

Expertgroep

Circularity in Fashion: new Business Models

De cirkel is nog niet rond



shopping
tomorrow

Takeaways

1. Circulariteit staat bij veel fashionretailers en -brands op het netvlies. Waar duurzaamheid wél in het businessmodel van veel partijen staat, is dat bij circulariteit nog nauwelijks het geval. Regelgeving op dit gebied is aanstaande, waardoor het voor iedere partij van belang is om actie te ondernemen.
2. Circulariteit vereist nieuwe en andere samenwerkingsvormen en informatie-uitwisseling, omdat je van een lineaire keten naar een cirkel gaat. In vijf stappen kun je een pilot opzetten om een nieuw businessmodel in de praktijk te testen.
3. Kijk in het volwassenheidsmodel hoe ver jij bent met circulariteit en welke volgende stap jij kunt nemen.

Host



Voorzitter



Hoe retailers en brands een circulair businessmodel kunnen invoeren

1. Introductie

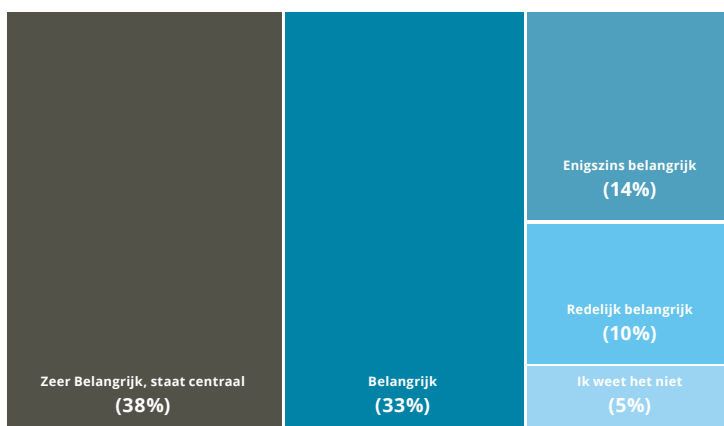
Het huidige businessmodel van de mode-industrie is gebaseerd op het weggooien van oude kleren en het kopen van nieuwe. Met de huidige toename van welvaart en de wereldbevolking, hebben we binnen 25 jaar drie aardbollen nodig om aan de kledingbehoefte te voldoen (EMF, 2017). Dit lineaire model is niet houdbaar en moet veranderen naar een circulair model. Maar hoe? In deze blueprint nemen we de mogelijkheden onder de loep. We peilen de stand van zaken in de markt en informeren over de (aanstaande) regelgeving. We bieden inspirerende voorbeelden van pilots en bedrijven die al vooroplopen, en we presenteren een volwassenheidsmodel dat organisaties helpt om naar een volgende fase van professionaliteit in circulariteit te gaan.

1.1 Inventarisatie: waar een wil is, is nog niet altijd een weg

Om een beeld te kunnen schetsen van de stand van zaken met betrekking tot circulaire economie, is door de deelnemers van de expertgroep een enquête ingevuld¹. Hieruit komen een aantal gemene delers.

1.2 Belang van de circulaire economie

De respondenten zien circulaire economie als een reëel economisch model voor de toekomst. Ruim 38% geeft aan circulariteit zeer belangrijk te vinden en 33% belangrijk. Bij geen enkel bedrijf is het onbelangrijk.



Afbeelding 1: Het belang van de circulaire economie voor bedrijven

¹ HET AANTAL RESPONDENTEN IS 21. DE UITKOMSTEN GEVEN EEN INDICATIE, GEEN REPRESENTATIEF BEELD VAN DE MARKT

75% verbindt de circulaire economie met de missie en visie van het bedrijf, niet als een 'moetje' dat ontstaat vanuit regelgeving. Ook ziet een kleine meerderheid de circulaire economie juist als een businesskans, in tegenstelling tot een kostenpost.

1.3 Obstakels richting een circulaire economie

Toch ondernemen de respondenten nog weinig om naar een circulair businessmodel te gaan. Een kwart van de bedrijven heeft KPI's geformuleerd op de transitie naar circulair. Een kleine 40% werkt al met duurzame materialen, maar andere acties zoals recycling (24%), een tweedehandslijn aanbieden (5%) of kleding laten ophalen voor gebruik of verkoop elders (14%), wordt nog weinig toegepast.

Daaruit blijkt dat er weliswaar een wil is om de omslag te maken, maar dat dit niet zomaar ook gebeurt. Het grootste obstakel is het rondmaken van de businesscase (43%). Ook de logistieke processen zijn te complex (33%), en er is te weinig kennis en kunde in huis (33%). Verder is de kwaliteit van producten onvoldoende voor recycling en is er te weinig samenwerking en transparantie in de keten. Negatieve framing of de behoefte bij de consument worden met beide 10% weinig genoemd als belemmering.

95% procent van de ondervraagden ziet het belang in van samenwerking. Toch is samenwerking in de keten lastig en wordt het door bijna een derde gezien als een belemmering om circulair te gaan werken.

2. Regelgeving: waar moet je rekening mee houden?

Met het wereldwijde Klimaatakkoord van Parijs, de Sustainable Development Goals van de VN, de Europese Green Deal en het Europese Circular Economy Action Plan, is het duidelijk dat (inter)nationale overheden de route naar een duurzame en circulaire economie uitstippelen. Ook bedrijven zelf werken samen om al dan niet bindende afspraken te maken. Het is verstandig je hier bewust van te zijn en je strategie voor de toekomst hiermee in lijn op te stellen.

Voor de mode-industrie zijn drie zaken relevant:

- **Uitgebreide Producentenverantwoordelijkheid:** In 2023 wordt een Uitgebreide Productenverantwoordelijkheid (UPV) voor textiel ingevoerd in Nederland. De invoering van de UPV voor textiel betekent dat producenten en importeurs van kleding verantwoordelijk worden voor de inzameling, recycling, hergebruik en afvalfase van de producten die zij op de markt brengen. Producenten moeten dit logistieke systeem ook gaan financieren. Nu is het nog zo dat gemeenten verantwoordelijk zijn voor het inzamelen en de kosten van het afgedankte textiel van hun inwoners. Hoe de UP- regels er precies uit gaan zien, wordt op dit moment nog bepaald.
- **Convenant Duurzame Kleding en Textiel:** Een brede coalitie van bedrijven en andere organisaties heeft het Convenant Duurzame Kleding en Textiel ondertekend. Samen gaan ze aan de slag om misstanden zoals uitbuiting, dierenleed en milieuschade te voorkomen. Transparantie staat centraal bij het in kaart brengen van risico's en het gezamenlijk werken aan verbeteringen. Bijna 70 bedrijven hebben zich op dit moment gecommitteerd aan de doelen van het convenant. Het convenant loopt in 2021 af, maar er wordt gewerkt aan een voortzetting onder de naam New Generation Agreement (NGA).

- **Gepaste zorgvuldigheid:** Onlangs heeft het Europees Parlement een 'legislative report' over 'mandatory due diligence' goedgekeurd. Dit houdt bedrijven verantwoordelijk voor hun gehele toeleveringsketen. De wetgeving die eraan komt, verplicht bedrijven om hun toeleveringsketen te onderzoeken en problemen te identificeren en aan te pakken. Volgens internationale richtlijnen die op relatief korte termijn in wetgeving veranderen, moeten bedrijven 'gepaste zorgvuldigheid' toepassen om misstanden in de keten aan te pakken.

Het Nederlandse kabinet heeft aangegeven in te zetten op een brede gepaste zorgvuldigheidsverplichting, bij voorkeur op Europees niveau, om de naleving van de OESO-richtlijnen voor multinationale ondernemingen verder te bevorderen. Je aansluiten bij het kledingconvenant is een manier om aan de verplichting voor gepaste zorgvuldigheid te voldoen.

3. Een pilot opzetten in vijf stappen

Aan de slag gaan met de circulaire economie is - gezien de opkomende regelgeving - noodzakelijk, maar niet eenvoudig. Bedrijven in de expertgroep zijn gestart met verschillende pilots. Er zijn belangrijke lessen te leren uit zowel de manier waarop de pilots zijn opgezet, als de (eventuele) uitkomsten van de pilots.

Stap 1: Wat is het doel van het businessmodel dat je wilt uitproberen?

Het doel van een pilot kan zijn dat je een nieuw businessmodel in de praktijk wilt testen, of dat je nieuwe verbindingen in de keten wilt leggen, of je imago wilt verbeteren.

Stap 2: Welke partijen zijn er betrokken in de keten?

Veel meer dan in een lineaire economie moeten bedrijven in een circulaire economie met elkaar samenwerken. Producten en grondstoffen gaan immers weer terug de keten in en zullen daar opnieuw waarde vertegenwoordigen. Dit behelst een breed scala aan organisaties, zoals (grondstof) producenten, logistieke dienstverleners, retailers, merken, inzamelaars, recyclers, et cetera. Ook de overheid, brancheverenigingen en maatschappelijke organisaties spelen in de transitieperiode een rol. Stel vast welke spelers in de keten nodig zijn voor jouw pilot.

Stap 3: Bepaal je uitgangspositie

Zorg dat je weet waar je zelf staat, maar ook waar de betrokken handelspartners staan voor je vertrekt. Neem de tijd om dit in kaart te brengen en de belangen af te stemmen. Het zo goed mogelijk bedienen van de eindconsument is hierbij het uitgangspunt. Het model verderop in deze blueprint kan dienen als meetinstrument.

Stap 4: Welke processtappen zijn er in de pilot?

Aan de hand van het doel van de pilot en de bijbehorende customer journey kun je gaan bepalen wat de consequenties zijn voor de processen in de keten zoals voor:

- Inname
- Logistiek
- Marketing
- Controle (op echtheid, kwaliteit, etc)

- Communicatie
- Verkoop
- Service
- Financiën

Denk bij elk van de onderdelen aan de consequentie die het nieuwe businessmodel zal hebben in termen van systemen (hardware, software), mensen (capaciteit, vaardigheden), processen en data, en (gezamenlijke) normen en waarden.

Stap 5: Wat is er nodig om de pilot uit te rollen?

Om de pilot vervolgens te kunnen uitvoeren is er tijd, geld en een gevoel van prioriteit nodig. Stel daarom een businesscase op: wat zijn de (harde en zachte) kosten en opbrengsten?

4. De cases

De expertgroep is bij drie pilotprojecten betrokken. De bevindingen worden per case hieronder besproken.

4.1 Case: HEMA: inzameling textiel

HEMA wil werken aan de bewustwording om afval te zien als grondstof voor iets anders. HEMA heeft de ambitie om ingeleverd textiel te gebruiken voor nieuwe producten voor HEMA-collecties.

Hoe gaat HEMA de ambities ten aanzien van textielrecycling realiseren?

HEMA heeft niet de kennis en ervaring om textiel te recyclen en wil dit samen met partners realiseren. Er is gekozen om stap voor stap ervaring op te doen, hiervan te leren en op te schalen. Een van de eerste stappen is een pilot samen met textielrecycler Wolkat.

Het doel van deze pilot is:

- Wat is het inzamelpotentieel en hoe kun je inzameling stimuleren?
- Wat is de impact op processen in winkels, transport en distributiecentra?
- Wat is de samenstelling van het ingezameld textiel en wat kan HEMA ermee doen?



Hoe werkt het inzamelen van textiel?

Sinds mei kunnen consumenten gebruikt textiel inleveren bij 24 inleverpunten in de HEMA-filialen. Klanten bieden hun oude textiel in een tas aan. Een medewerker controleert de inhoud. Als alles in orde is, gaat de zak in de recyclebak. De winkelmedewerkers hebben een instructie gekregen en er zijn communicatiematerialen gemaakt, zoals een website².

Om mensen aan te moedigen oud textiel in te leveren, gaf HEMA bij de start van de textielinname 10 procent korting op een artikel uit de textiel- of kledingcollectie van HEMA.

Als de recyclebak in de winkel vol is, gaat de inhoud mee met het intern transport naar het HEMA-distributiecentrum. Daar wordt het ingezamelde textiel in een container gedaan, die door Wolkat wordt opgehaald.

De belangrijkste lessen tot nu toe

Op het moment van schrijven is de container op het DC nog niet vol. Er is dan ook nog geen textiel verwerkt door Wolkat. HEMA en Wolkat kunnen dan ook geen uitspraken doen over de samenstelling en herbruikbaarheid van het ingezamelde textiel.

Wel had HEMA verwacht meer textiel ingezameld te hebben. Er was gehoopt op meer bewustwording van de klant wat betreft het inleveren van oud textiel bij HEMA. De actie met 10% korting had een positief effect, maar zodra die was afgelopen, daalde het animo. De les tot nu is dan ook dat er voldoende aandacht moet worden besteed aan bewustwording en aan het geven van een extra stimulans. De instore communicatie en een herkenbare recyclebak dragen hieraan bij.

Het kost tijd om processen en communicatiemiddelen goed uit te werken, en om de recyclebak te ontwikkelen. Dit vergt een multidisciplinaire aanpak waarbij winkelmedewerkers, DCs, transport en communicatie betrokken moeten zijn. Er moet ook voldoende tijd worden besteed aan het informeren van alle betrokken medewerkers. Het gehele proces wordt nog geëvalueerd door HEMA.

4.2 Case: MYoMY en GS1: Circular Economy productinformatie

MYoMY maakt samen met fair trade-productiepartners in India en Bangladesh duurzame tassen en portemonnees. Om de impact transparanter te maken, wil MYoMY haar klanten leiden naar een online journal met achtergrondverhalen. Samen met GS1 (uitgever van artikelcodes) is gekeken hoe barcodes de consument kunnen leiden naar online informatie op productniveau. Er zijn drie cases uitgewerkt die een eerste stap vormen op weg naar een toekomst waarin elk product een productpaspoort zal hebben.

MY CHANGEMAKER BAG



Scan de QR-code voor meer informatie

In de binnenkant van de strandtas die MYoMY inkocht bij door corona getroffen partners in Bangladesh, staat een QR-code die naar de online journal verwijst. GS1 linkte de journal aan de barcode van de tas. Met de GS1 Digital Link demo app kun je de barcode op het productkaartje scannen en kom je op de webpagina. Een belangrijke bevinding was dat de QR-code niet goed werkt als deze beschadigd raakt.

Pre-loved

In september is MYoMY gestart met de verkoop van pre-loved (tweedehands) tassen. Dit is een nieuw, kleinschalig project. De pre-loved tassen zijn duidelijk van elkaar en van nieuwe exemplaren te onderscheiden.

Voor dit onderscheid is naast de barcode met artikelnummer een uniek serienummer per tas nodig. Deze gegevens worden weer opgenomen in een GS1 Digital Link-webadres, dat in de vorm van een QR-code op het label van de tas staat. De QR-code linkt naar de productinformatie van de individuele tas op basis van product- en serienummer. Dit principe past bij het idee dat in een circular economy ieder product te volgen is gedurende zijn individuele product life cycle.

Binnen de pilot dachten we iedere (pre-loved) tas zijn eigen webpagina te geven, maar dat heeft impact op SEO. Hier zijn technische oplossingen voor geïmplementeerd. Een volgende stap is om in het ERP-pakket het gebruik van serienummers mogelijk te maken en deze te koppelen aan de website.

Onderhoud

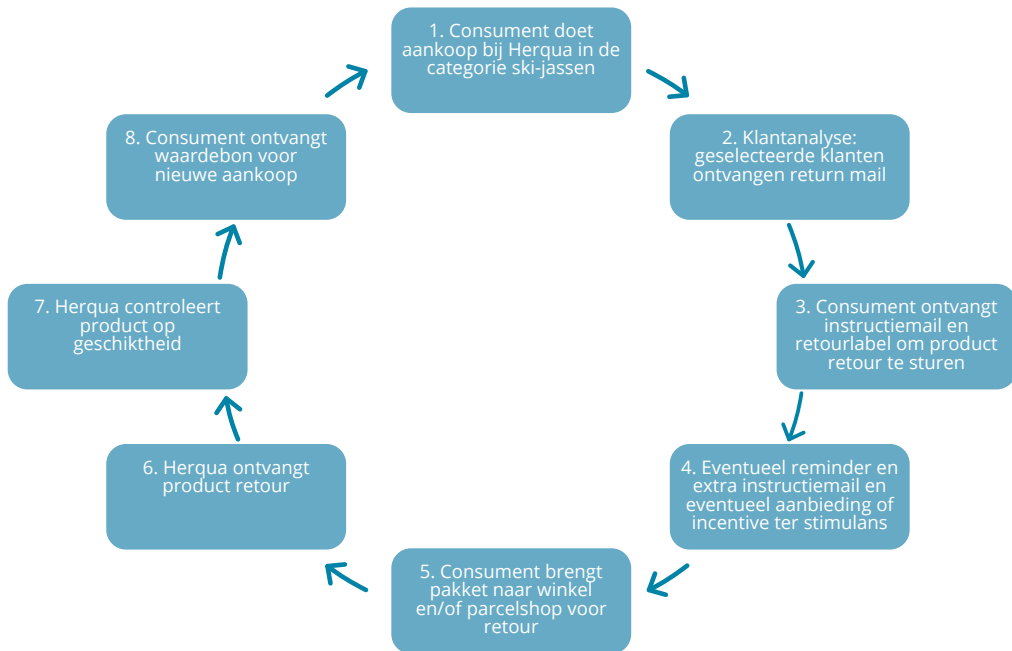


Scan de QR-code voor meer informatie

Bij een tas uit een andere collectie wil MYoMY de barcode gebruiken om kopers van de tas naar de onderhoudspagina voor leren producten te sturen. Hier is weer gebruikgemaakt van de GS1 Digital link demo app, die het mogelijk maakt om dezelfde barcode te koppelen aan verschillende webpagina's.

4.3 Case Herqua: terugnemen van producten voor hergebruik

Herqua wilde als sportwinkel de klanten een incentive geven om ongebruikte wintersportkleding te retourneren naar de winkel. Hiervoor werd het volgende proces ontwikkeld:



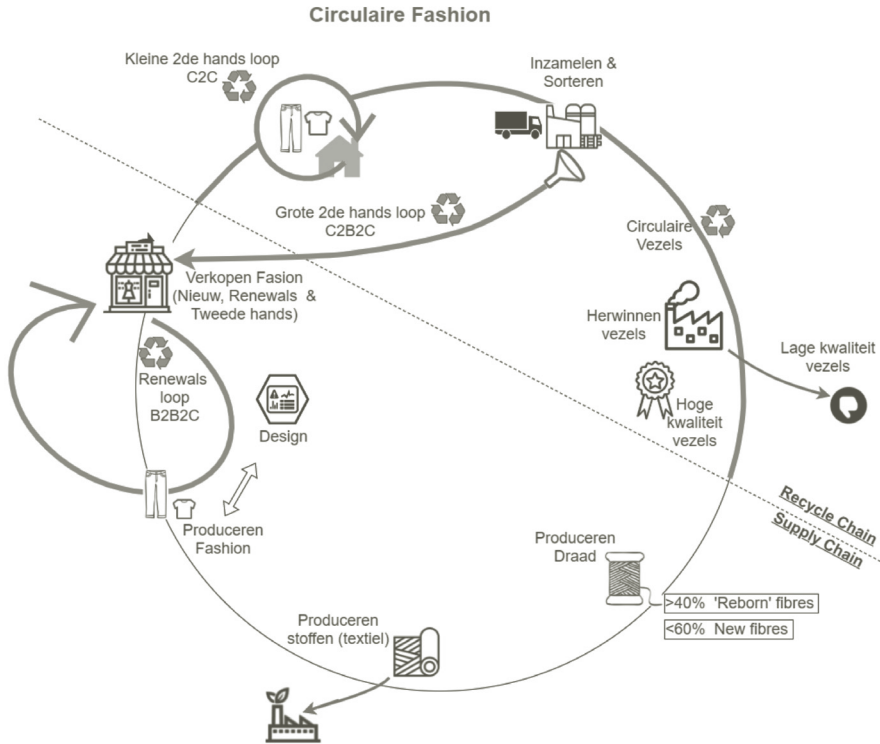
Afbeelding 2: Pilot proces Herqua

Wintersportkleding werd als een geschikte productgroep gezien voor de pilot, want hiervan heeft Herqua een goed beeld van wie er binnen de kopersgroep kan worden benaderd voor een retouractie. Deze actie staat gepland voor het najaar. De volgende stap in de voorbereiding is om te bepalen wat er met de ingeleverde wintersportkleding gaat gebeuren.

5. Het volwassenheidsmodel

Hoe weet je in welke mate jouw bedrijf al bijdraagt aan circulariteit en welke waarde die circulariteit biedt? De expertgroep ontwikkelde hiervoor een volwassenheidsmodel.

Het volwassenheidsmodel richt zich op circulariteit - niet op duurzaamheid - in de breedste zin van het woord. Afbeelding 3 toont de verschillende circulaire opties die er zijn voor fashion. Dat zijn de tweedehands loop (al dan niet via een sorteerder), de vervezel-loop en de renewal-loop.



Afbeelding 3: Circulaire fashion

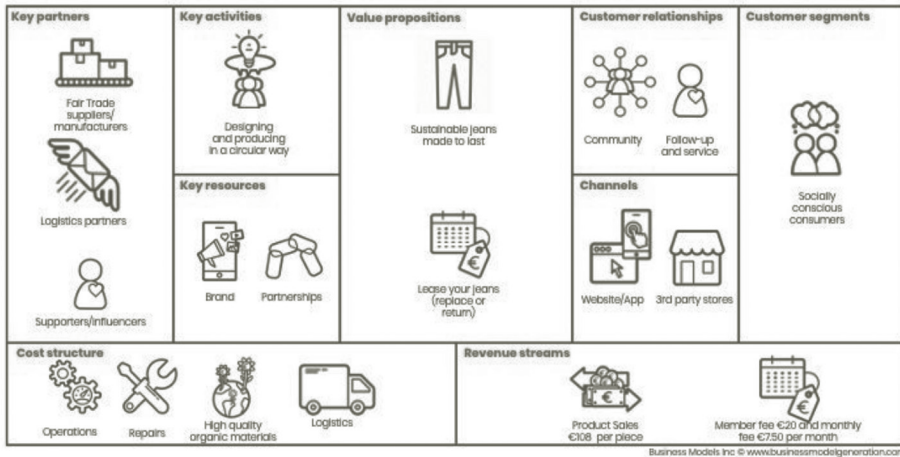
5.1 De vijf schalen: van XS tot XL

Met het volwassenheidsmodel kunnen bedrijven zichzelf meten op een vijfschaal van negen elementen. De vijfschaal is uitgedrukt in de 'maten' XS, S, M, L, en XL. Een bedrijf dat XL scoort is goed op weg binnen de transitie naar circulair. Een bedrijf dat XS scoort staat nog aan het begin van die transitie. Het volwassenheidsmodel is tegelijk een pragmatische benadering en een theoretische kapstok voor circulaire businessmodellen. Daarmee geeft het volwassenheidsmodel antwoord op de volgende vragen:

1. Hoe kan ik meten welke vorderingen ik heb gemaakt op het gebied van circulariteit?
2. Welke volwassenheidsfasen zijn er en hoe kan ik zien welk volwassenheidsniveau ik heb?
3. Welke doelen kan ik mij in de praktijk stellen om naar de volgende fase in volwassenheid te gaan?

Het volwassenheidsmodel is gebaseerd op de negen elementen van het Business Model Canvas (BMC). Een voorbeeld van een ingevuld BMC is getoond in afbeelding 2, waar MUD Jeans het BMC heeft gebruikt om haar waardepropositie vorm te geven³.

BMI • Business model canvas MudJeans



Afbeelding 4: Business Model Canvas van MUD Jeans

5.2 De volwassenheidsniveaus

XS

Een bedrijf dat XS scoort is vooral met de bedrijfseconomische en bedrijfskundige aspecten bezig, zoals het verder optimaliseren van de processen en/of de supply chain. Er is nog geen ruimte voor circulariteit in de bedrijfsvoering. Dat zegt overigens niets over de mate waarin de organisatie oog heeft voor duurzaamheid.

S

De organisatie is zich bewust van circulariteit en merkt dat vanuit het klantcontact. Het is moeilijk om invulling te geven aan circulariteit vanuit de eigen business. Er is begrip van randzaken zoals inzameling, maar de omslag naar toepassen binnen het bedrijf is nog lastig. Circulariteit richt zich daarom alleen tot secundaire zaken zoals verpakkingsmaterialen. De projecten die worden opgezet en uitgevoerd zijn kleinschalig in aanpak, tijd en kosten.

M

Er wordt ingespeeld op de behoefte van de milieubewuste klant. Die zoekt naar speciale items en hergebruik van materialen (renewals) of van kledingitems (tweedehands). Projecten gericht op verkoop hiervan worden gemonitord en geëvalueerd. De informatievoorziening aan de klant groeit mee met de initiatieven die de organisatie onderneemt.

L

De secundaire stromen zijn volledig circulair en onder controle en de klant is zich daarvan bewust. Het duurzame imago maakt deel uit van de missie en circulariteit maakt expliciet deel uit van de visie. Het aanbod bevat circulaire fashion, en de klant waardeert dat en belooft dat met aankopen. Er zijn bijvoorbeeld inleveracties van kledingitems. Voor nieuwe collecties worden nieuwe, innovatieve grondstoffen en herwonnen vezels gebruikt. Er is echter nog geen volledig gesloten circulaire keten. Een groot deel van het assortiment bevindt zich nog binnen de lineaire supply chain.

XL

De organisatie voert de regie of maakt deel uit van een gesloten circulaire fashion loop. Hiertoe behoren het verkopen van tweedehands kleding, renewals en kleding met herwonnen vezels. Aan dit laatste draagt de organisatie zelf bij. Klanten kiezen voor het imago, dat wordt uitgedragen vanuit de visie en missie. Er zijn nieuwe vormen van verdiensten gevonden die bijdragen aan circulariteit. Duurzaamheid maakt hier deel van uit.

5.3 Toepassen van het volwassenheidsmodel

Om het model (zie tabel 1a, 1b en 1c) toe te passen, moet op basis van zelfanalyse een score worden ingevuld.

Volwassenheid:	1 (laag - XS) Geen activiteiten op circulair gebied.	2 (S) Duurzaamheid aandacht – circulairiteit van verpakkingen en afval beperken.	3 (M) Circulariteit doet intride voor het kleding item – met name 2 ^{de} hands	4 (L) Circulariteit zet door na inzamelen op gericht op waarde-behoud van het kledingitem	5 (hoog - XL) Circulariteit is onlosmakelijk verbonden met de onderneming	Lw bedrijfs- score: 1 tot 5	Meer informatie nodig? J/N	Heeft u hier invloed op? J/N
Elementen Business Model Canvas:								
Waardepropositie	Vanuit onze waardepropositie hebben we geen aandacht voor circulariteit of mogelijke nadatieve effecten van ons handelen. Kosten en opbrengsten zijn de enige waarden die we volgen. Processoptimalisatie	Voor onze waardeproposities kijken we naar het behouden van mogelijke nadatieve effecten van ons handelen (zoals verpakking-materiaal). We handelen reactief.	Voor onze waardeproposities kijken we proactief naar mogelijkheden om circulair te handelen. We weten te weinig van recycling en circulariteit van kleding om concrete stappen te zetten.	Voor onze waardeproposities acteren we proactief op het voorkomen van mogelijke nadatieve effecten van ons handelen. We zoeken actief naar mogelijke voordelen binnen de recycle keten.	Onze waardepropositie is volledig gericht op circulariteit. We organiseren proactief nieuwe waarden en geven dit een plaats binnen onze strategie (missie, visie). We richten ons volledig op een circulair versnel, dat ons imago als milieuvriendelijke partij transparant ondersteunt.			
Key activiteiten	Onze key activiteiten en ondersteunende activiteiten staan op zichzelf en circulariteit maakt daar geen deel van uit.	Onze key activiteiten staan op zichzelf. We hebben aandacht aan duurzame verpakking en onze afvalstromen en verpakking-materiaal. Alleen hiermee richten we ons op circulariteit.	Onze key activiteiten onderdividen invloed vanuit wetgeving (NL), waardoor wij in bepaalde milieudomeinen aan circulariteit met onze kledingproducten. Eerste stappen tot inzamelen van kleding worden gezet.	Onze key activiteiten onderdividen invloed vanuit de wetgeving (EU) die we omarmen en waar we nieuwe kansen uit ontdekken gericht op circulariteit van onze producten. Afvalstromen en verpakkingen zijn duurzaam onder controle en bekijken vanuit circulariteit.	Onze key activiteiten staan in het teken van circulariteit en we voeren daar regie op of nemen er deel aan. We organiseren een gestructureerde supply chain en lopen voor op wetgeving (NL en EU) zoals de Uitgebreide Producten Verantwoordelijkheid (UPV) en ketenverantwoordelijkheid. Afvalstromen en verpakkingen kennen een professionele en circulaire benadering.			
Key partners	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 keuzefactor.	Onze key partners zijn partijen (leveranciers & afnemers), die direct aan ons verbonden zijn en die gekozen zijn, omdat zij meekijken om duurzame verpakking en afvalbeperking.	Onze key partners binnen onze supply chain denken mee aan het bereiken van circulariteit. Met andere key partners (buiten onze supply chain) kijken we naar inzet van leiding voor tweedehands verkoop.	Onze key partners binnen onze supply chain denken mee aan het bereiken van circulariteit, waarbij we ons richten op alle leverende partijen binnen de productieketen (inclusief ketenproducten). Wij stellen een vastaf de bron tot en met de productie van de kleding, inclusief de verpakkingmaterialen en transport. We richten ons mede op 2 ^{de} hands gebruik van kleding (zelf of door derden).	Onze key partners zijn alle partijen, die binnen de supply chain en/of de recycle-chain tot en met het gerecyclede item, 2 ^{de} hands of herwonnen vezels) actief zijn en circulariteit in hun strategie opnemen. Wij vinden elkaar doorheen vanaf verpakking tot en met het geproduceerde item. We werken alleen met partijen, die een bijdrage leveren aan onze circulaire waardepropositie.			
Key resources	Wij bepalen onze (key) resources op basis van bedrijfskundige keuzes (bijv. high/low end markt). Of onze resources deel uit maken van een circulair systeem is voor ons geen bepalende keuzefactor.	Wij bepalen onze (key) resources op basis van bedrijfskundige keuzes. Alleen op gebied van afvalstromen maken we duurzaamheidskeuzes, die circulariteit ondersteunen. Overige keuzes zijn ons te ingewikkeld of te duur.	Wij bepalen al onze (key) resources op basis van bedrijfskundige keuzes waarbij circulariteit een belangrijke aandacht heeft. Naast circulariteit van afvalstromen heeft de 2 ^{de} hands kleding onze aandacht. We zoeken naar medewerkers en/of externen met kennis over de 2 ^{de} hands kledingmarkt.	Wij bepalen al onze (key) resources op basis van bedrijfskundige keuzes waarbij circulariteit de prioriteit heeft. Naast circulariteit van afvalverpakkingstromen zoeken we actief naar innoveren en leveranciers, die met onze circulaire oplossingen willen adopteren ook als deze in eerste instantie op korte termijn tot hogere kosten leiden. De lang termijn biedt een positief financieel resultaat.	Wij bepalen al onze (key) resources alleen op basis van bedrijfskundige keuzes, die onze circulaire waardepropositie ten goede komt. Daarbij zien we alle key resources: alle gebruikte materialen en middelen, productieproductiesystemen en de ingezette, inclusieve arbeid.			

Tabel 1a: Circulaire Fashion Volwassenheidsmodel: de waardepropositie, de sleutelactiviteiten, partners

Volwassenheid:	1 (laag - XS) Geen activiteiten op circulair gebied.	2 (S) Duurzaamheid aandacht – circulairiteit van verpakkingen en afval beperken.	3 (M) Circulariteit doet intride voor het kleding item – met name 2 ^{de} hands	4 (L) Circulariteit zet door na inzamelen op gericht op waarde-behoud van het kledingitem	5 (hoog - XL) Circulariteit is onlosmakelijk verbonden met de onderneming	Lw bedrijfs- score: 1 tot 5	Meer informatie nodig? J/N	Heeft u hier invloed op? J/N
Elementen Business Model Canvas:								
Kanalen	De kanalen die we voor verkoop en inkoop gebruiken, zijn onze standaard kanalen.	Wij denken na over het optimaal benutten van onze verkoop- en inkoopkanalen. Dit betreft minimaliseren van voorraad en minimaliseren van verpakking- en afvalmaterialen.	We zetten de eerste stappen om ook binnen ons verkoopkanaal d.m.v. 2 ^{de} hands kleding. We proberen deze verkoop uit en willen weten hoe dit commercieel werkt.	We hebben samen met mogelijke key-partners verkoopkanalen opgezet, die nodig zijn om circulair te werken. We denken vanuit onze keten en bekijken duurzame lopende oplossingen. We proberen andere verdienvormen uit, zoals gericht op eigendom van de kleding. Wetgeving speelt een rol bij/n ons project.	Door circulaire te werken hebben we nieuwe verkoopkanalen ontwikkeld, waarmee voor ons onze key-partners aanvullende inzichten ontzorgd genereren. We zien circulariteit als een samenspel van verschillende partijen onder de regie van één partij. De consument is daar een belangrijke partij bij (voor inzetgeving en afname van 2 ^{de} hands).			
Klantrelatie	Geen aandacht voor aanspreken van de kanalen om circulariteit te bevallen.	De consument koopt kleding bij ons. Daar is onze marketing en verkoop op gericht. Het verkoopproces van de kleding en het kledingstuk zelf staan centraal. De klantenservice richt op dienstverlening en wat de klant wenst/vindt van het product.	Eerste aandacht voor circulair binnen bestaande kanalen.	Concrete beginstappen voor circulair werken middels een pilot van inzamelen en verkopen.	De consument wordt op diverse manieren betrokken bij 2 ^{de} hands kleding initiatieven (inzamelen en afname 2 ^{de} hands kleding).	Aandacht voor opzetten nieuwe verkoopkanalen is noodzakelijk om nieuw bedrijfsmodel te komen.		
Markt Segmenten	Onze klant is weinig duurzaam/ethiek bewust.	Onze klant is weinig duurzaam/ethiek bewust.	Wij richten ons alleen op de klantgroepen, die bij ons kleding kopen. We streven naar relatief en consensie. We richten ons op fysiek (winkel) en/of webwinkel.	Wij hebben inmiddels een klantgroep, die komt voor 2 ^{de} hands kleding. We meten specifiek de resultaten, zoals welke items de hardlopers zijn, zodat we hier op inspelen.	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 sluitende rol in wat we aanbieden.	Consumenten kiezen voor ons vanwege ons circulaire imago. De consument wordt door ons proactief benaderd en gewaagd op de mogelijkheid circulaire fashion (online platform, sociale media of in de winkel) te kopen/ naar reguliere fashion. We streven hierbij naar zo transparant mogelijk te zijn over onze circulariteit en de duurzaamheid van onze fashion.		
Er is geen afwijking van de standaard voor marketing/uitgevoerd.	Eerste stappen naar circulaire fashion starten bij duurzaamheid en verpakken, de klant merkt ons op.	We hebben inmiddels een klantgroep, die komt voor 2 ^{de} hands kleding. We meten specifiek de resultaten, zoals welke items de hardlopers zijn, zodat we hier op inspelen.	We hebben inmiddels een klantgroep, die komt voor 2 ^{de} hands kleding. We meten specifiek de resultaten, zoals welke items de hardlopers zijn, zodat we hier op inspelen.	We hebben inmiddels een klantgroep, die komt voor 2 ^{de} hands kleding. We meten specifiek de resultaten, zoals welke items de hardlopers zijn, zodat we hier op inspelen.	Wij hebben inmiddels een klantgroep, die komt voor 2 ^{de} hands kleding. We meten specifiek de resultaten, zoals welke items de hardlopers zijn, zodat we hier op inspelen.	Naast de klantgroepen die we hebben, richten we ons proactief op de bewuste klant, die wil bijdragen aan een betere wereld door circulaire fashion te kopen. Dit betreft o.a. 2 ^{de} hands, Renewals en herwonnen vezels items. Het aanbod van deze items geven we uitdrukkelijk, de omzet neemt toe.		
Er is geen afwijking van de standaard voor marketing/uitgevoerd.	Eerste stappen naar circulaire fashion starten bij duurzaamheid en verpakken, de klant merkt ons op.	We hebben inmiddels een klantgroep, die komt voor 2 ^{de} hands kleding. We meten specifiek de resultaten, zoals welke items de hardlopers zijn, zodat we hier op inspelen.	We hebben inmiddels een klantgroep, die komt voor 2 ^{de} hands kleding. We meten specifiek de resultaten, zoals welke items de hardlopers zijn, zodat we hier op inspelen.	We hebben inmiddels een klantgroep, die komt voor 2 ^{de} hands kleding. We meten specifiek de resultaten, zoals welke items de hardlopers zijn, zodat we hier op inspelen.	Wij hebben inmiddels een klantgroep, die komt voor 2 ^{de} hands kleding. We meten specifiek de resultaten, zoals welke items de hardlopers zijn, zodat we hier op inspelen.	Er wordt in de media en marketing/uitgevoerde speciale aandacht gegeven aan de consument die circulariteit in fashion wil.		

Tabel 1b: Circulaire Fashion Volwassenheidsmodel: de kanalen, de klantrelatie en de marktsegmenten

Volwassenheid:	1 (wegt - XS) Geen activiteiten op circulaire gebied.	2 (S) Duurzaamheid aandacht – circulariteit van verpakkingen en afval beperken.	3 (M) Circulariteit doet intride voor het kleding item – met name 2 nd hands	4 (L) Circulariteit zet door na inzamelen ook gericht op waarde-behoud van het kledingitem	5 (voegt - 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
Element uit Business Model Canvas:								
Kostenstructuur	Wij zien geen kans in ons business model om de omslag naar een circulaire fashion model te beleiden.	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 nd -hands kleding een vast item te maken in onze website (online en/of fysiek).	We zijn actief op zoek naar een financiële hefboom om 2 nd -hands kleding, Renewals en/of herwonnen vezels 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 hefboom) 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).			
Omzetmogelijkheden	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 stoffering duurzamer en aantoonbaar beter omgaan met duurzaamheid.	We hebben een pilot gedaan waar we omzet genereren uit 2 nd -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 doordwerklijk behaald wordt. Bijtunen en leven is de focus. Doormenken van de business case voor 2 nd -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 nd -hands kleding, Renewals of items met herwonnen vezels) in de (online)winkel. We creëren additionele omzet, die een lagere marge kent, omdat we circulaire fashion aantrekkelijk willen maken en we nog zoeken hoe alle partijen erbij gebaad 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 (verhuur, leasen, delen en leasen) hebben we aantrekkelijke omzet mogelijkheden gecreeerd. De marges zijn zeer acceptabel.			

Tabel 1c: Circulaire Fashion Volwassenheidsmodel: de financiële waarden (kostenstructuur en opbrengststromen)

6. Circulaire pijlers: waar begin jij?

Actie ondernemen om meer circulair te worden kan op verschillende plekken in de organisatie en in de keten. Hoe zou dit eruit kunnen zien? Wij hebben zeven pijlers geformuleerd waar bedrijven in de fashionindustrie zich op kunnen richten.

- Strategische koers
- Design en materiaalkeuzes
- Betrekken van de consument
- Inzameling
- Scheiden en sorteren
- Hergebruik/terugwinnen van vezels
- Samenwerking in de keten

Per pijler geven we een voorbeeld van een bedrijf dat zich toekomstproof opstelt op dat gebied.

6.1 Zo doen zij het

Strategische koers: Loop. a Life

Loop. a Life zet lokale textiele reststromen om naar nieuwe fashion- en interieurproducten door continue productontwikkeling en samenwerking met partners. Loop. a Life heeft een duidelijke strategie uitgestippeld om haar toekomstvisie te kunnen realiseren. Door een *change brand* te bouwen en als ambassadeur anderen te helpen en inspireren, koerst Loop. a Life af richting een betere toekomst. Met duidelijke en meetbare doelstellingen en duidelijke keuzes op het gebied van collectie, productie, distributie en communicatie.

Wanneer je start met een circulair businessmodel, werk dan ook parallel daaraan aan een duidelijke koers voor de toekomst. Definieer je merk en je business. Kies een strategische route en stuur deze gaandeweg bij. Het is een organisch en dynamisch proces; het zal niet in één keer perfect zijn. Maar het kan iteratief uitgroeien tot een routekaart richting een circulaire fashionindustrie.

Design en materiaalkeuzes: Nike

De belangrijkste stap in een de circulaire economie wordt eigenlijk al gemaakt in de ontwerpfase. Als

een product gemaakt is van materialen die goed te recyclen zijn, en goed van elkaar te scheiden zijn, dan is hergebruik veel gemakkelijker en is ook veel gemakkelijker winstgevend te maken. Nike ontwikkelde de circular design guide, met daarin de principes voor ontwerp in een circulaire toekomst.

De guide besteedt aandacht aan maar liefst tien facetten, zoals materiaalkeuze, beperken van afval, duurzaamheid van materialen, demontage en nieuwe businessmodellen. Van schoen naar schoen is nog niet altijd haalbaar. Maar recycling is ook op andere manieren mogelijk. Zo heeft Nike van oude gerecyclede sportschoenen een basketbalveld gemaakt bij de Nike-store in Los Angeles.



Betrekken van de consument: C&A

Consumenten willen de reputatie van bedrijven toetsen en meer online inspiratie en informatie voordat ze kleding kopen. Recent consumentenonderzoek van GfK laat zien dat 34% van de consumenten voor een duurzame productkeuze gaat, mits dezelfde prijs geldt. Maar liefst 29% is bereid iets meer te betalen voor een duurzame optie. Consumenten willen vooral geholpen worden bij het maken van duurzame keuzes over fabricage, (her)gebruik en sociaal-maatschappelijke impact.

Bedrijven die leiderschap tonen, kunnen daarom zeer duurzame producten verkopen en zowel circulair gedrag activeren als faciliteren. Steeds meer bedrijven tonen hun overtuigde duurzaamheidsambities. Onder het motto 'Duurzame mode, onze nieuwe standaard' en met de hashtag #WearTheChange neemt C&A⁴ op een toegankelijke manier de consument mee in de stappen die ze nemen.

4 ONZE VISIE: DUURZAME MODE ALS DE NIEUWE STANDAARD, WEBSITE: C-AND-A.COM

Inzameling: ARKET

Op dit moment wordt van alle kleding en textiel die consumenten weggooien ongeveer 45% via het systeem van textielbakken ingezameld. De andere 55% is minder zicht op; een groot deel komt uiteindelijk in het huisvuil terecht⁵. Steeds meer modemerken focussen zich op het verzamelen. Dit is een mooie manier om een klant kennis te laten maken met circulaire fashion. Het verhoogt de bewustwording van consumenten.

Een voorbeeld van een retailer die dit doet is ARKET⁶. ARKET heeft een programma voor het verzamelen van kleding, schoenen en huishoudtextiel. Als beloning krijgt de consument een voucher voor 10% korting op de volgende aankoop. Het bedrijf I:Collect sorteert de ingeleverde producten voor hergebruik.

Scheiden en sorteren

Binnen de opzet van een Uitgebreide Producenten Verantwoordelijkheid nemen naast inzameling ook het scheiden en sorteren van textiel een belangrijke plaats in. Het is in eerste instantie de bedoeling om zo veel mogelijk herbruikbare kleding en textiel in te zamelen. Sterk vervuilde en totaal versleten kleding en textiel zal nog steeds in het huisvuil terecht kunnen komen. Er wordt vooral naar mogelijkheden van direct hergebruik (doorverkopen) en recycling gekeken. Er wordt met de hand en in toenemende mate geautomatiseerd gesorteerd. Wat er verder met de kleding en het textiel gebeurt, hangt af van de kwaliteit en de samenstelling ervan.

Hergebruik/terugwinnen van vezels: SaXcell

Van alle ingezamelde kleding wordt het meeste doorverkocht, een deel wordt tot vilt en vulmateriaal verwerkt en onbruikbaar materiaal wordt verbrand. Slechts 1% wordt hoogwaardig hergebruikt: van kleding tot kleding. Dit percentage moet volgens de doelstellingen van de UPV in stappen omhoog. Helaas staan de technieken om de grondstoffen uit stoffen van verschillende gemengde samenstellingen te scheiden nog in de kinderschoenen, zeker als het gaat om toepassing op grote schaal tegen een aanvaardbare prijs, bij voldoende kwaliteit.

Een techniek als chemische recycling van katoen tot een viscose wordt in Nederland al wel opgeschaald. SaXcell, een spin-off van hogeschool Saxion, maakt hoogwaardig textiel op basis van gebruikt textiel, in een pilot in Enschede. Oude katoenvezels worden door een duurzaam recycleproces omgezet in nieuwe cellulosevezels. Met een productie van 100 kilo vezelpulp per dag gebeurt dit voor het eerst op grotere schaal. De pulp gaat vervolgens naar Turkije, waar de partnerbedrijven er garen en doek van maken. Er worden in Nederland ook al stoffen mechanisch vervezeld. Nadeel hierbij is dat 'virgin-materialen' bijgemengd moeten worden om voldoende kwaliteit te verkrijgen.

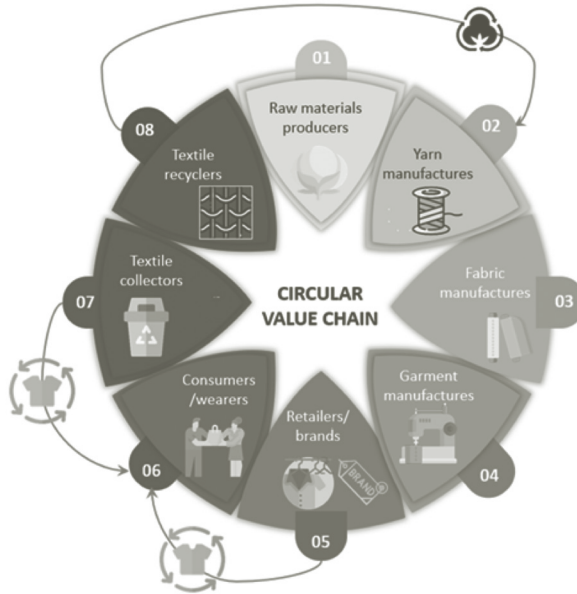
Samenwerking in de keten: EON

We constateerden al eerder dat circulariteit alleen tot stand kan komen door samenwerking van partijen in de keten (zie afbeelding 5: Textielwaardeketen). Het Digital Product Passport (DPP) is een concept dat kan bijdragen aan deze samenwerking voor een circulaire economie. Een DPP zou product gerelateerde informatie moeten hebben, voornamelijk samengesteld door fabrikanten, om de basis te leggen voor meer circulaire producten.

Het DPP heeft als doel consistente track and trace-informatie te verstrekken over de oorsprong, samenstelling, reparatie- en demontagemogelijkheden van een kledingstuk, evenals over de behandeling aan het einde van zijn levensduur.

⁵ FFACT MASSABALANS TEXTIEL 2018, WEBSITE: FFACT.NL

⁶ RECYCLE WITH ARKET, WEBSITE: ARKET.COM



Afbeelding 5: Textielwaardeketen

In de VS is enkele jaren geleden een initiatief tot stand gebracht door start-up EON (New York), voor een wereldwijd protocol voor digitale identificatie van producten in de circulaire economie, oftewel het CircularID™ Protocol. Grote modemerken uploaden momenteel gegevens over hun producten naar Eons Connected Products-platform. Het digitale paspoort volgt het product gedurende de levensduur.



In de toekomst zullen steeds meer kledingstukken een 'digitaal paspoort' bevatten - in de vorm van een QR-code of een hardwaretag (bijvoorbeeld NFC, RFID of Bluetooth) - met gedetailleerde gegevens over het product. Deze zullen de identificatie en het genereren van inkomsten met kledingproducten mogelijk maken door middel van circulaire bedrijfsmodellen zoals verhuur, reparatie, wederverkoop en recycling.⁷



*Ben je benieuwd naar de bijlage met uitwerkingen van het volwassenheidsmodel?
Scan de QR-code!*



Doe de volwassenheidsscan door deze QR-code te scannen

7 MEER INFORMATIE OVER DIT EN SOORTGELIJKE INITIATIEVEN:
[HTTPS://WWW.WEARAWARE.CO/](https://www.wearaware.co/)
[HTTPS://WWW.BSR.ORG/EN/EMERGING-ISSUES/DIGITAL-PASSPORTS-FOR-CLOTHING](https://www.bsr.org/en/emerging-issues/digital-passports-for-clothing)
[HTTPS://WWW.GREENBIZ.COM/ARTICLE/AVERY-DENNISON-DIGITALLY-ENABLED-LABELS-CENTRAL-CIRCULAR-ECONOMY-FASHION](https://www.greenbiz.com/article/avery-dennison-digitally-enabled-labels-central-circular-economy-fashion)

HOST



Ellen de Lange
Adviseur Duurzaamheid
Thuiswinkel.org

VOORZITTERS



Arthur Wendel
Director Services
Möbius Nederland



Marcel van Trier
Director Retail
Möbius Nederland

Leden expertgroep



Annemarie Noorland
Sr. Manager Finance / General
Operations
Sanko International BV



Bianca Maas
Merk & Marketing Strateeg
Sandwich Fashion Company B.V.



Emiel Ton
Business Development Director
DPD Nederland B.V.



Erik-Jan Smit
Supplier Management & CSR
Wehkamp BV



Fleur Geerinck
E-commerce Manager
MYoMY



Frederieke Steinmetz
E-commerce Coordinator Claudia
Sträter
EC Brands



Frits van den Bos
Manager Innovatie
GS1 Nederland



Frits van der Veen
Co-Owner / E-commerce Director
Herqua Sports



Harry Bijl
Manager Retail & Inspiratie
Inretail



Jan Daan van Erven Dorens
Manager Supply Chain Development
HEMA BV



Justin Pariag
Head of Sustainable Business
de Bijenkorf



Karin Captain
Head Strategic Accounts
DHL Parcel (Netherlands) B.V.



Kim Poldner
Professor Circular Business
De Haagse Hogeschool



Lisa van Veelen
Productmanager Retouren
PostNL Pakketten Benelux BV



Maarten van Rensen
Salesmanager
Boer Group



Margreeth Dronkert
CSR & Sustainability Manager
Kings of Indigo



Marijke Brants
Onderzoeker Digitaal & Duurzaam
Ondernemen
Thomas More Hogeschool



Monique Plantinga
International Product & Business
Development Manager
Nevi



Quinten Muller

Oprichter
Returnista B.V.



Rens Tap

Senior Consultant
Modint



Renske Jansen

Projectmanager Retail
Sports Unlimited Retail BV



Rutger Vlaming

Bedenker & Traveling Tailor
Suittruck



Wouter de Wolf

Marketing Manager B2B Benelux
Signify International B.V.



Yvonne Hulst

Art Director
B&C International

Aan deze blueprint werkte ook mee:

Marja Exalto

Hoofddocent
Hogeschool Utrecht afstudeerichting
e-SCM Maturity

