

Publicatie Product-as-a-service | 5 februari 2021

# Hobbelig groeipad voor abonnement op consumentenproduct

Sonny Duijn, Sector Econoom

Tel: +31 (0)6 51 18 63 89 / [sonny.duijn@nl.abnamro.com](mailto:sonny.duijn@nl.abnamro.com)

Rob van Willigen, Commercial Advisor PaaS

Tel: +31 (0)6 53 95 71 49 / [rob.van.willigen@nl.abnamro.com](mailto:rob.van.willigen@nl.abnamro.com)

**De maatschappelijke doelstelling om het gebruik van primaire grondstoffen in Nederland drastisch te reduceren gaat de huurmarkt van consumentenproducten een flinke duw in de rug geven. Daarvoor moeten echter hoge drempels in deze 'Product-as-a-Service'-markt worden overwonnen. Vooral op het vlak van financiering loopt het vaak spaak.**

Het hebben van een abonnement voor de consument is bepaald niet nieuw. Het is de normaalste zaak van de wereld om een abonnement op diensten te hebben, zoals Spotify, Netflix, de sportvereniging en de glazenwasser, of op een krant of een tijdschrift. De gemiddelde consument heeft liefst elf abonnementen en jongeren hebben er zelfs zestien.<sup>1</sup>

Veel minder gebruikelijk is het hebben van een abonnement op een product. De leaseauto is hierbij een uitzondering; in 2021 groeit het aantal 'private leaseauto's' in Nederland naar een half miljoen.<sup>2</sup> Voor de meeste andere producten is huur via een abonnement nog erg ongebruikelijk.

Hier komt echter verandering in. Inmiddels worden bijvoorbeeld wasmachines, koffiezetapparaten, fietsen en zelfs koptelefoons, kunstbloemen, matrassen, spijkerbroeken en baby-artikelen in abonnementsvorm aangeboden aan de consument, vaak inclusief reparatie en onderhoud. En door de coronacrisis gaat de Groningse meubelmaker Zwartwoud, als een van de eersten, het verhuren van een bureau als abonnement bij de thuiswerker aanbieden.

De abonnementen komen in verschillende varianten voor. Voor een vast bedrag van 125 euro per jaar heeft de consument de volledige beschikking over een koptelefoon van het Rotterdamse Gerrard Street. Betalen naar gebruik komt ook voor. Zo betaalt een klant 37 eurocent per kop koffie bij een abonnement op een koffiezetapparaat van het Waalwijkse Bundles.

De voordelen van Product-as-a-Service – ook eenvoudig bekend als PaaS – voor de consument laten zich raden. Een student heeft via Swapfiets voor de prijs van enkele biertjes per maand een fiets die het altijd doet. Bij een kapotte wasmachine staat zonder extra kosten een reparateur voor de deur. Bij onvrede kan de gebruiker opzeggen en het

<sup>1</sup> [Abonnementen blinde vlek voor huishoudens](#), Nibud.

<sup>2</sup> [Smart Card Monitor](#), Multiscope.

product inleveren; die is immers niet van hem- of haarzelf. De aanbieder kan het product vervolgens in omloop houden of zorgen dat onderdelen ervan bij de productie van nieuwe versies worden gebruikt, waarmee de gebruiker dus ook het milieu een plezier doet.

In deze publicatie gaan we in op de kansen en drempels in deze markt, en geven we tips aan de hand van ervaringen van pioniers in de wereld van PaaS.

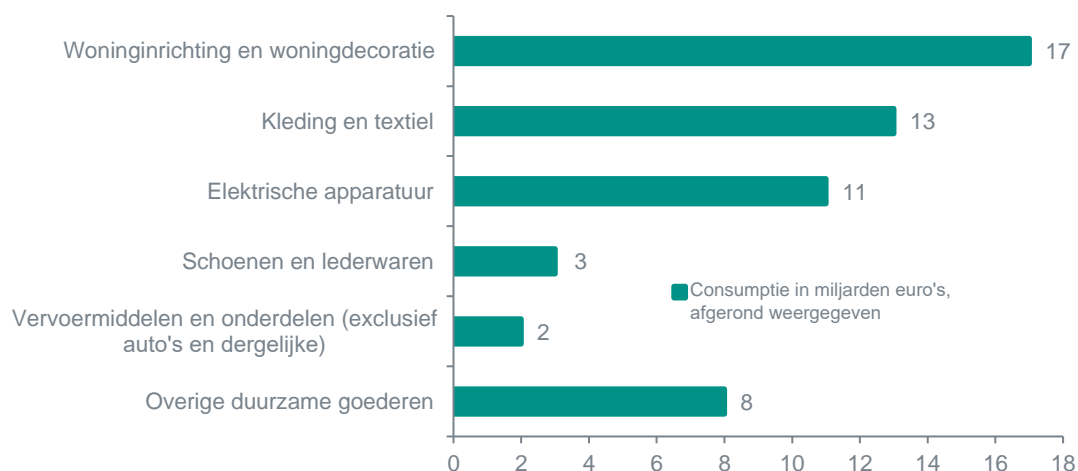
## Groeipotentie voor uitdagende markt

Het fenomeen Product-as-a-Service is erg jong en bevindt zich nog goeddeels in een experimentele fase. Exacte cijfers ontbreken, maar naar schatting gaan er in Nederland jaarlijks tientallen miljoenen euro's in om, de 'private lease' van de auto buiten beschouwing latend.<sup>3</sup>

Toch raakt het PaaS-model in potentie een grote markt, namelijk de categorie 'duurzame consumptiegoederen', producten die relatief lang meegaan, anders dan bijvoorbeeld voeding, brandstoffen en water. In 2020 kochten consumenten voor ongeveer 55 miljard euro aan duurzame consumptiegoederen, exclusief auto's en dergelijke.

**Figuur 1 – Totale bestedingen in productcategorie 'duurzame consumptiegoederen' in 2020**

Bron: Schatting ABN AMRO op basis van gegevens van het Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS). Bestedingen zijn uitgedrukt tegen prijzen van het jaar 2015.



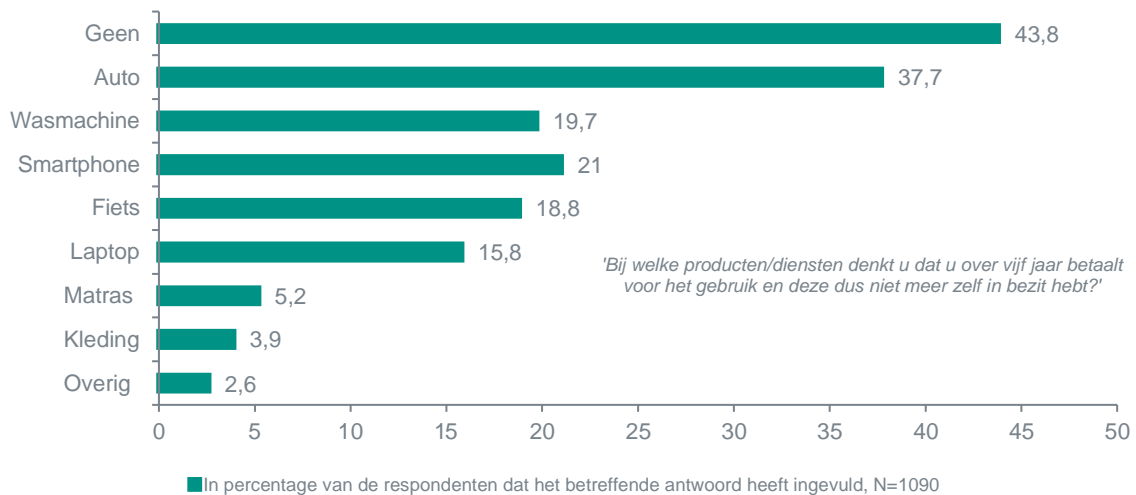
Binnen deze erg brede categorie zijn wel verschillen in de mate waarin abonnementsvormen ingezet kunnen worden. Uit onderzoek van ABN AMRO en Panelwizard van begin 2020 blijkt dat een op de vijf consumenten zich een abonnement op een wasmachine of smartphone goed kan voorstellen, maar dat dit animo voor kleding of matrassen aanzienlijk lager ligt.

Destijds gaf bijna vier op de tien consumenten aan te verwachten vaker gebruik te gaan maken van PaaS-abonnementen.

<sup>3</sup> Hierna genoemde cijfers over bestedingen zijn dan ook gecorrigeerd voor geschatte uitgaven aan auto's en dergelijke. De optelsom van de categorieën van Figuur 1 valt vanwege de afrondingen lager uit dan het in de volgende alinea genoemde totaal.

## Figuur 2 – Animo voor abonnement verschilt per productcategorie

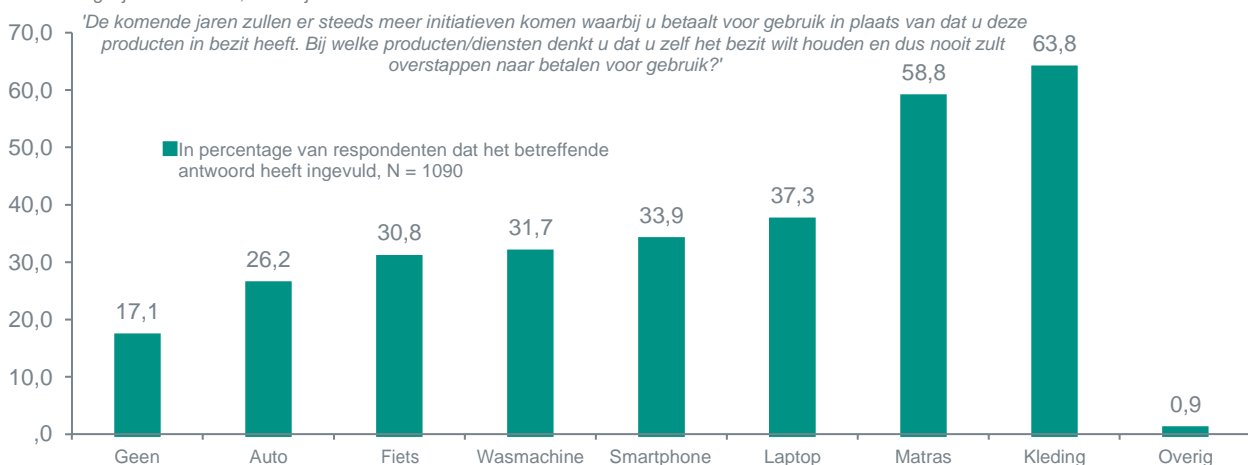
Bron: Panelwizard, enquête afgenomen in het eerste kwartaal van 2020 onder meer dan duizend consumenten van 18 jaar en ouder. 'Overig' betreft de antwoordmogelijkheid 'Anders, namelijk'.



De terughoudendheid voor abonnementen op bepaalde producten kan ook met een gebrek aan voorstellingsvermogen te maken hebben. Zo zijn consumenten niet gewend aan een abonnement op een matras. Maar toen beddenfabrikant Auping via dochter Bedzzzy deze optie enkele jaren terug introduceerde, verkoos 90 procent van hun klanten een abonnement boven koop. "Dat hadden we zeker niet verwacht", geeft Bedzzzy-oprichter Lisette Lamberts aan.

## Figuur 3 – Mate van voorkeur voor bezit verschilt per productcategorie

Bron: Panelwizard, enquête afgenomen in het eerste kwartaal van 2020 onder meer dan duizend consumenten van 18 jaar en ouder. 'Overig' betreft de antwoordmogelijkheid 'Anders, namelijk'.



Tegelijkertijd verschilt de aantrekkingskracht per product. Een aantal factoren lijkt hierbij een rol te spelen. Bij een relatief duur product, zoals een meubelstuk, is het aantrekkelijk om een hoge uitgave ineens te kunnen verruilen voor een lage periodieke huur. Ook producten met meerdere 'draaiende' onderdelen, zoals vervoermiddelen of wasmachines, zijn relatief geschikt, omdat een abonnement 'gedoe' – zoals het zelf moeten repareren van een lekke band – en extra onderhoudskosten wegneemt. Daarnaast kan een abonnement bijvoorbeeld aantrekkelijk zijn bij producten die bij mankementen voor veel stress zorgen, zoals cv-ketels en telefoons.

De meest kansrijke (hoofd)categorieën om in huur- of leasevorm te worden aangeboden zijn in onze ogen daarom woninginrichting, elektrische apparatuur en vervoermiddelen. De totale consumentenuitgaven aan deze producten komen in 2020 naar verwachting uit op ongeveer 30 miljard euro, exclusief auto's en dergelijke. Als deze uitgaven zich ontwikkelen in lijn met de verwachte consumptiegroei, bedragen die uitgaven in 2030 zo'n 36 miljard euro.<sup>4</sup>

### ***Flinke hordes te nemen***

De mediaan in de verwachtingen van door ABN AMRO ondervraagde Product-as-a-Service-bedrijven<sup>5</sup> is dat over negen jaar ongeveer 25 procent van de verkopen van duurzame consumentengoederen zijn vervangen voor een abonnement. Een voorwaarde is wel dat huidige beperkingen op het vlak van financiering en wetgeving uit de weg worden geruimd. Ook met de aanname dat PaaS dan nog relatief kort doorgebroken is, zou daarmee een markt ontstaan die enkele miljarden groot is.

Wij erkennen de sterke groeiomvang van deze markt. Tegelijkertijd zijn er nog flinke hordes te nemen. Dit betreft met name aanbodgerelateerde zaken, die naar verwachting de komende jaren wat worden verlicht en daarmee deze markt stuwen. Deze bespreken we eerst.

## **Grootste belemmering: financiering**

Terwijl het afnemen van producten in abonnementsvorm het leven van een consument niet drastisch hoeft te wijzigen, is voor de aanbieder het verschil tussen 'verkopen' en het leveren van abonnementen gigantisch. Het meest voorkomende knelpunt dat pioniers in Product-as-a-Service ervaren, is de toegang tot financiering van hun groei.

Zo stromen de inkomsten in het geval van PaaS veel langzamer binnen dan bij de verkoop van een product. Bij een matras van aanbieder Bedzzy duurt het ongeveer drie jaar voordat een abonnee hetzelfde bedrag heeft uitgegeven dan wanneer diegene exact dezelfde matras gekocht zou hebben. Andere PaaS-aanbieders hebben vergelijkbare inkomstenstructuren. Ondertussen worden wel direct de kosten gemaakt voor inkoop en productie, die bij directe verkoop ook gemaakt zouden worden. Daarom zijn startende PaaS-ondernemers vaak verlieslatend.

De behoefte aan extra extern werkkapitaal die uit dit bedrijfsmodel voortkomt, is voor financiers momenteel moeilijk in te vullen. PaaS botst met bestaande risicomodellen die ingezet worden bij de keuze om een lening te verstrekken. Dat komt omdat de inkomsten van PaaS-ondernemers, zeker aan het begin, niet alleen geleidelijk binnendruppelen, maar ook onzeker zijn; een afnemer kan tussentijds opzeggen, soms zelfs maandelijks. Bovendien is het 'onderpand' voor

<sup>4</sup> Schatting ABN AMRO op basis van gegevens van het Centraal Bureau voor de Statistiek. Bestedingen zijn uitgedrukt tegen prijzen van het jaar 2015.

<sup>5</sup> PaaS-bedrijven en ondersteunde bedrijven, de mediaan van verwachtingen van dertien bedrijven.

externe financiers – het gehuurde product – in gebruik bij de consument, bij wie het in het doemscenario's zeer onwenselijk en moeilijk is dat product weg te halen. Daarnaast is door de geringe ervaringen in deze markt de restwaarde van dergelijke producten nog moeilijk in te schatten.

Naar verloop van tijd zal dit bedrijfsmodel echter beter financierbaar worden. Dit bewijzen ook leaseauto's, waarvan de restwaarde inmiddels vrij exact kan worden ingeschat. Wanneer de PaaS-ondernemer eenmaal genoeg producten in omloop heeft, worden zijn kasstromen voorspelbaar en nemen de risico's voor de financier sterk af. Aan de hand van meeteenheden die in de wereld van Software-as-a-Service al [gangbaar zijn](#), kan een PaaS-onderneming getoetst worden.

Er is een flinke horde te nemen, die niet van de ene op de andere dag opgelost zal zijn, maar naar verwachting gaat dit de komende jaren wel gebeuren.

## **Belang van duurzaamheid versnelt ontwikkelingen**

De reden dat bijvoorbeeld ABN AMRO er veel aan gelegen is om deze horde te overbruggen, is dat een doorbraak van Product-as-a-Service sterk kan bijdragen aan de verduurzaming van het bedrijfsleven, die van belang is om het klimaat op termijn leefbaar te houden.

Dat komt doordat PaaS-aanbieders een sterke prikkel hebben om producten of onderdelen daarvan langdurig in omloop te houden. De abonnee betaalt immers voor het gebruik van het product, niet voor de extra kosten voor onderhoud. Het moeten inkopen of vervangen van het product en het uitvoeren van ingewikkelde reparaties kosten de aanbieder geld waarvoor hij geen losse rekeningen naar de klant kan sturen. Als het productontwerp complex is en er om de haverklap reparatie nodig is, snijdt de aanbieder zichzelf in de vingers.

### ***Eenvoudig ontwerp***

Daarom kiezen diverse pioniers voor een zo eenvoudig mogelijk ontwerp, bijvoorbeeld zonder het gebruik van lijm. Niet zelden komen PaaS-aanbieders – zelf of in samenwerking met de fabrikant – tot nieuwe, eenvoudige modellen. Zo zijn de koptelefoons van Gerrard Street dermate eenvoudig ontworpen dat de consument deze zelf kan repareren. “Het is omdenken. Hoe langer mijn product meegaat, hoe beter”, bevestigt oprichter Marcel Peters van Bundles, dat wasmachines, koffiezetapparaten, drogers en vaatwassers in abonnementsvorm aanbiedt.

Het PaaS-model verschilt daarmee wezenlijk van het traditionele bedrijfsmodel in de 'lineaire' verbruikseconomie, waarin grondstoffen worden verwerkt tot eindproducten die vervolgens worden verkocht, gebruikt en weggegooid. Traditionele ondernemingen hebben daarmee in zekere zin belang bij een 'geplande veroudering' waarbij een product op een gegeven moment 'op' is, blijvend stuk of niet meer in de mode. Kopers rest dan niets anders dan op een gegeven moment terug te komen voor een herhaalaankoop. En als het maar complex genoeg is om een product te repareren, levert ook dat inkomsten op.

In het huidige, hoofdzakelijke lineaire economische systeem zijn veel producten dan ook moeilijk te repareren, vanwege bijvoorbeeld de grote hoeveelheid vastgelijmde of gesoldeerde onderdelen. Dit is bijvoorbeeld in de elektronica een groot

probleem. De hoeveelheid elektronisch afval in Nederland bedroeg in 2018 per inwoner meer dan het dubbele van de situatie in 1995.<sup>6</sup>

## Wetgeving kan meer ondersteunend worden

Die koppeling met duurzaamheid is niet alleen voor de financiering van belang, maar ook voor andere ondersteunende partijen die een rol kunnen spelen in de wereld van Product-as-a-Service. Niet in de laatste plaats voor de overheid, die een ambitieuze doelstelling voor 2030 heeft. Over negen jaar dient in Nederland om die doelstelling te halen nog maar de helft van alle mineralen, fossiele grondstoffen en metalen gebruikt te worden ten opzichte van zeven jaar geleden. Bij het naderen van dit ijkpunt neemt druk op overheden toe om bedrijven te stimuleren die bijdragen aan deze transitie. Een [recent rapport](#) van het Planbureau voor de Leefomgeving toont aan dat Nederland niet op koers ligt de doelstelling te halen.

Regelgeving kan helpen om bedrijven een duwtje in de goede richting te geven. Een aanzet tot dergelijke regelgeving is mogelijk gegeven door het Europees Parlement, dat een resolutie heeft aangenomen om consumenten 'recht op reparatie' te geven.<sup>7</sup> Reparaties moeten volgens het Parlement 'aantrekkelijker, systematischer en betaalbaarder worden' waarbij producten bovendien een etiket moeten bevatten met de levensduur van een product. Ook wordt de producentenverantwoordelijkheid voor het beheer van afval in Nederland uitgebreid; afval moet worden ingenomen en de verwerking daarvan wordt door de producent betaald.<sup>8</sup> Dergelijke eisen sluiten goed aan bij het model om een product als abonnement aan te bieden.

### ***Maatschappelijke kosten van producten***

Wetgeving die meer verplicht tot transparantie over de 'maatschappelijke kosten' van producten, kan PaaS-aanbieders nog verder helpen. Dit maakt het voor bedrijven in deze markt immers makkelijker om uit te leggen dat hun bedrijfsmodel relatief duurzaam is. Zo concurreert MUD Jeans, dat jeans voor bijna tien euro per maand verhuurt en nieuwe broeken betreft van deels gerecycled materiaal, met verkopers van goedkopere spijkerbroeken. Uit onderzoek van de stichting True Price in samenwerking met ABN AMRO blijkt dat een gemiddelde spijkerbroek 33 euro [duurder zou moeten](#) zijn als sociale en milieutechnische kosten, zoals vervuiling van water en kinderarbeid eerder in de keten, worden meegerekend. Wanneer dergelijke verborgen kosten bij het grote publiek bekend zijn, wordt het voor MUD Jeans eenvoudiger om een hogere totale prijs te verantwoorden.

Volgens Ellyne Bierman van Reflower, dat abonnementen op kunstbloemen verkoopt, zou een brede verplichting tot transparantie over dergelijke kosten helpen in de concurrentie met het aanbod van verse bloemen. Ze wijst op arbeidsomstandigheden en het gebruik van verboden pesticiden bij kwekers van verse bloemen in verre landen, zoals Kenia. Zo zou de inkooprij van een roos met inachtneming van de verborgen maatschappelijke kosten eigenlijk 13 eurocent hoger moeten liggen.<sup>9</sup>

<sup>6</sup> [Verkoop, gebruik en afgedankte elektronische en elektrische apparatuur, 1995-2018](#), CLO.

<sup>7</sup> [Parlement wil Europese consument 'recht op reparatie geven'](#), Europees Parlement.

<sup>8</sup> [Besluit regeling voor uitgebreide producentenverantwoordelijkheid](#), Rijksoverheid.

<sup>9</sup> [Eerste 'true price'-roos te koop](#), Hivos.

## Samenwerking binnen PaaS-wereld

Er is echter ook ondersteuning van andere, faciliterende, partijen nodig om deze jonge markt verder van de grond te krijgen en naar de fase van volwassenheid te brengen. De noodzaak daarvan rust op het gegeven dat dit bedrijfsmodel complex is.

Producten blijven immers in eigendom van de aanbieder, die een langetermijnrelatie aangaat met de eindgebruiker. Die kan bij ontevredenheid een abonnement opzeggen, dus klanttevredenheid is een doorlopend vereiste. Om de tevredenheid hoog te houden moeten veel partijen samenwerken: van productspecialist tot reparateur, van logistiek dienstverlener tot marketeer, van klantenservice tot financiers en verzekeraars. Het goed inrichten van de hele keten met partijen die allemaal aandacht hebben voor de eindgebruiker vormt voor aanbieders van een PaaS-abonnement een complexe puzzel.

### ***Ondersteunende bedrijven***

Vanuit de IT-hoek zijn al diverse faciliterende bedrijven actief. Zo maakt softwarebedrijf Firmhouse in hun platform onder meer abonnementsbetalingen, digitale klantcommunicatie en kredietwaardigheidscontroles van abonnees van PaaS-bedrijven mogelijk. Een ander voorbeeld is Uneric, dat onder meer contracten overneemt en zo bedrijven werkkapitaal verschaft, en dat de financiële afhandeling verzorgt. Consultant Subspot biedt hulp bij het opzetten van het bedrijfsmodel en gerelateerde IT-systemen.

Juist de maatschappelijke belofte van het PaaS-model maakt het aantrekkelijk voor dergelijke ondersteunde bedrijven om hier een rol in te spelen. "Het zou me niet verbazen als bedrijven binnenkort te maken krijgen met omgekeerde bewijslast vanuit medewerkers, klanten en consumenten", onderschrijft Arno Eussen van Profitable Services, dat bedrijven begeleidt in de transitie naar bedrijfsmodellen als deze.

De opkomst van ondersteunende partijen biedt hoop voor een verdere ontwikkeling van de 'infrastructuur' achter deze markt. Zo kunnen logistiek dienstverleners die zich specialiseren in onderhoud op hun beurt voor Product-as-a-Service kiezen en daarmee interessante partners zijn voor PaaS-aanbieders die zich op consumenten richten. Zo biedt ConnectBike in Nederland, België en Zwitserland E-bikes aan als abonnement aan in de zakelijke markt, bijvoorbeeld aan maaltijdbezorgingsbedrijven. Het bedrijf biedt zelf service, maar geeft daarnaast medewerkers van een gespecialiseerd logistiek bedrijf training over hoe de fiets voor de bezorgers rijklaar te maken.

## Tips van pioniers

De verwachte professionalisering van de markt rust in grote mate op de duurzame belofte van het PaaS-model. Dat is tegelijkertijd ook iets dat de opbloei van deze markt juist in de knop kan breken. De uitdagingen die er tot nu toe zijn en vooralsnog blijven bestaan, kunnen ertoe leiden dat partijen voor een andere manier kiezen om maatschappelijke doelstellingen te halen.

Zo moedigden de hoge drempels met betrekking tot financiering koptelefoonaanbieder Gerrard Street alsnog aan om de verkoop van koptelefoons te gaan onderzoeken, en de duurzame missie bijvoorbeeld te ondersteunen met het bieden van levenslange garantie.

Niettemin is het PaaS-model in de kern momenteel bij uitstek geschikt om een rol te spelen in verduurzaming en ligt het voor de hand dat meer bedrijven, ook in aanvullende productcategorieën, deze markt gaan verkennen. De ervaringen die pioniers in deze markt hebben opgedaan kunnen hen op weg helpen. ABN AMRO heeft aan de hand hiervan een vijftal tips geïnterviewd, waar we in het vervolg van deze publicatie nader op in gaan.

### **1. *Plaats circulaire initiatieven los van het reguliere lineaire bedrijf***

Voor bedrijven die in de kern lineair zijn en nu het bieden van een abonnement verkennen, ligt het gevaar van vervlechting tussen bestaande en nieuwe activiteiten op de loer. De verschillen tussen producten verkopen en het aanbieden van abonnementen zijn namelijk groot. Zo worden van het personeel andere vaardigheden verlangd; in plaats van verkopen gaat het bij PaaS vooral om het onderhouden van een relatie. Bovendien ontstaan meer en nieuwe vragen op juridisch en administratief vlak, omdat bijvoorbeeld de complexiteit van het verwerken van betalingen toeneemt.

Door die grote verschillen kan het nieuwe model niet makkelijk binnen bestaande bedrijfsstructuren worden gepast. Dan kan het uitblijven van snel succes de inspanningen ook snel doen stoppen, terwijl juist enige opstarttijd nodig is. Consumenten moeten er ook aan wennen. Zo blijkt uit eerder [onderzoek](#) dat consumenten zonder ervaring met abonnementen minder vaak voor een wasmachine-abonnement voor een vaste prijs per maand kiezen (Rombouts, 2019).

Sommige bedrijven kiezen er zelfs voor een separate organisatie voor PaaS-activiteiten op te tuigen. Dat geldt voor Auping via dochter Bedzzy, en voor witgoedfabrikant Bosch via dochter Blue Movement. Meubelproducent Zwartwoud kwam al snel tot dezelfde conclusie dat het beter is om een aparte bv op te zetten voor de verhuur van werkplekken, legt directeur Karst Wouda uit. “Meubelmakers zijn gewend te werken met tekeningen en een strakke productieplanning. Het onderhouden van een langdurige relatie is iets anders.”

Voor nieuwkomers in deze markt kan het interessant zijn het [implementatiekader](#) uit dit onderzoek van de Zweedse Luleå University of Technology te bekijken. Weliswaar ligt de nadruk hier op de zakelijke markt en industriële aanbieders, maar het bevat ook voor consumentenbedrijven leerzame elementen.



## **2. Onderzoek de behoefte van de doelgroep: alleen duurzaamheid is niet genoeg**

Bestaande ervaringen van PaaS-aanbieders leren dat slechts voor een beperkte groep het duurzame karakter het hoofdmotief is om abonnee te worden op een product. Zo blijkt duurzaamheid bij wasmachine-abonnees nauwelijks te spelen. Daarmee is duidelijk dat meestal meer nodig is dan alleen het leggen van nadruk op duurzaamheid. Daarom is het van belang snel een concrete doelgroep te definiëren en met open vizier een inventarisatie te doen naar hun motieven.

Die groep kan na inventarisatie heel concreet gedefinieerd worden. Zo zijn het bij de hoofdtelefoons van Gerrard Street muziekliefhebbers die eens een duurder model willen uitproberen, zonder daar direct 300 euro aan uit te moeten geven. Bij MUD Jeans zijn de klanten hoger opgeleide consumenten met een sterk identiteitsbesef.

### ***Verschillende groepen abonnees***

Er kunnen grofweg vier groepen abonnees worden onderscheiden. De eerste groep heeft hoofdzakelijk een financieel motief. Door zich te abonneren nemen zij een duurder product in gebruik dan ze anders zouden doen. Voor enkele tientjes per maand kan iemand een wasmachine bij Bundles afnemen, inclusief onderhoud en reparatie, die anders ongeveer 1200 euro zou kosten. Ongeveer 40 procent van de abonnees van WasBundles, de wasmachinetak, is om een dergelijke reden abonnee. “Mensen die een Opel kunnen betalen, rijden bij ons in een Ferrari”, stelt directeur Marcel Peters metaforisch.

Een tweede groep heeft het motief gemak; de garantie hebben dat een product altijd functioneert aangezien eventuele problemen snel worden opgelost. Abonnees op een telefoon via Swapphone kunnen binnen 24 uur iemand aan huis verwachten voor een wissel, waarbij alle gegevens worden overgezet en de oude wordt meegenomen ter reparatie. En studenten van wie de Swapfiets wordt gestolen, krijgen onmiddellijk de beschikking over een nieuwe.

Gemak komt ook vaak neer op ‘gedoe wegnemen’. Dat blijkt ook bij Baby Exchangerie, dat baby-producten als een babystoel, box of kindwagen als abonnement aanbiedt. Abonnees hebben minder opslagruimte nodig, aangezien ze de niet langer gebruikte producten terugsturen. “Onze doelgroep betreft vaak ouders met niet al te veel ruimte voor opslag, of die niet het gedoe daarvan willen hebben”, legt oprichter Julie Munneke-Tromp uit. “We nemen de opslag in feite uit handen.”

Het derde motief, flexibiliteit, is daar nauw mee verwant. Bij onvrede kan een consument een abonnement opzeggen. De consument is immers geen eigenaar van het product. Niet voor niets blijken consumenten die binnen twee jaar verwachten te verhuizen [relatief open te staan](#) voor een abonnement op een wasmachine. Ook bij abonnees van Baby Exchangerie speelt de mogelijkheid tot het kunnen wisselen van producten als voornamelijk reden voor een abonnement.

Auping-dochter Bedzzzy ziet mogelijkheden om flexibiliteit aan het abonnement toe te voegen, bijvoorbeeld door het kunnen wisselen van een ‘headspace’. Samenwerking kan daarnaast tot extra flexibiliteit leiden, legt oprichter Lamberts uit. “Stel dat we met meerdere abonnementsaanbieders samenwerken, dan kan een abonnee ook op die manier eens in de vier jaar de hele slaapkamer vernieuwen.”

De behoefte aan flexibiliteit stelt aanbieders voor een dilemma; een langere looptijd geeft de aanbieder meer zekerheid, maar kan consumenten afstoten die vanuit dit motief denken. Uit het onderzoek in de witgoedmarkt blijkt dat consumenten in principe liever wat meer betalen bij een makkelijk opzegbaar abonnement, dan dat ze zich vastleggen voor een langere contractperiode. Diverse PaaS-aanbieders bieden verschillende opties, waarbij consumenten meer betalen naarmate sneller kan worden opgezegd.

De vierde groep heeft duurzaamheid als belangrijkste motief voor afname. Deze groep is vermoedelijk relatief klein, maar het motief is voor specifieke doelgroepen wel zwaarwegend, zoals bij abonnees van jeans-aanbieder MUD Jeans. “De reden om voor een broek als een service te kiezen is aantrekkingskracht tot de nieuwe manier van consumeren”, legt oprichter Bert van Son uit. “Het bewustzijn rondom minder bezit groeit.”

### **3. *Zorg wel dat het bedrijfsmodel duurzaam is***

Welk motief de abonnee ook heeft, het is van belang dat het aanbieden van producten in abonnementsvorm daadwerkelijk duurzaam is. Daardoor kan een bedrijf bijdragen aan het halen van klimaatdoelstellingen en wordt het draagvlak groter bij de partners, zoals investeerders en financiers.

Een belangrijke test waar veel pioniers nog mee te maken krijgen, is het moment dat veel producten na opzegging van een abonnement terugkomen, in het slechtste geval in kapotte onderdelen. Dan is het van belang dat die producten of die onderdelen in omloop blijven. Het is zaak hier een plan voor te hebben, omdat dit een complexe stap in het proces is die cruciaal is voor de maatschappelijke relevantie van de aanbieder.

Een bepaalde mate van ‘standaardisatie’ vergroot de kans dat een product of onderdeel daarvan in omloop blijft. Dat geeft ook Mark van der Veer aan van liftverkoper Elevante. Hij is een cabinelift aan het ontwikkelen voor ouderen met een mobiliteitsbeperking en overweegt een aanbod in abonnementsvorm als een van de opties. Hij noemt een aantal generieke onderdelen van zijn product. “De deursystemen hebben altijd hetzelfde formaat, de aandrijving is altijd hetzelfde, evenals de besturing en veiligheidssystemen. Dit moet de herplaatsing van de cabinelift vergemakkelijken.”

### ***Ontwerpen voor hergebruik***

In feite komt dit neer op het ontwerpen voor hergebruik. De spijkerbroeken van MUD Jeans zijn zo ontworpen dat hergebruik van katoen makkelijk mogelijk is. “Zoveel mogelijk natuurlijke materialen, knopen van roestvrij staal, geen leren labels, plastic en chemische behandelingen”, somt oprichter Van Son op. De spijkerbroeken die hij in de lease aanbiedt, bestaan voor 40 procent uit gerecycled katoen uit ingeleverde en afgeschreven spijkerbroeken. “Het katoen is dermate makkelijk te hergebruiken, dat als dit grootschalig zou gebeuren, een stad een grote katoenproducent kan worden”, stelt hij.

Wat helpt om producten in omloop te houden, is om gebruikerservaringen mee te nemen bij de productie van nieuwe – of hernieuwde – versies. Zo onderhoudt wasmachineleverancier WasBundles contact met producent Miele. “Er zitten zo’n negentig verschillende programma’s op een wasmachine van Miele, maar we zien dat 90 procent van de gebruikers slechts twee tot drie van die programma’s gebruikt”, vertelt oprichter Marcel Peters. “Sommige software en onderdelen zitten er dan eigenlijk voor niets op. Door dit terug te koppelen kunnen we helpen om de milieu-impact bij de productie te

beperken en kan de producent goedkoper produceren.”

Peters ziet ook een kans om transportbewegingen te beperken door data te delen met transportbedrijven. Zijn toekomstideaal is zelfs dat service, onderhoud en beheer van meerdere apparaten decentraal wordt uitgevoerd, via vertegenwoordigers met een eigen wijk.

#### **4. *Besteed aandacht aan de communicatie richting consumenten***

Voor verkennende abonnees is het verleidelijk direct de rekensom te maken na hoeveel maanden de kosten voor een aanschafprijs zouden zijn terugverdiend. Bij een directe verkoop kan een aankoop snel goedkoper uitvallen. Dit kan de consument afschrikken. Die rekensom is echter om twee redenen lastig: het is moeilijk om de daadwerkelijke kosten gerelateerd aan een aankoop vooraf in te schatten, en die vergelijking gaat voorbij aan mogelijke extra voordelen voor de consument die een abonnement afneemt.

Dit maakt de noodzaak om een duidelijke toegevoegde waarde voor de klant neer te zetten van groter belang. Een abonnement moet, juist vanwege die op het eerste oog hogere kosten, in ieder geval aantrekkelijk genoeg zijn voor de gebruiker. Neem Swapfiets. De kosten die een student maakt, zijn op papier dan wel hoger dan de afnemer bij de aanschaf van een fiets zou maken, maar zorgen over diefstal verdwijnen naar de achtergrond. En bij een lekke band komt iemand langs voor een band- of fietswissel.

#### ***Goede inventarisatie***

Dit maakt het van groot belang om duidelijk te communiceren waar de toegevoegde waarde zit, afhankelijk van de doelgroep, dienst en motieven. Directeur Sander Veenendaal van communicatiebureau Heldergronen, dat diverse bedrijven met PaaS-ambities begeleidt, bevestigt dat eerst de doelgroep goed in kaart moet worden gebracht. “Rondom Bundles was de eerste boodschap voornamelijk duurzaamheid. Maar eigenlijk gaat het veel gebruikers om gemak, de belofte van beschikbaarheid.” Een goede inventarisatie naar de werkelijke wensen van de klant helpt bij het formuleren van een effectieve boodschap. Het onderhouden van nauw contact via een app met abonnees kan hierbij volgens Veenendaal informatief zijn.

Bij groeiende populariteit van het afnemen van producten in abonnementsvorm kan de rekensom die consumenten maken geleidelijk veranderen. Dat is te zien in de dienstensector. Hoeveel Spotify-abonnees met een betaald abonnement zullen uitrekenen na hoeveel maanden ze de aanschaf van cd's hebben terugverdiend? Gerrard Street ziet dit ook bij hun koptelefoons. “Aan het begin werden kosten van een abonnement afgezet tegen de prijs van het product. Omdat nu wat meer gewinning optreedt, zie ik dat vaker abonnementen onderling worden vergeleken. Een fiets voor zestien euro per maand, een Netflix-abonnement voor elf euro, dan valt een koptelefoon met ‘notice canceling’ voor twaalf euro per maand wel mee”, stelt oprichter Dorus Galama, die inmiddels wel is overgestapt naar het aanbieden van een abonnement per jaar.

## 5. Herken de risico's in een vroeg stadium

Eerder in deze publicatie is al een aantal risico's die samenhangt met Product-as-a-Service genoemd. Het is belangrijk deze op tijd in beeld te hebben. Een van de meest evidente is het structuurrisico, aangezien vele partijen met elkaar samenwerken om de relatie met de klant te optimaliseren. "Op het moment dat een transporteur de prijzen verhoogt, hakt dat direct in op bijvoorbeeld onze afloscapaciteit richting financiers van de producten", zegt Bundles-oprichter Peters.

Van der Veer van lift-producent Elevante vult hem aan. "Bij een abonnementsmodel word je als aanbieder continu afhankelijk van de leverancier. Bij ons zou dat dan gelden voor de relatie met de fabrikant van het besturingssysteem van de lift. Ook na technologische verbeteringen, is het voor mij van belang dat het systeem geschikt blijft voor de lift." Eussen van Profitable Services wijst in deze context op het belang van het juridisch dichttimmeren van de afspraken die met diverse partijen in de keten worden gemaakt. "Mede daarom is PaaS geen eindstation, maar een concept dat klant en leverancier samen moeten ontwikkelen."

Naast de genoemde risico's is het van belang om risico's te herkennen die specifiek samenhangen met het betreffende product. Waar bij kunstbloemen en spijkerbroeken klanten keurig hun maandkosten betalen, is het risico op wanbetalers bij telefoons hoger. Dit kan in behoorlijke kopzorgen resulteren voor de aanbieder.

Daarom besteedt Swapphone extra aandacht aan kredietwaardigheidscontroles van klanten die abonnee willen worden. Daarvoor werkt het bedrijf samen met digitaal dienstverlener iDIN, die klanten helpt identificeren. Zo wordt 40 tot 50 procent van de verzoeken voor een abonnement afgewezen. "Daarnaast kunnen we dankzij Samsung gebruikmaken van technologie waarbij we, op het moment dat een klant het abonnement niet meer betaalt, de telefoon op afstand kunnen uitschakelen."

Bij baby-artikelen bestaat bijzonder risico rondom veiligheid en hier dienen afspraken met de fabrikant over gemaakt te worden. "Dat is natuurlijk doorslaggevend bij deze producten", geeft Munneke-Tromp van Baby Exchangerie aan. Daarom heeft het bedrijf hier extra aandacht aan gegeven door contracten op te stellen in samenwerking met advocatenkantoor De Brauw Blackstone Westbroek. Verder is het, omdat de producten redelijk omvangrijk zijn, van belang dat mensen thuis zijn bij levering. Baby Exchangerie heeft bewust gekozen voor producten die makkelijk bezorgd kunnen worden. "Daarnaast zijn we aan het nadenken of we grotere producten zoals kinderbedjes als een simpel in elkaar te zetten pakket kunnen aanleveren", zegt Munneke-Tromp.

**Auteurs:**

Sonny Duijn  
Sectoreconoom Thema's  
Sonny.duijn@nl.abnamro.com  
06 51 18 63 89

Rob van Willigen  
Commercial Advisor PaaS  
Rob.van.willigen@nl.abnamro.com  
06 53 95 71 49

**Commercieel contact:**

Rob van Willigen  
Commercial Advisor PaaS  
Rob.van.willigen@nl.abnamro.com  
06 53 95 71 49

Henk Hofstede  
Sector Banker Retail  
Henk.hofstede@nl.abnamro.com  
06 53 25 83 24

*Dit document is samengesteld door ABN AMRO. Het heeft uitsluitend als doel om financiële en algemene informatie te verstrekken over de economie. ABN AMRO behoudt zich alle rechten voor met betrekking tot de informatie in het document en het document wordt uitsluitend aan u verstrekt voor uw informatie. Het is niet toegestaan dit document (geheel of deels) te kopiëren, distribueren, door te geven aan een derde of om het voor enig ander doel te gebruiken dan hier boven bedoeld. Dit document is informatief bedoeld en vormt geen aanbieding van effecten aan het publiek, of een uitnodiging om een aanbod te doen.*

*U mag niet om welke reden dan ook vertrouwen op de informatie, meningen, beramingen, en aannames in dit document noch dat het compleet, accuraat of juist is. Er wordt geen garantie gegeven, uitdrukkelijk of stilzwijgend, door of uit naam van ABN AMRO, haar directeuren, functionarissen, vertegenwoordigers, gelieerde partijen, groepsmaatschappijen of werknemers met betrekking tot de juistheid of volledigheid van de informatie in dit document, en geen enkele aansprakelijkheid wordt geaccepteerd voor enig verlies als direct of indirect gevolg van het gebruik van deze informatie. De opvattingen en meningen opgenomen hierin kunnen op enig moment aan verandering onderhevig zijn en ABN AMRO heeft geen enkele verplichting om de informatie in dit document na de datum hiervan te herzien.*

*Voordat u in enig product van ABN AMRO investeert, dient u zich te informeren over de verschillende financiële en andere risico's, alsmede mogelijke beperkingen voor u en uw investeringen als gevolg van toepasselijke wetgeving en regels. Indien u, na lezing van dit document, overweegt een investering te doen in een product, raadt ABN AMRO aan om een dergelijke investering met uw relatiemanager of persoonlijke adviseur te bespreken om nader te bezien of het relevante product – met inachtneming van alle mogelijke risico's – past bij uw investeringen. De waarde van beleggingen kan fluctueren. In het verleden behaalde resultaten bieden geen garanties voor de toekomst. ABN AMRO behoudt zich het recht voor wijzigingen in dit materiaal aan te brengen.*

*Alle rechten voorbehouden*