

Circulair shoppen in 2030

**Hoe circulariteit en commercie
hand in hand kunnen gaan**



theterrace



Deze blueprint wordt je aangeboden door een expertgroep van ShoppingTomorrow-Thuiswinkel.org 2026

In een wereld die razendsnel verandert, willen én moeten we samen werken aan een veilige, duurzame en innovatieve digitale economie. Ondernemers staan voor nieuwe kansen en uitdagingen, terwijl de verwachtingen van consumenten zich continu ontwikkelen. Daarom inspireert, faciliteert en mobiliseert Thuiswinkel.org ondernemers, experts en partners met kennis, inzichten en praktische handvatten voor verantwoord digitaal ondernemen.

Als innovatieprogramma van Thuiswinkel.org is ShoppingTomorrow de inspiratiebron voor digitale ontwikkelingen en innovatiemotor van de e-commercesector. Hier werken professionals, experts en kennispartners samen om antwoorden te vinden op de vraagstukken van vandaag en de kansen van morgen. In expertgroepen werken zij samen aan inzichten, praktijkervaringen en concrete aanbevelingen die de sector helpen koers te bepalen en te bouwen aan de toekomst van de e-commerce.

De resultaten van die samenwerking vind je terug in alle bluepapers.
Veel leesplezier!

**Wil je volgend
jaar meedoen?**

**Meld je aan
als expert!**



Key takeaways

- 1.** Circulariteit verlengt de klantreis
- 2.** Circulariteit moet commercieel worden aangestuurd
- 3.** Waardebehoud is vaak de meest directe businesscase
- 4.** Data en technologie maken schaal mogelijk
- 5.** Circulariteit is een ketenmodel

Inhoudsopgave

- H1.** De commerciële waarde van circulariteit
- H2.** Commerciële successen uit de praktijk: drie routes
- H3.** Conclusie: de betere deal wint

Samenvatting

Circulariteit wordt steeds vaker onderdeel van de commerciële praktijk van retailers, merken en dienstverleners. Deze bluepaper laat aan de hand van negen praktijkcases zien hoe organisaties daar op verschillende manieren invulling aan geven. De voorbeelden lopen uiteen van commerciële sturing en nieuwe klantdiensten tot productdata, reparatie, retourmanagement en recommerce. Daarbij draait het niet alleen om het verlengen van de levensduur van producten, maar ook om het behouden en opnieuw creëren van economische waarde. De cases laten zien welke rol data, technologie, schaal en ketensamenwerking kunnen spelen. Ook maken ze duidelijk waar in de praktijk commerciële kansen ontstaan en welke keuzes nodig zijn om circulaire modellen werkbaar te maken. Zo ontstaat een beeld van circulariteit als onderdeel van de reguliere commerciële bedrijfsvoering.

Meer weten over de commerciële kansen van circulariteit?

Maak direct een afspraak met de voorzitters en hosts, of vraag een presentatie aan van de expertgroep!

Neem contact op met de expertgroep



CIRCULAIR SHOPPEN

Van ideaal naar impact



1

De commerciële waarde van circulariteit

De retail- en e-commercesector is in beweging. Stijgende grondstofprijzen, hoge retourkosten en veranderend consumentengedrag zetten het traditionele lineaire model onder druk. Tegelijk ontstaat een commerciële kans: circulaire proposities die voor klanten niet voelen als een duurzaam alternatief, maar simpelweg als de betere deal. Denk aan refurbished producten met garantie, eenvoudig retourneren of inleveren, reparatie als service en tweedehands aanbod dat net zo makkelijk vindbaar is als nieuw.¹

Die betere deal draait niet alleen om de aanschafprijs. Ook gemak, kwaliteit, zekerheid, service en restwaarde bepalen welke keuze aantrekkelijker is.² Precies daar kan circulariteit commercieel interessant worden. Door producten langer en vaker te gebruiken, opnieuw te verkopen, te repareren, te verhuren of materialen opnieuw in te zetten, blijft economische waarde langer behouden.³

In de praktijk zien we dat circulariteit op verschillende manieren commerciële waarde kan creëren:

- **Nieuwe omzet en verdienen modellen:** proposities rond verhuur, inruil (trade-in), reparatie en herverkoop (recommerce) spreken nieuwe doelgroepen aan en creëren aanvullende inkomstenstromen.⁴
- **Margebehoud en kostenreductie:** retouren, licht beschadigde artikelen en overschotten hoeven niet automatisch te worden afgewaardeerd. Herstel, refurbishment en slimme retourprocessen kunnen waarde terugbrengen naar de reguliere verkoop. Produceren na verkoop helpt onnodige en

1. Hanemaaijer, A., et al. [2021]. Integrale Circulaire Economie Rapportage 2021. Planbureau voor de Leefomgeving; Ministerie van

Infrastructuur en Waterstaat. [2023]. Nationaal Programma Circulaire Economie 2023–2030.

2. Eckmann, L., & Reisch, L. A. [2026]. Shifting toward quality: How communicating “cost per wear” influences consumer preference for clothing. *Psychology & Marketing*, 43(2), 330–342. <https://doi.org/10.1002/mar.70061>

3. Bocken, N. M. P., de Pauw, I., Bakker, C., & Van der Grinten, B. [2016]. Product design and business model strategies for a circular economy. *Journal of Industrial and Production Engineering*, 33(5), 308–320; Kirchherr, J., Reike, D., & Hekkert, M. [2017]. Conceptualizing the circular economy: An analysis of 114 definitions. *Resources, Conservation and Recycling*, 127, 221–232.

4. Lüdeke-Freund, F., Gold, S., & Bocken, N. M. P. [2019]. A review and typology of circular economy business model patterns. *Journal of Industrial Ecology*, 23(1), 36–61.

onverkoopbare voorraden voorkomen, vermindert de noodzaak tot afprijzing en zorgt daarmee voor margebehoud.

- **Hogere klantwaarde en retentie:** een circulaire klantreis stopt niet bij de kassa. Reparatie, onderhoud, verhuur en inlevermomenten creëren nieuwe contactmomenten en kunnen bijdragen aan een langdurigere en waardevollere klantrelatie.⁵

De commerciële potentie ontstaat echter niet vanzelf. Circulaire processen zijn vaak complexer dan het traditionele model. Data, technologie en ketensamenwerking zijn belangrijke versnellers. Betere productdata maken reparatie en hergebruik betrouwbaarder. Technologie helpt om grote aantallen unieke producten efficiënt te verwerken. En samenwerking tussen retailers, merken, logistieke dienstverleners, reparateurs en technologiepartners maakt het mogelijk om circulaire processen op schaal te organiseren.⁶

Logistiek speelt een belangrijke rol. Retourstromen zijn al jaren onderdeel van e-commerce, maar ze krijgen binnen circulaire modellen een nieuwe functie: producten en verpakkingen gaan terug voor reparatie, hergebruik of herverkoop. PostNL bijvoorbeeld wil vanuit zijn positie in de keten helpen om deze circulaire stromen eenvoudig en schaalbaar te maken.

De praktijkcases in deze bluepaper tonen de commerciële waarde van circulariteit op verschillende plekken in de keten. Van het schaalbaar maken van recommerce en het terugwinnen van marge door reparatie tot commerciële sturing, klantloyaliteit, productdata en retourmanagement. De gemene deler: circulariteit krijgt schaal wanneer het niet naast de commerciële strategie staat, maar er onderdeel van wordt.

5. Bocken, N. M., Niessen, L., & Short, S. W. (2022). The sufficiency-based circular economy—an analysis of 150 companies. *Frontiers in Sustainability*, 3, 899289.

6. Blackburn, O., Ritala, P., Keränen, J., & Bocken, N. (2026). Circular economy platforms: A systematic review. *Business Strategy and the Environment*, 35(2), 2810–2841.



2

Commerciële successen uit de praktijk: drie routes

De praktijkcases laten drie routes zien waarlangs circulariteit commerciële waarde kan creëren. Sommige organisaties verankeren circulariteit in commerciële KPI's (*key performance indicators*) en klantwaarde, andere bouwen met data en ketensamenwerking de infrastructuur voor nieuwe circulaire diensten. Een derde groep laat zien hoe retouren en beschadigde producten opnieuw commerciële waarde krijgen. De cases lopen van brede commerciële sturing naar steeds concretere toepassingen in de praktijk.

2.1 Circulariteit commercieel verankeren

Bol, Decathlon en i-did weten circulariteit op hun eigen manier commercieel te verankeren.

Bol: van ESG-doel naar commerciële groeidoelstelling

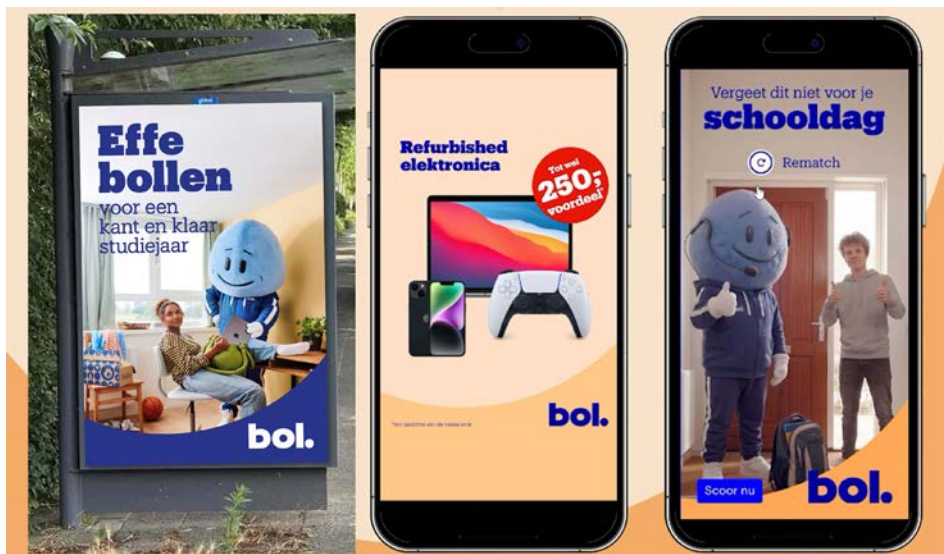
Wat gebeurt er als circulariteit niet alleen op de duurzaamheidsagenda staat, maar ook in de commerciële dashboards en bonusdoelstellingen? Bol koos ervoor circulariteit te meten in een taal die de hele organisatie al kent: commerciële groei.

De kern van de aanpak: meet circulariteit zoals je commerciële groei meet en sluit aan bij bestaande manieren van werken. Bol introduceerde Circular GMV (*circulaire gross merchandise value*): de totale handelswaarde van circulaire producten, waaronder refurbished, tweedehands en nieuwe producten met geselecteerde circulaire kenmerken.

Circular GMV werd onderdeel van de reguliere businesssturing. Allereerst werd de KPI opgenomen in de bedrijfsbonus voor alle medewerkers. Daarnaast kregen ESG-teams (*environmental, social & governance*) en commerciële teams gezamenlijke



verantwoordelijkheid. Ook kwamen er dashboards, kwartaalrapportages en duidelijk eigenaarschap. Tegelijk investeerde bol gericht in groeimodellen zoals refurbished en tweedehands.



De invoering vroeg om duidelijke keuzes. Allereerst moest bol vaststellen welke producten als circulair meetellen. Welke keurmerken en producteigenschappen kwalificeren daarvoor, en hoe ga je om met veranderende beoordelingsmethodieken van externe partijen? Een stabiele KPI vraagt daarom om duidelijke beleidsregels, betrouwbare data en governance. Daarbij werd zoveel mogelijk aansluiting gezocht bij de manier waarop de commerciële organisatie al gewend was te rapporteren.

Daarnaast moest circulariteit verschuiven van een ESG-thema naar commerciële verantwoordelijkheid. Door Circular GMV te koppelen aan bonusstructuren, teamdoelen en commercieel eigenaarschap kwam er meer focus op realisatie en groei.

Ook klantadoptie vroeg aandacht. Refurbished en tweedehands zijn operationeel complexer dan traditionele retail en de modellen vragen om nieuwe partners,

processen en commerciële capaciteit. Bol investeerde daarom in herkenbare circulaire labels, marketing, assortimentsoptimalisatie en verbeterde vindbaarheid op het platform.

Door Circular GMV als bedrijfsbrede KPI te verankeren, verschoof circulariteit van een ESG- en nichethema naar een relevante commerciële groeipijler. Het leidde tot meer aandacht van management, gerichtere sturing, cross-functionele samenwerking en investeringen in circulaire proposities. Zo werd circulariteit niet alleen gekoppeld aan impactreductie, maar ook nadrukkelijker aan commerciële groei.

Refurbished laat inmiddels aantoonbare commerciële tractie zien binnen bol. Het refurbished assortiment groeide in 2025 van 4 naar 25 productcategorieën, met onder andere telefoons, tablets, televisies, gaming en audio. In 2026 is dit assortiment verder uitgebreid naar 80 categorieën, inclusief bijvoorbeeld wasmachines en drogers. Het partnernetwerk schaalde op naar 55 gespecialiseerde refurbished partners. Ook de klantacceptatie neemt toe: in sommige categorieën, zoals iPhones, groeit het refurbished aandeel inmiddels naar bijna 10 procent in aantallen. Daarmee bewijst refurbished dat circulariteit niet alleen impact oplevert, maar ook commercieel relevant wordt als volwaardig alternatief voor nieuw.

De belangrijkste les

Circulariteit schaalbaar wanneer commerciële teams er net zo concreet op worden gestuurd als op andere groeidoelstellingen. KPI's, eigenaarschap en incentives maken van circulariteit niet automatisch een succes, maar creëren wel de aandacht en investeringen die nodig zijn om circulaire proposities te laten groeien.

Decathlon: van eenmalige aankoop naar langdurige klantrelatie

Een kapotte fiets laten repareren, ski's huren voor één vakantie of een gebruikt sportartikel terugbrengen voor shoptegoed: voor klanten zijn dit geen abstracte circulaire modellen, maar praktische services. Decathlon gebruikt juist die services om klantrelaties langer en waardevoller te maken.

De commerciële waarde daarvan is terug te zien in de klantdata: klanten die gebruikmaken van circulaire diensten zoals reparatie, *buyback* of verhuur vertegenwoordigen bij Decathlon een twee keer zo hoge *customer lifetime value* (CLV) als standaardklanten. Deze klanten bezoeken de winkels twee keer zo vaak en besteden per transactie gemiddeld iets meer.



Daarmee ontstaat een andere kijk op circulariteit: de waarde zit niet alleen in het product dat langer meegaat, maar ook in de extra klantmomenten die circulaire diensten creëren.

Een reparatie brengt een klant opnieuw naar Decathlon. Het creëert een fysiek service- en contactmoment. Via buyback krijgt een gebruikt product opnieuw waarde en ontvangt de klant shoptegoed, wat tegelijkertijd een volgende aankoop stimuleert. Verhuur biedt klanten toegang tot producten die ze maar tijdelijk nodig hebben. Het geeft Decathlon de mogelijkheid om op meerdere momenten in verschillende klantbehoeften te voorzien.

Die extra contactmomenten hebben bredere commerciële effecten. Circulaire modellen spreken nieuwe klantsegmenten aan en ze creëren mogelijkheden voor cross-selling. De Net Promoter Score van Decathlons circulaire diensten ligt bovendien hoger dan de standaard-NPS van de winkels.

De betere deal zit hier dus niet per se alleen in de prijs: voor de klant kan het gaan om gemak, flexibiliteit, service of de mogelijkheid om restwaarde terug te krijgen; voor Decathlon betekent dezelfde circulaire service een nieuw klantmoment en een kans om de relatie te verlengen en de CLV te verhogen.

De belangrijkste les

De commerciële waarde van circulariteit zit niet alleen in het behouden van productwaarde. Reparatie, buyback en verhuur kunnen van een eenmalige transactie een langdurigere klantrelatie maken en daarmee de waarde van een klant over de gehele klantreis vergroten.

I-did: van impact naar schaal

Hoe schaal je een circulair product op zonder dat duurzaamheid het enige verkoopargument blijft? I-did maakt van textielreststromen en biobased materialen nieuw vilt en producten, van akoestische interieurtoepassingen tot producten voor dagelijks gebruik. De ervaring van i-did laat zien dat een goed circulair idee alleen niet genoeg is; wie daadwerkelijk impact wil maken, moet ook volume creëren en commercieel durven denken en doen.

Daarom heeft i-did het aanbod steeds verder gestandaardiseerd. Naast projecten waarbij textielstromen van organisaties worden verwerkt tot nieuw vilt, ontwikkelde het bedrijf een vaste collectie vilt, akoestische interieurproducten en lifestyleproducten. Vooral in interieur zag i-did kansen om grotere volumes te realiseren. Vaste producten, maten, specificaties en prijzen maken het aanbod makkelijker verkoopbaar en toepasbaar.

Tegelijkertijd is het materiaal verder ontwikkeld om een grotere markt te kunnen bedienen, bijvoorbeeld met brandvertragende en waterafstotende behandelingen. Dat vraagt soms om een afweging: een concessie op duurzaamheid kan nodig zijn om een veel grotere toepassing mogelijk te maken en daarmee uiteindelijk meer impact.

Ook het verkoopverhaal veranderde. De herkomst van de materialen en de gerealiseerde impact blijven belangrijk, maar uiteindelijk moet het product zelf overtuigen op ontwerp, functionaliteit, kwaliteit en prijs. De duurzame herkomst is daarmee niet het hele verkoopverhaal, maar een onderscheidende meerwaarde.

Opschalen doet i-did bovendien niet alleen: ketensamenwerking speelt een belangrijke rol. De ene partij zamelt textiel in, een andere sorteert of levert materiaal en i-did maakt er nieuw vilt van. Andersom wordt dat vilt weer onderdeel van producten en diensten van andere organisaties. Zo is i-felt via Eijffinger verkrijgbaar als wandbekleding en werkt i-did met uiteenlopende partners die het materiaal toepassen. Door gebruik te maken van elkaars expertise, markt en bereik kunnen circulaire oplossingen sneller groeien.



Opschaling vraagt daarnaast om commerciële denkers, doeners en investeerders. Vernieuwen kost tijd en kapitaal en vraagt ruimte om buiten de gebaande paden te werken. Juist voor circulaire businessmodellen kan toegang tot financiering een belemmering vormen.

Een sterke circulaire keten moet daarom niet alleen impact maken, maar ook economisch werken voor elke schakel. Maak een product dat mensen willen hebben, standaardiseer waar mogelijk en werk samen waar een ander sterker is. Alleen als elke partij waarde kan toevoegen en een gezonde marge kan realiseren, ontstaat het volume waarmee ook de impact kan groeien.

De belangrijkste les

Impact ontstaat pas echt op schaal als een circulair product ook commercieel aantrekkelijk is. Dat vraagt om standaardisatie en een product dat overtuigt op ontwerp, functionaliteit, kwaliteit en prijs. Duurzaamheid is daarbij een onderscheidende meerwaarde, maar niet het enige verkoopargument.

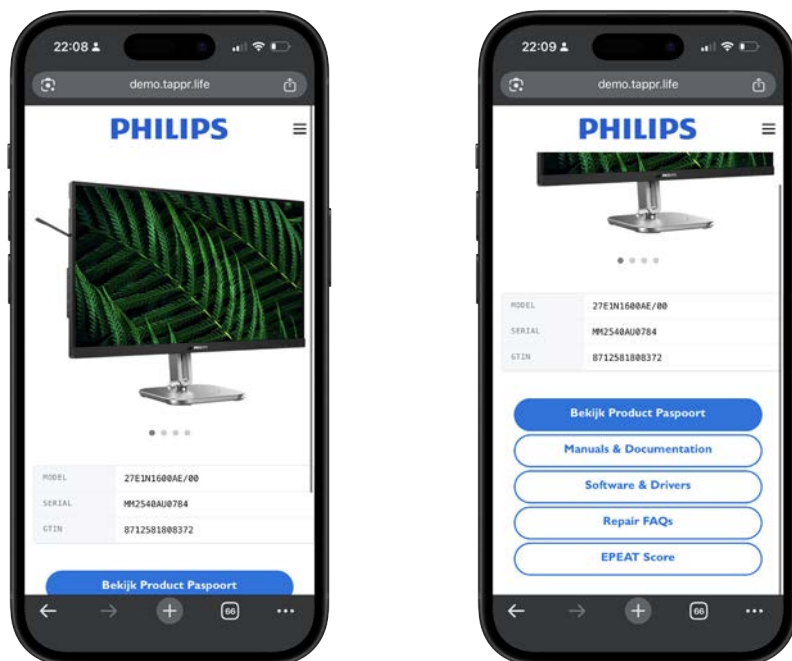
2.2 Data en ketensamenwerking als versneller

GS1 en Tappr bouwden met data en ketensamenwerking de infrastructuur voor nieuwe circulaire diensten, in een werkgroep van de Nationale Coalitie Duurzame Digitalisering (NCDD).

GS1: hoe betere productdata de circulaire businesscase versterken

Een reparateur krijgt een product binnen. Welk onderdeel is nodig? Valt het nog onder garantie? En waar staat de juiste reparatie-instructie? Die informatie bestaat vaak wel, maar ze zit verspreid over verschillende systemen en organisaties. Een digitaal productpaspoort (DPP) kan die informatie bij elkaar brengen en daarmee een belangrijke drempel voor circulaire dienstverlening verlagen.

In een werkgroep met een fabrikant, een retailer, een reparateur, een gebruiker en een technologiepartner bracht GS1 het volledige reparatieproces in kaart. Vervolgens ontwikkelden de partners een werkend DPP voor een Philips-monitor.



Via één dynamische QR-code krijgen verschillende gebruikers toegang tot verschillende informatielagen. Een consument die de code met de telefooncamera scant, ziet het reguliere productpaspoort. Een geautoriseerde reparateur kan via een reparatie-app met dezelfde QR-code een extra laag openen en bijvoorbeeld vastleggen wat er is gerepareerd of vervangen. Zo kan informatie veilig worden gedeeld en gedurende de levensduur van het product worden aangevuld.



Scan de QR-code en bekijk het digitaal productpaspoort uit de pilot

De commerciële waarde hiervan is in de pilot niet afzonderlijk gemeten, maar de gesprekken tussen ketenpartners brachten wel concrete verdienkansen naar voren. Electro World ziet reparatie bijvoorbeeld als een manier om meer service, klantcontact en winkeltraffic te creëren en eventueel aanvullende garantie aan te bieden. Voor reparateur Dynafix kan toegang tot de juiste data en originele onderdelen een positie als geautoriseerde reparatiepartner aantrekkelijker maken. Voor producenten zoals MMD, het bedrijf achter Philips-monitors, biedt zo'n gecontroleerd ecosysteem juist kansen om kwaliteit te bewaken en originele onderdelen en services aan te bieden.

De belangrijkste les

Reparatie is meer dan een circulair verdienmodel. Het is vaak een randvoorwaarde voor andere modellen op de zogenoemde [R-ladder](#), zoals rental, resale en refurbishment. Een product dat terugkomt uit verhuur of opnieuw wordt verkocht, moet immers worden gecontroleerd en waar nodig gerepareerd. Goede product- en reparatiedata kunnen deze processen makkelijker en efficiënter maken. De technologie is daarbij slechts een deel van de oplossing; de commerciële waarde ontstaat wanneer partijen in de keten afspraken maken om die data daadwerkelijk te kunnen gebruiken en te vertalen naar concrete diensten en verdienmogelijkheden.

Lees meer over deze case in de [greenpaper](#) van NCDD.



Tex.tracer: van reparatiedata naar betere productbeslissingen

Merken weten veel over hoe kleding wordt geproduceerd en verkocht. Maar wat gebeurt er daarna? Welke onderdelen slijten het snelst, welke defecten komen terug en hoeveel tijd kost het om ze te repareren? Juist die informatie verdwijnt na de verkoop vaak uit beeld.

Fabienne Chapot, MENDED en tex.tracer onderzochten daarom samen hoe reparatiedata structureel kunnen worden verzameld en gekoppeld aan bestaande product- en ketendata. Elke partner bracht daarbij een eigen onderdeel van de keten in. Fabienne Chapot wilde beter begrijpen hoe producten zich in de praktijk gedragen; MENDED organiseerde de reparaties en verzamelde samen met reparatiepartners aanvullende gegevens; tex.tracer bracht de kennis en infrastructuur rondom product-, materiaal- en ketendata in.

Tijdens de pilot werden 83 kledingstukken en 110 reparaties van Fabienne Chapot geanalyseerd. Per reparatie werden onder andere het type defect, de reparatietijd, de toegankelijkheid van het beschadigde onderdeel en het gebruik van originele reserveonderdelen geregistreerd. De gemiddelde reparatietijd

bedroeg 12 minuten. Bij reparaties aan knopen werden in ongeveer 60 procent van de gevallen originele merkonderdelen gebruikt. Daarmee ontstond concrete informatie over hoe producten zich tijdens het gebruik gedragen en welke onderdelen en reparaties daarbij een rol spelen.

Waar de GS1-case laat zien hoe een digitaal productpaspoort informatie tussen ketenpartners kan ontsluiten, onderzocht tex.tracer welke reparatie-informatie kan aansluiten bovenop bestaande product- en ketendata. De pilot maakt duidelijk welke data nodig zijn om reparaties uiteindelijk op individueel productniveau vast te leggen.

De commerciële waarde van het project zit in de beslissingen die deze nieuwe data mogelijk maken. De reparatiegegevens geven Fabienne Chapot voor het eerst structureel inzicht in hoe producten tijdens het gebruik presteren. Die informatie kan worden gebruikt om keuzes rond ontwerp, materialen, kwaliteit, reserveonderdelen en reparatiedienstverlening beter te onderbouwen. Voor MENDED en tex.tracer biedt het project daarnaast concrete aanknopingspunten om reparatiedata verder te ontwikkelen als dienstverlening voor merken.

De belangrijkste les

Reparatie behoudt niet alleen waarde van een individueel product, maar het kan ook waardevolle informatie opleveren. Door reparatiedata terug te brengen naar ontwerp, kwaliteit en dienstverlening ontstaat een feedbackloop waarmee merken toekomstige producten en circulaire diensten kunnen verbeteren.

2.3 Waarde terugwinnen uit retouren

PostNL, Wehkamp, Bleckmann en 95percent laten zien hoe retouren en beschadigde producten opnieuw commerciële waarde krijgen.

PostNL: van retourstroom naar waardestroom

Retourlogistiek is al jaren een vast onderdeel van e-commerce. Een product dat niet past, niet bevalt of wordt geruild, vindt zijn weg terug naar de retailer. Wat verandert, is de waarde van die retourstroom. In een circulaire economie is een retour niet alleen het einde van een verkooptransactie, maar steeds vaker het begin van een nieuwe gebruiks- of verkoopcyclus.

Producten gaan terug voor reparatie, refurbishment, recommerce of hergebruik. Verpakkingen worden opnieuw ingezet. Gebruikte elektronica wordt ingezameld voor een volgende bestemming. Daarmee verschuift de functie van de retourstroom: van een logistieke afhandeling van een transactie naar een belangrijke schakel in het behoud van product- en materiaalwaarde.

Voor PostNL betekent dit geen geheel nieuwe logistieke beweging, maar een verandering in de vraag die achter die beweging ligt. De e-commerceketen wordt niet alleen langer aan de voorkant, bijvoorbeeld via fulfilment; ook aan de achterkant ontstaat meer waarde. Naarmate circulaire businessmodellen groeien, worden retour- en collectiestromen belangrijker en talrijker voor het opnieuw in beweging brengen van producten en verpakkingen.

PostNL wil vanuit zijn positie in de keten een *enabler* zijn van die ontwikkeling. Zo is ervaring opgedaan met logistieke oplossingen voor herbruikbare verpakkingen. Ook werkt PostNL samen met WeCycle en Droppie, waarmee consumenten gebruikte elektronica en textiel via een gratis service kunnen retourneren. In dergelijke samenwerkingen faciliteert PostNL de logistieke schakel naar de volgende bestemming in de keten.

De cases in deze blueprint laten zien wat er vervolgens met zo'n stroom kan

gebeuren. Een retour kan opnieuw tot de verkoopbare voorraad gaan behoren, een beschadigd product kan worden gerepareerd of een gebruikt artikel kan een nieuwe eigenaar krijgen. De retourstroom krijgt daarbij niet alleen een andere bestemming, maar ook een andere economische betekenis: een retour is niet langer alleen iets dat je moet verwerken, maar een stroom die nieuwe commerciële kansen biedt.

De belangrijkste les

De circulaire economie creëert niet per se nieuwe logistieke stromen; ze geeft bestaande stromen een nieuwe functie en waarde. Juist daardoor kunnen logistieke infrastructuur en ketenpartners een belangrijke rol spelen in het opschalen van circulaire businessmodellen.

Wehkamp: 99,7 procent van de retouren terug als verkoopbare voorraad

Het klinkt als een enorme kostenpost: 160.000 retouren per week. Wehkamp kijkt er anders naar, want vrijwel elk retourproduct vertegenwoordigt nog voorraadwaarde. Door elk artikel te controleren en naar de juiste vervolgstroom te sturen, keert 99,31 procent van alle binnengekomen retouren direct terug de verkoop in, 0,39 procent komt na herstel terug op voorraad en slechts 0,30 procent stroomt uit.

De basis van de aanpak begint al voor de retourverwerking. Met een retourbijdrage van 0,50 euro per artikel stimuleert Wehkamp klanten sinds 2023 om bewuster te bestellen en retourneren. Het retourpercentage daalde daardoor met 17,5 procent (relatief; het gaat hier niet om procentpunten). De retouren die wel binnenkomen, worden vervolgens op basis van actuele voorraaddata gestuurd: bij minder dan vijf dagen voorraad verwerkt Wehkamp het artikel intern, zodat het binnen één à twee dagen weer online kan staan; bij meer voorraad gaat het naar een gespecialiseerde externe retourpartner. Ruim 99 procent kan uiteindelijk direct terug in voorraad, voor het resterende deel zijn verschillende herstelroutes ingericht.

Voor fashion en schoenen werkt Wehkamp samen met een gespecialiseerde



partner die de artikelen reinigt of repareert. Per kwartaal behandelt deze partner zo'n 10.000 artikelen. Ruim 82 procent daarvan komt na herstel of reiniging weer als nieuw op voorraad. Tussen half april en half juli 2026 kregen daarmee ongeveer 8.200 artikelen een tweede leven. Daarnaast heeft partner 95percent inmiddels 1.350 paar schoenen refurbished en opnieuw voor verkoop aangeboden. Textiel dat echt niet meer hersteld kan worden, gaat naar Sympany voor recycling.

Ook voor meubels bestaan verschillende routes. Bij grote producten kan een afschrijving al snel flink oplopen. Voor complexere schade, zoals vlekken in een bank of krassen op een frame, werkt Wehkamp daarom met een gespecialiseerde herstellpartner. Is alleen de verpakking beschadigd? Dan wordt het product gecontroleerd en voorzien van een sticker die duidelijk maakt dat de inhoud nog 100 procent nieuw is. Deze relatief eenvoudige ingreep voorkwam in anderhalf jaar tijd al 115.000 euro aan afschrijving. Heeft een groot artikel een nieuwe doos nodig, dan kan Wehkamp die met een eigen tool op maat maken om nieuwe transportschade te voorkomen.

💡 De belangrijkste les

Behandel retouren in de eerste plaats als commerciële voorraad, niet als afval. Door elk artikel te beoordelen en naar de meest waardevolle vervolgstroom te sturen, kan op grote schaal productwaarde worden behouden. Reparatie, gespecialiseerde partners en recycling zijn vervolgens verschillende onderdelen van dat systeem – niet het vertrekpunt.

De kracht zit daarmee niet in één herstelltechniek, maar in de triage: welk product kan direct terug naar de voorraad, welk product heeft een beperkte ingreep nodig en wanneer is specialistische expertise nodig? Circulair retourmanagement begint daarmee niet per se bij complexe refurbishment, maar bij goed weten wat je terugkrijgt en voorkomen dat een verkoopbaar product onnodig uit de reguliere voorraad verdwijnt.

♻️ **Bleckmann: wanneer repareren meer oplevert dan afwaarderen**

Een beschadigd retourartikel terugbrengen naar A-kwaliteit kost in de kledingindustrie vaak tussen de vijf en tien euro. Als datzelfde artikel daarna weer tegen de volle adviesprijs kan worden verkocht, verandert de vraag onmiddellijk. Niet: wat kost reparatie? Maar: hoeveel productwaarde winnen we ermee terug?

Online retourpercentages voor kleding in Europa liggen volgens de European Environment Agency tussen de 20 en 30 procent. Een deel van wat terugkomt is beschadigd en heeft een reparatie of reinigingsbeurt nodig om opnieuw verkoopbaar te worden. Gebeurt dat niet, dan wordt het artikel vaak fors afgeprijsd, voor een laag bedrag naar de recycler gestuurd of vernietigd. Dat is niet alleen een duurzaamheidsprobleem, maar vooral ook een margeprobleem.

Herstel van beschadigde retouren is daarom een relatief toegankelijk startpunt voor circulariteit. Binnen het Rescue-programma van Bleckmann, logistiek dienstverlener in de kledingindustrie, wordt meer dan de helft van de beschadigde retouren die worden verwerkt teruggebracht naar volledige A-kwaliteit.

Een voorbeeldberekening van Bleckmann maakt de commerciële logica concreet. Bij 5.000 beschadigde retouren met een adviesprijs van 60 euro, een *rescue rate* van 60 procent en een *sell-through* van 80 procent, worden 3.000 artikelen hersteld en uiteindelijk 2.400 artikelen opnieuw verkocht. De totale kosten voor beoordeling en herstel bedragen in deze berekening 27.000 euro, tegenover 144.000 euro omzet uit de verkochte geredde artikelen. Dat resulteert binnen deze berekening in een positief verschil van 117.000 euro.

Invoer	BUSINESSCASE				
Berekening					
	Uitgangspunten herstelprogramma				
	Verkoopprijs per product	Aantal beschadigde retourproducten	Percentage producten dat kan worden hersteld	Percentage herstelde producten dat wordt verkocht	
	€ 60	5.000	60%	80%	
	Financieel resultaat herstelprogramma				
	Aantal producten	Kosten per product	Totale kosten	Verkoop-opbrengst van verkochte producten	Netto-resultaat
Beoordeling van beschadigde retourproducten	5.000	€ 1,50	€ 7.500	€ 0	-€ 7.500
Herstel tot nieuwstaat (A-grade / Tier 0)	3000	€ 6,50	€ 19.500	€ 144.000	€ 124.500
			€ 27.000	€ 144.000	€ 117.000

Illustratieve businesscase van het Rescue-programma van Bleckmann. De uitkomst is gebaseerd op de weergegeven aannames over adviesprijs, rescue rate, sell-through en herstelkosten.

Ook retouren die niet terug naar A-kwaliteit kunnen worden gebracht, kunnen volgens Bleckmann nog waarde behouden via resale- en recommerce-programma's. Daar komt bij dat vernietiging van onverkochte kleding steeds minder een optie wordt. Vanaf 19 juli 2026 verbiedt de Europese Ecodesign for Sustainable Products Regulation [ESPR] grote bedrijven om onverkochte kleding, accessoires en schoenen te vernietigen. Middelgrote bedrijven volgen vanaf 2030. Tegelijkertijd zullen merken ook overproductie moeten terugdringen. Bij lagere voorraden wordt het des te relevanter om beschadigde artikelen te herstellen en zo het aantal verkoopbare producten te maximaliseren.

De belangrijkste les

De relevante rekensom is niet alleen wat reparatie kost, maar hoeveel afwaardering ermee wordt voorkomen. Juist de combinatie van omzetbehoud, minder afwaardering en minder verspilling van bestaande voorraad maakt het herstellen van retouren een commercieel aantrekkelijk en laagdrempelig startpunt voor circulariteit.

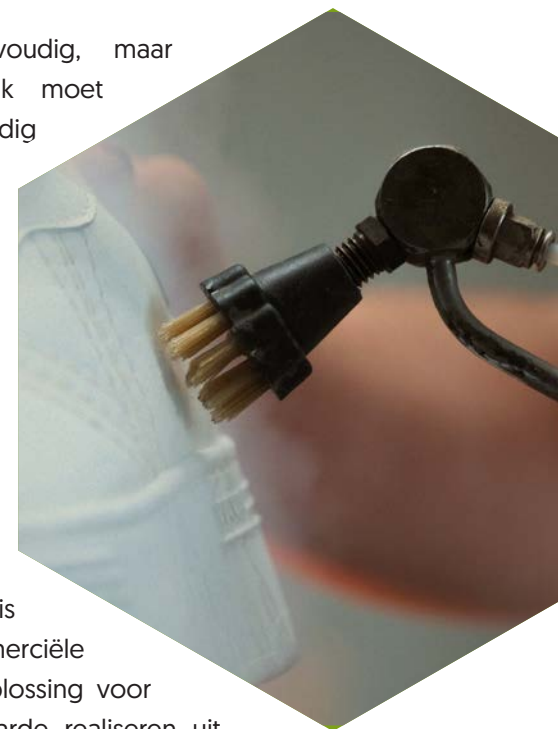
95percent: van reststroom naar schaalbaar businessmodel

Wat gebeurt er met schoenen en kleding die niet meer als nieuw verkocht kunnen worden, maar nog veel te goed zijn om af te schrijven? 95percent, in de Wehkamp-case al even genoemd, bouwde precies rond die vraag een businessmodel. Inmiddels verwerkt het bedrijf wekelijks meer dan 2.500 artikelen voor meer dan 70 merken. De uitdaging: hoe maak je van duizenden unieke producten één efficiënt en schaalbaar retailproces?

Binnen de retailketen blijven grote hoeveelheden producten over die retour komen, een kleine beschadiging of een defect hebben of door gebruikssporen niet meer voldoen aan de eisen van reguliere verkoop. Ze vertegenwoordigen vaak nog aanzienlijke waarde, maar worden in een lineair model afgewaardeerd of afgeschreven.

Die waarde terugwinnen klinkt eenvoudig, maar elk paar schoenen en elk kledingstuk moet individueel worden beoordeeld, waar nodig hersteld, gefotografeerd, voorzien van productinformatie en opnieuw verkocht. Zonder schaal en efficiënte processen wordt recommerce daardoor al snel kostbaar.

95percent koopt deze producten op van merken en retailers en brengt ze terug in een gecontroleerde circulaire keten. Door grotere volumes te combineren met gestandaardiseerde processen, technologie en gespecialiseerde kennis kan het bedrijf producten opnieuw commerciële waarde geven. Merken krijgen zo een oplossing voor complexe reststromen en ze kunnen waarde realiseren uit voorraad die anders grotendeels verloren zou gaan.



Vijf jaar geleden begon 95percent kleinschalig. Tijdens weekenden verwerkte het bedrijf vanuit een schuur de eerste producten. Productinformatie werd volledig handmatig ingevoerd. Inmiddels werkt het bedrijf samen met meer dan 70 merken en worden wekelijks meer dan 2.500 schoenen en kledingstukken verwerkt, hersteld en online geplaatst. Via eigen webshops in Nederland, België en Duitsland vinden deze producten opnieuw hun weg naar consumenten.

Het model heeft inmiddels een commerciële schaal bereikt. Sinds 2021 realiseerde 95percent 5,6 miljoen euro omzet met een brutomarge van circa 50 procent. Meer dan 99 procent van de ingekochte producten wordt uiteindelijk doorverkocht. Medio 2026 lag het aantal maandorders bovendien 35 tot 50 procent hoger dan een jaar eerder.

Sinds de start hebben meer dan 200.000 paar schoenen een tweede kans gekregen, goed voor naar schatting 2,5 miljoen kilogram CO₂-besparing. Commerciële groei en circulaire impact gaan daarmee direct samen.

Het model ondersteunt ook consumentenvertrouwen: 95percent scoort gemiddeld een 9,1 op basis van meer dan 11.000 reviews via Feedback Company.

Technologie helpt om de genoemde schaal mogelijk te maken. Een zelf-ontwikkelde AI-tool zorgt voor snellere verwerking en verrijking van productinformatie, waardoor de tijd tussen binnenkomst en verkoop slinkt en de efficiënt verwerkte volumes groeien.

De belangrijkste les

Recommerce wordt economisch schaalbaar wanneer volume, gestandaardiseerde processen en technologie samenkomen. De circulaire kans zit niet alleen in het feit dat een product nog commerciële waarde heeft, maar in het vermogen om die waarde efficiënt opnieuw naar de markt te brengen.





3

Conclusie: de betere deal wint

De praktijkcases in deze blueprint laten zien dat er niet één businesscase voor circulariteit bestaat. Commerciële waarde kan ontstaan door nieuwe omzet, hogere klantwaarde, lagere kosten of het behoud van productwaarde. De gemene deler is dat circulariteit schaal krijgt wanneer het niet alleen als duurzaamheidsvraagstuk wordt benaderd, maar ook commercieel aantrekkelijk is.

Wanneer we de lessen uit de verschillende initiatieven samenbrengen, vallen vijf inzichten op. Het zijn de key takeaways, die hieronder uitgebreid terugkomen.

1. Circulariteit verlengt de klantreis

De circulaire klantreis stopt niet bij de verkoop. Reparatie, verhuur, buyback en tweedehands aanbod creëren nieuwe momenten waarop klant en merk elkaar ontmoeten. Dat kan leiden tot meer klantcontact, aanvullende aankopen en een hogere klantwaarde.

Voor de klant hoeft circulariteit daarbij niet de belangrijkste reden te zijn om voor zo'n dienst te kiezen: gemak, flexibiliteit, prijs, zekerheid en service kunnen minstens zo belangrijk zijn. De circulaire propositie wordt interessant wanneer zij op die aspecten kan concurreren met het lineaire alternatief.

2. Circulariteit moet commercieel worden aangestuurd

Een aantrekkelijke propositie alleen is niet genoeg. Circulariteit krijgt meer tractie wanneer commerciële teams er ook daadwerkelijk op kunnen sturen. KPI's, eigenaarschap en incentives helpen om circulaire ambities te verbinden aan de reguliere commerciële besluitvorming.

Daarmee verandert ook de interne vraag. Niet alleen: welke impact kunnen we verminderen? Maar ook: waar zit de klantvraag, welke proposities kunnen groeien en welke investeringen zijn daarvoor nodig?

3. Waardebehoud is vaak de meest directe businesscase

Een retour, beschadigd artikel of gebruikt product is niet automatisch een kostenpost. Het vertegenwoordigt vaak nog economische waarde. Reparatie kan afwaardering voorkomen, recommerce kan producten opnieuw naar de markt brengen en slimme retourtriage zorgt ervoor dat verkoopbare producten zo snel mogelijk terugkeren naar voorraad.

De commerciële vraag wordt daarmee: hoe behouden we zoveel mogelijk van de waarde die al in het product zit?

4. Data en technologie maken schaal mogelijk

Circulaire ketens vragen om inzicht in de conditie, samenstelling, historie en reparatiemogelijkheden van producten. Goede data-uitwisseling kan reparatie en hergebruik efficiënter maken, terwijl informatie uit gebruik en reparatie weer input kan leveren voor betere producten en dienstverlening.

Technologie helpt daarnaast om grote aantallen unieke producten efficiënt te verwerken. Data en technologie zijn daarmee geen doel op zichzelf: hun waarde ontstaat wanneer ze leiden tot betere beslissingen, efficiëntere processen en minder frictie voor klant en ketenpartner.

5. Circulariteit is een ketenmodel

Geen organisatie kan alle schakels zelf organiseren. Reparatie, recommerce, buyback en hergebruik vragen om samenwerking in de keten tussen merken, retailers, technologiebedrijven, reparateurs, logistieke dienstverleners en andere

gespecialiseerde partners. De samenwerking tussen Wehkamp en 95percent laat dat goed zien: Wehkamp brengt retourstromen en klantvolume in, terwijl 95percent gespecialiseerd is in het herstellen en opnieuw vermarkten van schoenen en kleding die niet meer via de reguliere verkoop kunnen worden aangeboden.

Ook bestaande ketenstromen krijgen daarbij een andere functie. Zoals het PostNL-perspectief laat zien, kan een retourstroom naast het afhandelen van een retour ook een route worden naar reparatie, hergebruik of een volgende verkoopcyclus. Juist door verschillende expertises en infrastructuren met elkaar te verbinden, kunnen circulaire proposities eenvoudiger en schaalbaarder worden.

Van duurzame keuze naar betere deal

De cases laten zien dat circulariteit en commercie hand in hand gaan. De circulaire keuze kan juist de commerciële keuze zijn: omdat een product zijn waarde behoudt, een klant vaker terugkomt, een nieuwe inkomstenstroom ontstaat of een bestaande operatie slimmer wordt ingericht.

De volgende stap is daarom niet alleen om méér circulaire oplossingen te ontwikkelen, maar vooral om ze beter te maken. Voor bedrijven betekent dat sturen op de commerciële waarde die circulariteit kan opleveren. Voor klanten betekent het dat circulaire proposities eenvoudig te vinden, betrouwbaar, aantrekkelijk geprijsd, mooi ontworpen en gemakkelijk in gebruik moeten zijn.

Circulariteit wint uiteindelijk wanneer het simpelweg de betere deal is.

Verder lezen en kijken

Wie zich verder wil verdiepen in de wetenschappelijke achtergronden en praktische inzichten over de circulaire economie, kan terecht bij [College Circulair van Het Groene Brein](#). In acht gratis online minicolleges delen wetenschappers en praktijkexperts van Nederlandse hogescholen inzicht en over onder meer circulaire businessmodellen, consumentengedrag, samenwerking in de keten en de transitie naar een circulaire economie.



Hosts & Voorzitters



Hans Robben

Program Manager The
Renewal Workshop
Bleckmann



Rik de Vette

Innovation Lead
PostNL



Ron Thijssen

Manager Corporate
Social Responsibility
Bleckmann



Suzanne Debrichy

Lead Environmental
PostNL



Krista Smit

Lead Strategie &
Organisatieverandering
Route Circulair



Lars Aalders

Sustainability Consultant
The Terrace



Liliane van Heteren

Project Manager
The Terrace



Margot Visschers

Senior Adviseur
Route Circulair



Charlotte Hooijdonk

Project Manager Innovation
Beter Bed



Denise Neurink

Co-founder, Marketing Manager
95Percent



Dirk Mulder

Sector Banker Retail
ING bank



Eva Margarjan-Huijts

Marketing & E-commerce Specialist
I-did



Evita Dupker

Project Manager Duurzaamheid
bol



Freek Snijders

Sustainability Leader Digital
Decathlon



Heidi Korterink

CSR Manager
Wehkamp Retail Group



Irene Jonkman

Project Manager Sustainability
Thuiswinkel.org



Jelle Smit

Manager Innovatie & Duurzaamheid
Bunzl Retail & Industrie



Jolanda Kooi

CEO
Tex.Tracer



Koene Kuulman

ESG Specialist
Wehkamp Retail Group



Lianne Ruijs

Manager Commercial Sustainability
Intergamma



Marieke van der Heijden

Manager Environmental Impact
bol



Mark Heere

Sector Manager
GSI Nederland



Michiel van Yperen

Manager Sustainability
GSI Nederland



Mirella Soyer

Lector Gedrag voor Circulaire
Transities
Hogeschool Rotterdam



Petra de Graaf

Head of Category and Campaign
Management
Otto



Petra Noppe-Breman

Docent Ondernemerschap en Retail
Management & Onderzoeker bij CoE BWNO
Avans Hogeschool



Sjoukje Goldman

Hoofdocent Duurzame Marketing
Hogeschool van Amsterdam



Wouter de Wolf

Business Developer Circulaire Economy
TNO

Experts

Deze bluepaper werd mede mogelijk gemaakt door ShoppingTomorrow - Thuiswinkel.org en:

