



Expertgroep

# Circularity in Fashion: new Business Models '21

The road to Circular Fashion Business Models

## **Takeaways**

1. De kansen voor deelname aan Circulaire Fashion
2. De voordelen van Circulair Business Model
3. De road-map aan pilots naar Circulaire Business

## 1. Introductie 'Circular Fashion'

Fashion is inmiddels de op een na meest vervuilende industrie wereldwijd. Kleding heeft in tegenstelling tot 50 jaar geleden een zeer korte commerciële houdbaarheid. Zo is het aantal kledinglijnen vermeerderd van twee tot acht seizoenen per jaar. De aanleiding ligt binnen logistieke kosten en commerciële belangen van begin jaren negentig. Met de komst van de winkelformule van MEXX is de push naar frequenter kleding kopen ingezet. MEXX hanteerde het wisselen van kledinglijnen als een logistieke oplossing voor voorraadkosten. Het aanhouden van voorraad tijdens de transportfunctie binnen de distributie leidde tot een kostenbesparing en een verkoopimpuls. De consument, de fashion Retailers en -Brands hebben ingespeeld op deze ontwikkeling. Kledingkosten zijn inloopkosten geworden en hangen vol. Het overvloedige koop- en verkoopgedrag van fashion speelt wereldwijd bij de welvarende landen. In deze landen is 'het kleden' inmiddels geen 'eerste behoefte' aan warmte en veiligheid meer volgens de Maslow Pyramide (zie figuur 1). 40% Van de jongeren kleden zich vanuit de 'behoefte aan zelfrealisatie', wat overeenkomt met de Maslow-top.



Figuur 1 Piramide aan behoeften van Maslow (Verkregen via google op <https://www.thehuddle.nl/>)

Met de huidige welvaarts- en wereldbevolkingstoename zijn er binnen 25 jaar 3 aardbollen nodig om aan de totale vezelgrondstofproductie te voldoen voor onze kledingbehoefte. Gedragsverandering is noodzakelijk bij consumenten-, kledingproducenten en -Retailers en Brands. Het belang om te komen tot hergebruik van kledingitems en -vezels wordt steeds zichtbaarder. Dat betekent, dat consumenten, Retailers, Brands en producenten samen verantwoordelijk zijn voor verschillende soorten van kledinghergebruik, namelijk die van: kledingitems, onverkochte items en stoffen en die van gebuikte vezels.

De ShoppingTomorrow expertgroep *Circularity in Fashion: new business models*, is daarom aan de slag gegaan met de transitie naar een circulair business model voor Retailers en Brands. De vragen, die hierbij speelden, zijn: Hoe wordt je circulair vanuit je huidige businessmodel? Hoe ontdek je welke stappen je moet nemen? Welke technologieën voor het circulaire zijn van belang? Welke eisen stelt 'circulair' aan de logistieke operatie? Wat zijn de kosten en baten (materieel en immaterieel) van de transitie naar circulair? Het bundelen van deze vragen leverde de behoefte aan inzicht in de mate van circulariteit op bij de fashion Retailers en Brands. Elk bedrijf kent een eigen mate waarin zij al met circulariteit actief is en daarmee ontstond de behoefte aan een model, waarmee de circulariteitsvolwassenheid te meten is.

## 1.1 Aanpak volwassenheidsmodel

Omdat binnen de Retailers en Brands de kennis over en het activiteitsniveau van circulariteit varieert, is de volgende onderzoeksvraag opgepakt: *Op welke wijze kunnen de fashion Retailers en Brands hun transitie naar een circulair fashion businessmodel invullen?*

Het onderzoek heeft drie fasen doorlopen, waarbij een pragmatische benadering centraal stond. Vanuit de theorie is een bedrijfskundige kapstok gekozen om circulariteit aan te koppelen. Daarmee bestond de eerste fase van het onderzoek uit het eenduidig definiëren van het pragmatische onderzoeksveld:

### Fase 1:

1. Welk model is geschikt om circulariteit op bedrijfsniveau vorm te geven en meetbaar te maken?  
Deze fase leverde een model op dat de circulariteitsbenadering binnen de fashionketen garandeert en circulariteit meet op individueel bedrijfsniveau. Er zijn voorwaarden bepaald, waaraan het circulariteitsmodel moest voldoen en vervolgens zijn de definities vastgesteld van waaruit verder is gewerkt (zie Hoofdstuk 2). Het gekozen model omzetten naar een circulariteitsvolwassenheid vond plaats in fase 2.

### Fase 2:

2. Welke circulariteitsinvulling is te geven aan het gekozen model?  
Vragen hierbij waren:
  - Welke volwassenheidsniveaus zijn te onderscheiden;
  - Welke circulariteitsinvulling speelt per element, per volwassenheidsniveau en op het snijvlak van beiden binnen de matrix?
  - Toetsing van het model binnen de groep: Volstaat de gepresenteerde wijze?
  - Hoe en welke mate een fashion bedrijf (Retailer of Brand) circulair acteert, is vast te stellen met het gerealiseerde circulariteitsvolwassenheidsmodel (zie Hoofdstuk 3). Vervolgens is met leden uit de onderzoeksgroep nagedacht over hoe een bedrijf dit volwassenheidsmodel het beste inzet om deelname aan circulariteit te bevorderen (zie fase 3).

### Fase 3:

3. Hoe werkt het ontwikkelde volwassenheidsmodel binnen de praktijk?  
Het antwoord op deze vraag geeft inzicht in hoe, wanneer en in welke vorm het volwassenheidsmodel Retailers en Brands helpt in projecten op weg naar circulariteit (zie Hoofdstuk 4). Dit leverde naast conclusies, ook discussie en opties voor vervolgonderzoek op (Hoofdstuk 5).

## 2. Circulaire fashion industrie

### 2.1 Wat is circulaire fashion

Circulariteit in de fashion, betekent dat bestaande kledingitems de grondstoffen voor toekomstige kleding bevatten. Voordat het zover is, is het kledingitem zelf ook nog te herbruiken. Uiteindelijk is het gewenst om van alle kleding het vezelmateriaal te hergebruiken. Figuur 1 toont de vier verschillende circulaire opties voor fashion:

1. De kleine 2de -handskleding loop, waarbij de consument zelf een kledingstuk verkoopt of ruilt met een andere consument (C2C);
2. De grote 2de -handskleding loop, waarbij kledinginzameling verloopt via een inzamelaar. Daarna volgt het sorteren en de afzet van geschikte items met of zonder extra bewerkingen aan 2de

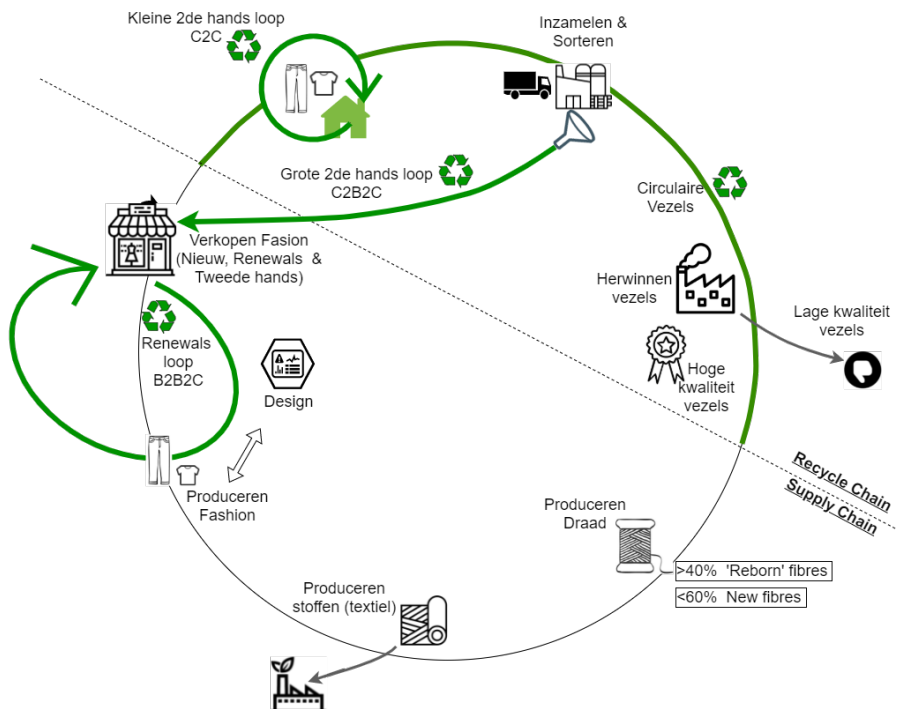
-hands winkels (C2B2C).

### 3. De vervezel loop

Indien een kledingitem ongeschikt is als 2de -hands, dan volgt het verwerken van het item tot vezels. De verwerking tot vezelmateriaal kent een kwaliteitsonderscheid: van sterk versleten tot goed bewaarde vezels. Deze komen beiden binnen één kledingstuk voor. Vezels van goede kwaliteit zijn opnieuw te gebruiken in garen (zie figuur 1).

### 4. De 'Renewals' loop

Een andere vorm van hergebruik van stoffen betreft 'Renewals'. Regelmatig zijn er kledingstoffen en -stukken over bij producenten en Retailers. Overschotten betreffen bijvoorbeeld onverkochte kleding, of het surplus materiaal waar geen productiebehoefte meer voor is. Steeds vaker kiezen Retailers en producenten ervoor om overschotten opnieuw een kans te geven. Deze "Renewals" vormen inmiddels een kledinglijn, waarbij overtollige stoffen, of partijen aan onverkochte kleding tot nieuwe kledingitems worden vermaakt en aangeboden. Een voorbeeld hiervan zijn de Jeans Jacks, die gemaakt worden uit reststoffen van Jeansbroeken. Het verschil tussen de Renewals en hiervoor beschreven circulaire opties is, dat Renewals zich bevinden binnen de Supply Chain. Deze loopt van het verkrijgen van vezel-grondstoffen (zoals katoen) tot en met het verkochte kleding-item (zie figuur 1 onder de stippellijn). Retailers en Brands, die Renewals verkopen tonen hun verantwoordelijkheid voor het gebruik van de grondstoffen binnen de supply chain en voorkomen op deze wijze, dat goede stoffen onnodig worden verspild.



Figuur 2 Circulaire fashion

## 2.2 Van lineair verdienmodel naar Circulair Business model

Figuur 2 toont ook het verschil tussen supply chain en recycle chain activiteiten: alle activiteiten onder de stippellijn zijn supply chain activiteiten. Deze activiteiten richten zich op de consument en haar koopgedrag. De supply chain heeft een beginpunt (start van productie) en een eindpunt (de consument) waardoor het als een rechte lijn te beschouwen is (lineaire keten). Alle activiteiten worden geoptimaliseerd in kosten en opbrengsten voor de verkoopvolumes en aantallen. Zodra het product bij de consument is, stopt de betrokkenheid. In de toekomst verandert dit door de invoering van de wet Uitgebreide Producent-Verantwoordelijkheid (UPV).

De recycle keten is ook een lineaire keten en bevindt zich boven de stippellijn van figuur 2. Deze wordt gekenmerkt door veel autonoom opererende partijen. Er is hier duidelijk minder (informatie gedreven) verbondenheid tussen de partijen, dan binnen de supply chain. De reden hiervoor lijkt te liggen binnen het ontbreken van een gemeenschappelijk doel.

### Waarde afgedankte kleding

Steeds vaker zoekt een consument toch waarde voor het afgedankte item. Het aantal initiatieven met online verkoop van tweedehandskleding neemt toe en daarmee de afzetkanalen voor de 2<sup>de</sup>-handskleding. Deze initiatieven vinden hun eigen inkoopkanalen. Soms direct online, soms via een tussenweg. Momenteel beslaat het percentage aan 2<sup>de</sup>-handsverkoop een ruime 1% van de totale fashion verkopen. Naar verwachting kent de totale jaarlijkse kledingverkoop per 2030 een verdeling van 10% aan 2<sup>de</sup>-handskleding en 90% aan nieuwe kleding. De marktbehoefte aan nieuwe kleding neemt mogelijk daardoor met 10% af, waardoor ook de behoefte aan katoenen- en andere kledingvezels met 10% dalen. Omdat de circulaire keten als geheel een goede IT-voorziening mist, ontbreekt traceerbaarheid van kleding en blijft het gissen naar het effect van 2<sup>de</sup>-hands op aanschaf van nieuwe kleding.

### Volwassenheidsmodel

Voor Retailers en Brands is de transitie naar een circulaire fashion een feit. De vraag betreft 'hoe' in plaats van 'of' eraan deelgenomen dient te worden, omdat de wetgeving wordt aangepast en keten- en producentverantwoordelijkheid worden uitgebreid. Een Retailer of Brand mist inzicht in welke mate het bedrijf al bijdraagt aan de circulariteit en welke waarde circulariteit hen biedt. Met name het vinden van die waarde is van belang om meer Retailers en Brands binnen de kledingindustrie circulair te krijgen. Om fashion Retailers en Brands dit inzicht te geven is een volwassenheidsmodel ontwikkeld waarmee ze hun eigen fashion businessmodel op circulariteit kunnen toetsen. Deze toetsing betreft het scoren op een vijf schaal van negen criteria. Om binnen het fashion jargon te blijven, is de vijf schaal uitgedrukt in de 'maten': XS, S, M, L, en XL. Een bedrijf dat XL scoort is al flink op weg binnen de transitie naar Circulair. Een bedrijf dat XS scoort staat nog aan het begin van die transitie.

Omdat het bij een bedrijf gaat om de omzet, de klant, de waarde propositie en andere bedrijfskundige zaken is gezocht naar een model waarbinnen meerdere belangrijke bedrijfskundige criteria staan aangegeven. Er is gekozen voor het **Business Model Canvas (BMC)**, omdat dit model breed bekend is bij de doelgroep (Retailers en Brands) en omdat dit model sterk aansluit bij de belangrijkste aspecten van de bedrijfsvoering van de doelgroep (Retailers en Brands). Het BMC houdt rekening met negen bedrijfskundige criteria verdeeld over vijf blokken A t/m E (zie tabel 1):

Business Model Canvas		
A1 Sleutel partners	B Waarde propositie	C1 Klantrelatie
A2 Sleutel activiteiten		C2 Verkoopkanalen
A3 Sleutel bronnen		C3 Klantsegmenten
D Kostenstructuur		E Opbrengsten

Tabel 1 Overzicht Business Model Canvas

Het BMC beschouwt de relaties met andere partijen, waardoor de samenwerking en dus ketenvorming binnen het model is opgenomen. Het geeft daarmee aan hoe bijvoorbeeld een Brand tegen key partners in de supply of recycle chain aankijkt.

### Key partners

Onder key partners vallen de directe en indirecte toeleveranciers. Hierbij zijn de directe leveranciers (of direct key partners) de partijen die worden gekenmerkt door het product (kledingstuk) dat direct door de organisatie (brand) wordt ingekocht en waarbij directe communicatie met de leverancier is of directe communicatie met de productie agent (Tier 1 leverancier: Cut Make Trim productielocaties). Directe key partners dekken alle directe processen voor het produceren van het product (het kledingstuk) die direct met het eindproduct te maken hebben. Ook Indirecte Key partners horen bij de Key partners. Zij zijn de indirecte toeleveranciers en worden gekenmerkt door alle diensten, die indirect met het eindproduct (het kledingstuk) te maken hebben. Onder indirecte Key partners vallen alle bijkomende en ondersteunende productieprocessen vanaf Tier 2 en dieper in de supply keten tot en met raw material, zoals wasserijen, printing, dyeing, fabric mills/stoffen leveranciers: spinnerijen, weverijen, raw materials (katoen velden), trimming leveranciers, etc. Indirecte key partners dekken alle componenten en processen die indirect met het eindproduct (het kledingstuk) te maken hebben.

### 2.3 Duurzaamheid versus Circulariteit

Duurzaamheid en circulariteit liggen in elkaars verlengde. Duurzaamheid gaat over de wijze waarop er wordt omgegaan met grondstoffen, mensen of middelen. Het is erop gericht om deze zo in te zetten, dat er gedurende een lange tijd een gewenste prestatie wordt geleverd. Door giftige stoffen te gebruiken bij het kleuren van draad en/of kleding vervuult de omgeving waar het kleuren plaatsvindt. Dat leidt tot nadelige gevolgen voor omwonenden of de medewerkers. Als een Brand heel sterk is in het creëren van circulair gebruik van kleding, dan staat dit los van de vraag hoe de kleding geproduceerd is en of er rekening is gehouden met mens en milieu tijdens de productie. Kortom circulariteit richt zich op zorgen voor hergebruik van de grondstoffen; duurzaamheid betreft de wijze waarop de grondstoffen zijn gewonnen, er met mensen en middelen wordt omgegaan gedurende het gehele traject. Duurzaam en Circulair zijn beiden gewenst. Het volwassenheidsmodel richt zich vooral op circulariteit en dan wel van alle facetten van fashion, dus ook bijvoorbeeld op de circulariteit van verpakkingsmaterialen.

### 3. Het circulaire volwassenheidsmodel

Het circulariteitsvolwassenheidsmodel kent vijf volwassenheidsniveaus (XS tot en met XL). De toelichting en interpretatie van de vijf scores staat hieronder beschreven. Vervolgens is het circulariteitsvolwassenheidsmodel gepresenteerd. Om duidelijk te maken met welke typen partners

de Retailers en Brands te maken binnen hun waardeketen sluit dit hoofdstuk af met een ketenplaats bepaling. Deze typering is noodzakelijk, omdat de complexiteit van de keten bepaalt hoe makkelijk of moeilijk het voor Retailers en Brands is om circulariteit te adopteren.

### **3.1 Volwassenheidsniveaus**

XS

In het algemeen acteert een bedrijf dat XS scoort vanuit bedrijfseconomische en bedrijfskundige principes. Daartoe behoort bijvoorbeeld proces- of supply chain optimalisatie. Er is nog geen ruimte om circulariteit in de bedrijfsvoering mee te nemen. Dat zegt niets over de mate waarin de retailer of het Brand let op duurzaamheid.

S

De Retailer of het Brand is zich bewust van circulariteit en merkt dat vanuit het klantcontact. Het is moeilijk om het begrip circulariteit invulling te geven vanuit de eigen business. Randzaken zoals inzameling, die bekend is vanuit de eigen thuissituatie wordt begrepen, de omslag naar toepassen binnen het bedrijf blijkt lastig. De circulariteit richt zich daarom alleen tot randzaken, zoals verpakkingsmaterialen van de kleding. De projecten, die worden opgezet en uitgevoerd zijn kleinschalig in aanpak, tijd en kosten.

M

Het bedrijf merkt de milieubewuste klant op en speelt op de behoefte van deze klant in. Die klant zoekt herbruikbare kledingitems. Dat kan hergebruik van materialen zijn (Renewals), van vezels of van kleding items (2<sup>de</sup> -hands). Voorzichtige projecten gericht op een klein aandeel in de verkoop van 2<sup>de</sup> -hands of Renewals worden gemonitord en geëvalueerd. De informatievoorziening aan de klant groeit mee met de initiatieven, die de Retailer/ het Brand onderneemt.

L

De kleding en overige stromen (verpakkingsmaterialen) zijn volledig circulair en onder controle en de klant is zich daarvan bewust. Circulariteit maakt onderdeel uit van de missie en de visie. Het imago is expliciet gericht op circulaire fashion. De klant waardeert en beloont de Retailer / het Brand met circulaire kleding aankopen en heeft de mogelijkheid deel te nemen aan inleveracties van kledingitems. De klant verdient hiermee aankoopkorting. Er worden nieuwe grondstoffen zoals lyocel verkocht en items met herwonnen vezels, die nieuw zijn binnen het assortiment. Om daadwerkelijk zelf te komen tot een volledig gesloten circulaire keten op alle drie de aspecten (kleding retour nemen, volledig deelnemen aan 2<sup>de</sup> -hands kledingitems en aan hergebruik van vezels) is nog lastig. Een groot deel van het assortiment bevindt zich nog binnen de lineaire supply chain.

LX

De Retailer of Brand voeren regie of maken onderdeel uit van een echte circulaire fashion loop. Hiertoe behoren: het verkopen van 2<sup>de</sup> -handskleding, van Renewals en van kleding met herwonnen vezels. Aan deze laatste draagt de Retailer/het Brand zelf bij. Klanten kiezen voor de aanschaf vanwege het imago, dat wordt uitgedragen vanuit de Visie en missie van het bedrijf. Er zijn nieuwe vormen van verdiensten gevonden, die helpen om de circulariteit verder uit te breiden. Het imago van de Retailers/het Brand neemt snel toe. Duurzaamheid wordt erbij meegenomen waardoor beide termen (duurzaamheid, circulair) elkaar versterken. Er wordt alleen circulair verkocht, het assortiment nieuwe kleding is afgebouwd.

### 3.2 Circulariteitsvolwassenheidsmodel

Het onderstaande model (zie tabel 2a, 2b en 2c) vereist per BMC-criterium een ingevulde score. Het Circulariteitsvolwassenheidsmodel Fashion is in 3 delen gepresenteerd op de volgende pagina's.

### 3.3 Ketenplaats bepaling

Het aantal schakels waarbij een Retailer of Brand betrokken is binnen haar supply en/of recycle chain beïnvloedt de transitie naar circulariteit. Om te begrijpen welke ketenpositie de Retailer/het Brand inneemt, zijn de ketenactiviteiten (zoals weergegeven in figuur 2) vergeleken met de beroepspraktijk. Als eerste activiteit van de supply chain is het winnen van de vezels genomen. Voor de recycle chain is dat de inzameling van afgedankte kleding. De informatie over de gekozen bedrijven is via google en websites verkregen. Voor de recycle keten zijn 5 interviews afgenomen. Dit alles heeft geresulteerd in overzichten van de supply en recycle keten (zie figuur 3 en 4). Deze overzichten beogen geen volledig beeld van alle mogelijke ketenopties. Het dient als inzicht in de meest frequent gevonden vormen van ketenvorming binnen de fashion.

Tabel 2a betreft de waarde propositie, de sleutel activiteiten, partners en middelen zoals aangegeven aan de linkerkant van het Business Model Canvas uit Tabel 1

Volwassenheid:	1 (laag) - XS)	2 (S)	3 (M)	4 (L)	5 (hoog) - XL)	Uw bedrijfs-score: 1 tot 5	Meer informatie nodig? J/N	Heeft u hier invloed op? J/N
<b>Elementen Business Model Canvas:</b>	Geen activiteiten op circulair gebied.	Duurzaamheid aandacht – circulairiteit niet verpakkingen en afval beperken.	Circulairiteit doet intrede voor het kleding item – met name 2 <sup>o</sup> hands	Circulairiteit zet door na inzamelen ook gericht op waarde-behoud van het kledingitem	Circulairiteit is onlosmakelijk verbonden met de onderneming			
<b>Waarde propositie</b>	Vanaf onze waarde propositie hebben we geen aandacht voor circulairiteit of mogelijke nadelige effecten van ons handelen. Kosten en opbrengsten zijn de enige waarden die we volgen. Procesoptimalisatie	Voor onze waarde proposities kijken we naar het behouden van mogelijke nadelige effecten van ons handelen (zoals verpakking-materiaal). We handelen reactief.  Klein-schalige projecten van geringe waarde.	Voor onze waarde proposities kijken we proactief naar mogelijkheden om circulair te handelen. We weten de wijziging van recycling en circulairiteit van kleding om concrete stappen te zetten.  Projecten ontwikkelen zich en kostenrapd is cruciaal.	Voor onze waarde proposities acteren we proactief op het voorkomen van mogelijke nadelige effecten van ons handelen. We zoeken actief naar mogelijke voorstellen binnen de recycle keten.  Verkopen van 2 <sup>o</sup> hands merkkleding heeft aandacht.	Onze waarde propositie is volledig gericht op circulairiteit. We organiseren proactief nieuwe waarden en geven dit een plaats binnen onze strategie (missie, visie). We richten ons volledig op een circulair systeem, dat ons in staat stelt milieuvriendelijke partij transparant ondersteunt.			
<b>Key activiteiten</b>	Onze key activiteiten en ondersteunende activiteiten staan op zichzelf en circulairiteit maakt daar geen deel van uit.	Onze key activiteiten staan op zichzelf. We besteden aandacht aan duurzaamheid door te acteren op onze afvalstromen en verpakking-materiaal. Alleen hermae richten we ons op circulairiteit.	Onze key activiteiten ondervinden invloed vanuit wetgeving (NL), waardoor wij in beperkte mate deelnemen aan circulairiteit met onze kledingproducten. Eerste stappen tot inzamelen van kleding worden gezet.	Onze key activiteiten ondervinden invloed vanuit de wetgeving (EU) die we omarmen en waar we nieuwe kansen uit ontwikkelen gericht op circulairiteit van onze producten. Afvalstromen en verpakkingen zijn duurzaam onder controle en bekijken vanuit circulairiteit.	Al onze key activiteiten staan in het teken van circulairiteit en we voeren daar riges op of nemen er deel aan. We organiseren een gesloten supply chain en lopen voor op wetgeving (NL en EU) zoals de Uitgebreide Productor Verantwoordelijkheid (UPV) en ketenverantwoordelijkheid. Afvalstromen en verpakkingen kennen een professionele en circulaire benadering.			
<b>Key partners</b>	Onze key partners zijn partijen waarmee we in de supply chain samenwerken en volledig gericht zijn op kostenbeheersing en/of productieve kwaliteit. Of onze partners actief zijn binnen een circulair systeem is voor ons geen bepalende keuze-factor.  Supply Chain Optimalisatie	Onze key partners zijn partijen (leveranciers & afnemers), die direct aan ons verbonden zijn en die gelenzen zijn, omdat zij meedelen over duurzame verpakking en afvalbeheersing.  Circulaire aandacht gericht op afvalstromen en verpakking	Onze key partners binnen onze supply chain denken mee aan het betrekken van circulairiteit. Met andere key partners (buiten onze supply chain) kijken we naar samenwerking van kleding voor tweedehands verkoop.  Afvalstromen en verpakkingmateriaal zijn volledige circulair gericht. Eerste aandacht voor recycling van eigen product en service.	Onze key partners binnen onze supply chain denken mee aan het betrekken van circulairiteit, waarbij we ons richten op alle leverende partijen binnen de productieketen (inclusief katoen productie). Wij stellen een van de bron tot en met de productie van de kleding, inclusief de verpakkingmateriaal en transport. We richten ons mede op 2 <sup>o</sup> hands gebruik van kleding (zelf of door deelen).  Herwinning vezels valt buiten de scope.	Onze key partners zijn alle partijen, die binnen de supply chain en/of de recycle-chain tot en met het gerecycled item, 2 <sup>o</sup> hands of heronnen vezels actief zijn en circulairiteit in hun strategie hebben opgenomen. Wij vinden elkaar doorbinnen van verpakking tot en met het gerecycled item. We werken samen met partijen, die een bijdrage leveren aan onze circulaire waarde propositie.  Aandacht voor 2 <sup>o</sup> kleding en heronnen vezels behoren tot de scope (van katoenzaad tot kledingdraad)			
<b>Key resources</b>	Wij bepalen onze (key) resources op basis van bedrijfskundige keuzes. Dit zijn hogere end markt. Of onze resources deel uitmaken van een circulair systeem is voor ons geen bepalende keuze-factor.	Wij bepalen onze (key) resources op basis van bedrijfskundige keuzes. Alleen op gebied van afvalstromen maken we duurzaamheidskeuzes, die circulairiteit ondersteunen. Overige keuzes zijn te ingewikkeld of te duur.	Wij bepalen al onze (key) resources op basis van bedrijfskundige keuzes waarbij circulairiteit inmiddels aandacht heeft. Naast circulairiteit van afvalstromen heeft de 2 <sup>o</sup> -hands kleding onze aandacht. We zoeken naar medewerkers en/of externen met kennis over de 2 <sup>o</sup> hands kledingmarkt.	Wij bepalen onze (key) resources op basis van bedrijfskundige keuzes waarbij circulairiteit de prioriteit heeft. Naast circulairiteit van afvalverpakkingstromen zoeken we actief naar bronnen en leveranciers, die met ons circulaire oplossingen willen adopteren ook als deze in eerste instantie op korte termijn tot hogere kosten leiden. De lange termijn biedt een positief financieel resultaat.	Wij bepalen al onze (key) resources alleen op basis van bedrijfskundige keuzes, die onze circulaire waarde propositie ten goede komt. Daarbij zien we als key resources, alle gebruikte materialen en middelen, proactief productsystemen en de ingezette, inclusieve arbeid.			

Tabel 2a Circulariteitsvolwassenheidsmodel Fashion



Tabel 2b betreft de kanalen, de klantrelatie en de marktsegmenten zoals aangegeven aan de rechterkant van het Business Model Canvas uit Tabel 1

Volwassenheid:	1 (laag - XS) Geen activiteiten op circulaire gebied.	2 (S) Duurzaamheid aandacht – circulaireiteit van verpakkingen en afval beperken.	3 (M) Circulariteit doel intrade voor het kleding item – met name 2 <sup>nd</sup> hands	4 (L) Circulariteit zet door na inzamelen ook gericht op waarde-behoud van het kledingitem	5 (hoog - XL) Circulariteit is onlosmakelijk verbonden met de onderneming	Uw bedrijfs-score: 1 tot 5	Meer informatie nodig? J/N	Heeft u hier invloed op? J/N
<b>Elementen Business Model Canvas:</b>								
<b>Kanalen</b>	De kanalen die we voor verkoop en inkoop gebruiken, zijn onze standaard kanalen.  Geen aandacht voor aanpassingen van de kanalen om circulariteit te bereiken.	Wij denken na over het optimaal benutten van onze verkoop- en inkoopkanalen. Dit betekent minimaliseren van voorraad en minimaliseren van verpakkings- en afvalmaterialen.  Eerste aandacht voor circulariteit binnen bestaande kanalen	We zetten de eerste stappen om ook binnen ons verkoopkanaal van te geven aan circulariteit d.m.v. 2 <sup>nd</sup> hands kleding. We proberen deze verkoop uit en willen weten hoe dit commercieel werkt.  Concrete bijstapen voor circulariteit worden medels een pilot van inzamelen en verkopen.	We hebben samen met mogelijke key-partners verkopkanalen opgezet, die nodig zijn om circulariteit te werken. We denken vanuit onze kelen en bekijken duurzame logistieke oplossingen. We proberen andere verdienvormen uit, zoals gericht op eigendom van de kleding. Weggeving speelt een rol bij onze projecten.  De consument wordt op diverse manieren betrokken bij 2 <sup>nd</sup> -hands kleding (inzamelen en afnemen 2 <sup>nd</sup> -hands kleding).	Door circulariteit te werken hebben we nieuwe verkopkanalen ontwikkeld, waarmee voor ons en onze key-partners aanvallende omzet wordt gegenereerd. We zien circulariteit als een samenspel van verschillende partijen onder de vlag van één partij. De consument is daar een belangrijke partij bij (voor inzameling en afname van 2 <sup>nd</sup> -hands).  Aandacht voor opzetten nieuwe verkoopkanalen is noodzaak om tot nieuwe bedrijfsmodellen te komen.			
<b>Klantrelatie</b>	De consument koopt kleding bij ons. Daar is onze marketing en verkoop op gericht. Het verkoopproces van de kleding en het logistiek zijn strikt centraal. De klantenevencie richt zich op dienstverlening en wat de klant wenselijk van het product.  Onze klant is weinig duurzaam/circulair bewust.	We merken dat onze klant iets bewaakt wordt van het productieproces en gebruik van materialen. We nemen hier nota van en richten ons op verduurzamen op de verpakkingsmaterialen. De prijs speelt voorloopt een belangrijke rol.  Eerste stappen naar circulaire fashion starten bij duurzaamheid en verpakken, de klant heeft ons op.	We brengen ideeën in de praktijk over 2 <sup>nd</sup> -hands kledingverkoop in onze winkels. De consument heeft leuke tussen 2 <sup>nd</sup> -hands en ons standaard assortiment. We spelen hiermee op de mogelijke klantbehoefte in.  In de winkel is een speciale plek gereserveerd waar circulaire fashion gekocht kan worden.	De consument heeft de informatie en mogelijkheden beschikbaar om circulaire fashion aan te schaffen en ook om kleding in te leveren. De klant speelt een sturende rol in wat we aanbieden.  In de winkel is duidelijk waar te nemen dat circulaire fashion te koop en waar deze in te leveren is.	Consumenten kiezen voor ons vanwege ons circulaire imago. De consument wordt door ons proactief benaderd en gewezen op de mogelijkheid circulaire fashion (online platform, social media of in de winkel) te kopen. Het assortiment bestaat uit reguliere fashion. We streven ernaar naar zo transparant mogelijk te zijn over onze circulariteit en de duurzaamheid van onze fashion.  In de winkel is het personeel proactief in het aanbieden van circulaire fashion aan consumenten.			
<b>Markt Segmenten</b>	Wij richten ons alleen op de klantgroepen, die bij ons kleding kopen. We streven naar reënie en opname. We richten ons op fysiek (winkel/s) en/of webwinkelen.  Er is geen afwijking van de standaard voor marketinguitingen.	We zijn begonnen met het verkennen van de mogelijkheden om klantgroepen te benaderen met duurzame stoffen voor de items, en duurzame verpakkingen (in de winkels en online)  Eerste stappen naar het benaderen van de circulaire bewuste klant.	We hebben inmiddels een klantgroep, die komt voor 2 <sup>nd</sup> -hands kleding. We meten beperkte de resultaten, zoals welke items de handlopers zijn, zodat we hier op inspelen.  We monitoren in beperkte mate de verkoop uit het schap voor 2 <sup>nd</sup> -hands kleding.	We weten welke klantgroepen mogelijk interesse hebben in circulaire fashion en geven in de winkel de mogelijkheid om deze circulaire fashion te kopen. We kennen de klantgroepen en zien interesse in 2 <sup>nd</sup> -hands en in herwonnen vrees. In de winkel wordt de mogelijkheid gecreëerd om circulaire fashion aan te schaffen en er is voldoende informatie over.  Er is voor de consument de mogelijkheid gecreëerd om circulaire fashion aan te schaffen en er is voldoende informatie over.	Naast de klantgroepen die we hebben, richten we ons proactief op de bewaste klant, die wil bijdragen aan een betere wereld door circulaire fashion te kopen. Dit betreft o.a. 2 <sup>nd</sup> -hands, herwonnen vrees items. Het aanbod van deze items geven we ruimtelijk, de omzet neemt toe.  Er wordt in de winkel en marketinguitingen speciale aandacht gegeven aan de consument die circulariteit in fashion wil.			

Tabel 2b Circulariteitsvolwassenheidsmodel Fashion

Tabel 2c betreft de financiële waarden (kostenstructuur en opbrengst stromen) zoals weergegeven aan de basis van het Business Model Canvas uit Tabel 1

Volwassenheid:	1 (laag - XS) Geen activiteiten op circulaire gebied.	2 (S) Duurzaamheid aandacht – circulaireiteit van verpakkingen en afval beperken.	3 (M) Circulariteit doel intrade voor het kleding item – met name 2 <sup>nd</sup> hands	4 (L) Circulariteit zet door na inzamelen ook gericht op waarde-behoud van het kledingitem	5 (hoog - XL) Circulariteit is onlosmakelijk verbonden met de onderneming	Uw bedrijfs-score: 1 tot 5	Meer informatie nodig? J/N	Heeft u hier invloed op? J/N
<b>Element uit Business Model Canvas:</b>								
<b>Kostenstructuur</b>	Wij zien geen kans in ons business model om de omslag naar een circulaire fashion model te bekostigen.	We richten ons op kosten voor verpakkingsmaterialen, die vrij zijn van plastic en/of gerecycled kunnen worden.	We richten ons op het vinden van financiële mogelijkheden om van 2 <sup>nd</sup> -hands kleding een vast item te maken in onze winkels (online en/of fysiek).	We zijn actief op zoek naar een financiële hebbom om 2 <sup>nd</sup> -hands kleding, Renewals en/of herwonnen vrees tot een vast item te maken in ons assortiment. We werken hiervoor samen met onze partners (supply chain).	Wij hebben ons business model omgezet naar een circulaire fashion model vanuit de kansen, die circulariteit ons bracht. We hebben verschillende mogelijkheden gevonden (financiële hebbom) om de kostenstructuur aantrekkelijk te maken. Ons nieuwe imago leidt tot omzetverhoging en daarmee tot positieve financiële waarde (voor de supply- en de recycle chain samen).			
<b>Omzetmogelijkheden</b>	Wij richten ons sec op het verkopen van fashion tegen een goede prijs en marge.	We toetsen de loyaliteit van klanten als we onze verpakkingsmaterialen en onze uitstraling verduurzamen en aantoonbaar beter omgaan met duurzaamheid.  Doornemen van andere verpakkingsmaterialen in combinatie met de verhoogde omzet leidt goede winststapen voor onze omzet	We hebben een pilot draaien waar we omzet genereren uit 2 <sup>nd</sup> -hands kleding. In de pilots kijken we meer naar de kans om extra klanten te trekken voor ons standaard assortiment dan naar de marge die we ermee maken.  Experimenteren en toetsen of de business case duurzaamheids behoudt wordt. Bijsturen en leren is de focus. Doornemen van de business case voor 2 <sup>nd</sup> -hands in relatie tot standaard assortiment is opgestart.	We hebben geleerd van onze pilots en na wat aanpassingen is circulaire fashion opgenomen in ons assortiment (2 <sup>nd</sup> -hands kleding, Renewals of items met herwonnen vrees) in de (online)winkel.  We creëren additionale omzet, die een lagere marge kent, omdat circulaire fashion aantrekkelijk willen maken en we nog zoeken hoe alle partijen erbij gebracht zijn. De totale omzet verhoogt.	We organiseren proactief nieuwe verdienmodellen en geven dit een plaats binnen onze strategie (missie, visie). We richten ons bewust op de combinatie van circulaire en regulier.  Onze circulaire fashion kent een andere prijsstelling dan de reguliere fashion, wat het assortiment aantrekkelijk maakt.  Door verschillende verdienmodellen binnen circulaire fashion aan te bieden (verhuren, lenen, delen en lessen) hebben we aantrekkelijke omzet mogelijkheden gecreëerd. De marges zijn zeer acceptabel.			

Tabel 2c Circulariteitsvolwassenheidsmodel Fashion



Figuur 3 Supply Chain van grondstof tot klant

De ketenbetrokkenheid binnen zowel de supply als recycle keten kent meerdere opties. Zo varieert de recycle keten van sec een inzamelaar, die de ingezamelde afgedankte kleding direct verkoopt en distribueert naar opkopers, tot en met professionele inzamelaars, die alle benodigde (logistieke) processen uitvoeren en over een eigen Retailkanaal beschikken.

#number of echelons, & Recycle Chain activities orchestrated by one organisation:						
C U S T O M E R	#3 Collect, Distribution, Sales					
	#4 Collect, Distribution, Sales, & Retail (2 <sup>nd</sup> hand sales)					
	#5 Collect, Fibre selection, Distribution, Sales, & Retail (2 <sup>nd</sup> hand sales)					
	#6 Collect, Fibre selection, Distribution, Recycling & full chain Sales, & Retail (2 <sup>nd</sup> hand sales)					
	Purchase/Collect & Pre-Selection	Sales & Distribution	Retail (web)shop 2 <sup>nd</sup> hand sales	Fibre Evaluation & Selection	Recycling & Store (Reborn fibres)	Fibre Sales (Rest- & Reborn)
Collector	#5 Purchase, Receive, Evaluate & Select, Recycle & Store, Sales					

Figuur 4 Recycle keten van afgedankte kleding tot verkoop van 2de -hands of vezels.

#### 4. Inzetten van het volwassenheidsmodel circulariteit

De aanpak van een transitiepilot naar circulariteit vergt 2 stappen, voordat de pilot kan plaatsvinden:

##### Stap 1 ketenbetrokkenheid bepalen

Het uitvoeren van een pilot om te komen tot Circulaire Fashion vergt inzicht in de wijze waarop circulariteit zich binnen alle verschillende bedrijfskundige aspecten manifesteert. De mate waarin de eigen bijdrage mogelijk is, hangt af van de omvang van het ketendeel waarbinnen de Retailer of het Brand actief is. Daarom vergt het gebruik van het model eerst een bepaling de ketenbetrokkenheid. Hiermee bepaalt de Retailer of het Brand binnen welke delen van de supply en recycle chain de activiteiten worden ontplooit.

##### Stap 2 Circulariteitsvolwassenheidsmodel invullen

Het gepresenteerde model is op verschillende manieren te gebruiken:

###### 1. Vanuit perceptie

De ondernemer beperkt zich tot wat hij denkt te weten. Het invullen gaat snel en levert slechts een vermoeden op. Deze keuze vereist meerdere personen uit het bedrijf, die de volwassenheidsscan invullen;

###### 2. Vanuit onderbouwde waarden

Het invullen vergt meer werk en geeft een nauwkeuriger beeld. Er zijn mogelijk meer mensen betrokken om het model 1x in te vullen;

###### 3. Een combinatie van beiden.

Men start met invullen vanuit perceptie, trekt vervolgens een 'roadmap' aan verbeteringen uit het model en kiest er dan voor om per pilot met feiten de werkelijke waarden op te halen. Het voordeel van deze aanpak is sneller starten met pilots en ook werkelijke waarden verkrijgen. Met deze aanpak wordt de exercitie van een volwassenheidsmodel omgezet naar een quick scan, waarmee binnen een beperkte inzet (bedrijfsgrootte afhankelijk) het transitie pad uitgedrukt in 'feiten en cijfers' duidelijk wordt.

## 5. Conclusies, Discussie en vervolgonderzoek

### Conclusie Circulariteitsvolwassenheidsmodel

Het circulariteitsvolwassenheidsmodel is een prima model om Retailers en Brands te helpen bij:

- Het formuleren van de knelpunten om te komen tot een volwassen circulaire bijdrage aan de fashionindustrie;
- De eigen bedrijfs-'mapping' uitgedrukt in een patroon, dat vergelijkbaar is met het gemiddelde, en best practise van de branche;
- Verkrijgen van inzicht in:
  - \* De bedrijfskundige criteria, die naar een hoger professioneel circulariteitsniveau te tillen zijn;
  - \* De mate waarbinnen ICT helpt om het circulaire business model waarde te geven;
  - \* De mate waarin het bedrijf een Regiefunctie heeft binnen het circulaire business model;
  - \* Welke bedrijfscriteria het bedrijf een stimulerende ketenrol kan vervullen om har eigen circulaire business model te realiseren.

De transitie naar een circulair business model wordt zelden als zelfstandig bedrijf gerealiseerd. Daar zijn key-partners voor nodig.

### Conclusie ketenintegratie en IT

Steeds vaker wensen consumenten transparantie. Deze komt uit informatietechnologie. Als een Retailer of Brand naar een hogere status van circulaire volwassenheid wenst te komen, dan is een benadering van de bedrijfskundige criteria met feitelijke waardes vereist, omdat hier de feiten liggen waar de klant om vraagt. De supply chain dient hier rekening mee te houden zodat de recycle chain de ICT gebruikt die binnen de supply chain is voorbereid. Daarmee dient 'design for circularity' uitgebreid te worden met de 'information management for circularity'.

### Recycle chain uitdagingen

Naast de ICT heeft de recycle keten ook een budgetuitdaging. Een slimmere verdeling tussen supply en recycle chain kosten toekenning, realiseert circulariteit. Bedrijven, die al circulair werken, lopen hierin voorop en zijn in staat de regie te voeren en de recycling onder eigen beheer, met eigen prestatie-indicatoren te laten verlopen. Het is duidelijk dat de recycle keten achterloopt bij de supply chain in het integraal uitwisselen van data en informatie. Om beide ketens (supply en recycle) beter te koppelen, dient de consument als belangrijke schakel tussen beide ketens beter betrokken te worden. Hier ligt de behoefte aan transparantie. Om hiervoor informatie over de totale circulaire keten aan te bieden die traceerbaar en waar is, is een grote uitdaging.

## Discussie en vervolgonderzoek

Bovenstaande leidt tot de volgende hypotheses:

1. Indien de supply chain in staat is kleding zodanig te produceren inclusief codering (QR-code), dat deze voor bedrijven en voor consumenten de gewenste informatie biedt, dan wordt het mogelijk om gedrag te sturen.
2. Met het opzetten van een circulair informatiesysteem wordt circulaire optimalisatie mogelijk.
3. Het optimaliseren van een circulaire keten creëert interesse bij bedrijven en een wens om op dezelfde wijze te gaan acteren.

Met een circulair informatiesysteem wordt het duidelijk hoe vaak een kledingitem circuleert, hoe vaak een vezel te herbruiken is en op welke wijze. Er ontstaat feitelijk inzicht in vezelgrondstof-(her)gebruik per soort vezel. Zolang kwantitatieve informatie over de gehele circulaire keten ontbreekt, blijft het onmogelijk om de consument transparantie te geven over alle activiteiten van de circulaire waardeketen. Daarmee blijft het lastig om het consumentengedrag te buigen. Bedrijven die dit bieden, verkrijgen inmiddels een voorsprong op bedrijven, die geen of onjuiste informatie bieden.

Doe de volwassenheidsscan via: <https://q.crowdtech.com/xSzLeMgYrkmWmbrY14R2kg>