



Logistikens rolle for lønsomhed i detailhandlens cirkulære omstilling

Erik Sandberg og Arne Andersson, erik.sandberg@liu.se

Oversat fra svensk og gengivet med tilladelse fra magasinet Supply Chain Effect, <https://sceffect.se/>

For at lykkes med cirkulære forretningsmodeller kræves ikke kun bæredygtige produkter og engagerede kunder – men også en velfungerende, omkostningseffektiv logistik. Dette gælder ikke mindst for alle de svenske detailvirksomheder, som i de senere år har suppleret deres lineære forretningsmodeller med et eller flere cirkulære initiativer.

I denne artikel, som er baseret på et nyligt afsluttet forskningsprojekt finansieret af ASTER - Alliance for Bæredygtig E-handel, deler vi vores indsigter om logistikens betydning for at skabe lønsomhed i detailhandlens cirkulære omstilling. Et vigtigt skridt mod en mere bæredygtig handel er at indføre og opskalere cirkulære forretningsmodeller. Dette gælder ikke mindst de forbruger- og handelsnære modeller, der bygger på at forlænge levetiden eller udvide brugen af et produkt, for eksempel gennem genbrugssalg, udlejning eller reparationer. Interessen for disse er vokset eksplosivt de seneste år, og ifølge Svensk Handels Preloved-indikator omsatte det svenske genbrugsmarked i første halvdel af 2025 for 7,4 milliarder SEK.

Svært at skalere cirkulære initiativer

Udviklingen drives af en lang række forskellige aktører, såsom forskellige markedspladser og et voksende antal virksomheder, der er "born circular". En anden type aktør, som vi har set nærmere på inden for rammerne af forskningsprojektet, er detailvirksomheder med en traditionel lineær forretningsmodel, der har suppleret den med et eller flere cirkulære initiativer.

Vi synes at se en stadig større interesse fra disse virksomheder for alvor at tage skridtet mod en mere cirkulær økonomi, men også at det for disse aktører er svært at opskalere deres cirkulære aktiviteter til at blive en naturlig og lønsom del af kerneforretningen. Ofte stopper satsningerne ved pilotprojekter eller sideaktiviteter. Et afgørende spørgsmål for svensk detailhandel er derfor, hvordan man kan skabe en økonomisk lønsomhed i cirkulære forretningsmodeller, som igen kan få den cirkulære omstilling til for alvor at tage fart.

Logistikken er nøgle

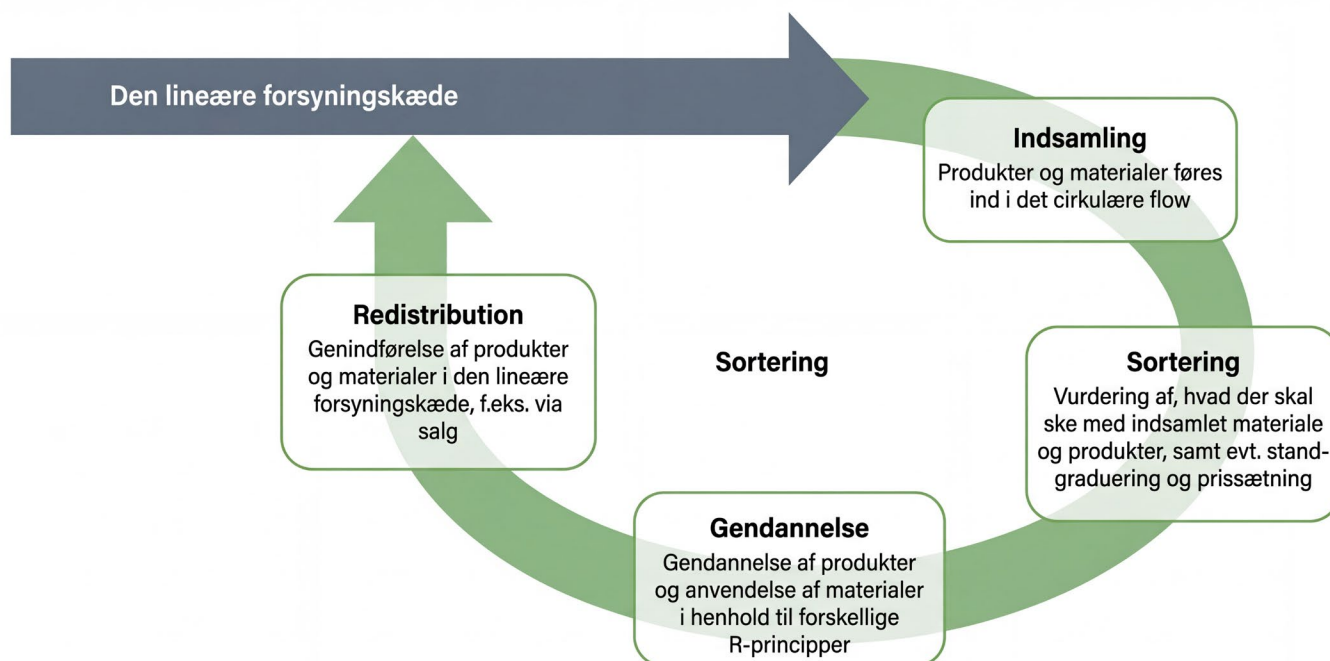
Vores udgangspunkt er, at en stor del af svaret på dette spørgsmål findes i logistikken. Det er gennem logistikens forskellige grundaktiviteter, det vil sige transport, håndtering og opbevaring, at cirkulære strømme realiseres. Disse aktiviteter spiller ikke kun en åbenlyst stor rolle i selve virkeliggørelsen af cirkulære strømme, men også for at gøre dem lønsomme og konkurrencedygtige. En velfungerende logistik er vigtig for at skabe omkostningseffektivitet, men også for at skabe værdi af forskellig art for kunden, såsom bekvemme indsamlingsmuligheder og et større, mere varieret produktudbud.

Vi har i løbet af projektet interviewet og besøgt en række svenske detailvirksomheder – blandt andre Polarn O. Pyret, Stadium, Care of Carl, Cervera, MQ, Elgiganten og Aplace – som på forskellig vis har suppleret deres lineære forretningsmodeller med forskellige cirkulære initiativer.

Gennem disse casestudier har vi identificeret en række centrale logistikudfordringer, der påvirker lønsomheden i cirkulære forretningsmodeller.

At omstille for alvor til en mere cirkulær økonomi er ofte udfordrende ud fra et logistikperspektiv. I en lineær virksomhed er logistikken ofte nøje optimeret til at flytte store mængder nye varer hurtigt og omkostningseffektivt fra producent til forbruger. I cirkulære forretningsmodeller starter strømmene ude hos forbrugerne, hvilket ikke giver de samme forudsæt-

ninger for stordriftsfordele. Unikke produkter med forskellig slitage, alder og funktionalitet skal indsamles, bedømmes, eventuelt repareres eller renoveres for derefter at sælges, lejes ud eller doneres videre. Dette medfører store logistikudfordringer i et mere komplekst, mere uforudsigeligt og mindre standardiseret miljø.



Figur 1: Logistikaktiviteter i cirkulære flow

- **Indsamling:** Produkter og materialer føres ind i den cirkulære strøm.
- **Sortering:** Bedømmelse af, hvad der skal ske med indsamlet materiale og produkter, samt evt. tilstandsgraduering og prissættelse.
- **Gendannelse:** Istandsættelse af produkter og brug af materialer ifølge forskellige reparationsprincipper.
- **Redistribution:** Genindsætning af produkter og materialer i den lineære forsyningskæde, f.eks. gennem salg.

Cirkulære logistikaktiviteter

De cirkulære logistikstrømme kan inddeles i fire overordnede aktiviteter, som alle har deres egne udfordringer: collection (indsamling), sorting (sortering), recovery (gendannelse), redistribution (genindsættelse), se figur 1 ovenfor. Vi kan se dem som led i en kæde, der tilsammen afgør, om en cirkulær forretningsmodel bliver lønsom. Hvert led skal fungere effektivt, men også spille sammen med de andre.

Indsamling

Hvad angår indsamling (collection), er dette kritisk for at kunne få produkter ud af kundernes garderober og garager og på den måde få gang i den cirkulære virksomhed. Bekvemmelighed er her en central succesfaktor, hvor logistikken ofte spiller en afgørende rolle. Ved at tilbyde et bredt udvalg af forskellige indsamlingsmuligheder, såsom afhentning i hjemmet eller indlevering via butikker, kan der skabes gode forudsætninger for en cirkulær forretning. Samtidig kræver indsamlingslogistikken også omkostningseffektivitet. Omkostningerne til transport og personale bliver hurtigt høje i forhold til værdien af de produkter, der indsamles. Desuden er mængderne ofte små og ujævne, hvilket gør det svært at skabe stordriftsfordele.

Sortering

Når produkterne først er samlet ind, sker der en sortering i et eller flere led. Her afgøres de indsamlede produkters videre skæbne, dvs. om de skal videresælges, repareres eller genanvendes. Ud fra et logistikperspektiv handler sortering både om at skabe effektive processer for kvalitetsbedømmelse, prissættelse og håndtering, og om at afgøre, hvor sorteringen skal finde sted. Visse detailvirksomheder vælger for eksempel at sortere direkte i lokale butikker, hvis sådanne findes, hvilket mindsker transportbehovet, men kræver tid og ikke mindst kompetence hos butikspersonalet. I andre tilfælde organiseres sorteringen centralt på særlige anlæg, hvilket muliggør stordriftsfordele og specialiseret kompetence, men samtidig også øger transportomkostningerne.

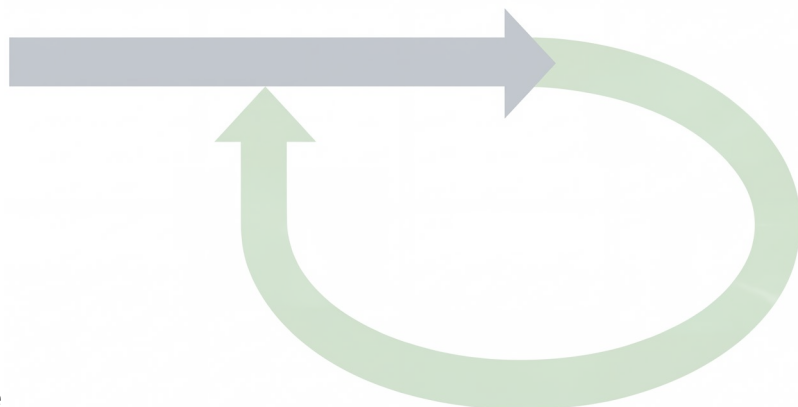
Gendannelse

I næste trin, gendannelse (recovery), sker den fysiske genopretning af produkterne, f.eks. reparation, rengøring, udskiftning af komponenter eller anden forædling. For mange detailvirksomheder indebærer dette, at helt nye processer skal etableres, nogle gange internt i virksomheden, men ofte i samarbejde med eksterne aktører, såsom specialiserede reparationsvirksomheder. En tilbagevendende vanskelighed, når disse kæder

opbygges, er ofte usikkerheden i adgangen til indsamlede produkter, både i mængde og kvalitet. Det gør planlægning, kapacitetsudnyttelse og ressourceallokering mere kompleks i sammenligning med de (ofte) mere forudsigelige lineære strømme.

Redistribution

Afslutningsvis er redistribution, eller genindsættelse i forsyningskæden, også en vigtig aktivitet, som handler om at føre de indsamlede produkter eller materialer tilbage til markedet, så det cirkulære loop lukkes. Ligesom ved indsamling stræber mange virksomheder efter at integrere den cirkulære distribution med deres eksisterende lineære strømme, for eksempel ved at sælge brugte produkter i de samme butikker som nye, eller via de samme e-handelsplatforme. På den måde kan eksisterende infrastruktur, personale og logistikprocesser udnyttes, hvilket kan mindske de samlede omkostninger. Med dette følger dog også mange udfordringer. Et eksempel, der fremhæves i vores studie, er den dobbelte usikkerhed med hensyn til efterspørgsel såvel som adgang til produkter at sælge. I forbindelse med prognoser skal man også forstå samspillet i efterspørgslen mellem de lineære og cirkulære produkter, da en kombination kan bidrage til mersalg såvel som en vis kannibalisering.



Indsigter fra projektet

Hovedresultaterne fra vores studie kan sammenfattes med fire grundlæggende indsigter, som vi kort kommenterer i det følgende (se også figur 2 herunder).



1. Grav der, hvor du står

Den eksisterende logistik i den lineære forretningsmodel er ofte et vigtigt grundlag for at skabe lønsomhed i cirkulære forretningsmodeller.



2. Forstå din rolle

Det er vigtigt at forstå og tage udgangspunkt i virksomhedens egne forudsætninger i det cirkulære økosystem, når forretningsmodellen udformes.



3. Test, lær og reflekter

Selv en cirkulær forretningsmodel, der drives i lille skala, vækker mange strategiske spørgsmål.



4. Synliggør omkostninger

Lønsomheden i cirkulære forretningsmodeller skal synliggøres og konkretiseres.

Figur 2: Hovedindsigter

1. Grav, hvor du står

En vigtig første indsigt bygger på, at det eksisterende, lineære logistiksystem spiller en vigtig rolle ved udformningen af cirkulære strømme. Den lineære logistik udgør ofte et stabilt fundament, der kan tilpasses og bygges videre på. Eventuelle butikker, lagre, it-systemer og samarbejder med logistikleverandører, der allerede er på plads, kan også bruges til indsamling, sortering og håndtering af cirkulære produkter. Ved at integrere de nye strømme med de gamle kan der skabes synergieffekter og omkostningsbesparelser. Samtidig er det vigtigt at påpege, at det eksisterende logistiksystem også sætter grænserne for, hvilken eller hvilke cirkulære forretningsmodeller der er realistiske og mulige at gennemføre, og det gælder dermed om at forstå, på hvilken måde den lineære virksomhed kan udnyttes.

2. Forstå din rolle i økosystemet

Cirkulære forretningsmodeller og deres underliggende logistikløsninger bør aldrig designes i et vakuum. Ud over at grave, hvor man står, hvad angår de lineære logistikforudsætninger, skal man også forstå virksomhedens unikke forudsætninger, produkter og samarbejder i det cirkulære miljø. Dette er afgørende for, at man hurtigt skal kunne etablere den "rigtige" cirkulære forretningsmodel. Kunder og deres ønsker og forventninger, andre cirkulære aktører, der allerede findes i det omgivende cirkulære økosystem (konkurrenter såvel som potentielle samarbejdspartnere), og nye tech-løsninger er eksempler på nogle faktorer, der skal forstås. Præcis som ved udformningen af lineære forretningsmodeller handler det her om at forstå den foreslåede forretningsmodels "eksistensberettigelse" og dermed kunne se, hvordan værdi kan skabes, både økonomisk, socialt og

miljømæssigt. Inden for rammerne af denne analyse spiller logistikspørgsmål ofte en stor rolle, for eksempel i forbindelse med at der etableres passende samarbejder, og informationsstrømme udformes, der understøtter forretningsmodellen.

3. Test, lær og reflekter

En anden indsigt fra vores projekt er, at selv små pilotprojekter inden for cirkularitet, f.eks. et genbrugssalg i lille skala, sætter fingeren på en række forskellige logistikrelaterede spørgsmål, der f.eks. vedrører ansvarsfordeling, hvad der egentlig skal indsamles og sælges, lagerhold, samarbejder og prisfastsættelse. Det er derfor vigtigt at få logistikken ind tidligt i udviklingsarbejdet – ellers risikerer initiativerne at blive ineffektive og svære at opskalere. Samtidig fungerer disse små initiativer som vigtige læringsplatforme. De gør det muligt at teste og forstå forskellige logistikopsætninger, analysere kundeadfærd og forstå omkostningsstrukturer, inden der foretages større investeringer. Vi synes at se, at de virksomheder, der tør eksperimentere i lille skala, men samtidig dokumenterer og analyserer deres erfaringer systematisk, har de bedste forudsætninger for at bygge større, bæredygtige cirkulære logistikløsninger på sigt.

4. Synliggør omkostninger

Til sidst en yderligere erfaring, som vi har set hos mange af de virksomheder, vi har interviewet, er, at det ofte er svært at vise konkret, om og hvordan den cirkulære forretningsmodel er lønsom. En typisk årsag til dette er, at en del omkostninger til f.eks. transport, personale og håndtering i forbindelse med den cirkulære virksomhed ikke på en enkel måde kan adskilles fra den lineære virksomhed; en del omkostninger har tendens til at blive skjult i mere eller mindre faste omkostninger, som primært stammer fra den lineære virksomhed. I praksis betyder dette måske ikke så meget, men vi kan konstatere, at synliggørelse af de involverede omkostninger hjælper med at sætte fingeren på og lette et mere systematisk forbedringsarbejde. Det er også vigtigt at ræsonnere om lønsomhed ud fra et bredere perspektiv, hvor lønsomhed adresseres

på forskellige niveauer, f.eks. produkt- og ordreniveau, kategoriniveau, forretningsmodelniveau eller virksomheden som helhed. Hvad der er det "rigtige" niveau at adressere, varierer sandsynligvis – det vigtige er at fremhæve lønsomheden på i det mindste ét niveau. I den forbindelse er det også vigtigt at pointere, at logistikken ikke kun bidrager til lønsomhed gennem lavere omkostninger, men også højere indtægter, hvilket om muligt er endnu sværere at estimere. Eksempelvis skaber logistikken gennem nye bekvemme kundeløsninger muligheder for øget omsætning og for at tiltrække nye kundesegmenter, og miljømæssigt muliggør logistikken længere produktlivscyklusser og nedsat behov for nye råvarer.

Afsluttende ord

For at cirkulære forretningsmodeller i detailhandlen skal blive (mere) lønsomme, kræves der mere viden og et større fokus på den underliggende logistik. Virksomheder, der tidligt formår at få logistikspørgsmål ind i den cirkulære udvikling, er bedre rustet til at skabe konkurrencefordele, både økonomisk og miljømæssigt. Vores håb er, at de indsigter, som dette projekt har bidraget med, kan inspirere flere til ikke at se logistik som en hindring, men som en nøgle til for alvor at tage fat på overgangen til en mere cirkulær økonomi.

Fortsat forskning

Det nu afsluttede ASTER-finansierede projekt har haft stor gavn af et andet parallelt igangværende forskningsprojekt, som finansieres af Handelsrådet i årene 2025-2026. Inden for rammerne af dette projekt vil vi nu ikke kun undersøge detailhandlens nuværende logistik, men også se fremad og undersøge, hvilke logistikkompetencer svenske detailvirksomheder har brug for til at udforme konkurrencedygtige, lønsomme cirkulære forretningsmodeller i fremtiden. Dette vil ske gennem et Delphi-studie, der gennemføres i vinteren 2025-2026. Enhver, der er interesseret, er selvfølgelig meget velkommen til at henvende sig.



Forfatter: Erik Sandberg

Erik Sandberg er professor i logistik på Linköping Universitet.



Forfatter: Arne Andersson

Arne Andersson er senior e-handelseksperter i Svensk Handel.