

De cirkel is nog niet rond.

In gesprek met mode-ondernemingen
over barrières en strategieën voor
circulaire businessmodellen



SHORTS vormen een innovatieve benadering van kennisdeling, waarbij we waardevolle inzichten bundelen uit ons onderzoek binnen het Living Lab INFINITEX, Size Zero Waste en de Modemonitor. Deze korte en krachtige overzichten bieden waardevolle inzichten in de levensduurverlenging van kleding in Vlaanderen, met als doel Vlaamse textielondernemingen te informeren en inspireren.

Deze SHORT focust op drempels en strategieën voor circulaire businessmodellen in de mode.

Inhoud

De oplossing: Circulaire Businessmodellen	2
De Belgische context	2
Levensduurverlenging in cijfers	2
De interviews	3
De praktijk	4
Overzicht drempels	4
Operationele en financiële uitdagingen	4
<i>Extra logistieke processen</i>	
<i>Lage rendabiliteit op korte termijn</i>	
<i>Zoektocht naar de juiste partner</i>	
Implementatie duurzaamheidsstrategie	6
<i>Beperkte ondersteuning van duurzaamheidscoördinator</i>	
<i>Weinig gedragenheid</i>	
<i>Moeilijke datacaptatie en evaluatie pilots</i>	
Marktacceptatie	7
<i>Doelgroep bepalen én meekrijgen</i>	
<i>Transparantie en geloofwaardigheid</i>	
Systeembeperkingen	8
<i>Economische aantrekking van de lineaire keten</i>	
<i>Gedecentraliseerde keten en beperkte marktmacht</i>	
Hefbomen voor ondernemingen	8
Doelgroeperonderzoek	8
Businesscase-analyse	10
Klantenreis	11
Interne gedragendheid	12
Zelf aan de slag?	13
Bronnen	13

De oplossing: circulaire businessmodellen

Tussen 2000 en 2015 verdubbelde de kledingproductie, terwijl de gebruiksgraad (aantal keer eenzelfde stuk wordt gedragen) van kleding sterk daalde. We produceren en kopen meer kleding, maar we dragen onze kleding dus ook minder lang. Intussen komt ongeveer 70% van de uitstoot van de kledingsector uit de productie van nieuwe materialen (Ellen MacArthur Foundation, 2021). Om de uitstoot van de kledingsector te verminderen zit één van de uitdagingen daarom in het loskoppelen van inkomsten en nieuwe productie. Dit kan met behulp van circulaire businessmodellen, zoals herstel, herverkoop en verhuur. Deze modellen zorgen volgens de Ellen MacArthur Foundation (2021) voor meer draagbeurten per gebruiker of meer gebruikers per kledingstuk.

De modesector is volop op zoek naar manieren om zich te heruitvinden en circulaire economie is een veelgebruikt concept. In die zoektocht zien tweedehands – herstel- en verhuurinitiatieven het licht, zowel in de vorm van (lokale) start-ups als gevestigde ondernemingen die experimenteren. Grote multinationals, zoals Zalando, H&M Group en Primark, scharen zich achter het project “The Fashion Remodel” geleid door de Ellen Mac Arthur Foundation (2024) en geven zo aan potentieel te zien in deze verdienmodellen.

Uit interviews met Belgische merken blijkt echter dat de weg naar circulariteit niet altijd even vlot verloopt. Economische en strategische uitdagingen, groot of klein, kruisen hun pad. We overlopen in dit rapport enkele drempels die uit interviews met de sector komen en leggen linken naar strategieën die de merken hielpen om stappen vooruit te zetten met hun circulaire businessmodellen

De Belgische context

Levensduurverlenging in cijfers

Ook in België is het gesprek over de transitie naar een langere levensduur van kledingproducten ingezet. In de praktijk blijkt deze echter verre van voltooid. We overlopen de relevante data die we terugvonden.

Uit cijfers van het ETC (2024) blijkt dat we in België 7.35 kg textiel/capita via het restafval weggooiden en nog eens zoveel via gescheiden inzameling van textiel (onder andere textielcontainers en kringloopwinkels).

Als een gemiddeld T-shirt 250 gram weegt, komt dat neer op ongeveer 58 T-shirts per persoon per jaar die worden afgedankt. Er is dus nog een groot potentieel om deze kilo's afgedankt textiel te vermijden.

Over welke gegevens beschikken we reeds op gebied van levensduurverlenging van producten?

Voor **hergebruik** van textiel vinden we volgende datapunten voor België en Vlaanderen:

- Uit de CE monitor (2022) blijkt dat we in Vlaanderen **4.6 kg textiel per inwoner** hergebruiken genereren in 2022. Een hergebruikdoelstelling voor Vlaanderen bestaat enkel voor de kringloopcentra. Ovam (2023) ambieert **8 kg hergebruik per inwoner** (over alle productgroepen heen) tegen 2030.
- Comeos (2023) schat de tweedehandsmarkt voor mode in op **7% van de totale omzet** van de fashion markt. Deze markt is voor alle categorieën gegroeid in 2023 tov 2022. De sterke stijging is vooral te zien bij accessoires en schoenen.
- Een grote meerderheid van de Vlamingen (**64%**) geeft echter in De Duurzame Modemonitor (Takens et al, 2023) aan **nooit tweedehands** kleding te kopen.
- Diegenen die dit wel doen gebruiken volgende kanalen (Takens et al, 2023).

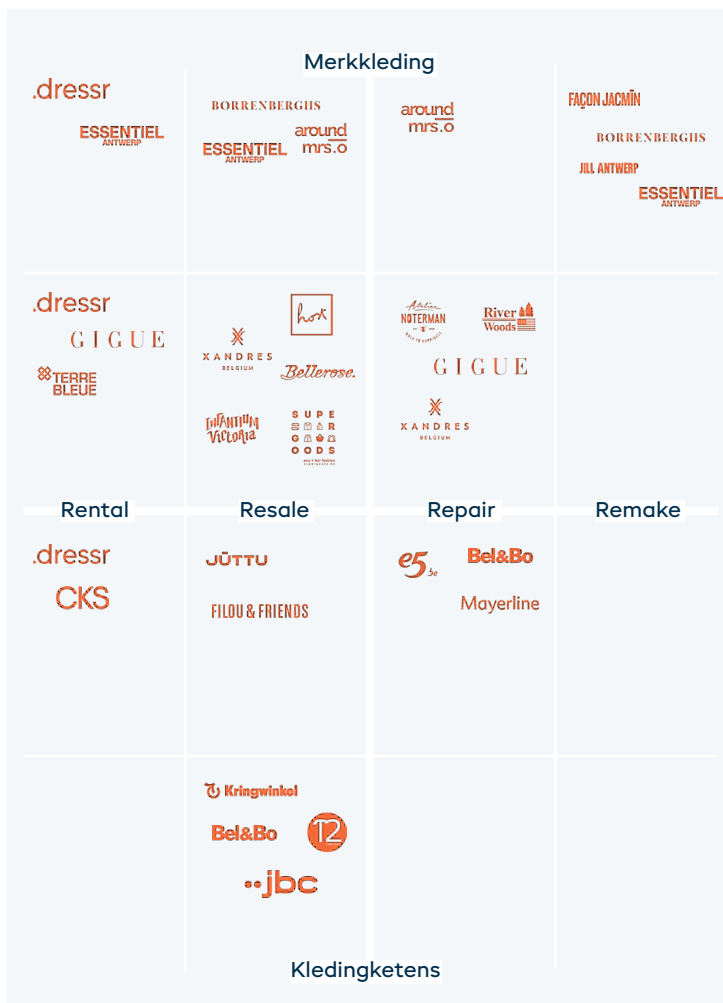
72% in fysieke winkels
30% Vinted of andere online marktplaats
26% via bekenden (familie en vrienden)
16% bij merk zelf

Herstel werd voor de eerste keer grondig in kaart gebracht in 2023 door KU Leuven en Vito (2024)

- Het rapport schat het aantal herstellingen in Vlaanderen in 2023 op **10 miljoen**.
- Textiel is de meest herstellde productgroep met **44%** van de herstellingen.
- De meeste herstellingen gebeuren via informele herstelkanalen (zelf of familie), **16,7%** via een professionele herstellen en **12,4 %** via een retailer.
- Uit de Modemonitor (Takens, et al., 2023) blijkt dat **49%** van de Vlamingen bekend is met repair of herstelservices in een winkel.

Voor **huren en lenen** van kleding ontbreken zowel algemene cijfers als doelstellingen in de CE-monitor. **84%** van de Vlamingen is bekend met het huren van kleding voor een gelegenheid en **23%** met een kledingbibliotheek. (Takens, et al., 2023)

De interviews



Figuur 1: Matrix Circulaire Businessmodellen fashion in België

We spraken met de duurzaamheidsverantwoordelijke van 10 mode-ondernemers actief in Vlaanderen en vroegen hen naar de circulaire strategie, drempels en best practices. Uit interviews met bedrijven blijkt dat circulaire initiatieven vooral worstelen met opschaling. De ondernemingen hadden stuk voor stuk ambities rond circulaire economie, maar stonden elk in een andere fase van de transitie. In het sample (figuur 2) zaten ook twee ondernemingen waarbij duurzaamheid de ontstaansreden was. We keken ook expliciet naar het klantensegment waarin de ondernemingen actief zijn om voldoende diversiteit te genereren.

Bedrijf 1

Beschrijving: producent + retailer kinderkleding

CBM: Takeback & Resale

Datum interview: April 2023

Bedrijf 2

Beschrijving: producent + retailer

CBM: Repair

Datum interview: Mei 2023

Bedrijf 3

Beschrijving: producent + retailer

CBM: Takeback & Resale, Repair

Datum interview: Mei 2023

Bedrijf 4

Beschrijving: producent + retailer

CBM: Takeback & resale, Rental (pilot)

Datum interview: Mei 2023

Bedrijf 5

Beschrijving: Verhuurplatform

CBM: Rental

Datum interview: Juni 2023

Bedrijf 6

Beschrijving: retailer met focus op duurzaamheid

CBM: Takeback & Resale, Repair

Datum interview: September 2023

Bedrijf 7

Beschrijving: Producent + Retailer

CBM: Repair

Datum interview: Oktober 2023

Bedrijf 8

Beschrijving: Producent + retailer nachtkleding

CBM: Takeback

Datum interview: Oktober 2023

Bedrijf 9

Beschrijving: Producent + Retailer

CBM: Takeback & Resale, Rental (pilot)

Datum interview: April 2024

Bedrijf 10

Beschrijving: Producent + Retailer outdoor kleding

CBM: Takeback & Resale, Repair, Rental

Datum interview: Juni 2024

Figuur 2: Lijst van geïnterviewde ondernemingen

De praktijk

Overzicht drempels

De drempels zijn weergegeven in 4 thematische clusters. Figuur 3 geeft een overzicht van deze clusters.

1 Operationele en financiële uitdagingen

De uitdagingen die gelinkt zijn aan de extra logistieke activiteiten die gepaard gaan met levensduurverlengende businessmodellen.

- Extra logistieke processen
- Lage rendabiliteit op korte termijn
- Zoektocht naar de juiste partner

2 Implementatie duurzaamheidsstrategie

Omvat de veelheid aan aspecten die komen kijken bij het uitwerken en implementeren van een bredere duurzaamheidsstrategie, zoals het bepalen van focus, de behoefte aan vaak theoretische kennis over materialen logistieke processen, een gebrek aan een datagedreven aanpak en buy-in van de rest van de onderneming.

- Beperkte ondersteuning voor duurzaamheidscoördinator
- Weinig gedragenheid
- Moeilijke datacaptatie

3 Marktacceptatie

Gaat over de uitdagingen om circulaire businessmodellen bekend én bemind te maken bij de Vlaamse consument.

- Bepalen én meekrijgen van doelgroep
- Lage geloofwaardigheid en transparantie

4 Systeembeperkingen

Gaat over uitdagingen die gepaard gaan met de manier waarop de modesector vandaag is georganiseerd.

- Botsen op lineaire grenzen van keten
- Beperkte marktmacht in gedecentraliseerde keten

1 Operationele en financiële uitdagingen

1.1 Extra logistieke processen

Circulaire businessmodellen vragen om een complexere omgekeerde waardeketen. Kledingstukken moeten na de verkoop terug worden ingezameld, gesorteerd, gereinigd, gerepareerd en verkocht. Of ze worden verhuurd en hebben daarom nood aan een constante opvolging.



Elke dag komen pakjes terug. En die pakjes gaan we bekijken en dan zeggen: “Gaat dat in de stock, of in maintenance?” En maintenance kan zijn: eerst repair, dan wassen, of rechtstreeks wassen.

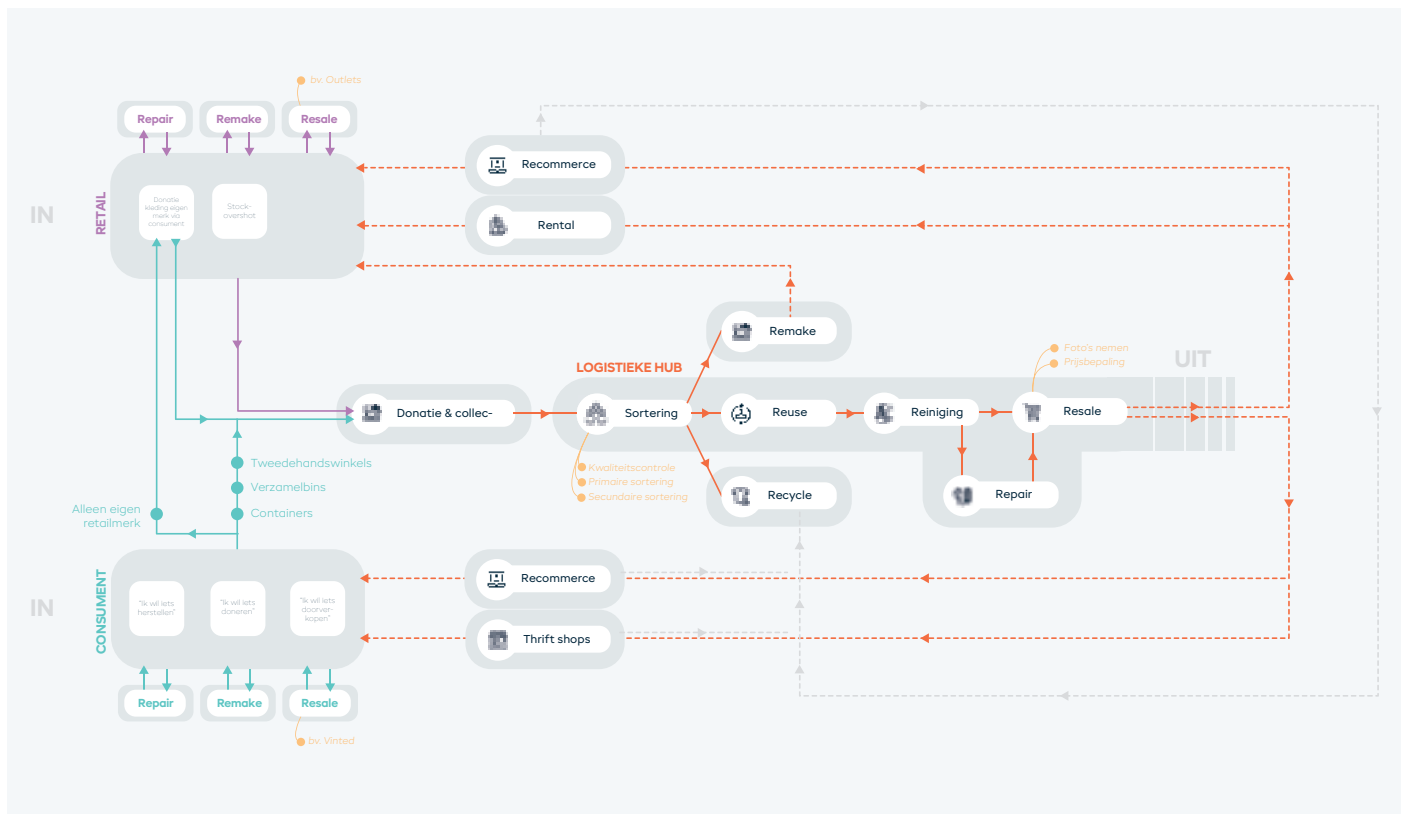
- Quote 1 | Logistieke processen rental

Deze activiteiten kunnen door de onderneming zelf of door een dienstverlener opgenomen worden. Belangrijk in beide gevallen is dat er een goede doorstroom is van communicatie en informatie en dat de klantenervaring (én die van medewerkers) gestroomlijnd verloopt. Deze processen hebben allemaal een impact op de huidige manier van werken en dienen zoveel mogelijk ingepast te worden in de huidige systemen. Denk aan de integratie met de kassasystemen, ERP systemen en extra taken voor het huidige personeel, wat extra kosten met zich meebrengt.



Breng uw kleding maar binnen. Daar zijn wij logistiek ook niet op voorbereid.

- Quote 2 | Logistieke processen resale



Figuur 4 toont in detail de logistieke processen die komen kijken bij een circulair businessmodel

1.2 Lage rendabiliteit op korte termijn



Stel dat wij dat in handen nemen, dan kunnen we dat nooit gaan verkopen aan de prijs dat het op Vinted gaat.

- Quote 3 | Prijssetting

Mede door het opzetten van de retourprocessen zijn businessmodellen voor tweedehands, herstel en verhuur vaak nog niet rendabel. Ze blijven hangen in een tussenfase waarin ze wel uitgerold worden, maar waarbij de grote voordelen voornamelijk draaien rond reputatie. Merken tasten vaak nog in het duister hoe ze dit moeten benaderen. Hoe kunnen de merken de inzameling op een kosten-efficiënte manier organiseren? Welke prijszetting hoort bij de tweedehandsverkoop en welke kanalen gebruik je best? Dit zijn allemaal vragen die rendabiliteit van dergelijke businessmodellen beïnvloeden, maar waar (nog) geen eenduidig antwoord op is.

Andere kosten die doorwegen bij een takeback en resale proces is de promotie naar klanten toe, stockageruimte en dure winkelruimte. Daarnaast wegen voor de online verkoopkanalen de kosten van het online plaatsen door (Thomas More Hogeschool, 2024). Het is dus nog volop zoeken naar het verdienmodel van circulaire modellen. In afwachting van dat verdienmodel zijn circulaire businessmodellen voor mode-ondernemingen nog voornamelijk een kostenpost, wat de opschaling in de weg staat.

1.3 Zoektocht naar de juiste partner

Een goede logistieke partner die inzet op ontzorging van de retailers, kan de haalbaarheid van circulaire businessmodellen gunstig beïnvloeden. Hiervoor gaan mode-ondernemers op zoek naar dienstverleners in het veld, vaak actief in de sociale economie. Eenvoudig verloopt de zoektocht naar een geschikte partner niet altijd, mede omdat start-ups en sociale economie zelf ook nog volop bezig zijn met het uitbouwen en aanbieden van hun circulaire diensten.

“ We zijn op zoek gegaan naar iemand dat dit (hersteldienst) kon bemannen uit de sociale tewerkstelling, dit was niet eenvoudig. Dit zijn heel praktische zaken waar je op botst.

- Quote 4 | Praktische drempels samenwerking

2 Implementatie duurzaamheidsstrategie

2.1 Beperkte ondersteuning van duurzaamheidscoördinator

Duurzaamheid omvat vele facetten: van de keuze van materialen tot het uitwerken van een prijszetting van je tweedehandscollectie en het opvolgen van de wetgeving op het Europese niveau. In de praktijk trachten merken deze verschillende expertisedomeinen in één persoon te bundelen door de aanstelling van een duurzaamheidscoördinator.

“ Je hebt uw basiskennis wel maar het moet veel diepgaander als het over materialen gaat, je moet echt weten over welke standaarden er zijn, hoe zien die processen eruit, hoe moeten we die claims gaan onderbouwen, dus dat vraagt echt veel dieptekennis.

- Quote 5 | Ondersteuning duurzaamheidscoördinator

De duurzaamheidscoördinator geeft samen met het management van het modemerke de duurzaamheidsstrategie vorm en gaat er dan mee aan de slag om deze in de praktijk om te zetten. Een duurzaamheidscoördinator ontwikkelt en operationaliseert circulaire projecten en combineert hiervoor vaak meerdere expertises en functies in één rol. De zoektocht naar dergelijke witte raven verloopt steeds moeilijker bij bedrijven. En de investering in het opbouwen van deze verschillende expertises is groot.

Hoe groter het bedrijf, hoe meer overhead het kan dragen en hoe groter het team kan zijn dat (ondersteunend) op duurzaamheid werkt. In kleinere bedrijven zitten al deze diverse taken die gelinkt zijn met duurzaamheid bij dezelfde persoon. Dit kan ervoor zorgen dat de circulaire pilootprojecten niet voldoende draagkracht krijgen.

2.2 Weinig gedragenheid

In realiteit is de duurzaamheidsmanager ook veel bezig met het evangeliseren en het creëren van gedragenheid voor deze (soms omstreden) initiatieven en de strategie achter de keuze voor een circulaire businessmodel. Medewerkers stellen zich bijvoorbeeld vragen bij de impact van een tweedehandscollectie op het imago van de winkel, maar ook op de cijfers en hun takenpakket. Interne gedragenheid blijft daarom ook een zeer groot aandachtspunt en het gebrek ervan kan zorgen voor een moeizame implementatie van circulaire initiatieven.

“ We hebben winkels die er helemaal achter staan (tweedehandscollectie)... maar dan ook winkels die er totaal niet achter staan.

- Quote 6 | Gedragenheid

2.3 Moeilijke datacaptatie en evaluatie piloottrajecten

Circulaire economie is als onderwerp niet meer weg te denken op de modeconferenties. Merken kijken naar elkaar en volgen op deze manier de lancering van elkaars pilootprojecten. Er ontstaat een soort trade-off tussen enerzijds snel en flexibel experimenteren om mee te zijn en anderzijds een strategische focus kiezen en deze zo goed mogelijk vasthouden. Kleinere bedrijven worstelen echter met het structureel capteren en analyseren van data. Merken geven ook aan niet altijd voldoende capaciteit ter beschikking te hebben om acties en pilootprojecten grondig te evalueren en gefundeerd bij te sturen. Ook het bepalen van realistische doelstellingen blijkt een struikelblok. Zo lopen circulaire projecten het risico vroegtijdig stopgezet te worden.

“We zitten continu op die grens van we willen alles uitproberen en een kans geven, maar we willen ook wel het juist doen.”

- Quote 7 | Experimenteren versus focus

3 Marktacceptatie

3.1 Doelgroepen bepalen én meekrijgen

Voor consumenten zijn circulaire businessmodellen nog relatief nieuw. Uit de Vlaamse modemonitor blijkt dat 64% van de Vlamingen nog nooit tweedehands kocht en ook de klerkast van de jongeren bestaat nog grotendeels uit nieuwe kleding. De meest genoemde reden om geen tweedehands te kopen is dat 70% van de deelnemers simpelweg de voorkeur geeft aan nieuwe kleding. Voor het huren van kleding blijkt de grootste drempel het belang dat gehecht wordt aan het bezit van kleding (Takens, et al., 2023)

De introductie van circulaire businessmodellen in de modesector betekent dus niet alleen verandering voor ondernemingen, maar ook een shift in het gedrag van consumenten. Een verandering waarbij de aankoop van nieuwe stuks in hun kledingpatroon zoveel mogelijk beperkt blijft en wordt aangevuld met tweedehandsaankopen, herstelde, geruilde en gehuurde stuks. (Coscieme, et al., 2022) Ook mode-ondernemingen worstelen met deze gedragsverandering en hoe ze de gewoontes van hun klanten blijvend kunnen beïnvloeden.

“Hoe kunnen we mensen overtuigen om te beginnen huren? Want eens dat ze huren, zijn ze alleen maar positief. Maar de vraag is; hoe krijgen we ze zover om het eens te proberen?”

- Quote 8 | Marktacceptatie rental

3.2 Transparantie en geloofwaardigheid

Merken zijn op zoek naar manieren om waarheidsgetrouw en gericht te communiceren over duurzaamheid en circulariteit. Het is echter geen evidentie om elke claim voldoende te onderbouwen.

“Maar dat is waar we het vaakste op botsen. Van oké, we willen dat communiceren, maar hoe?”

- Quote 9 | Greenwashing

4 Systeembependingen

4.1 Economische aantrekkings van de lineaire keten

Deze laatste cluster belicht de beperking van de bewegingsvrijheid van een bedrijf dat opereert binnen een hardnekkig lineaire keten. Ondernemingen geven aan zoekend te zijn naar hun rol in een circulaire toekomst. Het blijft in bepaalde gevallen goedkoper om nieuwe grondstoffen te gebruiken. Dit komt volgens de geïnterviewden door de efficiëntie en grotere schaal van de gevestigde lineaire keten. Nieuwe kleding verkopen genereert nog steeds de hoogste marges omdat lineaire businessmodellen gunstigere marktomstandigheden genieten (hogere volumes, efficiëntere waardeketen en lagere materiaalkosten).

“ Het is veel goedkoper om nieuwe grondstoffen en om de gebruikelijke kanaal te gebruiken omdat de schaal daar veel groter is, veel efficiënter.

- Quote 10 | Lineaire keten

4.2 Gedecentraliseerde keten en beperkte marktmacht

Tot slot geven modemerken aan een beperkte controle te hebben over hun logistieke keten waardoor de samenwerking moeilijker wordt en ze zich als kleine spelers voelen in een mondiaal systeem.

“ We zijn geen Inditex, we zijn geen H&M groepering. Dus impact die jij kunt hebben op de manier waarop zaken geproduceerd worden, is beperkt, beperkter.

- Quote 11 | Gedecentraliseerde keten en beperkte marktmacht

Hefbomen voor ondernemingen

We vroegen niet enkel naar de drempels van ondernemingen. We keken ook naar strategieën die de merken zelf inzetten om de opschaling van hun circulaire businessmodel te faciliteren. Op basis van deze best practices, definieerden we vier hefboomen waar ondernemingen zelf mee aan de slag kunnen om hun circulaire businessmodellen succesvol op te schalen.

Op het einde van dit rapport leggen we telkens ook de link naar tools die uit ons onderzoek voortvloeien die bedrijven kunnen gebruiken om zelf aan de slag te gaan met de hefboomen.

Doelgroepenonderzoek

Een eerste hefboom is doelgroepenonderzoek. Het is belangrijk om te kijken welke doelgroep je kan en wil bereiken met je circulaire businessmodel. Uit De Modemonitor zien we generatieverschillen in de interesse voor de circulaire businessmodellen. (Takens, et al., 2023) Tweedehands lijkt meer tractie te krijgen bij de jongere generatie (gen Z en millennials), waarbij millennials een voorkeur hebben voor digitale platforms zoals Vinted. Verhuur heeft een grotere aantrekking bij millennials (met een iets groter budget dan Gen-Z), maar deze generatie heeft dan weer minder tijd. Aanbieden van hersteldiensten kan helpen om de oudere generatie een dienst aan te bieden waarbij ze hun duurdere maar kwalitatieve stuks die ze kochten kunnen repareren.

De modemerken gaven volgende best practices mee om zelf te starten met doelgroepenonderzoek.

Categorie	Best practice	Beschrijving
Klantonderzoek en analyse	Klantenonderzoeken uitvoeren	Klantenonderzoek: voer brede bevestigingen of diepte-interviews om het koopgedrag en communicatievoorkeuren van je doelgroep te identificeren.
	Data-analyse	Analyseer het koopgedrag van je doelgroep via klantenkaarten, spendeergedrag en websitebezoekers om meer inzicht te krijgen in de doelgroep.
	Regionale verschillen	Houd rekening met regionale verschillen zoals tussen Wallonië en Vlaanderen. Erken dat sommige winkels beter verkopen en anderen beter inzamelen.
Relevantie en businessmodel per merk bepalen	Relevantie per merk	Kies een businessmodel dat past bij het DNA van het merk.
	Doelbepaling	Beslis of de focus ligt op het aantrekken van nieuwe klanten of het uitbreiden van het aanbod voor de huidige klanten en stem je KPI's hier op af.
Communicatiestrategie	Gerichte communicatie	Kies één hoofdboodschap en herhaal deze consistent. Communiceer transparant en wees voorzichtig met claims.
	A-B testing	Gebruik A/B-testing met advertenties om de meest effectieve boodschap te vinden (vergeet de economische voordelen van CBM niet).
	Gebruik referrals	Stimuleer vaste klanten om positieve ervaringen te delen met hun omgeving (kan nieuwheidsdrempels verlagen).
Zet in op instore communicatie	Presentatie in de winkel	Zorg voor overzichtelijke en aantrekkelijke presentatie van je concept in de winkel en laat het inblenden met de rest.
	Winkelmedewerkers als ambassadeurs	Train en stimuleer winkelmedewerkers om de circulaire businessmodellen mee te nemen in hun klantencontact (voorbeeld takebackwaarde meenemen in verkoopgesprek).
Kwaliteitsgarantie en vertrouwen	Kwaliteitscontrole	Zorg voor een strenge kwaliteitscontrole bij tweedehandssystemen om de kwaliteitsgarantie van het merk te behouden.
	Vertrouwen door transparante controle	Communiceer duidelijk over de strenge selectie en zet de kwaliteit van je producten in de verf.

Business Case analyse

Een circulair businessmodel kan opgeschaald worden door op zoek te gaan naar een duurzaam verdienmodel dat op zichzelf staat binnen de onderneming. De merken gaan daarom minstens op zoek naar het break-even punt voor hun circulaire initiatieven en streven naar een situatie waarbij levensduurverlenging op lange termijn ook bijdraagt aan de bedrijfsresultaten. Dit blijkt een proces van trial en error.

Daarbij valt op dat hoe meer een bedrijf zelf sterk uitgebouwde logistieke processen heeft, hoe makkelijker zij zullen beslissen om zelf aan de slag te gaan met circulaire economie. Men haakt in op bestaande

(transport)processen om het zo kostenefficiënt mogelijk te houden. Als er in België geen eigen warehouses en/of logistieke ketens meer zijn, zal men sneller beslissen om met een externe partner voor de circulaire logistiek aan de slag te gaan. Voor anderen is het dan weer een bewuste strategische keuze om deze activiteiten zelf uit te bouwen om zowel de controle als het klantencontact te behouden.

De merken geven volgende best practices mee om zelf de businesscase van je circulaire businessmodel te optimaliseren.

Categorie	Strategie	Beschrijving
Procesoptimalisatie	Inhaken op lopende processen	Minimaliseer opstartkosten door bestaande processen in te zetten. Bijvoorbeeld, winkelmedewerkers kunnen tijdens rustige momenten takeback en kwaliteitscontrole uitvoeren.
	Automatisatie	Automatiseer waar mogelijk de meest arbeidsintensieve processen om de variabele kosten te verlagen (bv. digitaliseren van productdatabase om takeback te vergemakkelijken).
Ontzorging door externe partner	Zorgvuldige partnerselectie	Bepaal eerst duidelijk je doelen (zoals hoeveelheden, KPI's, reiniging ja/nee, herstel onder welke voorwaarden,...) en selecteer daarna een geschikte partner die hierbij aansluit.
	Afstemmen van processen	Stem je processen waar mogelijk af op die van je externe partners, bijvoorbeeld door gebruik te maken van eenzelfde RFID-systeem bij de wasserij.
	Commercieel advies	Naast de logistieke processen geven sommige externe dienstverlener ook advies over prijszetting en klantendienstverlening, dit kan helpen bij het commercieel succes van je concept.
Prijszetting en evenwicht vraag en aanbod	Marktonderzoek	Houd bij prijszetting van je tweedehandscollectie rekening met de originele prijs van het artikel, de soldenprijzen van nieuwe collecties, en voer een marktonderzoek uit op platforms zoals Vinted.
	Balans bewaken vraag en aanbod	Volg bij resale de verhouding tussen ingezamelde stuks en verkochte stuks nauwgezet op en stuur bij waar nodig. Pas incentives aan om vraag en aanbod in balans te houden.
Relatie met producenten	Bouw aan een intensievere samenwerking met producenten	Als retailer is het cruciaal te investeren in een sterke relatie met leveranciers. Onderzoek of zij kunnen meegroeien in het herstel of verhuur businessmodel, bijvoorbeeld door het aanbieden van reserveonderdelen.

Klantenreis

“**Circulair is allemaal goed en wel, maar het werkt ook echt alleen maar als je er iets geweldigs van maakt.**”

- Quote 11 | Klantenreis

We staan voor de uitdaging om gedrag van consumenten te veranderen die gewend zijn om nieuw te kopen. De circulaire waardepropositie moet daarom meer zijn dan duurzaamheid alleen. Identificeer welk probleem je kan oplossen voor wie. Bij een terugnamedienst help je klanten die zelf geen tijd of zin hebben om hun kleding te verkopen op online platforms. Herverkoop is dan weer ideaal voor consumenten die betaalbare, maar kwalitatieve kleding zoeken, eenmalige verhuur vermijdt een grote investering voor een speciale gelegenheid en een verhuurabonnement helpt je regelmatige af te wisselen tussen kleding zonder een overvolle kleerkast.

Een volgende stap is om deze businessmodellen zo gebruiksvriendelijk mogelijk te ontwerpen. Teken de klantenreis uit en optimaliseer deze continu. Zorg voor een minstens evenwaardige klantenervaring als bij je lineaire businessmodellen. Daarbij zal ook je kanaalkeuze bepalend zijn voor het succes van je circulaire model. Bij een offline model kan je starten in eigen winkels voor een snelle go-to-market, maar houd je best rekening met beperkte schaalbaarheid en hoge overheadkosten door dure winkelruimte. Breng je je circulaire aanbod online dan bereik je gemakkelijker een breder (en jonger) publiek en schaal je sneller, maar ben je best voorbereid op hogere variabele kosten voor logistiek en de uitdaging om klanten te overtuigen om online tweedehands kopen.

De best practices aan de rechterkant kunnen merken op weg zetten.

Best practices klantenreis

1. Diep je waardepropositie uit

Werk de waardepropositie verder uit en communiceer deze duidelijk. Positioneer je circulaire modellen als handige diensten die een probleem oplossen voor de klant.

2. Kanaalkeuze

Maak een bewuste keuze tussen offline en online kanalen, gebaseerd op doelgroep en logistieke schaalbaarheid.

3. Benadruk economische voordelen

Benadruk de economische voordelen van circulaire modellen en leg de link met slim consumeren.

4. “How it works”

Zorg voor heldere uitleg over het proces (hoe gebeurt de reiniging en de controle) op je website en in winkels. Stel duidelijke verwachtingen over de kwaliteit van de binnengebrachte items.

Figuur3: Overzicht best practices klantenreis

Interne gedragenheid

Een manier om gedragenheid te creëren is de fundering van strategische beslissingen met data. Dat brengt ons bij de noodzaak die merken voelen om meer data-gestuurde beslissingen te nemen.

“Wij weten al dat er dingen zijn die we eigenlijk zouden willen veranderen, maar we proberen nu zo te wachten, totdat we dat gebaseerd kunnen doen op iets dat gefundeerd is.”

- Quote 11 | Datagedreven beslissingen

Circulaire projecten staan of vallen met interne gedragenheid binnen de organisatie. Betrek voornamelijk ook winkelmedewerkers actief bij de circulaire modellen en zoek manieren om circulariteit te integreren in hun dagelijkse werkzaamheden. Hieronder lijsten we strategieën op die merken toepassen om iedereen aan boord te krijgen van de circulaire projecten.

Best practices interne gedragenheid

1. Winkelmedewerker als circulaire ambassadeur

Ga in dialoog en zoek naar oplossingen om de extra taken te optimaliseren. Dit kan bijvoorbeeld door met een afsprakensysteem voor terugname te werken, hen te ondersteunen met training voor kwaliteitscontrole en meetbare targets te hanteren.

2. Gedeelde KPI's en verantwoordelijkheid

Positioneer de circulaire modellen als innovatieprojecten (ipv duurzaamheidsprojecten) en pak ze ook zo aan. Zorg zo voor gedeelde verantwoordelijkheid en samenwerking tussen afdelingen om circulaire businessmodellen succesvol te implementeren, management buy-in is in deze cruciaal.

3. Werk evidence-based en gestructureerd

Baseer beslissingen op data en communiceer de resultaten intern. Zorg voor een gestructureerde aanpak. Veranker daarom circulaire initiatieven in een bredere onderbouwde strategie en vermijd ad-hoc projecten.

4. Haal de wetgeving erbij

Wetgeving verandert duurzaamheid van een nice-to-have naar een verplichting, wat leidt tot minder focus op overtuiging en meer op implementatie om aan komende wetgeving te voldoen.

4. Leg de link met employer branding

Benadruk het belang van circulariteit in je employer-branding strategie om nieuw talent en personeel aan te trekken.

Figuur3: Overzicht best practices interne gedragenheid

Bronnen

CE Center. (2022). Reuse, the understudied circular economy strategy. Steunpunt CE. Opgehaald van <https://cemonitor.be/indicator/circulariteit/r-strategieen/hergebruiksindicator/>

Comeos. (2023). Circular economy 2023 - shopping behaviour and attitudes of the belgian second-hand shopper.

Coscieme, L., Akenji, L., Latva-Hakuni, E., Vladimirova, K., Niinimäki, K., Henninger, C., . . . D'Altria, E. (2022). Unfit, Unfair, Unfashionable: resizing fashion for a Fair Consumption Space. Berlin: Hot or Cool Institute.

Deckers, J., Duhoux, T., & Due, S. (2024). Textile waste management in Europe's circular economy. European Topic centre on Circular economy and resource use.

Ellen MacArthur Foundation. (2021). Circular businessmodels: redefining growth for a thriving fashion industry.

Ellen MacArthur Foundation. (2024). The Fashion ReModel. Opgehaald van <https://www.ellenmacarthurfoundation.org/the-fashion-remodel/who-is-involved>

KU Leuven/VITO. (2024). MICHELLE: Modelleren van de impact van de circulaire holistische economie op de arbeidsmarkt en levenslang leren. Opgehaald van <https://cemonitor.be/indicator/circulariteit/r-strategieen/herstelindicator/>

OVAM. (2023). Lokaal materialenplan. Uitvoeringsplan huishoudelijk afval en gelijkaardig bedrijfsafval 2023 - 2030. Opgehaald van <https://ovam.vlaanderen.be/nl/lokaal-materialenplan-2023-2030>

Takens, J., Brants, M., Lenaerts, M., Smet, K., Spaepen, V., & Talboom, S. (2023). De Duurzame Modemonitor - de mening van Vlaamse consumenten over duurzame businessmodellen en communicatie rond duurzame kleding. Mechelen: Thomas More Hogeschool.

Thomas More Hogeschool. (2024). ROI tool - takeback en resale. onuitgegeven.

Thomas More Hogeschool/UA. (2024). Playbook circulaire businessmodellen in de mode. onuitgegeven.

Zelf aan de slag?

We werken momenteel volop aan hulpmiddelen die mode-ondernemers kunnen gebruiken om hun circulair businessmodel te doen slagen.

[Surf naar de website van Thomas More](#) om op de hoogte te blijven van de lancering van volgende tools:

- Segmentatietool - obv de Modemonitor (najaar 2024)
- Circulaire Mode Communicatiewijzer (najaar 2024)
- ROI Tool takeback en resale (2025)
- Circulaire Interventiewijzer (klantenrijs) (2025)
- E-book best practices CBM mode (najaar 2024)

Dit rapport kwam tot stand met steun van VLAIO en in nauwe samenwerking met Dressr. Inhoud en vormgeving door Thomas More onderzoekers Veerle Spaepen, Fien

Meer weten? Surf naar de website van INFINITEX:
www.infinitex.com

Of mail naar
jolien.roedolf@thomasmore.be