijven. Bovendien kunt u in veel gevallen een servicecontract bij de lease aanbieden.

Licentieverlening

Eén keer iets uitvinden of bedenken en daar vervolgens keer op keer geld voor ontvangen. Dat kan wanneer u licenties verstrekt. In het geval van media gaat het om het auteursrecht en in de technologie noemen we het patent. Door de licentie te verstrekken, geeft u de ander het recht om geld te verdienen met uw idee.

Crowdfunding (fondsenwerving)

Mensen worden, vaak via social media, geworven om een klein bedrag te schenken of te investeren in een bepaald project of doel. Volgens het principe: vele kleintjes maken één grote. Voorbeelden: TenPages, Sellaband, 1%Club, Kickstarter.com.

Web & Mobile (online)

Hybride verdienmodellen op basis van advertising, commerce, subscription, transaction processing, licensing, data, mobile, gaming, online education. Voorbeelden zijn: Amazon, Yahoo, Google, LinkedIn, YouTube, PayPal.

Subsidie

Publieke financiering van maatschappelijk relevante activiteiten, zoals wetenschap en cultuur. Vaak, en in toenemende mate, gebeurt dit in samenhang met private financiering in PPS-constructies (publiek-private samenwerking).

De IDC's benutten nu al enkele verdienmodellen uit bovengenoemde opsomming. Dit betreft:

- Subsidie: het verwerven van middelen (cash en in-kind) om te investeren in onderzoeks- en demonstratieprojecten. In dit geval worden ook bedrijven en organisaties gericht benaderd om te participeren in een bepaald project. In feite kan de onderzoekagenda van het Topconsortium voor Kennis en Innovatie (TKI) van de Topsector Tuinbouw & Uitgangsmaterialen als voorbeeld worden gezien voor het bedrijfsleven deel. Afhankelijk van het thema worden bedrijven (gericht) benaderd voor deelname en/of financiering van een te definiëren of gedefinieerd projectplan.
- Lenen en leasen: het verhuren van proeflocaties/afdelingen, van kennis (uitvoeren van onderzoeksprojecten) en van ruimte en catering (t.b.v. kennisevenementen). Deze inkomsten vallen toe aan de IDC partners met een fysieke locatie.

Netwerken /platforms en verdienmodellen

De bovengenoemde verdienmodellen zijn met name van toepassing op bedrijven en organisaties met een commercieel oogmerk. In het geval van de IDC's is er geen sprake van een commercieel bedrijf, maar van een netwerkorganisatie of platform. Enkele partijen, met name kennispartijen, nemen daarin het voortouw (trekkers) en verschaffen ook de fysieke locatie om demonstraties, proefprojecten en evenementen te verzorgen. Er is geen individuele partij, die de regie voert over de IDC en het als haar core business beschouwt. Op dit moment verzorgt de GHC als penvoerder de coördinatie van het project, waarvoor EFRO subsidie is verkregen. Voor het inventariseren van alternatieve verdienmodellen voor de IDC's is daarom ook gekeken naar verdienmodellen voor netwerkorganisaties of platforms en non-profit organisaties. De volgende verdienmodellen komen daarbij in beeld (www.greenwish.nl):

- Subsidie en/of crowdfunding: het verwerven van (subsidie)fondsen voor een project of specifiek doel. In dit geval voor het opzetten van onderzoek, demonstratie en valorisatieprojecten. Hierbij is het uitdragen en uitwisselen van kennis tussen onderzoek, bedrijfsleven, onderwijs en praktijk (primaire sector) een belangrijk onderdeel. De fondsenwerving kan breed worden uitgezet via onder andere internet, maar kan ook in kleinere kring onder de aandacht van bedrijven worden gebracht, zoals telersverenigingen, gewascoöperaties en individuele bedrijven.
- Sponsoring: het verwerven van geld met als tegenprestatie het doen van reclame uitingen bij demonstraties, proefobjecten, seminars, evenementen, etc. Dit is een variant van het reclamemodel.
- Revolverend fonds: Een revolverend fonds (ook bekend als 'revolving fund' of een ronddraaiend fonds) is een instrument, dat tijdelijk middelen beschikbaar stelt. De uitgezette middelen moeten dus weer terug worden betaald, eventueel met rente of door betaling van een rendement. De middelen die in het revolverende fonds terugvloeien kunnen opnieuw worden ingezet voor nieuwe projecten of activiteiten. Meestal wordt dit instrument ingezet door een regionale of landelijke overheid om (innovatieve) ondernemers te ondersteunen (www.mkbkredietdesk.nl).

Additionele activiteiten als verdienmodel

Verdienmodellen, waarbij het IDC aanvullende activiteiten naast de huidige gaat uitvoeren en daarmee nieuwe inkomsten kunnen genereren. Hierbij kan men denken aan:

- Het verlenen van betaalde diensten aan internationale klanten en/of het ondersteunen van de internationale activiteiten van het Nederlands tuinbouwcluster (Ruijs, 2015). Het IDC kan diensten leveren aan (grote) internationale partijen (primaire bedrijven, toeleveranciers en/of investeerders) door betaalde demonstratie en/of onderzoeksactiviteiten te verrichten. Daarnaast kan het IDC reclame maken voor en andere diensten verlenen aan Nederlandse toeleveranciers. Ten slotte kan tegen betaling buitenlandse bezoekers worden rondgeleid. Dit laatste komt op enkele IDC's al voor, maar in beperkte mate (Geerling-Eiff, 2014).
- Voor het ondersteunen van de internationale activiteiten van het Nederlands glastuinbouwcluster is een nieuwe IDC opgericht, IDC Internationaal, dat zich met name richt op de internationale markt t.a.v. kasttechnologie. Hiervoor is subsidie verkregen vanuit de metropoolregio Rotterdam en Den Haag (MRDH) en draagt het toeleverend bedrijfsleven en kennisinstellingen ook aan bij. Op deze wijze proberen de Nederlandse partijen buitenlandse klanten te interesseren. Dit laatste past bij de internationaliseringsstrategie van Greenport Holland/DHTB.
- Het organiseren van betaalde cursussen, trainingen en/of masterclasses. Hierbij kan het instapmodel of freemiummodel worden gehanteerd. Een basis cursus/training is gratis en de vervolgcursussen kunnen gegeven worden tegen betaling. Het IDC vervult hierbij een coördinerende rol en schakelt deskundigen in voor de content. Voor internationale klanten kan een gedifferentieerd (= hoger) tarief worden gehanteerd.

- Het verzorgen van internetdiensten (web & mobile). Hierbij kan men denken aan het opstellen van FAQ (gratis), het tegen betaling helpen van klanten bij het zoeken naar relevante data en informatie uit de beschikbare IDC bibliotheek, etc.
- Het organiseren van netwerkbijeenkomsten om kennis uit te wisselen, matchmaking en/of consortiumvorming voor nieuwe demonstratie of onderzoeksprojecten. In het laatste geval kunnen partijen (veelal kennispartijen, toeleveranciers en adviesorganisaties) worden uitgenodigd om via bijvoorbeeld een elevator pitch partners of bondgenoten te interesseren voor het opzetten van nieuwe demonstraties en onderzoeksprojecten. Enkele IDC's vervullen al een rol om op deze manier partijen bij elkaar te brengen of daarin te bemiddelen (o.a. IDC Robotica). Voor het bijeenbrengen van deze partijen kan een deelname fee of een percentage van een succesvol tot stand gebrachte projectbudget (makelaarsmodel) worden gerekend.
- Het fungeren als locatie voor (internationale) onderzoeks- of demonstratieprojecten in het kader van H2020, EFRO, INTERREG of andere innovatieprogramma's. Meestal zal dit verlopen via de kennisinstellingen, die in dergelijke innovatieprogramma's participeren.
- Het verlenen van betaalde diensten aan het onderwijs (MBO, HBO en WO) bij de activiteiten van de IDC. Enerzijds kunnen studenten leerervaring opdoen en anderzijds worden ingezet in de onderzoeksprojecten op de IDC's. Het IDC Robotica heeft al concrete samenwerking met het MBO (Lentiz) en HBO (Inholland). Hierbij dient wel een goede afstemming te zijn met de Centra voor Innovatief Vakmanschap (CIV) en de Centers of Expertise (CoE), waarin de verbinding tussen de Topsectoren en groen onderwijs is vastgelegd. In de CIV ligt de focus op MBO studenten, terwijl de focus in de CoE op het hoger onderwijs ligt.
- Het leggen van verbindingen of cross-overs met andere topsectoren, zoals Energie, Water, Life Sciences & health en High Tech Systemen & Materialen (HTSM). Het verbinden van partijen binnen de topsector T&U met partijen uit andere topsectoren kan synergie opleveren in het opzetten van onderzoek, demonstraties en valorisatie. Hierbij kunnen de IDC dienen als fysieke locatie voor ontmoeting, onderzoek en demonstratie en tegelijkertijd middelen genereren voor kennisdeling (communicatie, evenementen, etc.). Hierbij is voor het IDC Water de Topsector Water in beeld, maar ook een partij als Wetsus. Voor het IDC Energie is dit de Topsector Energie en voor Robotica het HTSM (via TNO en TU-Delft).

Andere organisatiestructuur

Een andere mogelijkheid om de IDC continuïteitsperspectief te bieden is het zoeken naar een (andere) organisatorische inbedding van de IDC's. Hierbij wordt gedacht aan de volgende mogelijkheden:

- Het opzetten van een organisatiestructuur voor de IDC met een stuurgroep en een kleine uitvoeringsorganisatie, samengesteld vanuit private partijen. Dit is al het geval voor de IDC Bollen & Vaste planten. Deze IDC wil vanaf 2016 doorgaan met vrijwel dezelfde samenstelling van deelnemende partijen, maar dan zonder EFRO subsidie. Er is al consensus over de missie, visie en strategie, maar de aanpak en financiering moet nog worden uitgewerkt. Rabobank bollenstreek en Greenport Duin & Bollenstreek zijn bereid te financieren en het ziet er naar uit dat 9 tot 12 partners in de regio ook een bescheiden bijdrage (cash en/of in-kind) willen leveren. De financiële bijdrage is vooral gericht op het bevorderen van dynamiek in de regio/sector. In beperkte mate wordt onderzoek geïnitieerd. Deze aanpak lijkt voor de IDC Bollen & Vaste planten werkbaar, omdat het een sectorale insteek heeft en een breed pallet van innovaties ondersteunt. Voor thematische IDC's is dit waarschijnlijk minder makkelijk uitvoerbaar.
- De IDC's koppelen aan een koepel PPS project op hetzelfde thema. Zo kan bijvoorbeeld de IDC voor Energie en Water (nog) nauw(er) samenwerken met de organisaties van de koepel PPS-en 'Energie en CO₂' respectievelijk "Glastuinbouw Waterproof", waarbij de IDC de doorgeefluik kan worden voor kennis en ervaringen op het betreffende expertisegebied. Aan de andere kant kan vanuit de koepel PPS financiële ondersteuning worden gegeven aan de (nieuwe) activiteiten van de IDC. Zo zouden heffingen voor bijvoorbeeld teveel CO₂ uitstoot via "Kas als Energiebron" weer ingezet kunnen worden voor nieuw onderzoek en demonstratie (Geerling-Eiff, 2014).

- Een andere mogelijkheid is dat een van de kennispartners de IDC adopteert en als een bedrijfsmatige activiteit uitvoert. Het IDC wordt dan bemenst vanuit de kennispartner, waarbij de inkomstenstromen komen uit bestaande en eventuele nieuwe (kern)activiteiten die het IDC vervult of gaat vervullen. Dit betreft het verzorgen van communicatie, het verhuren van (experimenter)ruimte, het initiëren en coördineren van projecten en het organiseren van seminars, etc. Hierbij kunnen verschillende verdienmodellen worden gecombineerd, zoals crowdfunding, instapmodel, sponsoring, etc. Ook het organiseren en verzorgen van trainingen, masterclasses, etc. kunnen hier onderdeel van zijn. Enkele IDC's vervullen hierin al deels een rol, maar dit kan uitgebreid worden.

Verdienmodellen en kernactiviteiten IDC

In het voorgaande is een opsomming gegeven van alternatieve verdienmodellen, aanvullende activiteiten en organisatiestructuur zaken, welke het continuïteitsperspectief van de IDC's kunnen vergroten. Het IDC omvat vier kernactiviteiten (zie 3.1). Welke alternatieve verdienmodellen, aanvullende activiteiten en gewijzigde organisatiestructuur uitkomst bieden voor welke kernactiviteiten is hieronder aangegeven.

Kernactiviteit IDC

- Demonstreren nieuwe technologieën & innovatieve methoden:
- Kennis uitwisselen en kansen signaleren:
- Ondersteuning bieden bij uitwerken kansen:
- Creëren doorbraakprojecten en communicatie:

Relevante verdienmodellen, activiteiten en/of gewijzigde organisatiestructuur

lenen & leasen, subsidie/crowdfunding, sponsoring, revolverend fonds, diensten voor internationale klanten, locatie voor (int) onderzoek/demonstratie, verzorgen internetdiensten, verbinden met andere topsectoren, IDC koppelen aan PPS-koepelproject
 organiseren cursussen/trainingen/ masterclasses, organiseren netwerkbijeenkomsten, diensten aan onderwijs, verzorgen internetdiensten, sponsoring, diensten aan onderwijs
 subsidie/crowdfunding, organiseren netwerkbijeenkomsten, revolverend fonds, diensten voor intern. klanten, organiseren netwerk-bijeenkomsten, verbinden met andere Topsectoren, koppelen IDC aan PPS-koepelproject
 lenen & leasen, subsidie/crowdfunding, sponsoring, organiseren netwerkbijeenkomsten, verbinden met andere Topsectoren, IDC koppelen aan PPS-koepelproject, eigen IDC organisatie, IDC inbedden bij IDC-partner.

Uit bovenstaand overzicht volgt dat alternatieve verdienmodellen, additionele activiteiten en/of organisatiestructuur een of meer kernactiviteiten financieel kunnen ondersteunen. Daarnaast zijn bepaalde verdienmodellen eerder interessant voor het demonstreren van nieuwe technologieën of methoden, dan voor het uitdragen van kennis naar praktijk en/of onderwijs. De indeling hierboven is wat dat betreft niet zwart/wit. Ook is relevant of een nieuwe technologie of innovatieve methode al interesse heeft van commerciële partijen of dat een nieuwe technologie meer samenhangt met een maatschappelijke doel (o.a. Water). In het laatste geval is de bereidheid tot financiële bijdrage vanuit de tuinbouwbedrijven minder groot.

Met uitzondering van 'IDC koppelen aan PPS-koepelprojecten' lijken de twee andere governance zaken (eigen organisatiestructuur en IDC inbedden in organisatie IDC partner) niet specifiek te zijn voor een kernactiviteit. Ze kunnen beide een basis vormen voor de IDC en daarmee de verschillende kernactiviteiten ondersteunen.

Geen enkele rol voor overheden?

Is met het wegvallen van EFRO subsidie dan geen enkele rol of stimulering van overheden meer gewenst of nodig voor de IDC's? Om meerdere redenen lijkt een zekere basis financiering van IDC door overheid (rijk/provincie/gemeente) wenselijk en/of te verdedigen:

- Kennisoverdracht wordt mede als taak van de overheid gezien, met name in situaties van marktimperfectie (zoals in sectoren met veel MKB vaak het geval is).
- Publieke ondersteuning is te verantwoorden op basis van de beleidskeuzes van de overheid (en sector) om de tuinbouwsector te verduurzamen (Geerling-Eiff, 2014);
- De overheid beschouwt de tuinbouw (en uitgangsmaterialen) sector als een topsector. Ondersteuning (w.o. financieel) van de topsector Tuinbouw & Uitgangsmaterialen wordt via het Topsectorenbeleid vorm gegeven. Via de TKI (Topconsortia voor Kennis en Innovatie) ondersteunt de landelijke overheid innovatie en kennisontwikkeling door middel van PPS-projecten. Een aantal van deze onderzoeksprojecten zijn gesitueerd op de IDC locaties.
- De IDC's zijn organisatorisch nog onvoldoende ingebed om zelfstandig – dus zonder overheidsmiddelen – te kunnen voortbestaan. Enkele IDC's (Energie en Water) kunnen de komende jaren nog putten uit de reservemiddelen van het PT (nu PFG), maar andere IDC's hebben die luxe positie niet. Enige uitzondering is het IDC-LED welke privaat wordt gefinancierd. Het voortbestaan is wel afhankelijk van de resultaten (lees successen) van de proeven en demonstraties en het beleid van Philips. De stekker kan er ook zo worden uitgetrokken.
- Tenslotte heeft de overheid haar taken en verantwoordelijkheden richting het (groene) onderwijs.

3.2.3 Beoordelingscriteria verdienmodellen

De hiervoor genoemde verdienmodellen respectievelijk activiteiten vormen een longlist. De vraag is welke verdienmodellen een (aanvullend) alternatief kunnen bieden om het IDC in de toekomst minder afhankelijk te laten zijn van publieke middelen (subsidies) en daarmee meer continuïteitsperspectief te bieden. Hierna zijn beoordelingscriteria opgenomen om de mate van relevantie van deze verdienmodellen voor de IDC 's te kunnen duiden (o.a. www.de-innovator.nl en www.marketingfacts.nl):

- Unicité: de activiteit(en) waarmee geld wordt verdiend of middelen worden verstrekt moeten min of meer uniek zijn. Of de combinatie van een nieuwe met een bestaande activiteit kan de IDC een unique selling point (USP) geven. De rol van het IDC kan als het ware niet eenvoudig door een andere partij worden gekopieerd.
- Geschiktheid: het verdienmodel moet passen bij de aard van de activiteiten die het IDC uitvoert. Zo toont het IDC producten/diensten van derden, presenteert kennis en informatie uit projecten, etc. Het IDC verkoopt geen eigen 'product', maar verleent diensten aan derden.
- Objectiviteit/onafhankelijkheid/neutraliteit: het verdienmodel mag de objectiviteit en onafhankelijkheid van de partij(en) achter het IDC niet ter discussie stellen. De functie die de IDC partner vervult, moet in het belang zijn van en voor het tuinbouwcluster.
- Lange termijn perspectief: de wijze waarop inkomsten worden gegenereerd moeten bij voorkeur ook op middellange en lange termijn worden gewaarborgd. Het verdienmodel dient – tot op zekere hoogte - bestendig te zijn in de tijd, opdat niet steeds opnieuw naar nieuwe verdienmodellen moet worden gezocht.
- Kans op inkomsten vanuit private sector: in welke mate kan vanuit het bedrijfsleven, maar ook niet reguliere overheden, opdrachten en/of financiering worden verwacht.
- Omvang te verwachten private bijdrage: de omvang van de te verwachten financiële bijdrage vanuit de private sector is globaal aangegeven. Het geeft een indicatie van de orde van grootte waaraan kan worden gedacht. De private bijdrage is mede afhankelijk van het type onderzoeks- of demonstratieproject en de IDC kernactiviteit die het ondersteunt. Zo zal een onderzoeksexperiment (met faciliteiten) een grotere bijdrage kunnen betekenen dan een kennisuitwisselingsactiviteit.

Overige randvoorwaarden:

- Borging en ondersteuning vanuit de IDC partner(s) zijn essentieel voor succes en continuïteit. Solide en betrouwbare partijen achter het IDC hebben een positieve uitstraling.
- Meerdere inkomstenstromen en/of subsidiestromen, zodat afhankelijkheid van enkele financieringsstromen wordt verminderd (Geerling-Eiff *et al.* 2013).

De kwalitatieve beoordeling van de vermelde alternatieve verdienmodellen ten aanzien van de zes vermelde criteria ziet er als volgt uit (tabel 3.1).

Tabel 3.1

Score van de alternatieve verdienmodellen op verschillende beoordelingscriteria.

	Beoordelingscriteria						Totaal score	Indicatie omvang private bijdrage ¹	Opmerking
	Uniciteit	Geschiktheid	Objectiviteit/neutraliteit	Lange termijn perspectief	Kans op private bijdrage				
Verdienmodel									
lenen en leasen	0	+	+	+	+	4	redelijk		
subsidie/crowdfunding	0	+	+	+	+	4	substantieel		
sponsoring	0	+	+	+	0	3	beperkt		
reclamemodel	0	+	0	0	+	2	beperkt		
revolverend fonds	+	-	+	+	-	1	beperkt		
Additionele activiteiten									
diensten voor internationale klanten	+	+	0	0	+	3		Private bijdrage: Internationale bekendheid IDC partner bepalend	
organiseren cursussen, trainingen, masterclasses	-	+	0	+	+	2	beperkt		
verzorgen van internetdiensten	0	-	+	+	0	1	beperkt		
organiseren netwerkbijeenkomsten	-	0	0	+	0	0	beperkt		
locatie voor (intern.) onderzoek of demonstratie	+	+	0	+	+	3	redelijk		
diensten aan onderwijs	0	+	+	+	-	2	beperkt		
verbinden met andere Topsectoren	-	+	+	+	+	3	substantieel		
Organisatiestructuur									
Eigen organisatiestructuur IDC	0	-	0	+	+	1	beperkt	Geschiktheid: Meer voor sectorale dan thematische IDC	
IDC's koppelen aan PPS koepelprojecten	+	+	0	+	+	4	redelijk	Geschiktheid: Meer voor thematische dan sectorale IDC	
IDC's organisatorisch inbedden bij IDC partner	+	+	-	+	+	3	beperkt	Objectiviteit: Belangenverstrengeling aanwezig	

Legenda: + goed/positief; 0 neutraal; - slecht/negatief. 1 Per gebeurtenis: beperkt: tot 5.000 €; redelijk: 5.000 < < 25.000 €; substantieel: > 25.000 €

Uit tabel 3.1 in de kolom totaal score blijkt dat 'lenen en leasen' en 'subsidie/crowdfunding' interessante verdienmodellen zijn voor de IDC's, gevolgd door de verdienmodel 'sponsoring'. Het reclamemodel zal een bijdrage kunnen leveren aan de IDC's, maar de impact zal naar verwachting niet groot zijn.

M.b.t. additionele activiteiten biedt 'het verlenen van diensten voor internationale klanten', het aanbieden van een 'locatie voor (internationaal) onderzoek en demonstratie' en het 'verbinden van de IDC met activiteiten in andere gelijksoortige Topsectoren' ook redelijke tot goede perspectieven als verdienmodel. Het verlenen van diensten aan het (groene) onderwijs bij de activiteiten van de IDC kan weliswaar inkomsten genereren (lees verzorgen lessen en kosten uitsparen voor onderzoek), maar de private bijdrage zal niet groot zijn. Daarnaast zal de relatie met het onderwijs niet uniek zijn gelet op de aanwezigheid van de Centers voor Innovatief Vakmanschap (MBO-niveau) en Centers of Expertise (HBO-niveau). Het organiseren van cursussen, masterclasses en netwerkbijeenkomsten levert waarschijnlijk geen grote inkomsten op, maar kan relevant zijn in de slipstream van andere (communicatie) activiteiten.

Het aanpassen van de organisatiestructuur en/of werkwijze van de IDC lijkt ook goede kansen te bieden om de IDC's toekomstbestendiger te maken. Op dit moment is de governance van de IDC's binnen Greenport Westland-Oostland niet goed geregeld. Het inbedden van de IDC in de organisatie van een IDC partner (kennisinstelling) en het koppelen van een IDC aan gelijk georiënteerde PPS koepelprojecten kan de bekendheid en haar betekenis voor de tuinbouwsectoren vergroten en daarmee inkomsten genereren. Een aparte organisatiestructuur voor IDC's lijkt eerder haalbaar voor een sectorale IDC, zoals IDC Bollen & Vaste planten, dan voor thematische IDC's. In dat geval zullen belangenorganisaties van bedrijfsgroepen eerder aansluiten dan bij thematisch ingestoken IDC, omdat het werkterrein van de IDC breder is.

In tabel 3.1 is ook een globale indicatie opgenomen van de te verwachten omvang van de private bijdrage. Dit is vermeld per project, gebeurtenis of activiteit. De private bijdrage kan substantieel (> 25 k€ per project of gebeurtenis per jaar) zijn bij het verdienmodel 'subsidie/crowdfunding' en de activiteit 'verbinden met andere Topsector'. Dit is de bijdrage voor o.a. experimenteel onderzoek en demonstratie (faciliteiten). Voor 'lenen & leasen', 'locatie voor internationaal onderzoek' en 'IDC koppelen aan PPS koepelproject' is de private bijdrage naar verwachting in omvang redelijk (5-25 k€ per project of gebeurtenis). Bij de andere verdienmodellen, activiteiten en organisatiestructuur is de private bijdrage per gebeurtenis beperkt (< 5 k€ per project of activiteit).

3.2.4 Kansrijke verdienmodellen

Op basis van de longlist van verdienmodellen uit 3.2.2 en de beoordelingscriteria in 3.2.3 ziet de short list van kansrijke verdienmodellen, additionele activiteiten of organisatorische structuurwijziging voor de IDC's er als volgt uit:

- Lenen en leasen.
- Subsidie/Crowdfunding.
- Sponsoring.
- Diensten voor internationale klanten.
- Aanbieden locatie voor (internationaal) onderzoek en demonstratie (via IDC partner).
- Verbinden met activiteiten in gelijk georiënteerde Topsectoren.
- IDC koppelen aan PPS koepelprojecten.
- IDC organisatorisch inbedden bij IDC partner.

Het voorgaande betekent niet dat de andere verdienmodellen of additionele activiteiten uit tabel 3.1 geen uitkomst kunnen bieden voor individuele IDC's. De mate waarin deze alternatieve verdienmodellen kansen biedt voor aanvullende inkomstenstromen zal per IDC verschillen.

Welke verdienmodellen voor welke IDC interessant zijn, is niet opgesteld. Dit is een activiteit die elke IDC en haar partners voor zichzelf moeten bepalen en hangt mede af van de kernactiviteiten waar de betreffende IDC haar focus op wilt leggen. In de aanbevelingen (zie hoofdstuk 5) worden wel aangrijpingspunten gegeven om daar invulling aan te geven.

Het is duidelijk dat de IDC partner, waar de fysieke locatie van een IDC is gesitueerd, goede mogelijkheden heeft om alternatieve verdienmodellen op te pakken en daarmee de betreffende IDC toekomstbestendiger te maken. In ieder geval geldt dit voor het organisatorisch inpassen van de IDC in de organisatie van de IDC partner (kennisinstelling). In het bijzonder betreft dit Wageningen UR Glastuinbouw, DLV/GreenQ, Demokwekerij Westland en PPO Lisse.

In een aantal gevallen is door betrokkenen opgemerkt dat de IDC's nu al een of meer alternatieve verdienmodellen of activiteiten uitvoeren. Hieronder zijn ze kort samengevat:

- Relatie met onderwijs versterken: IDC Robotica en IDC Digitaal telen.
- Organiseren cursussen, trainingen of masterclasses: IDC Energie en IDC Bollen & Vaste planten.
- Organiseren netwerkbijeenkomsten, met accent op kennisdeling: IDC Energie, IDC Water, IDC Smaak, IDC-LED, IDC Bollen & Vaste Planten en IDC Digitaal Telen.
- Aanbieden locatie voor (internationaal) onderzoek: IDC Energie (en IDC Internationaal (i.o.)).
- Eigen organisatiestructuur IDC: IDC Bollen & Vaste planten.

4 Discussie

Verdienmodellen

Het zoeken naar alternatieve verdienmodellen om de afhankelijkheid van subsidiestromen vanuit overheden te verkleinen leverde een aantal (kansrijke) mogelijkheden op. Een beperking is daarbij gelegen in de mening van verschillende geraadpleegde personen dat de IDC organisatorisch niet goed zijn ingebed. De ondersteuning en profilering vanuit de Greenport Horti Campus is onvoldoende of althans onvoldoende zichtbaar voor de doelgroepen tuinbouwondernemers en toeleveranciers. De vestiging van een IDC op de locaties van Wageningen UR Glastuinbouw, GreenQ/DLV (Bleiswijk), Demokwekerij Westland (Westland) en PPO-Bollen, Bomen en Fruit (Lisse) doet dit nadeel meer dan teniet vanwege de bekendheid van de kennispartners bij ondernemers, toeleveranciers en adviesorganisaties.

Organisatorische aspecten

Hoewel de governance feitelijk gezien geen verdienmodel is, kan het wel van wezenlijk belang zijn voor het voortbestaan van de IDC's. Uit de studie van Ruijs (2015) en deze studie volgt dat een goede organisatorische structuur of inbedding van de IDCs een randvoorwaarde is om de verdienmodellen tot recht te laten komen. Op dit moment vervult het GHC een coördinerende rol (binnen het EFRO-project) en een bescheiden inhoudelijke rol (afstemming met ander initiatieven in de regio). Daarnaast is ook GHC voor haar IDC activiteiten t.b.v. het EFRO-project volledig afhankelijk van subsidie (100%). Na 1 januari 2016 vallen deze middelen weg en is nog niet duidelijk hoe GHC haar rol richting de individuele IDC's gaat continueren.

De bekendheid van de IDC's is tot op zekere hoogte gekoppeld aan de bekendheid van de partner waar de IDC fysiek is gevestigd (Ruijs, 2015). Het is dan een logische gedachte om de IDC's in te bedden in de organisatie van (een van) de IDC partners. Wel dient de uitwisseling van informatie, kennis en ervaringen tussen de IDC's te worden gewaarborgd. Daarin kan de GHC een belangrijk rol blijven vervullen.

Financiering

Uit de gesprekken met betrokkenen blijkt dat de bereidheid tot financiële bijdragen vanuit de private sector aanwezig is, maar onvoldoende om de IDC organisatie in de toekomst zonder financiële bijdrage van overheden in de benen te houden. Ondernemers investeren in-kind (in uren en materiële zaken) en in cash. Voor zover bedrijven willen investeren, is dit met name voor projecten of activiteiten die op korte termijn resultaat (kunnen) opleveren. Voor innovatievraagstukken op de middellange en lange termijn zijn tuinbouwondernemers minder snel bereid bij te dragen. Dit laatste speelt minder voor het toeleverend bedrijfsleven, maar ook daar is de bereidheid voor financiële bijdrage aan lange termijn innovatie wat terughoudend.

Voor IDC Energie en IDC Water is collectieve financiering vanuit het bedrijfsleven de komende drie jaar nog aan de orde via de PPS Energie respectievelijk PPS Glastuinbouw Waterproof vanuit de Stichting Programmafonds Glastuinbouw (PFG; in beheer bij LTO Glaskracht Nederland). Voor de andere IDC's geldt deze situatie niet. De mate waarin tuinbouwondernemers willen bijdragen verschilt ook per IDC. Zo is de bereidheid tot bijdrage van tuinders aan de IDC Smaak, IDC Water en IDC Digitaal Telen minder. Bij IDC Digitaal Telen is het op te leveren product een 'tool', waarbij het voordeel meer ligt bij de IDC partner (DLV/GreenQ) door verkoop van de tool of het inzetten in haar consultancy activiteiten.

De financiële bijdrage vanuit de private sector (tuinbouwbedrijven en toeleveranciers) is indicatief aangegeven voor de verschillende verdienmodellen, additionele activiteiten en governance zaken. Per project of gebeurtenis is dit zeer globaal geraamd, uiteenlopend van < 5 k€, 5-25 k€ en meer dan 25 k€. Om de jaarlijkse kosten van de IDC's te dekken is ca. 50 tot 100 k€ nodig, waarvan op dit moment ca. 50% aan publieke middelen. Om deze publieke middelen te vervangen door private bijdragen zullen meerdere projecten en activiteiten nodig zijn. Inzetten op meerdere verdienmodellen verkleint daarbij de kwetsbaarheid en de risico's.

Uit de gesprekken met betrokkenen is gebleken dat private financiering van de IDC's weliswaar wenselijk is, maar dat voor het voortbestaan van de IDC's mede financiering vanuit de overheid nodig blijft. Geerling-Eiff en Dijkshoorn-Dekker (2015) deden in een interview met het blad Groen Onderwijs de oproep aan de overheid, topsector en regio's om de kennis en innovatieontwikkeling financieel te (blijven) ondersteunen om daarmee deze te verankeren in de Greenportregio's (Boezkes, 2015).

5 Conclusies en aanbevelingen

5.1 Conclusies

In deze studie is de vraag gesteld welke alternatieve verdienmodellen aanwezig zijn om de IDC's zonder overheidsstimulering te kunnen laten voortbestaan.

Uit dit onderzoek volgt dat er verschillende verdienmodellen, additionele activiteiten en governance zaken zijn die afzonderlijk of in combinatie kunnen worden toegepast om de betreffende IDC continuïteitsperspectief te bieden. Niettemin is men in het algemeen van mening dat enige overheidsfinanciering nodig zal zijn. Deze overheid ondersteuning is met name nodig om de uitwisseling en kennisverspreiding mede mogelijk te maken.

De verdienmodellen of additionele activiteiten die kansrijk zijn om door de IDC's in ogenschouw te nemen zijn:

- Lenen en leasen.
- Subsidie/Crowdfunding.
- Sponsoring.
- Diensten voor internationale klanten.
- Aanbieden locatie voor (internationaal) onderzoek en demonstratie (via IDC partner).
- Verbinden met activiteiten in gelijk georiënteerde Topsectoren.

Wat governance betreft bieden de navolgende punten aangrijpingspunten om dit nader te onderzoeken:

IDC koppelen aan gelijk georiënteerde PPS koepelproject: PPS koepelprojecten zijn op dit moment al aanwezig voor de IDC's Energie en Water.

IDC organisatorisch inbedden bij IDC partner (kennispartij).

De bovengenoemde verdienmodellen en governance zaken bieden uitkomst voor een of meer kernactiviteiten van de IDC's. De mate waarin de alternatieve verdienmodellen succesvol kunnen zijn, hangt mede af van de betekenis van het project of de activiteit voor de private sector. Zo is de bereidheid van de private sector minder groot als nieuwe technologieën en innovatieve technieken meer een maatschappelijk doel dienen. Daar waar een commercieel gewin aanwezig is, is de bereidheid van de private sector een stuk groter.

5.2 Aanbevelingen

De IDC's wordt aanbevolen de mogelijkheden van alternatieve verdienmodellen, zoals vermeld in 5.1 en in 3.2.2, nader te onderzoeken op haar merites voor de betreffende IDC. Welk verdienmodel(len) het beste pas(t)(sen), zal per IDC verschillen afhankelijk van de thematische of sectorale insteek, van de rangorde in kernactiviteiten en van de mate waarin het onderwerp aansluit bij de agenda van ondernemers en toeleveranciers.

Het koppelen van de IDC aan overeenkomstige koepel PPS projecten is zinvol, met name als de koepelprojecten een wat langere looptijd kennen. Het initiëren van koepel PPS-projecten op IDC thema's, waarvoor nog geen koepel PPS bestaat, verdient in dat opzicht aandacht. Met de koepel PPS kan (basis)financiering voor het IDC worden gegenereerd, waarmee onderzoek, demonstratie en valorisatie, maar met name ook kennisverspreiding en kennisdeling kan worden ondersteund.

Voor elke IDC is het in ieder geval nuttig na te gaan of de IDC qua organisatievorm en -structuur niet beter kan worden ingepast in de organisatie van een van de (kennis)partners. Het organisatorisch onderbrengen van een IDC bij een kennispartij maakt de herkenbaarheid groter en wordt de verantwoordelijkheid inzichtelijk. Wel is het wenselijk dat de IDC's in de GHC hun activiteiten en plannen goed op elkaar afstemmen. Het gevaar van belangverstrengeling voor de IDC partners is aanwezig en dient te worden vermeden. Het IDC vervult meer een intermediaire rol als innovatie- en kennismakelaar. Het brengt kennisvragers, -ontwikkelaars en -leveranciers bij elkaar door een geschikte ontmoetingslocatie te vormen.

In relatie tot internationale klanten of het ondersteunen van internationale activiteiten van het Nederlands tuinbouwcluster dient naar buitenlandse partijen (potentiële klanten) duidelijk te worden gecommuniceerd, dat behalve technologie (hoe belangrijk ook) ook kennis hoe de technieken te gebruiken van belang is. Kennis van en over de technieken zijn onlosmakelijk verbonden met het succes en de performance bij toepassing van die technologie. Het IDC kan hierin een makelende functie vervullen.

Ondanks de mogelijkheden van kansrijke alternatieve inkomensstromen is het gewenst dat overheidsstimulering van IDC's aanwezig blijft, tenzij de IDC een overduidelijke commerciële aangelegenheid wordt/is. De financiële bijdrage van overheid zal zich daarbij met name (moeten) richten op kennisverspreiding en kennisdeling, opdat de verkregen resultaten en inzichten hun weg vinden naar de tuinbouwsector en het onderwijs.

Literatuur

Boezkes, P.

Geleerde lessen in de greenportregio's; Onderzoek ontwikkeling kennis- en innovatiesystemen. Groen Onderwijs, 12-06-2015, pp 21-23.

Geerling-Eiff, Fl., Dijkshoorn-Dekker, M. Derkx, R.

Geleerde lessen van kennisstrategieën: een quick scan van kennisinitiatieven voor het bedrijfsleven. Wageningen UR, Den Haag, 2013.

Dijkshoorn-Dekker, M., Os, G. van.

Breder uitrollen van innovaties; Kunnen erfbetreders een rol spelen? Wageningen UR, Den Haag, 2013.

Geerling-Eiff, F.A.

Kennis- en innovatiesystemen in de Greenportregio's; Monitorrapport Innovatie en Demonstratie Centra Westland-Oostland 2014. Den Haag, 2014, pp. 26.

Geerling-Eiff, F., Dijkshoorn-Dekker, M., Potters, J., Derkx, R.

Kennis- en innovatiesystemen in de Greenportregio's: tweede tussenrapportage resultaten monitoringstudie. Rapport Wageningen UR, Den Haag, 2014, pp. 76

Ruijs *et al.*

LEI-notitie 'Helpdeskvraag Visie Tuinbouw'. LEI onderdeel van Wageningen UR, Den Haag, 29 mei 2013.

Ruijs, M.N.A.

Internationale marktkansen voor Innovatie en Demonstratie Centra? GTB-1352, Wageningen UR Glastuinbouw, Bleiswijk, 2015.

Websites

www.de-innovator.nl

www.greenwish.nl

www.marketingfacts.nl

www.mkbkredietdesk.nl

www.wageningenur.nl/nl/Expertises-Dienstverlening/Onderzoeksinstituten/LEI/Producten-Diensten/Ontwikkelen-nieuwe-business-modellen/LEIBIA.htm

Geraadpleegde personen

J. van Adrichem	GHC (penvoerder EFRO-project 'IDC Duurzame Greenport Westland-Oostland')
E. Beerling	Wageningen UR Glastuinbouw
W. van de Ende	DLV/GreenQ
B. Looman	PPO-BBF
W. Verkerke	Wageningen UR Glastuinbouw
E. Poot	Wageningen UR Glastuinbouw
M. de Bruijne	Provincie Zuid-Holland
G. Kok	FloraHolland /Greenport Westland-Oostland

Bijlage 1 Voorbeelden van verdienmodellen

(Bron: www.de-innovator.nl; www.marketingfacts.nl; www.indora.nl)

Goederenverkoop

Makkelijk en snel geld verdienen kan door goederen te verkopen. Het kan altijd en overal: op de markt, maar ook in een webshop. Er is geen contract nodig en u ontvangt direct de betaling. Vooral voor kleine goederen is dit een perfect verdienmodel. Denk daarbij aan boeken, schoenen of ijsjes.

Abonnement

Een continue stroom aan inkomsten, weten welke omzet je kunt verwachten en al geld ontvangen vóóordat u uw product of dienst aan de klant levert. Dat zijn de voordelen van het abonnement. U verkoopt uw klant de toegang tot een product of dienst. Denk aan tijdschriften, verzekeringen, woninghuur, servicecontracten, IT via the cloud of autolease.

Verbruiksmodel

Wat u levert, vertaalt zich direct in omzet. Dat is het voordeel van het verbruiksmodel. Hoe meer de klant gebruikt, hoe meer u verdient. Dit verdienmodel is toepasbaar voor professionals die hun inzet per uur aan hun klanten berekenen, maar ook voor de levering van telefonie, elektriciteit, gas of water. Sommige bedrijven passen het verbruiksmodel creatief toe op kostbare producten. Zo verhuurt Rolls-Royce vliegtuigmotoren per draaiuur.

Lokaasmodel

Klanten binnenhalen met een goedkoop basisproduct, waarvoor ze relatief dure onderdelen nodig hebben. Dat is het idee achter het lokaasmodel. Dit verdienmodel wordt ook wel baite and hook of het Gilettemodel genoemd. De winst wordt gemaakt op de relatief dure onderdelen (hook) die de klant nodig heeft voor het goedkope basisproduct (baite). Denk aan de mesjes voor een scheerapparaatje of de cups bij een Nespressoapparaat. Omdat de klant automatisch diensten of producten blijft afnemen, wordt dit ook wel 'vendor lock in' genoemd.

Instapmodel

Haal gemakkelijk veel klanten binnen door hen per direct een dienst gratis aan te bieden. Later gaat u hieraan verdienen. Een voorbeeld is Skype. Skype is gratis, maar voor Skype-Out moet worden betaald. De winst zit hem in een uitbreiding of upgrade van de dienst, waarvoor de klant wel betaalt. Dit verdienmodel wordt ook wel het freemiummodel genoemd (free en premium).

Koppelverkoop

Koppelverkoop biedt u de mogelijkheid om producten waar de klant uit zichzelf niet om had gevraagd, toch aan de man te brengen. De essentie is een succesvol, aantrekkelijk product, met daaraan een minder aantrekkelijk of onbekend product gekoppeld tegen een meerprijs. Voorbeelden zijn boekenpakketten en autoverhuur met verzekering. Voor veel producenten is dit een manier om oude voorraden te slijten of om reclame te maken voor een nieuw product.

Servicemodel

Een continue stroom aan inkomsten en weten welke omzet je kunt verwachten. Dat zijn de voordelen van het servicemodel. U verkoopt een eerste product met een lage marge, een website bijvoorbeeld. Vervolgens verdient u structureel aan het periodieke onderhoud dat eraan is gekoppeld en een veel hogere winstmarge heeft. Omdat de klant automatisch diensten of producten blijft afnemen, wordt dit ook wel 'vendor lock in' genoemd.

Reclamemodel

Creëer een inkomstenstroom door andere partijen reclame te laten maken. In uw media, op uw terrein of op uw voertuigen bijvoorbeeld. Het effect kunt u versterken door het product gratis aan consumenten aan te bieden. Daardoor heeft het product een groter bereik en wordt de advertentieruimte meer waard. Vergelijk het met gratis kranten als de Metro.

Makelaarsmodel

Verzilver de toegevoegde waarde die u heeft voor andere partijen. Brokers en makelaars verdienen elke keer wanneer ze een succesvolle deal tot stand hebben gebracht. Breng bijvoorbeeld koper en verkoper bij elkaar of koppel een werkzoekende aan een werkgever. Een ander voorbeeld is Paypal. Dit bedrijf ontvangt een percentage voor iedere transactie.

Marktinformatiemodel

Verkoop uw kennis en data. Gegevens die u tot uw beschikking heeft, kunnen ook voor andere ondernemers interessant zijn. Neem bijvoorbeeld data over zoek- en aankoopgedrag van (internet-) gebruikers. Hieraan kan ook advieswerk worden gekoppeld. De combinatie van schaarse informatie met professioneel advies biedt kansen.

Lenen en leasen

Genereer een continue inkomstenstroom door uw producten te laten leasen. Het voordeel is dat de goederen in uw bezit blijven. Bovendien kunt u in veel gevallen een servicecontract bij de lease aanbieden. Een bekend voorbeeld vormen leaseauto's, maar ook de verhuur van ruimten.

Licentieverlening

Eén keer iets uitvinden of bedenken en daar vervolgens keer op keer geld voor ontvangen. Dat kan wanneer u licenties verstrekt. In het geval van media gaat het om het auteursrecht en in de technologie noemen we het patent. Door de licentie te verstrekken, geeft u de ander het recht om geld te verdienen met uw idee. Zij zijn zelf verantwoordelijk voor het produceren van het product of het commercialiseren van de dienst.

Crowdfunding (fondsenwerving)

Mensen worden, vaak via social media, geworven om een klein bedrag te schenken of te investeren in een bepaald project of doel. Volgens het principe: vele kleintjes maken één grote. Voorbeelden: TenPages, Sellaband, 1%Club, Kickstarter.com.

Web & Mobile (online)

Hybride verdienmodellen op basis van advertising, commerce, subscription, transaction processing, licensing, data, mobile, gaming, online education. Voorbeelden: Amazon, Yahoo, Google, LinkedIn, YouTube, PayPal.

To explore
the potential
of nature to
improve the
quality of life



Wageningen UR Glastuinbouw
Postbus 20
2665 ZG Bleiswijk
Violierenweg 1
2665 MV Bleiswijk
T +31 (0)317 48 56 06
F +31 (0) 10 522 51 93
www.wageningenur.nl/glastuinbouw

Glastuinbouw Rapport GTB-1386

Wageningen UR Glastuinbouw initieert en stimuleert de ontwikkeling van innovaties gericht op een duurzame glastuinbouw en de kwaliteit van leven. Dat doen wij door toepassingsgericht onderzoek, samen met partners uit de glastuinbouw, toeleverende industrie, veredeling, wetenschap en de overheid.

De missie van Wageningen UR (University & Research centre) is 'To explore the potential of nature to improve the quality of life'. Binnen Wageningen UR bundelen 9 gespecialiseerde onderzoeksinstituten van stichting DLO en Wageningen University hun krachten om bij te dragen aan de oplossing van belangrijke vragen in het domein van gezonde voeding en leefomgeving. Met ongeveer 30 vestigingen, 6.000 medewerkers en 9.000 studenten behoort Wageningen UR wereldwijd tot de aansprekende kennisinstellingen binnen haar domein. De integrale benadering van de vraagstukken en de samenwerking tussen verschillende disciplines vormen het hart van de unieke Wageningen aanpak.