

# FORSKNINGS- RAPPORT

## In-house re-commerce i tøjbranchen

En undersøgelse af virksomheders motivation, udfordringer og potentialer i arbejdet med forretningsmodellen re-commerce i tøjbranchen

**Forfattere:**

Stefan Tholstrup Schmidt, adjunkt, Erhvervsakademi Dania (projektleder og medforfatter)

Louise Krogh Balle, lektor, Erhvervsakademi Dania (projektdeltager og medforfatter)

**Dato:**

August 2024

## Indhold

|   |    |
|---|----|
| Resume .....  | 3  |
| Baggrund og relevans.....   | 3  |
| Formål .....  | 4  |
| Problemformulering, undersøgelsesspørgsmål og afgrænsning .....                               | 5  |
| Problemformulering.....   | 5  |
| Undersøgelsesspørgsmål .....  | 5  |
| Afgrænsning .....   | 5  |
| Videnskabsteoretisk position, undersøgelsesdesign og metode.....                              | 5  |
| Undersøgelsesdesign .....   | 6  |
| Fase 1: Projektbeskrivelse og undersøgelsesdesign .....                                       | 7  |
| Fase 2: Litteraturstudie .....  | 7  |
| Fase 3: Design af interviews.....   | 8  |
| Fase 4: Dataindsamling .....  | 8  |
| Fase 5: Fortolkning og analyse .....  | 9  |
| Validitet og reliabilitet .....   | 10 |
| Fortolkning og analyse af projektets empiri .....   | 10 |
| Hvad er re-commerce og hvorfor er det relevant?.....  | 11 |
| Re-commerce som forretningsmodel .....  | 12 |
| Ticket to play .....  | 13 |
| Hvad motiverer de to case-virksomheder til at gå i gang med at implementere re-commerce? .... | 17 |
| LAKOR.....  | 17 |
| Spejder Sport .....   | 21 |
| Hvilke udfordringer og potentialer oplever de to casevirksomheder? .....                      | 23 |
| LAKOR.....  | 23 |
| Spejder Sport .....   | 26 |
| Anbefalinger til implementering af re-commerce .....  | 28 |
| Diskussion .....  | 32 |
| Uudnyttet potentiale i in-house re-commerce som virksomhederne overser.....                   | 32 |
| Fremtidige forskningsspørgsmål.....   | 33 |
| Referencer.....   | 35 |
| Bilag.....  | 36 |

## Resume

Nærværende forskningsrapport formidler et mindre frascati-forskningsprojekt, der kan betragtes som et pilotprojekt. Projektet undersøger fænomenet og forretningsmodellen *in-house re-commerce* i tøjbranchen gennem interview med to SMV'er, LAKOR og Spejder Sport, samt interview med tre udvalgte eksperter.

Forskningsprojektet ledes af Stefan Tholstrup Schmidt (adjunkt) fra Erhvervsakademi Dania og involverer også Louise Krogh Balle (lektor) som projektdeltager. Arbejdet afspejler indledende indsigter i, hvad der motiverer projektets to case-virksomheder til at arbejde med re-commerce og hvordan de forstår, implementerer og driver deres re-commerce-koncepter. Projektets metode er litteraturstudie samt dybdegående interviews med virksomheder og eksperter.

Re-commerce, også kendt som handel med brugte eller genanvendte varer gennem e-commerce-platforme, ses som en europæisk megatrend med et stort økonomisk potentiale (Dansk Industri, 2024). Dette marked forventes at vokse markant grundet omfattende ændringer på lovgivningsområdet og et skift mod mere miljø- og klimabelastende forbrugeradfærd. Virksomhederne LAKOR og Spejder Sport implementerer in-house re-commerce for at bidrage til bæredygtighed og kundeloyalitet, mens de navigerer i de udfordringer og muligheder, som cirkulære forretningsmodeller præsenterer.

Forskningsprojektet peger på strategiske anbefalinger om at integrere klare mål og effektive logistiske processer, designe produkter til at indgå i re-commerce og fremhæver behovet for stærke partnerskaber og understøttende værktøjer for at drive succesfuld in-house re-commerce. Projektets formål er at give generelle anbefalinger til SMV'er inden for branchen baseret på disse tidlige fund. Projektets anbefalinger fremgår i den tilhørende guide man kan finde på EAViden.dk. Guiden findes [her](#).

## Baggrund og relevans

I en tid, hvor bæredygtighed fylder mere og mere i erhvervslivet og hvor man taler om, at transition til mere bæredygtige forretningsmodeller er *'ticket to play'*, der bl.a. afgør, om virksomheden kan tiltrække investorer, kompetent arbejdskraft og leve op til fremtidens lovgivning (Max Høgh & Elsborg Nygaard, 2021 og Fangel Løgstrup, 2022), forventes fænomenet og forretningsmodellen *re-commerce* at blive relevant for flere og flere virksomheder. Forventeligt især virksomheder i tøjbranchen, der efterhånden er almenkendt for sit store ressourceforbrug, spild og forurenende forsyningskæder og produktion (Forbrugerrådet Tænk, Sammen mod tøjspild, 2022). Derfor forventes tøjbranchen at være særligt optaget af at finde veje til at nedbringe sit ressourceforbrug og Co2-udledning.

De seneste år har flere medier ligeledes sat fokus på det store tøjforbrug og forbrugernes ansvar. I en nylig artikel på DR refereres der fx til tal fra Det Europæiske Miljøagentur, hvor vi ser, at en europæisk forbruger i gennemsnit køber 15 kilo tekstiler om året og at europæerne årligt skiller sig af med omkring fire millioner tons tøj og sko, hvor langt største delen ender som tekstilaffald (DR, 2024).

Således forventes det også, at et stigende antal forbrugere vil efterspørge muligheder for at købe genbrugstøj, tøj der er repareret eller re-designet samt levere deres gamle tøj retur, så det kan leve videre i stedet for at ende som tekstilaffald.

Det ses i den forbindelse også, at flere danske tøjbrands er i gang med at etablere sig med egne online re-commerce-koncepter og -løsninger af forskellig art, hvor de tager tøj tilbage fra kunden og gensælger eller genanvender produkterne. Langt størstedelen af disse virksomheders re-commerce-koncepter virker dog, umiddelbart, til at være i sin spæde start, hvor det fx ses på virksomhedernes webshops, at det ofte er et begrænset antal gensalgs-produkter, der er til salg.

Derudover ses der også en stigende efterspørgsmål blandt forbrugerne. E-handelsanalysen fra Dansk Erhverv viser bl.a., at 22 % af danskerne i 2024 har købt et brugt produkt i en webshop det seneste halve år (Dansk Erhverv E-handelsanalyse marts, 2024). Dette er en fremgang fra 16 % i 2022 og tøj ligger på en 1. plads over de brugte varer, som kunderne køber, med en andel på over 50 % (ibid.).

Der eksisterer, så vidt det kan ses, ikke nogen entydig definition af begrebet og fænomenet re-commerce. I dette projekt forstås re-commerce overordnet som:

*“Handel med brugte eller genanvendte varer og produkter via en e-commerce-plattform enten på web eller fra en app”*

(Dansk Erhverv, 2023 og Dansk Industri, 2024).

Re-commerce kan betragtes som en cirkulær forretningsmodel, der har potentiale til at forlænge produkters levetid og reducere behovet for produktion af nye produkter (Fangel Løgstrup, 2022). Specifikt er projektet optaget af og afgrænset til at undersøge re-commerce på B2C-markedet og som en del af virksomhedernes e-handel – det nogle også betegner *“In-house re-commerce”* (Dansk Industri, 2023). Projektet undersøger således ikke re-commerce på såkaldte C2C-plattorme (forbruger-til-forbruger), hvor forbrugere sælger brugte varer til hinanden, som fx Den Blå Avis, Facebook Marketplace, Sellpy, Vinted, Tise, Re-shopper mv. Det antages i den forbindelse, at den vækst, der finder sted via bl.a. førnævnte C2C-plattorme (Dansk Erhverv E-handelsanalyse marts, 2023), netop kan motivere B2C-virksomheder til selv at etablere sig med egne plattorme (fx integreret i egen webshop) til at tage varer tilbage fra deres kunder og gensælge dem til nye kunder: In-house re-commerce.

Projektets relevans er derfor knyttet til behovet for at opnå indsigt i, hvordan 'firstmover-virksomheder' arbejder med in-house re-commerce med henblik på, at andre virksomheder kan stå på skuldrene af disse erfaringer, når de bl.a. skal vurdere, hvorvidt og evt. hvordan de vil tilrettelægge deres strategi og tilgang til dette.

## Formål

Formålet med forskningsprojektet er at etablere en dybere forståelse af og viden om, hvordan udvalgte SMV'er inden for e-handel i tøjbranchen og eksperter forstår, implementerer og markedsfører *in-house re-commerce*, samt hvilke udfordringer og potentialer de oplever herved. Derudover er projektet optaget af at forstå, hvilke mere overordnede motivationer, der kan ligge bag virksomheders beslutning om at arbejde med re-commerce og potentielle udfordringer og opmærksomhedspunkter ved forretningsmodellen.

Målet er at indsamle indsigter, der gør det muligt at komme med generelle anbefalinger til, hvad SMV'er inden for tøjbranchen, på et mere overordnet niveau, skal være opmærksomme på i forbindelse med deres vurdering af og beslutning om at gå i gang med at implementere og drive re-commerce som en del af deres forretning generelt og e-handel specifikt.

Der er tale om et mindre forskningsprojekt med karakter af forundersøgelse/pilotprojekt, hvor fokus er på at opnå mere overordnede indsigter og komme frem til mere generelle anbefalinger samt udvikle nye undersøgelsesspørgsmål til efterfølgende mere dybdegående forskningsprojekter.

I projektet inddrages to udvalgte virksomheder, Spejder Sport og LAKOR, der er i gang med re-commerce samt tre eksperter inden for bæredygtig forretningsudvikling generelt og tøjbranchen specifikt.

## Problemformulering, undersøgelsesspørgsmål og afgrænsning

### Problemformulering

Hvorfor og hvordan implementeres in-house re-commerce som forretningsmodel, og hvilke udfordringer og potentialer kan der være herved?

### Undersøgelsesspørgsmål

1. Hvad er re-commerce og hvilke motivationer, potentialer og udfordringer knytter sig til fænomenet ifølge eksperter og litteraturen?
2. Hvad motiverer de to case-virksomheder til at gå i gang med at implementere inhouse re-commerce, og hvilke forventninger har de hertil?
3. Hvilke udfordringer og potentialer oplever de to case-virksomheder ved at implementere, drive og markedsføre re-commerce?
4. Hvad anbefales, med afsæt i indsamlet empiri, i forhold til implementering og drift for at få succes med re-commerce?

### Afgrænsning

Projektet fokuserer udelukkende på re-commerce inden for udvalgte SMV'er på B2C-markedet i tøjbranchen i Danmark – projektet er altså afgrænset fra at undersøge mere generelle forhold vedrørende bæredygtighed i dybden, herunder fx lovgivning, ESG, Greenwashing og andre bæredygtige forretningsmodeller mv. Projektet er endvidere fokuseret på in-house re-commerce i forhold til online salg og afgrænser sig fra fysisk salg og omnichannel.

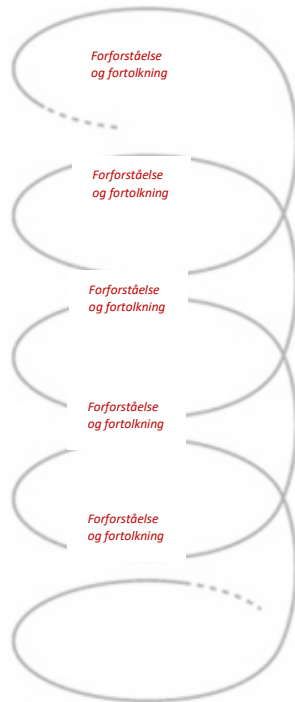
## Videnskabsteoretisk position, undersøgelsesdesign og metode

Projektet er forankret i det hermeneutiske paradigme, da formålet er at opnå dybdegående indsigt i og fortolke, hvordan informanterne (case-virksomheder og eksperter) forstår fænomenet og forretningsmodellen re-commerce.

Hermeneutikken er en filosofisk og metodisk disciplin, der fokuserer på forståelse og fortolkning af tekster, fænomener og erfaringer.

Det hermeneutiske paradigme er netop velegnet til at undersøge komplekse fænomener, da det muliggør en fortolkende tilgang, hvor forskeren søger at forstå informanternes livsverden og meningsdannelse (Kvale & Brinkmann, 2015). Sagt med andre ord, så skal man som forsker, inden for hermeneutikken, ikke kun være optaget af at få indsigt i og forstå, hvad informanterne oplever og mener - man skal også være optaget af at forstå *hvorfor* de oplever tingene som de gør og mener det, de siger, de mener, og må derfor være optaget af at spørge dertil.

I følge hermeneutikken er vores forståelse altid præget af vores forforståelse - den viden og de forventninger, vi allerede har. Forståelse sker i et samspil mellem forforståelse og det, der skal forstås, i en "hermeneutisk cirkel" eller "spiral".



Model 1: Hermeneutiske spiral (egen tilvirkning med udgangspunkt i Egholm, 2014)

Den hermeneutiske spiral er en filosofisk metodisk tilgang til forståelse og fortolkning af en given kontekst. Metoden er baseret på princippet om, at forståelsen af konteksten udvikles gennem en iterativ proces, hvor tidligere forståelse informerer og udvider den efterfølgende. Det begynder med en forforståelse, som bliver revideret og udvidet i takt med, at man interagerer dybere med konteksten. Denne proces fortsætter i en spiralform, hvor hver omgang giver dybere indsigt og forståelse (Egholm, 2014).

Som Kvale og Brinkmann påpeger, er forskeren også selv en del af den kontekst, som undersøges, og derfor kan forskeren ikke være fuldstændig objektiv. Forskeren må, inden for hermeneutikken, reflektere over sin egen forforståelse og dens indflydelse på fortolkningen (Kvale & Brinkmann, 2015).

Forskningsprojektet kan overordnet beskrives som et statisk casestudie og den anvendte metode er litteraturstudie og interviews med udvalgte virksomheder og eksperter.

### Undersøgelsesdesign

Det metodiske grundlag for vores undersøgelse opsummeres i et undersøgelsesdesign, der integrerer forskellige tilgange til indsamling og analyse af data. Vores undersøgelsesdesign omfatter et litteraturstudie, hvor vi systematisk gennemgår og analyserer eksisterende forskning og viden inden for emnet. Dette studie suppleres med kvalitative interviews med nøgleeksperter og relevante virksomheder for at indhente dybdegående indsigt og praktiske perspektiver. Denne kvalitative tilgang giver mulighed for at opnå nuancerede og kontekstafhængige indsigter i informanternes forståelser og erfaringer – bl.a. fra praksis (Brinkmann & Tanggaard, 2015). Til sidst anvender vi en fortolkende tilgang i analysen af de indsamlede data, hvilket muliggør en dybere forståelse af de komplekse sammenhænge og tematikker, der findes.



### Model 2: Projektets undersøgelsesdesign (egen tilvirkning)

Vores undersøgelsesdesign består af en tredelt struktur, der er nøje planlagt for at sikre en dybdegående forståelse og analyse af problemstillingen. Undersøgelsesdesignet er derudover suppleret med en række faser, hvor hver fase er skræddersyet til at bygge på den foregående og tilføre væsentlige elementer til den samlede forskningsproces.

Undersøgelsesdesignet har været opdelt i følgende faser:

#### Fase 1: Projektbeskrivelse og undersøgelsesdesign

1. marts 2023 – 31. juli 2023

- I fase 1 blev der lagt en solid grundsten gennem en række initiativer, der etablerede projektets rammer og retning. Denne indledende fase omfattede to primære aktiviteter:
  - Projektbeskrivelse: Vi udarbejdede en detaljeret projektbeskrivelse, der klart definerede projektets mål, formål og det forventede outcome. Beskrivelsen skitserede de centrale forskningsspørgsmål og formålet med at undersøge re-commerce i tøjbranchen, herunder hvilke specifikke aspekter af re-commerce der ville blive fokuseret på.
  - Undersøgelsesdesign: Vi valgte det videnskabsteoretiske paradigme, der skulle danne rammen for undersøgelsen. Vi udviklede et omfattende undersøgelsesdesign, der indeholdt metodologier og tilgange til dataindsamling og analyse og fik kvalificeret undersøgelsesdesignet gennem sparring med kollegaer i EA Dania.

#### Fase 2: Litteraturstudie

1. aug. 2023 – 1. februar 2024

- I fase 2 startede vi med at lave et litteraturstudie, hvor eksisterende forskning og viden om emnet kritisk blev gennemgået og analyseret for at identificere og afgrænse forskningstemaerne yderligere. Denne fase omfattede to primære aktiviteter:
  - Afsøgning af relevant forskning, faglitteratur og sekundær empiri, fra bl.a. Dansk Erhverv, Dansk Industri og andre analyser og rapporter. Formålet med litteraturstudiet var at etablere en mere generel og bred forståelse for fænomenet re-commerce, herunder fænomenets baggrund samt indblik i hvilke virksomheder, inden for projektets afgrænsning, der arbejder med re-commerce. Dette med henblik på at få en indikation af fænomenets omfang og udbredelse.
  - Produktion af vidensprodukt: Afslutningen på fase 2 blev markeret med udarbejdelsen af et vidensprodukt, i form af et podcast-afsnit, som opsummerede de vigtigste fund og indsigter fra vores litteraturstudie. Dette vidensprodukt blev formidlet på [www.eaviden.dk](http://www.eaviden.dk).

### Fase 3: Design af interviews

31. januar 2024 – 31. februar 2024

- I processen med at videreudvikle undersøgelsesdesignet fra fase 1 har vi lagt særlig vægt på at forfine og tilpasse vores metoder og værktøjer for at sikre relevans og effektivitet i vores forskning. Denne udvikling inkluderede flere nøgleaktiviteter:
  - Samtykkeerklæringer: Vi har fået revideret og tilpasset samtykkeerklæringerne for at sikre, at de er klare, forståelige og opfylder alle etiske retningslinjer.
  - Interviewguides: For at opnå dybdegående og fokuseret information fra vores eksperter, har vi udarbejdet interviewguides til både eksperter og virksomheder. Disse guides er udviklet til at facilitere dybdegående interviews, i tråd med hermeneutikkens særlige optagethed, der kan belyse specifikke temaer og spørgsmål af relevans for vores undersøgelsesspørgsmål. Vi har udviklet disse spørgeguides ud fra den viden, vi opnåede i vores litteraturstudie. Interviewguides til virksomheder og eksperter er blevet udarbejdet med åbne og sonderende spørgsmål, der muliggjorde, at informanterne kunne udfolde deres perspektiver og meninger i forhold til oplevede motivationer, potentialer og udfordringer ved re-commerce (bilag 1 og 2). Med andre ord har formålet med projektets interviewguides og de konkrete interviews været at tilføre projektet dybde – at få indsigt i, hvorfor virksomhederne og eksperterne gør og mener, som de gør.
  - Kriterier til informanter: Vi har nøje udvalgt eksperter og virksomhedsrepræsentanter, som har erfaring med re-commerce. Dette inkluderede en strategisk screening og udvælgelsesproces, hvor potentielle informanter blev evalueret på deres ekspertise, erfaring og deres potentielle bidrag til forskningsprojektet. Følgende kriterier blev fastlagt til 1. udvælgelse af virksomheder og 2. udvælgelse af eksperter:
    1. Virksomheder: Skal være danske SMV'er inden for tøjbranchen, de skal være i gang med re-commerce og skal arbejde med e-handel (have webshop) og digital marketing.
    2. eksperter: Skal have flere års erfaring og være anerkendte inden for arbejdet med cirkulær økonomi og -forretningsudvikling samt rådgivning af virksomheder herom.

### Fase 4: Dataindsamling

1. marts 2024 – 31. april 2024

- Vi har fastlagt en metode for vores dataindsamling, hvor vi især har forholdt os meget til vores interviewteknik. Stefan har ageret som hovedinterviewer, mens Louise har fungeret som supplerende interviewer samt observatør, der skrev noter ned under interviewet. Dette har styrket dybden og kvaliteten af de indsamlede data. Tre interviews blev afholdt fysisk og to blev afholdt online. Før hvert interview har vi sørget for at informere informanterne om undersøgelsens formål og sikre, at samtykkeerklæringer blev forstået og underskrevet, hvilket har understøttet en etisk forsvarlig dataindsamling. Desuden har vi anvendt en semistruktureret spørgeguide, som har givet os fleksibilitet til at tilpasse spørgsmålene efter samtalen og samtidig holde fokus på de forskningsspørgsmål, vi ønskede belyst. Dernæst har vi været optaget af at stille dybdegående spørgsmål, så vi har fået indblik i, hvorfor tingene forholder sig, som de gør, hvilket har bidraget til en dybere forståelse af de underliggende mekanismer og kontekstuelle faktorer, der påvirker re-commerce i tøjbranchen.



- Vi har etableret en prioriteret liste med virksomheder og eksperter. De virksomheder og eksperter, der er gennemført interviews med, har alle været blandt toppen af denne liste. Det skal dog nævnes, at der har været udvalgte virksomheder og eksperter som det, inden for projektets ramme, ikke har været muligt at etablere aftaler om interview med. Følgende virksomheder og eksperter er blevet interviewet:
  - Spejder Sport A/S: Thomas Vangsgaard, administrerende direktør.
  - LAKOR: Jeppe Jensen, CEO LAKOR Soulwear.
  - Thomas Østergaard: PhD Fellow, Associate Professor, Expert ESE Coordinator in Research - TEACH4SD, VIA University College, Research Center for Creative Industries & Sustainable Development.
  - Steffen Kallehauge: Partner / B Corp Expert, Märk.
  - Simone Sæderup Nielsen: Partner & medstifter, Simply Sustain.

## Fase 5: Fortolkning og analyse

1. maj 2024 – 1. september 2024

- Fase 5 repræsenterer en central del af vores forskningsprojekt om re-commerce i tøjbranchen, hvor vi fokuserer på at analysere og fortolke de indsamlede data fra både litteraturstudiet og de gennemførte interviews. Denne fase har involveret følgende nøgleaktiviteter:
  - **Dataintegration**: Vi har integreret og sammenkædet de indsamlede data fra forskellige kilder for at skabe et sammenhængende blik på vores kilder og empiri. Denne dataintegration har gjort det muligt for os at se mønstre og sammenhænge, der ikke umiddelbart var synlige ved en isoleret vurdering af de enkelte datakilder. Vi har besluttet at vedlægge lydfiler fra samtlige interviews som vores primære metode til dokumentation af interviews, idet vi fokuserer på meningskondensering snarere end tekstnær transskribering. Dertil indgår vores analyse i kondenseret form i nærværende forskningsrapport og med flere og lange udvalgte citater fra interviews, der skal være med til at vise nuancerne i informanternes perspektiver. Denne tilgang gør det muligt for os at udtrække og koncentrere os om de mest vitale og meningsfulde aspekter af de indsamlede data, hvilket er særligt værdifuldt i analytiske processer som denne, hvor målet er at afdække og forstå centrale temaer og mønstre.
  - **Tematisk analyse**: Ved hjælp af tematisk analyse har vi identificeret og kategoriseret nøgletemaer og mønstre i dataene fra litteraturstudiet og interviews. Denne tilgang har gjort det muligt for os at dykke dybere ned i de motivationsfaktorer, potentialer og udfordringer, som virksomhederne og eksperterne oplever i forbindelse med re-commerce. Vi har benyttet både deduktive og induktive tilgange til at sikre, at vores analyse både er drevet af litteraturen og de unikke indsigter fra vores empiriske data.
  - **Kritisk fortolkning**: På grundlag af de identificerede temaer har vi udført en kritisk fortolkning af, hvordan disse faktorer spiller sammen og påvirker re-commerce i tøjbranchen. Denne fortolkning har involveret en dialogisk proces, hvor vi konstant har refereret tilbage til vores teoretiske rammer for at vurdere, hvorvidt vores empiriske fund understøtter, udfordrer eller udvider den eksisterende teori.
  - **Syntese af fund**: Vi har samlet og syntetiseret vores analyseresultater for at skabe en omfattende og nuanceret forståelse af de drivende kræfter, barrierer og muligheder inden for re-commerce. Denne syntese danner grundlaget for vores delkonklusioner og anbefalinger, som vil blive præsenteret i den endelige rapport.

- **Rapportskrivning:** Parallelt med vores analyse og fortolkning har vi også påbegyndt skrivningen af den endelige forskningsrapport, hvor vi detaljeret beskriver vores metoder, analyser, fund og konklusioner. I den forbindelse skal det også nævnes, at vi under selve rapportskrivningen fandt flere relevante nyhedsartikler relateret til re-commerce, som er blevet inddraget.

### Validitet og reliabilitet

Validiteten af projektet styrkes overordnet gennem metodetriangulering, hvor data fra interviews med de to virksomheder suppleres med data fra ekspertinterviews og sekundær empiri fra litteraturstudiet. Dette bidrager til at belyse fænomenet re-commerce og projektets problemformulering og undersøgelsesspørgsmål fra forskellige vinkler og øger dermed datamaterialets dybde og bredde (Salung & Bergfors, 2021).

Reliabiliteten søges styrket gennem en transparent beskrivelse af undersøgelsesdesignet, herunder dataindsamlingen og fremlæggelse af analysen, som indgår i det efterfølgende afsnit. Dette muliggør, at andre kan vurdere studiets konsistens og gennemføre lignende undersøgelser (Brinkmann & Tanggaard, 2015).

Dog anerkendes det, at den hermeneutiske tilgang indebærer en vis grad af fortolkning fra forskerens side, hvilket kan påvirke reliabiliteten. Derfor er der, særligt i forbindelse med især fortolkning og analyse af empirien, lagt vægt på at reflektere over forskernes (forfatterens) egen forforståelse og hvordan denne kan have influeret projektets undersøgelser og resultater (Egholm, 2014). Dertil har vi i vores analyse forsøgt 'at lade empirien tale' ved at inddrage relativt mange og lange udvalgte citater fra projektets interviews.

I den forbindelse har der også været opmærksomhed på eventuel bias hos de involverede virksomheder og eksperter, der bl.a. kan handle om, at informanten kan have egne interesser og evt. 'vejer sin ord' med henblik på at beskytte egen virksomhed eller omdømme i branchen og blandt fagfæller.

I forlængelse heraf er det også væsentligt at fremhæve, at vi har tilstræbt at forholde os kritisk til valget af virksomheder og eksperter, bl.a. ud fra opstillede udvælgelseskriterier, og at vi ligeledes har forholdt os kritisk til informanternes udsagn, holdt dem op mod hinanden og viden fra litteraturstudiet.

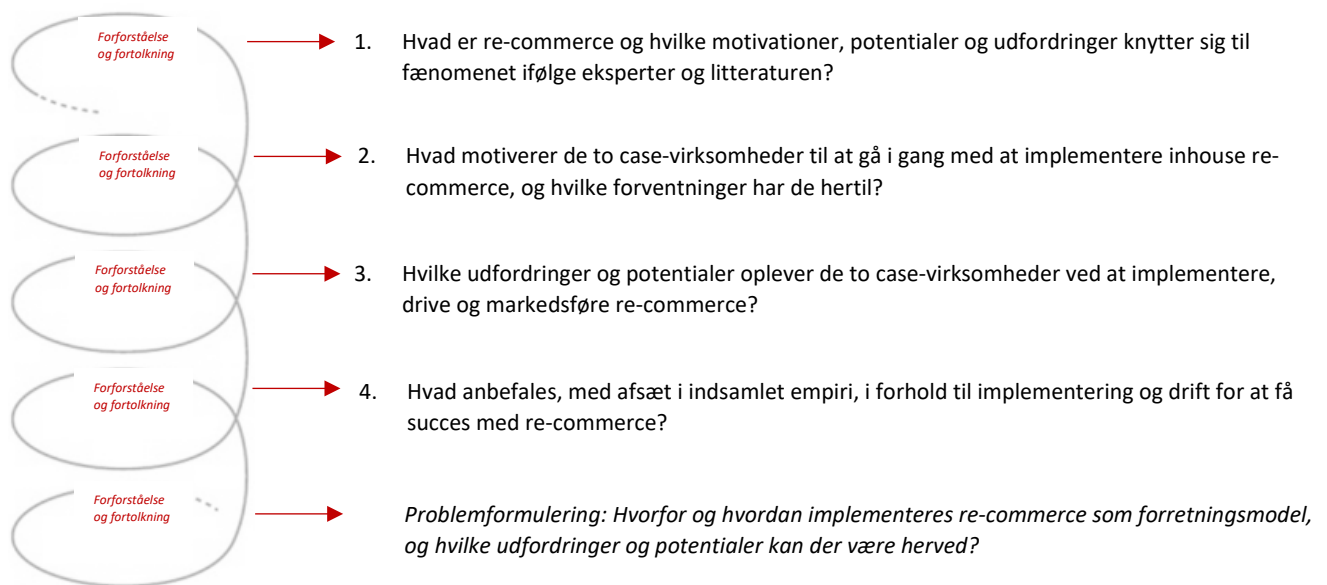
I forhold til litteraturstudiet, så forholder vi os kritisk til dets længde og anerkender, at der kan være relevant viden, vi har overset og at der især kan forventes at findes relevante analyser og rapporter fra re-commerce i udenlandske markeder.

Gennem metodetriangulering og transparent beskrivelse af forskningsprocessen søges studiets validitet og reliabilitet styrket, samtidig med at den hermeneutiske fortolkende tilgang anerkendes. En tilgang, hvor sandhed i mindre grad er en fastlagt og objektiv størrelse, men derimod noget, der konstrueres og forhandles i dialogen mellem forskellige fortolkninger og perspektiver.

Samlet set vurderes den valgte metodiske tilgang at være velegnet til projektets scope og til at besvare projektets problemformulering og undersøgelsesspørgsmål og opnå en relativ dybdegående indsigt i informanternes oplevede motivationer, potentialer og udfordringer ved re-commerce.

### Fortolkning og analyse af projektets empiri

Fortolkningen og analysen af den indsamlede empiri har vi struktureret med afsæt i den hermeneutiske spiral, hvor projektets undersøgelsesspørgsmål behandles en efter en for til slut at nå frem til en helhedsforståelse, der sætter os i stand til at besvare projektets problemformulering.



Model 3: Hermeneutiske spiral (egen tilvirkning med udgangspunkt i Egholm, 2014)

## Hvad er re-commerce og hvorfor er det relevant?

Her fortolkes og analyseres projektets første undersøgelsesspørgsmål:

### 1. **Hvad er re-commerce og hvilke motivationer, potentialer og udfordringer knytter sig til fænomenet ifølge eksperter og litteraturen?**

Som beskrevet i de indledende afsnit i nærværende *forskningsrapport*, så forstår vi i projektet - med inspiration fra Dansk Erhverv og Dansk Industri, re-commerce som *"handel med brugte eller genanvendte varer og produkter via en e-commerce-plattform enten på web eller en app"* (Dansk Erhverv, 2023 og Dansk Industri 2024). Dertil er projektet afgrænset til såkaldt "In-house re-commerce" hos udvalgte Danske SMV'er inden for tøjbranchen.

I en artikel fra marts 2024 om re-commerce i bred forstand, betegner Dansk Industri, på baggrund af deres nyligt lancerede analyse kaldet "Danskernes Re-commerce tracker", re-commerce som værende en europæisk megatrend (Dansk Industri, 2024). Det økonomiske potentiale i denne EU megatrend er ifølge E-commerce news følgende:

*"Det europæiske re-commerce marked er 75 mia. euro værd og det forventes at vokse med 60% og dermed være 120 mia. euro værd i 2025"*

(Dansk Industri, 2024).

Artiklen belyser endvidere udviklingen i det fænomen, som er nærværende projekts særlige genstandsfelt, *in-house re-commerce*:

*"En mere bæredygtig forbrugeradfærd sniger sig ind og sætter sig i nye trends og nye online forretningsmodeller. Inflationen og de stigende priser, har accelereret udviklingen af køb og salg af brugte varer. Før var det mest forbruger til forbruger at det foregik – nu er det blevet til den nye vækstvej for førende brands og Europas største webshops..."*

(Dansk Industri, 2024).

I forhold til såkaldt in-house re-commerce, så belyser artiklen endvidere, at fokus på in-house re-commerce både kan give point i CSR-bogen, en øget omsætningsstrøm og øget kundeloyalitet (Ibid.). I forhold til re-commerce's potentiale til at forlænge produkters levetid og reducere behovet for produktion af nye produkter bør man derfor forholde sig kritisk til, om re-commerce også kan anvendes til kontraproduktive formål, der måske lige frem kan resultere i, at en virksomhed øger sin CO<sub>2</sub>-udledning og ressourceforbrug ved fx udelukkende at bruge re-commerce som en supplerende forretningsmodel til at skabe en ekstra indtægtsstrøm. Og hvor der måske tilmed laves *business as usual* sideløbende med virksomhedens re-commerce-koncept.

### Re-commerce som forretningsmodel

Til at forstå re-commerce i en bredere kontekst som forretningsmodel præsenterer Jeanette Fangel Løgstrup, i bogen *Bæredygtig ledelse*, 6 forskellige overordnede cirkulære forretningsmodeller. Disse kan bruges til at identificere de mest centrale elementer og potentialer i re-commerce:

1. Produkt som service: Virksomheden beholder ejerskabet til produktet og sælger i stedet adgangen til de services og funktioner, som produktet kan levere. På den måde sikrer virksomheden, at produktet ikke bare smides væk, men kan repareres, opdateres og indgå i nye produkter.
2. Deleøkonomi: Flere får adgang til at anvende produktet, når det er ledigt. Deling foregår ofte ved hjælp af online platforme. På den måde udnyttes kapaciteten af hvert enkelt produkt bedre.
3. Forlænget levetid: Længere produktlevetid gennem fokus på holdbarheden af produktets materialer, at produktet kan repareres og vedligeholdes og opgraderes, eller ved at produktet videresælges og genbruges.
4. Genanvendelse: En forretningsmodel, hvor virksomheder kan oparbejde affald til nye materialer eller bruge materialerne fra gamle og udtjente produkter og biprodukter i produktionen af nye produkter.
5. Tilbagetagning: Ordninger, som giver mulighed for at reparere og sælge produktet igen eller genanvende materialerne til nye produkter.
6. Cirkulær leverandørkæde: Brug af biobaserede, vedvarende eller genanvendelige materialer og ressourcer i produkter, som derfor kan indgå i et teknisk eller biologisk kredsløb, når produkterne er udtjente (Løgstrup, 2022).

Som forretningsmodel kan re-commerce siges at trække på elementer fra flere af de ovenstående forretningsmodeller, og vi vurderer, at re-commerce kan betragtes som en væsentlig fremgangsmåde med potentiale til især at *forlænge produkternes levetid*, sikre *tilbagetagning og genanvendelse* (ibid.). Denne vurdering flugter med de involverede eksperter's perspektiver på potentialerne ved re-commerce.

Simone Sæderup fremhæver følgende udfordringer ift. det lavpraktiske aspekt ved disse forretningsmodeller:

*"Kunderne kan være prisfølsomme og prisbevidste, det kan være svært at få kunderne til at betale mere for noget eller gøre en ekstra indsats ift. at sende retur.... Hvis der er alternativer, vælger folk tit stadig de lettere alternativer (noget uden pant fx)... Det handler om convenience..."*

(Interview: Simone Sæderup, tidsstempel: 11:00).

Gennem litteraturstudiet og desk research, med indblik i forskellige virksomheders tilgang til re-commerce, er vi i forlængelse her af stødt på mange forskellige måder, hvorpå virksomheder konkret realiserer elementer fra disse forretningsmodeller i virksomhedens re-commerce-koncept. Bl.a. LAKOR, der indbygger pant i deres tøj og giver kunden panten tilbage i form af en rabatkupon, når de returnerer det til virksomheden. Herefter genanvender LAKOR tøjet i produktion af nyt tøj i samarbejde med en partner. På den anden side har vi Spejder Sport, hvor kunderne, som medlemmer af deres kundeklub, kan komme med produkter fra udvalgte mærker, der ikke er ældre end tre år og bytte det til en kupon på 30 % af den oprindelige pris, hvorefter Spejder Sport gensælger varen til 50 % af nyprisen til nye kunder (Interview: LAKOR og Spejder Sport).

### Ticket to play

Helt overordnet set er bæredygtighed i stigende grad blevet en kritisk faktor for virksomheders succes og overlevelse på markedet i takt med indførelsen af bl.a. ESG-rapportering, og dette forventes at blive en stigende tendens i fremtiden iflg. Steffen Max Høgh i bogen Bæredygtig Business (Høgh, 2021). Det er ikke længere kun et spørgsmål om at gøre det "rigtige" eller at imødekomme en niche af miljøbevidste forbrugere. I stedet udvikler bæredygtighed sig til at blive en "ticket to play" – en afgørende forudsætning for at kunne konkurrere og operere i erhvervslivet (ibid.).

Denne udvikling er drevet af flere faktorer, som spænder fra forbrugernes øgede bevidsthed om miljø- og social ansvarlighed til mere stringente lovgivningsmæssige krav globalt, men i særdeleshed fra EU, hvor der er stor udvikling på dette område i disse år.

### Forbrugerne

Forbrugerne, især de yngre generationer, kræver i stigende grad gennemsigtighed og etisk ansvarlighed i produktionen af de varer, de køber. Dette har medført en stigning i populariteten af produkter, der kan demonstrere en bæredygtig værdikæde – lige fra råmaterialer til færdige produkter. Virksomheder, som ikke kan levere denne gennemsigtighed og påvise bæredygtige produkter, risikerer at miste markedsandele til dem, der kan (Ibid.).

Dansk Erhvervs E-handelsanalyse fra 2023 viser, at for 70 % af forbrugerne har bæredygtighed "lille" eller "nogen" betydning på tværs af alle aldersgrupper. Derudover er der 10 %, der tilskriver bæredygtighed en "stor betydning" og 21 % som "slet ikke lægger vægt på bæredygtighed" ved onlinekøb. Når vi kigger nærmere på aldersgrupperne, ser vi nogle tydelige forskelle. Blandt de unge er der flere 'ildsjæle' på området, da der er 17 %, der tilskriver det en stor betydning og kun 18 %, der ikke mener, det har nogen betydning. For pensionister og midaldrende er disse tilsvarende tal på henholdsvis 11 % og 7 %, der mener det har en stor betydning, og 23 % og 24 % der mener, at det ikke har nogen betydning (Dansk Erhverv E-handelsanalyse, 2023).

Så der er altså indikationer på, at bæredygtighed, herunder re-commerce, betyder mere og mere for forbrugerne. I den forbindelse er Thomas Østergaard dog skeptisk og tror ikke på, at forbrugerne kommer til at drive udviklingen:

*"Jeg er ikke den, der tror på at forbrugeren kommer til at ændre noget. Forbrugeren vil altid handle efter den billigst tænkelige vare, og det viser alt forskning også. At sige at det er forbrugeren, der skal påvirke markedet det er desværre håbløst..."*

(Interview: Thomas Østergaard, tidsstempel: 40:39).

## Lovgivning

I interviewet med Steffen Kallehaug, fremhævede han også, at selvom forbrugernes bevidsthed og valg har en vis indflydelse på virksomhedernes bæredygtighedspraksisser, så er det ikke hovedkraften, der vil drive den bæredygtige omstilling ud fra hans synspunkt. Han understreger, at forbrugerne alene ikke kan bære ansvaret for at skabe den nødvendige ændring i stor skala. I stedet peger han på lovgivning og markedsdynamikker som de mere afgørende drivkræfter. Ifølge Steffen Kallehaug vil kommende lovgivninger spille en central rolle i at fremme bæredygtighed, idet de kan skabe de nødvendige rammer og incitamenter for virksomheder til at indføre bæredygtige praksisser. Denne regulative indflydelse er afgørende, da den sikrer, at alle virksomheder, uanset marked og størrelse, bliver nødt til at overholde minimumsstandarder for bæredygtighed, hvilket kan nivellere spillereglerne og forhindre, at bæredygtighed bliver en valgfri præmie (Interview: Steffen Kallehaug).

Dette synspunkt støtter Thomas Østergaard op om. Han påpeger i interviewet, at især ny og kommende EU-lovgivning har betydning for fremkomsten og udviklingen af re-commerce inden for tøjbranchen. Thomas vurderer at re-commerce især knytter sig til 3 lovforslag:

1. Eco design forordning/direktiv, der kort fortalt er en lovgivning, der fastsætter krav til energieffektivitet og miljøvenligt design af produkter, når de bringes i omsætning i EU.
2. Det digitale pas (Digital Product Passport – DPP) EU arbejder på at indføre, der kort fortalt skal skabe mere gennemsigtighed omkring produkters bæredygtighed og cirkulære egenskaber, ved at følge et produkt gennem dets livscyklus - fra produktion til bortskaffelse. EU håber, at DPP'en kan accelerere investeringer i den grønne omstilling og eliminere handel med varer, der ikke lever op til bæredygtighedskrav. Inden for tekstilområdet vil DPP'en betyde, at der stilles nye, detaljerede krav til dokumentation af tekstilprodukters miljøprofil gennem hele forsyningskæden. Passet skal indeholde detaljerede oplysninger om produktets miljøpåvirkning, herunder:
  - a. Hvilke materialer produktet består af og hvor de kommer fra
  - b. Energiforbrug under produktion
  - c. Indhold af skadelige stoffer
  - d. Muligheder for reparation, reservedele og genanvendelse
3. Extended Producer Responsibility (EPR) Act, der kort fortalt er en lovgivning, som pålægger producenter af produkter et udvidet ansvar for håndteringen af affald fra deres produkter gennem hele produktets livscyklus. Dette inkluderer finansielt og organisatorisk ansvar for affaldshåndtering samt forpligtelser til genbrug, genanvendelse og andre former for affaldsbehandling. Formålet med lovgivningen er at fremme bæredygtighed, reducere affaldsmængder og styrke genbrug og genanvendelse af produkter (interview: Thomas Østergaard og Energistyrelsen, 2024 og Dansk Producentansvar, 2024)

Med blik for den forventede kommende EU-lovgivning vurderer Thomas også, at re-commerce-tilgange kan være en måde at fremtidssikre sin forretning, når vi kigger ind i en fremtid, hvor ressourcer bliver begrænset og hvor fast fashion må have toppet:

*“Så er der extended producer responsibility act som betyder, at brand owner, som lovteksten er nu simpelthen ejer produktet forever... Og det er jo det nye som gør at det er producenten eller brand owner pligt at sørger for produktets vej hele vejen i loop, og at produktet helst ikke, på noget tidspunkt, må blive til affald. Og hvis det bliver til affald, så er det producentens ansvar at bortskaffe det... Det der er spændende, er hvor meget afgift, der kommer på produktionen på den ene side set,*

*og hvor meget kan re-commerce eller gensalg aflempes - altså kan det være med til at give afgiftsreduktioner... Det ved vi ikke endnu..."*

(Interview: Thomas Østergaard, tidsstempel: 29:04).

Thomas følger initiativer fra andre EU-lande tæt, hvor fast fashion bliver pålagt afgifter, og derved kan koncepter såsom re-commerce få en helt anden økonomisk fordel i fremtiden, hvis dette også skulle blive aktuelt i Danmark (Interview: Thomas Østergaard).

*"Jeg tror, at indtil den afgift (herunder lovgivning) slår igennem og gør det svært at producere dårlig kvalitet og fast fashion, jamen så vil det være svært at lave re-commerce som en god business... Det vil et afgiftssystem være med til at ændre radikalt, men hvornår det kommer ved vi ikke... Men der er ingen tvivl om, at det vil påvirke forbrugeren, at du skal til at betale, altså at fast fashion bliver dyrt og faktisk mere dyrt... end godt produceret kvalitetstøj..."*

(Interview: Thomas Østergaard, tidsstempel: 41:24).

EU-loven om produktansvar, Sustainable Product Initiative (SPI), kommer i den forbindelse også til at stille skrappe miljøkrav til produkter, der sælges på EU's marked (Information, 2022). Kravene indebærer, at produkter skal være til at reparere, materialerne skal være genanvendelige, og produktets levetid skal forlænges. Det bliver forbudt for virksomheder at afbrænde usolgte varer - en praksis, der især er udbredt i tekstilindustrien. Hvert år afbrændes over 600 ton usolgt tøj i Danmark alene, og tekstilindustrien står for ca. 10 % af den globale CO<sub>2</sub>-udledning (ibid.). EU-Kommissionen har annonceret, at tekstilbranchen vil være blandt de første sektorer, der bliver adresseret, hvilket signalerer et paradigmeskifte væk fra engangskulturen og fast fashion, hvor Preben Kristensen, tidligere kontorchef i Miljøstyrelsen fremhæver følgende:

*"De virksomheder, der for eksempel lever af at købe billige T-shirts i udviklingslande, kan se, at deres forretningsgrundlag smuldrer, fordi deres produktionsgrundlag er de produkter, som nu falder ud."*

(Ibid.).

I en artikel fra DR d. 4. juni 2024 forlyder det, at der nu også arbejdes på et lovforslag i EU, hvor tekstilproducenterne skal betale et gebyr alt efter, hvor stor en klima- og miljøpåvirkning deres produkter har. De penge skal så bruges til bedre indsamling, sortering og genanvendelse af tekstilaffald (DR, 2024).

### **Investorer og teknologi**

Investorer spiller en stadig større rolle i at drive dagsordenen for bæredygtighed. Bæredygtighed anses i stigende grad som en indikator for en virksomheds langsigtede levedygtighed og risikostyring. Investorer, fra institutionelle til private, er begyndt at favorisere virksomheder, der demonstrerer et klart engagement i bæredygtighed, hvilket skaber et økonomisk incitament for virksomheder til at adoptere grønnere praksisser (Høgh, 2021)

Steffen Kallehauge fremhæver også betydningen af B2B-markedet og investorer ift. at forme virksomhedernes bæredygtighedsstrategier. Han argumenterer for, at virksomheder i stigende grad vil opleve pres fra erhvervskunder og investorer, der kræver dokumentation for bæredygtige praksisser, før de indgår samarbejde eller investerer. Steffen Kallehauges synspunkt er, at selvom forbrugernes bevidsthed og efterspørgsel efter bæredygtige produkter er vigtig, så er det de strukturelle ændringer gennem lovgivning og økonomiske incitamenter fra erhvervslivet og finanssektoren, der virkelig vil drive den bæredygtige omstilling fremad (Interview: Steffen Kallehauge).

Endelig er der den teknologiske innovation, der gør det muligt for virksomheder at implementere bæredygtige løsninger på en kosteffektiv måde. Teknologiske fremskridt inden for områder som energieffektivitet, genbrugsteknologier og bæredygtige materialer åbner nye veje for virksomheder til ikke kun at forbedre deres miljømæssige fodaftryk, men også deres økonomiske bundlinje.

I forhold til re-commerce specifikt, så var samtlige af de tre eksperter opmærksomme på, selvfølgelig afhængigt af en virksomheds tilgang og koncept, at der kan være betydelige logistiske og markedsføringsmæssige udfordringer ved at drive re-commerce, fordi de fleste virksomheders værdikæder og processer primært er gearret mod salg og ikke tilbagetagning af produkter fra kunder. Ligeledes er det de færreste virksomheder, der har kompetencer, processer og ressourcer til håndtering af fx processen, hvor kunden skal registrere, vurdere og sende sit produkt retur til virksomheden samt evt. reparation, rensning og re-design af tøj taget tilbage fra kunden (Interview: Steffen Kallehauge, Thomas Østergaard og Simone Sæderup).

I den forbindelse, og med henblik på at forholde sig kritisk og identificere potentielle blinde vinkler i vores undersøgelser, så skal det nævnes, at der, gennem litteraturstudiet, er identificeret en dansk virksomhed, Create2Stay. Create2Stay tilbyder netop at varetage alle virksomhedens opgaver forbundet med tilbagetagning af produkter fra kunder, herunder bl.a. plug-in til virksomhedens webshop til håndtering af kunders registrering af produkter, vurdering og forsendelse af produkter mv. De håndterer også den efterfølgende håndtering med evt. professionel vurdering af tøjets stand, rensning, reparation samt forsendelsen, når produktet bliver genkøbt af en ny kunde. Inden for projektets rammer har det desværre ikke været muligt at få et interview med Create2Stay, hvilket er ærgerligt, da det vurderes, at Create2Stay kan være en nøgle-aktør inden for re-commerce i tøjbranchen i Danmark. Dette bekræftes også ved, at både Spejder Sport, LAKOR og Thomas Østergaard nævner Create2Stay.

## Produkterne

De tre eksperter, Thomas, Simone og Steffen, gør alle opmærksom på, at de ser en væsentlig udfordring ved tøjets kvalitet og pris i forhold til at få succes med re-commerce. Mange produkter i dag er produceret med fokus på lav pris og fast fashion, hvilket resulterer i tøj af dårlig kvalitet, der derfor måske slet ikke kan holde længe nok til, at det kan hænge sammen at gensælge det. Denne tendens gør det vanskeligt for virksomheder at drive re-commerce rentabelt, da genbrug og genanvendelse af lavkvalitetsprodukter kan være økonomisk udfordrende. Den lave pris på tøjet kan også påvirke kundens motivation negativt i forhold til at sælge tøjet tilbage til virksomheden. Hvis 'prisen', de tilbydes for deres brugte tøj, er meget lav, kan det mindske incitamentet for kunderne til at deltage i re-commerce-programmer. Derfor er det afgørende for virksomheder at overveje kvaliteten af deres produkter og prissætningen i forhold til re-commerce for at skabe en bæredygtig og attraktiv genbrugsmodel i tøjbranchen (Interview: Steffen Kallehauge, Thomas Østergaard og Simone Sæderup).

Den kommende EU-lovgivning må heldigvis forventes at afhjælpe ovenstående problem med billigt tøj af ringe kvalitet, således at mere tøj i fremtiden vil være af en kvalitet og til en pris, hvor det lettere kan fungere i re-commerce.

Thomas Østergaard gør i den forbindelse opmærksom på det paradoksale i, at netop nogle af de virksomheder, der i dag producerer tøj af høj kvalitet og til høj pris og samtidig har et brand, der er stærkt koblet til 'bæredygtige værdier' er i vækst og øger sin produktion og belastning af kloden:



*“Altså hvis man kigger på Patagonia eller Fjällräven (produkter) som bliver solgt for svimlende summer i forhold til, hvad det reelt er værd, så holder det jo en pris som er helt sindssyg fordi brandværdien i forhold til bæredygtighed i de to mærker er så høj... Og det er jo så helt grotesk så meget ekstra de producerer fordi de er blevet hypede for at være bæredygtige... Så belaster de kloden endnu mere fordi de er blevet så sindssygt hippe. Så der ligger nogle brandværditilskrivninger i at producere cirkulært og i take-back-systemer med gensalg...”*

(Interview: Thomas Østergaard, tidsstempel: 34:20).

Således kan man forvente, at brands, der allerede har produkter af høj kvalitet og til høj pris og hvor brandet allerede er koblet til ‘bæredygtige værdier’, vil have lettere ved at gøre re-commerce rentabelt og få succes. Samtidig rummer succes med re-commerce et paradoks ved at denne succes netop kan medvirke til øget produktion af nye produkter, hvorfor løsninger til genanvendelse af tekstilet fra udtjente produkter må være relevant at forholde sig til i relation til re-commerce.

### **Fortolkning af undersøgelsesspørgsmål 1**

Som afrunding og fortolkning på dette undersøgelsesspørgsmål kan vi opsummere, at disse tendenser betyder, at bæredygtighed ikke længere er et valgfrit supplement til virksomhedsstrategier, men en integreret og afgørende del af at gøre forretning i det 21. århundrede, der arbejder med den tredobbelte bundlinje. Samtidig tolker vi, at der bestemt ikke er mangel på udfordringer i den forbindelse, men der er også et stort potentiale at hente, hvis man vil være en relevant spiller på markedet i fremtiden. Virksomheder, der ignorerer denne skiftende realitet, risikerer at blive efterladt af dem, der anerkender bæredygtighed som den nye standard for erhvervslivet (Høgh, 2021)

EU-lovgivning og ændret forbrugeradfærd kan være væsentlig motivation til, at virksomheder inden for tøjbranchen implementerer re-commerce. Der knytter sig forskellige potentialer til re-commerce som en mere bæredygtig forretningsmodel, herunder især livstidsforlængelse af produkter, genbrug af produkter og genanvendelse af tekstilet i design af nye produkter. Re-commerce er heller ikke uden udfordringer, hvor især håndteringen af de mange forskellige og relativt komplekse processer ved tilbagetagning samt kvaliteten af tøjet kan være særligt udfordrende.

Dertil tyder det på, at produkter af høj kvalitet og til høj pris og med ‘bæredygtige værdier’ tilknyttet, vil fungere bedst i re-commerce. Primært fordi de må forventes at holde længere og have en større gensalgpris.

### **Hvad motiverer de to case-virksomheder til at gå i gang med at implementere re-commerce?**

Her fortolkes og analyseres projektets andet undersøgelsesspørgsmål:

#### **2. Hvad motiverer de to case-virksomheder til at gå i gang med at implementere inhouse re-commerce og hvilke forventninger har de hertil?**

#### **LAKOR**

LAKOR er en relativ ung virksomhed, der blev stiftet i 2011 og sælger herretøj. De betragter sig selv som et livsstilsbrand og har størstedelen af deres produktion i Portugal (Interview: LAKOR). På LAKORS webshop udtrykker virksomheden bl.a., at de vil *“gentænke bæredygtighed”* og at de hele tiden har haft et mål om at drive virksomhed på en måde, der ikke overbelaster miljø og natur (LAKOR, 2024).

CEO i LAKOR Jeppe Jensen, der har været i virksomheden siden 2014, fortæller, at de generelt i deres drift, herunder produktion af tøj, hele tiden prøver at arbejde med at gøre deres produktion mere ansvarlig, bl.a. ved at skabe tøj, der gerne skal holde i lang tid og at de i den forbindelse også arbejder på at inspirere og uddanne forbrugerne (Interview: LAKOR).

Ved spørgsmål om, hvordan Jeppe forstår re-commerce siger han:

*“Jeg forstår det som, at man faciliterer en ydelse eller service til slutforbrugeren, hvor vi gensælger tøj som har været ude og leve ved forbrugeren, at vi tager ansvar og er med til at hjælpe med at give tøjet nyt liv. I hvert fald det tøj som fortjener et nyt liv - det er jo klart, at nogle produkter bliver så slidte, at de ikke kan bruges, men for os at se så handler det lige så meget om at inspirere vores kunder til at bruge tøjet så lang tid som muligt, og selv være med til at omdanne tøjet til noget nyt. Det er også derfor vi har samarbejde med forskellige pantpartnere, som recycler vores produkter – det kan være en slidt skjorte, som bliver syet om til en børneskjorte fordi dele af tekstilet ikke fejler noget...”*

(Interview: LAKOR, tidsstempel: 11:20).

LAKOR betragter altså re-commerce som en form for integreret service med fokus på at inspirere til og tilbyde mere ansvarlig håndtering af tøjet, når kunden ikke længere bruger det. Man kan således også sige, at LAKOR ikke betragter og anvender re-commerce som en decideret forretningsmodel, når det altså helt bevidst ikke fokuserer på at få indtægter herfra.

### Konceptet

LAKOR har en tilgang til re-commerce, der adskiller sig fra mange af de andre virksomheder, vi er stødt på i vores desk research, herunder Spejder Sport. Årsagen er, at LAKORS re-commerce-koncept er inspireret af pant-systemet, som vi kender det fra flasker og dåser, og hvor kunde og virksomhed kender pant-værdien ved første transaktion, selve købet af tøjet som nyt.

LAKOR startede med deres re-commerce-koncept i 2017 (ibid.).

Deres koncept er tilrettelagt således:

- I LAKOR-tøj er et lille ‘pantmærke’ indsyet i tøjet med en værdi af enten 10 eller 25 kr.
- Når kunden afleverer et stykke tøj i en af deres, i dag, tre fysiske butikker, hos en udvalgt forhandler eller sender det med posten, så får kunden en *voucher*/rabatkupon, der kan anvendes ved køb af nyt LAKOR-tøj.
  - I interviewet fortæller Jeppe endvidere, at langt størstedelen af tøjet kommer retur fra kunderne via deres fysiske butikker og at de på trods af kampagner omkring muligheden for at registrere tøj via deres webshop og forsende det, ikke har haft succes med at få tøj retur på denne måde (ibid.).
- Herefter sørger LAKOR, i samarbejde med deres “pant-partnere”, for, at det indleverede tøj re-designes til nyt tøj. Størstedelen af det indleverede tøj bliver til baby- og børnetøj, der designes og sælges af partneren Britt Mandrups børnetøj. Britt Mandrup er pensionist og arbejder med det som en bibeskæftigelse. Det nye tøj brandes og sælges ikke som LAKOR, men sælges af og brandes under den pågældende pantpartner, der også får hele fortjenesten af salget af det nye tøj (ibid.).
  - I interviewet fortæller Jeppe endvidere at LAKOR typisk holder 2 events om året sammen med deres pantpartnere, hvor det re-designede LAKOR-tøj bliver “revet væk” (ibid.).

LAKORS pant-løsning er beskrevet her: <https://www.lakor.dk/pages/pant>.

LAKORS re-commerce koncept har således ikke, som de fleste andre virksomheder, sit hovedfokus på at gensælge det tøj, de modtager fra kunderne. Jeppe fortæller i den forbindelse følgende om deres koncept og hvordan det meget handler om at inspirere kunden til at tage ansvar for sit tøjforbrug:

*“Vi vil gerne se om vi kan gøres det lidt anderledes og inspirere.... Ligesom du panter en flaske, så kan du også pante et tøjprodukt. Vi ved jo alle sammen, at en stor del af det tøj, der hænger hjemme i klædeskabet, ikke bliver brugt - det er vist noget med, at man bruger 10% af det tøj man har... Og der vil vi gerne opfordre til, at hvis man ikke bruger sit produkt mere, så er der faktisk andre, der kan have glæde af det. Om man går ned og afleverer det til Røde Kors eller afleverer det ved os, det er sådan set ikke så vigtigt for os. Der er bare vigtigt, at det får lov at leve igen, hvis produktet har en god stand. Og så synes vi det var sjovt med pant, fordi det fanger folks opmærksomhed og konkretiserer det – hvis du afleverer dit tøj hos os, så får du en voucher, som du så kan bruge til at købe nye produkter og så sørger vi for at produktet får et nyt liv...”*

(Interview: LAKOR, tidsstempel: 12:55).

LAKORS pant-inspirerede tilgang kan desuden give associationer til EU's Extended Producer Responsibility (EPR) Act gennem sit forsøg på at tilskynde til, at kunden samarbejder med LAKOR om at sikre genbrug og genanvendelse af tøjet. Jeppe fra LAKOR laver dog ikke selv denne kobling under interviewet og i hans redegørelse for deres re-commerce-koncept nævner han ikke lovgivning som en driver (ibid.).

### **Motivationen**

LAKOR har, siden virksomheden blev stiftet, været optaget af at tage et ansvar, hvilket bl.a. kan ses ved at “ansvarlighed” er en af virksomhedens tre kerneværdier sammen med “kreativitet” og “explore”. I 2021 startede de i den forbindelse et samarbejde, hvor de planter et mangrovetræ for hvert solgt produkt (Interview: LAKOR).

Jeppe fortæller også flere gange i interviewet, at LAKOR ikke har nogen økonomisk fortjeneste ved deres koncept. De sender, uden at få nogen betaling, det indleverede tøj til deres pantpartner, som derefter re-designer det til nye produkter og sælger tøjet gennem sin egen kanal.

Motivationen bag LAKORS re-commerce-koncept kan tolkes til at være knyttet til deres branding- og kommunikationsstrategi med fokus på at være en inspiration i deres kunders liv, hvor bæredygtighed i form af livstidsforlængelse af tøjet betragtes som en form for samarbejde med kunden. Et samarbejde, hvor kunden opfordres til at tænke på produktets værdi for andre, hvis produktet ikke mere anvendes af kunden, og i det tilfælde sørger LAKOR for, at produktets værdi kommer videre til andre som et nyt produkt. Samtidig får kunden sin pant (voucher/rabatkupon) og motiveres derved til at købe et nyt produkt. Jeppe siger her:

*“Og det tror jeg har en effekt på folk, at de kan se at det produkt jeg afleverede det er lige pludseligt blevet til en mulepose eller en jakke eller lavet om til en vest til et barn. Så vi ser også stor efterspørgsel på de her produkter, der bliver lavet om til især børnetøj. Det er dog stadigvæk i så lille en skala, at vi ikke kan gøre nogen forretning ud af det, så for os er det lige så meget for at være med til at oplyse forbrugerne og tage et standpunkt i forhold til at udnytte tøjet længst muligt”*

(Interview: LAKOR, tidsstempel: 14:03).

I forlængelse af at være knyttet til deres kommunikation og branding, så kan man sige, at LAKORS re-commerce-koncept understøtter kundeloyalitet ved, at kunderne allerede ved købet af tøjet, med

pant mærket indsyet, bliver gjort opmærksom på, at LAKOR ønsker at tage produktet tilbage og sørge for meningsfuld genanvendelse.

I den forbindelse referer Thomas Østergaard til forskeren Nancy Bocken, der har udviklet et værktøj til udvikling af bæredygtige forretningsmodeller ("*A value mapping tool for sustainable business modelling*"), som bl.a. opererer med begreberne "*mistet værdi og ødelagt værdi*", der anskueliggør, at meget værdi går tabt i den traditionelle lineære tilgang til produktion og salg:

*"I dag i den lineære produktion, så går du ind i en butik eller køber det online, og så har du som producent intet ansvar for varen længere. I det er der en masse tabt værdi, både i forhold til miljøet selvfølgelig, men man (virksomheden) mister også en adgang til kunden – man mister et forhold til kunden, mister en transaktions- og dialog-form med kunden – en loyalitet... Og så er der en forfærdelig masse, der er ødelagt hvis du ser på 'destroyed value' - og så kan der jo være kundens erkendelse af 'shit - det her produkt er noget være lort... og det belaster klimaet, naturen, biodiversitet... Og det er ikke et brand jeg vil gå i mere'... Altså bare Den Blå Avis viser jo, hvor meget mistet værdi brandsene har derude..."*

(Interview: Thomas Østergaard, tidsstempel: 35:48).

Det tolkes, at LAKOR netop forsøger at indfange særligt den værdi, som mange andre brands mister, i form af forholdet til kunden efter købet – konkret, muligheden for at etablere et mere 'meningsfuldt', mere værdibaseret og vedvarende forhold med flere transaktioner omkring et enkelt produkt og at de samtidig søger at udleve deres brandværdier i relation til "ansvarlighed", hvilket forventes at medvirke til mere loyale kunder.

Jeppes siger i den forbindelse:

*"Du får jo ingen penge (panten) du kan bruge på at gå ud og købe en kop kaffe, du skal bruge pengene hos os igen, så på den måde så er det loyalitetsskabende at vi vil genaktivere kunderne, men her tror jeg også at det med at kunderne kan være med til at være ansvarlige i forhold til at aflevere produkterne tilbage og så er der nogle andre der kan få gavn af det. Det tror jeg kan være med til at skabe brandloyalitet og større tilknytning til brandet"*

(Interview: LAKOR, tidsstempel: 42:14)

Et spørgsmål, der naturligvis har optaget os i projektet, er, om re-commerce-koncepter kan tilskynde til merforbrug ved, at kunderne opfordres til at bruge sin pant eller rabatkupon på nye produkter hos virksomheden. Til spørgsmål om LAKORS koncept kan animere til merforbrug svarer Jeppe:

*"Jo... Det kan det sagtens... Her har vi også haft nogle studerende til at undersøge, hvor stor værdien af en voucher/panten skal være før det har en effekt. Og det er klart, at jo større den er jo større incitament har forbrugeren til at komme ned og aflevere det igen, men omvendt så lægger det måske også op til en eller anden form for overforbrug... Men vi synes her at vores beløb mere er et symbolsk beløb, så jeg tror ikke rigtigt at det inspirerer til overforbrug... Hele vores kommunikation omkring det, er også at folk skal tænke over, hvad de gør, når der er færdige med at bruge deres produkt."*

(Interview: LAKOR, tidsstempel: 15:35).

Senere i interviewet fortæller Jeppe også om, at de bl.a. bruger tid på at informere kunder om, hvordan de selv kan reparere deres tøj, fx hvordan man bedst kan sy en lap på og en videoguide til

hvordan man kan lave et udtjent stykke tøj om til en mulepose, og understreger, at det for LAKOR virkelig handler om at udvise og inspirere til ansvarlighed som en kærneværdi i virksomheden (ibid.).

Således bruger LAKOR altså meget aktivt elementer knyttet til deres re-commerce-koncept til at positionere sig som en virksomhed, for hvem det at agere ansvarligt ikke bare er ord, og selve re-commerce konceptet kan opleves meget utilitaristisk og 'ægte', både fra virksomhedens og kundens perspektiv, ved netop ikke at have sit eget gensalg - altså netop ved sin mangel på direkte økonomiske incitamenter (dog den forholdsvis lille pant til kunden).

### Spejder Sport

Spejder Sport er mere end en butik; det er et medlemsdrevet projekt, som støtter bæredygtigheden i dansk friluftsliv og Det Danske Spejderkorps. Missionen er at skabe økonomisk afkast til korpset, bidrage til dets profil, og forsyne spejdere samt friluftsentusiaster med kvalitetsudstyr. Visionen er at blive førstevalget for friluftsfolk, kendt for et omfattende sortiment og at være Danmarks største kæde af specialbutikker for friluftsudstyr (Om Spejder Sport, 2024).

Spejder Sport har indledt implementeringen af re-commerce som en del af deres overordnede strategi for virksomheden.

CEO i Spejder Sport Thomas Vangsgaard har til Dansk Erhverv udtalt følgende om årsagerne dertil:

*"Vi føler et ansvar ift. hele naturen af cirkularitet. Vi ved, at der i samfundet er en større interesse for at købe secondhand, hvorfor vi synes, at det er vigtigt at tage vores del af ansvaret. Vi sparer 82 % af drivhusgasserne ved genbrug og gensalg ift. at producere nyt. At tage ansvar for miljøet ligger i Spejder Sports DNA, som altså er drivkraften bag."*

(Dansk Erhverv, 2023)

### Konceptet

Kort opsummeret har Spejder Sport udviklet et re-commerce-koncept, der begyndte med en fysisk returbutik i april 2023 og udvidede til online-handel i januar 2024.

Deres online shopløsning hvor de sælger second-hand varer via deres webshop, kan ses her:

<https://www.Spejder Sport.dk/second-hand/>.

Deres koncept er tilrettelagt således:

- Kunder, der returnerer varer fra udvalgte brands købt efter 1. maj 2020, modtager 30 % af den oprindelige salgspris som et gavekort, mens der for varer købt andetsteds eller ældre varer gives 20 % af gennemsnitsprisen i kategorien. Man skal være medlem af kundeklubben for at lave et trade-in. Når man vil lave et trade-in, får man tilsendt en returlabel, så man kan indsende sit brugte produkt og man modtager sit gavekort i samme øjeblik, som varen er indleveret på posthuset. Spejder Sport stoler 100 % på sine kunder og udviser stor tillid.
  - Samarbejdspartneren Create2Stay står for IT-infrastrukturen og håndterer praktiske opgaver som fotografering, rensning, varebehandling mv. Alle varer gennemgås, renses, og repareres om nødvendigt af Create2Stay.
  - Create2Stay sørger for, at produktet bliver oprettet på webshoppen til gensalg for Spejder Sports kunder og kunderne tilbydes samme garantier som ved nye varer.
- (Interview: Spejder Sport).

I deres fysiske returbutik tilbyder de et professionelt reparationsværksted, man kan købe brugt friluftsgrej til skarpe priser med to års reklamationsret, og man kan leje udstyr såsom telte, barnebærestole, liggeunderlag, Trangia, rygsække mv. (Ibid.).

Det er vores observation, at Spejder Sports koncept er gennemarbejdet, og der er lagt stor fokus på convenience ift. kunderne i deres tekniske og logistiske løsning. Vi tror, at dette er et essentielt omdrejningspunkt i deres koncept.

### **Motivationen**

Motivationen bag dette strategiske skridt inkluderer flere væsentlige faktorer. Loyalitet er en afgørende faktor for Spejder Sport, både i form af fastholdelse af eksisterende kunder og tiltrækning af nye. Ved at implementere en re-commerce løsning styrker virksomheden sit brand og skaber en stærkere relation til kunder, der værdsætter bæredygtighed. Derfor skal man også være en del af Spejder Sports kundeklub for at lave et trade-in – altså aflevere et brugt produkt til gengæld for et gavekort på 30 % af nyprisen (Interview: Spejder Sport).

Simone Sæderup rejser dog et opmærksomhedspunkt ift. at binde loyalitetsperspektivet op på bæredygtige aspekter:

*”Jeg tror man får højere kundeloyalitet og mere trofaste kunder, når man bliver ved med at leve op til sit brand. Det farlige er hvis man går væk fra strategien igen, så har vi set ved sportsbrands der startede ud med et bæredygtigt incitament, der har valgt at gå en mindre bæredygtig vej senere. De forbrugere der troede man kunne købe deres produkter med bedre samvittighed end andre produkter, bliver negative. Man bryder nemlig den tillid man har fået etableret.”*

(Interview: Simone Sæderup, tidsstempel: 9.40)

Selvom Spejder Sport erkender, at der er større direkte profit i salg af nye produkter, ser de også et stort potentiale i re-commerce markedet. Dette marked er ikke kun økonomisk lovende på sigt, men tilbyder også et vigtigt miljømæssigt perspektiv, som passer godt til Spejder Sports overordnede profil. Virksomheden forventer, at de nye generationer og behovet for en anden måde at forbruge varer på, vil være drivkraften bag en stigende efterspørgsel efter mere bæredygtige forbrugsmuligheder. Thomas Vangsgaard udtaler:

*”I bund og grund tjener vi flere penge på at sælge et nyt produkt, så det letteste for os er at sælge en masse nyt og lade gensalg foregå på Peer-to-peer-platforme. Men omvendt er der en milliard forretning på et andet marked som vi ikke har adgang til nu, og hvis vi skal tro på, at vi i fremtidige generationer ikke kan blive ved med at bruge verdens ressourcer mere end en gang om året, for ellers ender det jo med en miljømæssig bankerot, så tror vi på at der en bevægelse i samfundet i hvert fald hos nogen, der siger: ’Det giver mening for mig at aflevere denne her tilbage, når jeg køber en ny’. Der har vi givet dem et økonomisk incitament hvor vi giver dig 30% af den pris du har betalt. Så er der nogen der siger: ’Jeg kan jo få 50% eller 70% på Trendsales’. Dertil siger vi, at de så bør sælge på Trendsales. For missionen her, er ikke at vi skal købe det, det gør vi gerne, men missionen er at det ikke skal ligge derhjemme og blive kasseret, fordi vi ved at 80% at det tøj der bliver produceret i Danmark har 80% af levetiden tilbage.”*

(Interview: Spejder Sport, tidsstempel 13.00)

Ved at være blandt de første i branchen til at implementere re-commerce tiltag, forventer Spejder Sport at opnå betydelig opmærksomhed og fordelagtig positionering i markedet gennem en first-

mover effekt. Derudover er implementeringen af re-commerce ikke et isoleret initiativ, men som en del af et større bæredygtighedsfokus, der også omfatter tiltag som udlejning og reparation af produkter samt solenergi til kontor- og lagerbygningen (ibid.)

Samlet set er Spejder Sports bevægelse mod re-commerce drevet af både en vision om øget kundeloyalitet, fremtidige økonomiske muligheder, samt ønsket om at styrke virksomhedens bæredygtige brandprofil og bidrage positivt til miljøet. Det har ikke umiddelbart været de lovgivningsmæssige perspektiver, der har drevet deres beslutninger.

### **Fortolkning af undersøgelsesspørgsmål 2**

Som afrunding og fortolkning på dette underspørgsmål, kan vi opsummere, at det, der især motiverer de to virksomheder til at implementere re-commerce, er deres fokus på branding og det at handle i overensstemmelse med deres værdier. Dertil ser begge virksomheder loyalitetsfremmende potentialer i re-commerce og vægter dette loyalitetsperspektiv højere end umiddelbar indtjening på re-commerce. Det er vores observation, at ved at fokusere på loyalitet frem for direkte indtjening, så signalerer virksomhederne en forpligtelse over for deres kunder og deres egne bæredygtige værdier. Virksomhederne ser, at re-commerce har potentiale til at tiltrække og fastholde kunder, der værdsætter og identificerer sig med virksomhedernes indsats for miljøet og social ansvarlighed. Med andre ord opererer virksomhederne, i deres re-commerce-koncepter, med en loyalitetsbaseret tilgang, som sigter mod at opbygge et langvarigt og værdibaseret forhold til kunderne, hvor tillid og brandværdi styrkes, hvilket kan have en positiv effekt på virksomhedernes overordnede brand og markedstilstedeværelse.

Ingen af virksomhederne ser på nuværende tidspunkt re-commerce som et 'forretnings-ben', der bliver deres primære indtjening, så deres motivation er i højere grad at anvende re-commerce som et supplerende initiativ, der skal støtte op om deres primære indtjening, værdier og som en konkret vej til at tage ansvar. Lovgivning spiller ikke en stor rolle i deres motivation, men de er bevidste om dets tilstedeværelse og potentielle indflydelse.

### **Hvilke udfordringer og potentialer oplever de to casevirksomheder?**

Her fortolkes og analyseres projektets tredje undersøgelsesspørgsmål:

#### **3. Hvilke udfordringer og potentialer oplever de to case-virksomheder ved at implementere, drive og markedsføre re-commerce?**

#### **LAKOR**

LAKOR har mødt forskellige udfordringer og potentialer med deres re-commerce-initiativ. Udfordringerne er især knyttet til at få kunderne til at indlevere deres tøj og at gøre konceptet rentabelt, hvor de, som tidligere nævnt, ikke har nogen indtjening på deres recommerce-koncept, som det tager sig ud i dag, men heller ikke har haft dette som et mål ved udviklingen af det.

I forhold til udfordringen med at få tøj retur fortæller Jeppe, at på trods af kampagner om det og fokus på fx "panten" i deres markedsføring generelt, er det svært at få kunderne til at reagere på det:

*"Det er stadigvæk svært at få fortalt historien og få kunderne til at agere på det og komme med tøjet... Men vi får da i hvert fald... en tre til frem kasser ind om året i hver eneste butik som vi kan bruge..."*

(Interview: LAKOR, tidsstempel: 20:06)

Jeppe fortæller videre om, at skalaen i deres re-commerce stadig er meget lille, og at han også kender til de muligheder, der kan være i at samarbejde med Create2Stay om håndtering af processerne, men at det ikke kan give mening på nuværende tidspunkt. Den primære årsag til, at det endnu ikke er rentabelt, er i følge Jeppe, at deres produkter er for billige og at han derfor vurderer, at det, som det ser ud nu, *“vil være en negativ forretning”*, hvor indtægterne fra et gensolgt produkt simpelthen ikke vil kunne dække udgifterne til at få det håndteret af en virksomhed som Create2Stay (interview: LAKOR, tidsstempel: 21:00 + 43.02). Herefter nævner han som eksempel brandet GANNI og vurderer, at deres produkter må have en høj gensalgsværdi, og lettere kan være en god forretning for virksomheden og kunden (ibid.), hvilket flugter med Thomas Østergaard betragtninger.

*“Vores problem er her, at vores produkter er lidt for billige... Så processen med at det skal sendes retur, behandles, tages billeder af, lægges online og sendes til en kunde igen... Det er så dyrt for os, så det vil være en negativ forretning for os at gøre det. Vi vil måske godt kunne gøre det på nogle produkter, men størstedelen af vores produkter er jo t-shirts, skjorter og sweatshirts til et lavere prisniveau... Plus forbrugerne, der indleverer det – de skal jo også have et beløb for det...”*

(Ibid., tidsstempel: 22:30).

Jeppe ser altså, at LAKORS største udfordring i at gøre det rentabelt er forbundet med det prisniveau, de har på deres produkter nu og han afviser derfor heller ikke, at de i fremtiden vil kigge på deres prisniveau (ibid.). Jeppe fortæller, at de af flere omgang har forsøgt at se på, hvad de kan gøre for at optimere deres re-commerce-koncept:

*“... Af flere omgange har vi sagt; Kan vi udbrede det... Kan vi gøre det bedre, kan vi oplyse mere om det, kan vi få andre med på det, kan vi skalere det... Og der er vi bare stadig ikke helt nået til endnu... Vi har ikke knækket koden...”*

(Interview: LAKOR, tidsstempel: 25:30).

Jeppe fortæller videre, at de har deltaget i netværk og forløb med “bæredygtigheds-konsulenter”, at de følger andre virksomheders arbejde med re-commerce og løbende drøfter det på ejermøder og har haft dialog med Create2Stay, men dog uden at de helt har fundet den bedste vej til at udvikle LARKORS tilgang til re-commerce til noget større og mere rentabelt (ibid.).

Re-commerce-konceptet hos LAKOR er således ikke noget, de er færdige med – det er noget, som de er optagede af at udvikle og hele tiden giver energi og opmærksomhed, men Jeppe vender her også tilbage til og slår fast, at det vigtigste ikke så meget er skala og rentabilitet, re-commerce handler om hos dem:

*“... Det er det hele drejer sig om hos os, det er at skabe produkter som bliver brugt så lang tid som muligt. Det er det allervigtigste for os...”*

(Interview: LAKOR, tidsstempel: 27:15).

I forhold til udfordringen med at få folk til at agere på deres re-commerce-koncept ved konkret at indlevere tøj, så fortæller Jeppe også om, at der er et lille udsnit af deres kunder, som virkelig er begejstrerede for konceptet og at det primært er kunder, der har småbørn i alderen 0-16 år, og at det netop også er dem, der køber det re-designede børnetøjsprodukter hos deres pantpartner. Jeppe illustrerer det med en historie om en far, der har været kunde i mange år og synes, det er meget meningsfuldt, at hans barn kan få designet ‘nyt’ tøj ud af hans aflagte og er villig til at betale en relativ høj pris for det og måske også en højere pris end ved tilsvarende ny-produceret børnetøj



(ibid.).

Man kan således tolke, at LAKORS udfordring kan hænge sammen med deres relativt smalle fokus i den livstidsforlængende indsats af deres re-commerce-koncept, i form af samarbejdet med pantpartneren om re-design til primært børnetøj, kan medvirke til at løsningen mest bliver meningsfuld for forbrugere, der har interesse i netop børnetøj.

Som nævnt tidligere har LAKOR ikke været meget optaget af muligheden for at få indtjening på selve 'gensalget' af det upcyclede eller re-designede tøj. I den forbindelse fortæller Jeppe, at de tidligere også har arbejdet med mere socialøkonomiske perspektiver, hvor de bl.a. har haft samarbejde med studerende om at prøve at finde på meningsfulde ting med tøjet og Blå Kors, hvor udsatte borgere på systuer kunne arbejde med re-design af tøjet, hvor formålet primært var at give disse borgere noget meningsfuldt indhold til deres hverdag (ibid.).

Dette illustrerer igen, at LAKOR har en særlig eksperimenterende tilgang, hvor de hele tiden er optagede af at finde og afprøve forskellige måder, hvorpå deres tøj kan komme til at skabe værdi for nogen på ny.

Jeppe udtaler, at de ikke har de store forventninger til deres re-commerce-koncept skal være en større del af forretningen på kort sigt, fordi de endnu ikke har knækket koden til at få tilstrækkeligt volumen i det gennem det helt rigtige setup. Det er dog forventeligt noget andet på længere sigt, hvor Jeppe udtaler:

*"... Men vi tror også, på sigt, at det med at gensælge også kan have noget værdi for kunderne... Især... Fordi vi producerer jo i begrænsede mængder, når vi laver kollektioner – vi har meget, meget få varer som går igen sæson efter sæson... Så vi har også meget unika produkter og det kan være at værdien af de her unika produkter kan være ret meget værd for slutforbrugeren... Så der kunne godt være et marked for de her meget unikke produkter i begrænset antal... Og så håber jeg også vi kan finde en løsning på alt det, der ikke kan genbruges direkte – at vi kan få en samarbejdspartner som New Retex (virksomhed der udvikler løsninger til at optrevle tøj til ny tråd), hvor vi så kan sige 'de sidste to år har vi samlet tøj ind og en del af det er indgået i at lave den her nye kollektion, hvor fx 30% af indholdet kommer fra den pant vi faktisk har fået tilbage fra forbrugeren..."*

(Interview: LAKOR, tidsstempel: 31:45).

Hos LAKOR kan deres re-commerce med pant altså ses som en del af en større rejse, hvor de hele tiden er optaget af at livstidsforlænge og få mest muligt ud af tekstilet og hvor der kan være flere måder, hvorpå de kan samarbejde med kunden om at tage mere ansvar.

Når Jeppe senere spørges til, hvilke potentialer han ser i re-commerce for LAKOR og andre virksomheder svarer han følgende:

*"Stort potentiale, man kan fx se, hvordan det vokser i USA... Platforme som Trendsales er jo også er opadgående. Og jeg kan forstå på brands som, jeg tror det er Soulland og GANNI og sådan nogen, hvor det begynder at udgøre en ret stor del af deres forretninger... Og jeg tror også, at det skaber et community omkring branded og jeg tror også det taler ind i en tendens med at især unge gerne vil gå unikt klædt og går mere op i at bruge genbrugstøj, det behøver ikke at ligne alle de andre, så hvis de kan få de her unikke pieces som måske blev lavet for 4-5 år siden så kan det være mere værd for dem end at købe det helt nye, der lige har været på catwalken... Så jeg tror kun vil vil se mere af det... Og jeg håber da også at vi kommer til at gensælge produkter på vores platforme... For jeg tror der er kæmpe potentiale i det..."*

(Interview: LAKOR, tidsstempel: 39:50).

Til slut i interviewet zoomer Jeppe ind på det, der måske er den største udfordring ved re-commerce for ham:

*"Det er meget mere dyrt i dag at gensælge et produkt end det er at få det produceret fra ny..."*

(Interview: LAKOR, tidsstempel: 46.00).

Herefter giver Jeppe udtryk for, at lovgivningen i fremtiden forhåbentligt vil ændre sig på dette område og han udtrykker, at det måske kunne være en ide at oplyse en "forventet gensalgsværdi ved køb af produkter..." (ibid.). Som tidligere fortolket, så er LAKOR's re-commerce-koncept altså 'work-in-progress', hvor man hele tiden forsøger at optimere og tilpasse konceptet til forhold i nutiden og forestillinger om og forventninger til fremtiden.

Følgende citat af Thomas Østergaard illustrerer på mange måder den helt overordnede udfordring ved re-commerce i dag, der også mere implicit kommer til udtryk i løbet af hele interviewet med LAKOR. Thomas siger:

*"... Vores problem er, at vi ikke har forestillingsevnen til at se, hvad det er for en fremtid man skal skabe den her forretningsmodel til..."*

(Interview: Thomas Østergaard, tidsstempel: 39:03).

### Spejder Sport

Spejder Sport har mødt forskellige udfordringer og potentialer med deres re-commerce-initiativ. Et hovedproblem er risikoen for at håndtere produkter med ukendte kemikalier eller produkter, hvis funktioner såsom vandtæthed ikke kan garanteres. Derudover bekymrer de sig over, at kunderne kan blive skuffede over genbrugsvarernes kvalitet, men forsøger at løse dette ved at lave en klassifikation ud fra følgende:

- OK: Et Second Hand-produkt i denne kategori ved, hvad det vil sige at være på tur, men er klar til flere! Forvent fuld funktionalitet, synlige brugsspor og let slitage.
- GOD: Denne vare er i rigtig fin stand og har minimale brugsspor, samt nul defekter. Her får du masser af velholdt turmakker for pengene.
- SOM NY: Denne vare er så tæt på ny, du kan komme og har ekstra mange års eventyr i sig. Glæd dig til nul pletter, slid eller fejl (Spejder Sport, 2024)

Re-commerce kræver også en del tilpasning og ressourceallokering, da det ikke er en direkte plug-and-play løsning. Selv med en teknisk og praktisk partner som Create2Stay, der håndterer mange af de praktiske og tekniske aspekter, kræver systemet betydelig udviklingstid og løbende justeringer, især i forbindelse med identifikation og korrekt prissætning af produkter. Thomas Vangsgaard identificerer det som et essentielt potentiale, at de har et samarbejde med Create2Stay. Han vurderer ikke, at deres re-commerce-koncept var gangbart, hvis de selv skulle stå for alle processer. Samarbejdet med Create2Stay giver dem en variabel omkostning på konceptet, og det kunne ikke lade sig gøre, hvis de ikke havde det. Create2Stay kan gøre det til en skalerbar forretning, det kan Spejder Sport ikke på egen hånd på nuværende tidspunkt så tidligt i rejsen (Interview :Spejder Sport).

I litteraturstudiet bed vi også mærke i, at en af de store udfordringer ved re-commerce er forsyningskæden og returneringer, også kendt som omvendt logistik "*reverse logistics*". Omvendt logistik indebærer, at varer fra kunderne sendes tilbage til sælgerne eller producenterne og det er en kompliceret proces, hvor vores interview med Spejder Sport har synliggjort, at et samarbejde med

en specialiseret leverandør på området kan løse hovedparten af udfordringerne og gøre implementeringen realistisk i et økonomisk perspektiv (Bailey, 2023).

Simone Sæderup kommer også ind på udfordringen med reverse logistics, så dette understøtter de observationer, der har været i litteraturstudiet og de praktiske erfaringer som Spejder Sport har gjort sig:

*”Det er omkostningstungt at lave reverse logistics, fordi vores systemer ikke er opsat til at håndtere det. Virksomheden skal omstille produktionsprocesser og måden at håndtere produkter fordi de fleste virksomheder er opsat til at få produkter ud, men det med at få produkterne ind igen kræver en helt ny proces der er ressourceintensiv.”*

(Interview: Simone Sæderup, tidsstempel 10.30)

Udover udfordringerne med den omvendte logistik, så pointerer Thomas Vangsgaard også, at konceptet lige løbes i gang, og det er en udfordring at få nok produkter ind fra kunderne. De sælger både trade-ins, reklamationer og samples på nuværende tidspunkt for at opretholde et flow af varer, men de kunne sagtens håndtere flere varer, da efterspørgslen er større end deres udbud og han tror på, at det på sigt kan komme til at udgøre en to-cifret procentdel af deres omsætning.

Thomas Vangsgaard udtaler:

*”Det skal lige løbes i gang og lige nu er den store udfordring at få nok produkter ind. Vi ønsker ikke at købe ind til second hand, og vi placerer heller ikke dead stock fra butikkerne i second hand. Det vi lægger ind, er second hand som forbrugerne har lavet et trade-in på eller reklamationer vi har fået ind fra en forbruger, hvor vi har givet forbrugeren noget nyt, hvor vi så istandsætter/reparerer produktet og gør det klar til gensalg. Indimellem får vi også samples fra vores leverandører som vi er tvunget til at købe, og det lægger vi også ind under vores second hand univers. Jeg tror på sigt, at det godt kan få en to cifret procentdel af vores omsætning indenfor 3-5 år. Men det er et spørgsmål om vi kan få produkter nok ind til det.”*

(Interview: Spejder Sport, tidsstempel 18:50)

Thomas går videre og problematiserer, at der driftsmæssigt er høje omkostninger forbundet med at reparere produkter i Danmark, delvis på grund af høje lønninger, hvilket gør skalerbarhed til en udfordring. Politisk indgriben, som justeringer i momslovgivningen, kunne være nødvendig for at støtte økonomisk bæredygtighed i re-commerce. Derudover ser Thomas Vangsgaard det også som en potentiel trussel, at større spillere som Zalando relativt hurtigt kan gå ind og underminere markedet med prisfald (ibid.).

Det er vores fortolkning, at de logistiske udfordringer er noget af det mest essentielle ved re-commerce-modellen, og det er noget af det, der kan afholde andre fra at påbegynde et re-commerce koncept. Men Spejder Sports gode erfaringer med Create2Stay kan åbne muligheder for andre i branchen.

Ift. markedsføring fokuserer Spejder Sport på at markedsføre deres re-commerce-koncept som en helhed snarere end fokus på individuelle produkter. Dette har skabt god trafik til deres second-hand-sektion på webshoppen og genereret positiv offentlig opmærksomhed, især da de var blandt de første til at bevæge sig ind på dette marked (ibid.).

Simone Sæderup fremhæver, at man bør have en meget personlig tilgang i sin markedsføring, hvis man skal lykkes med det. Hun mener, at det er vigtigt, at det er via personer eller grupper, som man kan ”danne en relation” til:

*”Kan man binde markedsføringen op på personer eller grupper, fx influencers der passer til det brand man har, så er det nemt. Hvis man satser på anden markedsføring, bl.a. YouTube reklamer, så tror jeg man får svært ved det.”*

(Interview: Simone Sæderup, tidsstempel 18.10)

Det er vores fortolkning, at det er vigtigt at markedsføre sig bredt og personligt for at få succes med markedsføringen af re-commerce. Dvs. at traditionel PPC som Google ads ikke er så relevant i denne sammenhæng, hvilket ellers udgør en stor del af markedsføringen i e-commerce generelt. Det giver blot ikke mening at markedsføre enkelte produkter, når volumen er så lille.

### **Fortolkning af undersøgelsesspørgsmål 3**

Som afrunding og fortolkning på dette underspørgsmål, kan vi opsummere, at de to virksomheder står over for lignende udfordringer og potentialer i deres re-commerce initiativer. Der er et meget essentielt aspekt, der handler om at få produkterne nok ind. En af de store udfordringer for begge virksomheder er at motivere kunder til regelmæssigt at returnere produkter. Dette kræver kulturel tilvænning og incitament, der kan skabe et vedvarende flow af returnerede varer, hvilket er afgørende for forretningsmodellens succes. Der er også udfordringer ift. logistikken. Håndteringen af returvarer (reverse logistics) kræver komplekse logistiske systemer, som er vanskelige og omkostningstunge at implementere og vedligeholde internt.

Dertil udtrykker begge virksomheder, at de på nuværende tidspunkt ikke har nogle betydelige indtægter fra deres re-commerce og at det for nuværende mere er de indirekte eller afledte effekter i form af øget kundeloyalitet og brand-værdi, der skaber forretningsmæssig værdi for virksomhederne. Man kan endvidere tolke, at Spejder Sport og LAKOR i dag på trods af udfordringer og manglende direkte økonomisk incitament, har fokus rettet mod fremtiden, hvor de på baggrund af især kommende EU-lovgivning og direktiver, ser bedre og flere forretningsmæssige potentialer i re-commerce.

### **Anbefalinger til implementering af re-commerce**

Her fortolkes og analyseres projektets fjerde og sidste undersøgelsesspørgsmål:

#### **4. *Hvad anbefales, med afsæt i indsamlet empiri, i forhold til implementering og drift for at få succes med re-commerce?***

I vores undersøgelse har vi gennem interviews med eksperter og virksomheder identificeret centrale temaer, der former fundamentet for effektive re-commerce-strategier. Disse omfatter vigtigheden af strategisk klarhed og målfastsættelse for at skabe og styrke kundeloyalitet gennem velovervejede markedsføringsstrategier. Vi har også fokuseret på design af produkter med henblik på design til genanvendelighed og udvikling af logistiske løsninger, der faciliterer en nemmere proces for bl.a. fragt, reparation, genbrug og gensalg. Samarbejde med relevante partnere er ligeledes afgørende for at understøtte re-commerce initiativer effektivt og sikre *convenience* for kunden.

Opsummeret har vores undersøgelse resulteret i følgende temaer:

- **Strategisk klarhed, loyalitet og markedsføring:** Vigtigheden af at definere klare mål og forstå, hvad man ønsker at opnå med re-commerce. Man bør udvikle en markedsføringsstrategi, der fx sætter fokus på loyalitetsskabende elementer.
- **Produkterne:** Fokus på produktdesign, der understøtter genanvendelighed. Derudover skal man identificere, hvor produkterne til re-commerce salget kommer fra, fx hvordan man får kunderne til at tænke cirkulært og sende deres tøj retur til virksomheden.

- **Logistik, værdikæde og shopsystem:** Implementere logistiske løsninger, der gør fragt, reparation og gensalg så nemt som muligt for både virksomheden og kunden. Man bør også identificere og samarbejde med relevante partnere, som kan støtte op om re-commerce initiativer.
- **Værktøjer og viden:** Brug værktøjer og eksperter til at understøtte hele processen. Man skal ikke selv være ekspert på det hele.

Under hvert tema er der en række anbefalinger, som man bør forholde sig til, hvis man overvejer at implementere re-commerce.

### **Strategisk klarhed, loyalitet og markedsføring**

*Anbefaling 1: Virksomheder bør huske, at målet fra EU med de regulative ændringer er THE END OF FAST FASHION.*

- For at tilpasse sig fremtidige EU-regulative ændringer, der sigter mod at eliminere "fast fashion", er det afgørende for virksomheder at påbegynde overgangen til bæredygtige forretningsmodeller nu. Ved at tage proaktive skridt mod mere bæredygtig produktion og forbrug kan virksomheder ikke kun imødekomme kommende lovgivningsmæssige krav, men også positionere sig som ledere inden for den grønne omstilling i modeindustrien. Selv om lovgivningen ikke er trådt i kraft, så må det forventes, at de virksomheder, der fx allerede har re-commerce og på den måde også 'en træningsbane til fremtiden', vil stå stærkere.

*Anbefaling 2: Virksomheder bør gøre op med sig selv, hvad de vil have ud af det. Fokuser på, hvordan det kan give værdi i virksomheden og find et WHY:*

- For at sikre succes med re-commerce skal virksomheder først klarlægge deres mål med initiativet. Det er vigtigt at definere, hvad man ønsker at opnå, og hvordan det kan tilføre værdi til virksomheden. Dette skridt kræver en dyb refleksion over virksomhedens "hvorfor" – hvorfor er re-commerce vigtigt for os? Overordnet kan det med fordel kobles til værdier som ansvar, cirkularitet og livstidsforlængelse. I forhold til den mere egennyttorienterede motivation, kan det med fordel handle om styrkelse af forholdet til kunden og kundeloyalitet. Ved at forstå dette kan virksomheden bedre navigere i de strategiske og operationelle beslutninger, der skal til for at integrere re-commerce effektivt i forretningsmodellen.

*Anbefaling 3: Fastlæg hvad det må koste at gøre dette og hvad outputtet skal være. Handler det om margin eller er det en loyalitetsskabende aktivitet, der bare skal gå i 0.*

- Når virksomheder overvejer at implementere re-commerce, er det vigtigt at fastlægge et klart budget og definere de forventede resultater af indsatsen. Det bør afklares, om formålet med re-commerce er at øge profitmargenerne, eller om det primært er en loyalitetsskabende aktivitet, der måske ikke nødvendigvis skal generere overskud, men snarere bidrage til brandværdi og kundetilfredshed - og selvfølgelig en mere bæredygtig forretningsmodel. Ved at fastlægge disse økonomiske rammer kan virksomheden bedre styrke og måle effektiviteten af deres bæredygtige initiativer.

## Produkterne

*Anbefaling 4: Undersøg om det design virksomheden har på produkterne, er stærkt nok til at produkterne kan gensælges:*

- Det er essentielt for virksomheder, der overvejer re-commerce, at evaluere, om deres produktdesign er robust nok til genbrug og gensalg. Dette kræver en grundig undersøgelse af produktets kvalitet, holdbarhed og popularitet på markedet. Ved at sikre, at produkterne er attraktive og funktionelle over længere tid, kan virksomhederne ikke kun forlænge produktets levetid, men også øge chancen for succesfuldt (og rentabelt) gensalg. Dette kræver en omfattende analyse af de materialer og komponenter, der anvendes i produktionen, samt en vurdering af produktets samlede miljøpåvirkning. Ved at integrere disse overvejelser i designprocessen kan virksomhederne ikke kun styrke deres re-commerce-tilbud, men også bidrage til en mere bæredygtig fremtid.

*Anbefaling 5: Identificer hvor produkterne skal komme fra og hvordan man vil få adgang til de produkter samt opdrage kunderne til at sende produkterne retur:*

- For at fremme cirkulær økonomi er det afgørende, at virksomheder nøje identificerer kilder til indsamling af produkter til genbrug mv. Dette indebærer at fastlægge, hvor og hvordan man effektivt kan få adgang til brugte produkter, der kan genindføres i produktions- og salgscyklussen. Samtidig skal virksomhederne arbejde målrettet med at opdrage deres kunder til at tænke cirkulært ved at informere om fordelene ved at returnere produkter til genbrug og ved at tilbyde loyalitetsfremmende incitamenter, der fremmer denne adfærd. Dette kræver en betydelig indsats i at opdrage og ændre kundernes mindset, så de forstår vigtigheden og processen ved at returnere produkter. At lære kunderne, hvordan og hvorfor de skal sende produkter retur, vil være centralt for at sikre succes med re-commerce initiativer. Konkret kan det være fornuftigt, at kunden allerede ved købet kender værdien af at returnere produktet (fx inden for nogle rammer omkring produktets stand og alder). Man kan overveje at arrangere flagskibsevents bestående af indsamling i byer, hvor folk kan komme ned og aflevere deres brugte tøj. Det kræver med andre ord en stor opdragelse af kunder og en mindset ændring. Vi skal lære dem, hvordan de gør det, vi ønsker, altså at sende produkter retur.

## Logistik, værdikæde og shopsystem

*Anbefaling 6: Undersøg hvordan der skabes enkelthed i logistikken:*

- For at optimere re-commerce er det essentielt at forenkle logistikprocesserne. Det anbefales at undersøge, hvordan man kan strømline indsamling, reparation, og distribution af varer. Et fokuspunkt kan være at placere produktion og reparation geografisk tæt på hinanden og salgsmarkedene for at minimere transporttid og -omkostninger. Dette vil ikke kun reducere den miljømæssige påvirkning, men også forbedre effektiviteten og reaktionstiden i forsyningskæden.

*Anbefaling 7: Indgå et samarbejde med en leverandør ift. teknisk platform og det praktiske arbejde:*

- For at sikre en robust og effektiv re-commerce indsats, kan det være vigtigt at indgå et samarbejde med en leverandør, der kan understøtte både den tekniske platform og det

praktiske arbejde. Dette partnerskab vil tillade virksomheden at fokusere på kerneforretningen, mens leverandøren håndterer de tekniske og logistiske udfordringer, der følger med håndtering af returnerede varer. Samarbejdet skal sikre en glat og effektiv driftsproces, der kan skaleres sammen med virksomhedens vækst i re-commerce, hvor det på sigt kan vise sig at virksomheden selv kan varetage disse processer og gøre det til en del af sin kerneforretning.

- I opstartsfasen af et re-commerce initiativ kan det være en udfordring at skalere virksomhedens operationer på en måde, der også er økonomisk bæredygtig. Mange virksomheder har ikke umiddelbart ressourcerne eller ekspertisen til effektivt at håndtere de logistiske og tekniske aspekter af re-commerce. Derfor kan det være afgørende at indgå partnerskab med en leverandør, som allerede har erfaring med at skalere disse processer rentabelt. Samarbejdet med en sådan partner kan hjælpe med at minimere risici og øge sandsynligheden for at opnå økonomisk bæredygtighed, selv i de tidlige faser af projektet. En potentiel partner kan både stå for IT strukturen og det praktiske arbejde.

*Anbefaling 8: Overvej om virksomheden kan gå sammen med andre om at lave co-labs - fx om at lave store repairshops:*

- En effektiv strategi for at udvide kapaciteten og ekspertisen inden for reparationer eller re-design i re-commerce kan være at etablere co-labs med andre virksomheder for at oprette fx store repairshops. Dette samarbejde kan udnytte kollektive ressourcer, forbedre teknisk know-how og reducere omkostningerne ved individuelle reparationsfaciliteter. Ved at samarbejde kan virksomheder dele erfaringer, teknologi og infrastruktur, hvilket kan øge effektiviteten og skabe stærkere netværk inden for branchen.

### **Værktøjer og ekspertviden**

*Anbefaling 9: Brug værktøjer og eksperter til at understøtte processen. Virksomheden skal ikke selv være ekspert på alt:*

- For virksomheder, der overvejer at påbegynde bæredygtige tiltag, er det afgørende at udvikle en klar strategi med veldefinerede mål for grøn omstilling. Dansk Erhverv og Dansk Industri tilbyder support og ressourcer, der kan guide og støtte virksomheder gennem denne proces. Det anbefales at engagere sig i samarbejder og netværk, der kan fremme deling af bedste praksisser og udvikling af bæredygtige tiltag. Aktiv deltagelse i brancherelevante initiativer og udnyttelse af tilgængelige ressourcer fra Dansk Erhverv og andre kan hjælpe med at navigere i den komplekse lovgivning og implementere effektive bæredygtighedsstrategier. En vellykket grøn omstilling kræver en kontinuerlig vurdering af virksomhedens fremskridt og tilpasning af strategien efter behov. Der skal konstant søges efter ny og opdateret viden, for at følge med udviklingen.
- Som en del af nærværende projekt har vi udarbejdet en "Guide - in-house re-commerce i tøjbranchen" med bl.a. links viden, værktøjer og netværk. Guiden findes [her](#).

### **Fortolkning af undersøgelsesspørgsmål 4**

Som afrunding og fortolkning på dette undersøgelsesspørgsmål, kan vi opsummere, at disse anbefalinger er et bud på vigtige opmærksomhedspunkter, man bør forholde sig til, hvis man overvejer eller er i gang med at implementere re-commerce i sin forretning.

For at implementere og drive re-commerce effektivt, er det afgørende at have en klar strategi og veldefinerede mål. Men dette er et kompleks felt, der er i konstant og hurtig forandring og kritisk set kan en velintenderet strategi møde udfordringer, såsom at sikre tilstrækkelig kundetilslutning og at det er svært at navigere i kompleks lovgivning om genbrug og bæredygtighed.

Partnerskaber med logistikudbydere og teknologiudviklere kan hjælpe med at løse nogle af disse udfordringer, men det er vigtigt at forblive årvågen over for ændringer i markedet og forbrugerpræferencer.

Det kan også være udfordrende at motivere kunder til at returnere produkter, hvorfor events, loyalitetsfremmende elementer og 'kundeopdragelse' kan være essentielle at indtænke.

Endvidere er det vigtigt at sikre, at virksomhedens produktkvalitet er god nok til re-commerce – kan tøjet holde til at blive gensolgt til og brugt af flere kunder i længere tid og evt. gennemgå et eller flere reparationer eller re-designs? Skal vi fuldstændig gentænke vores produktdesign og kvalitet?

Derudover kan økonomiske investeringer i ens CMS-system/webshopplatform og logistik-setup være relativt høje i opstarten. Der er også en risiko for ikke at nå tilstrækkelig skala eller kundebase til at gøre initiativerne rentable. Dertil kommer kompleksiteten i at vedligeholde kvalitetsstandarder og overholde regulativer i et skiftende markedsmiljø.

## Diskussion

I det følgende afsnit af vores forskningsrapport vil vi diskutere in-house re-commerce — et forretningskoncept og -model, hvor varer genindtræder i salgscyklussen hos webshops. Vi vil diskutere, hvordan dette ikke alene møder forbrugernes stigende miljøbevidsthed, men også hvordan det påvirker traditionelle forretningsmodeller og skaber nye markedsdynamikker.

### Uudnyttet potentiale i in-house re-commerce som virksomhederne overser

I vores litteraturstudie har vi observeret, at flere succesfulde børnetøjsforretninger har drejet nøglen om de seneste år (TV2 nyhederne, 2024). Pompdelux er et af de børnetøjsbrands, der for nyligt har været i medierne med en konkurs, og det udtales:

*”Én ting er sikkert: Pompdelux er langt fra de eneste i branchen for børnetøj, der bløder i øjeblikket”*  
(TV2 nyhederne, 2024).

Bl.a. Louise Byg Kongsholm fra Pej Gruppen peger på den voksende genbrugskultur som en af årsagerne, hvor der sættes fokus på at opblomstringen af genbrugsbutikker er noget, der rammer hele branchen for børne- og babytøj og -udstyr (ibid.).

*”Det er typisk en kategori, der ikke bliver voldsomt påvirket af hverken konjunkturerne, inflationen eller renterne. Forældre vil gerne købe produkter af høj kvalitet, men meget bliver købt og solgt brugt. Der er helt enormt meget genbrug og gensalg”,* siger Louise Byg Kongsholm (ibid.).

Denne udvikling kan diskuteres at være et muligt uudnyttet potentiale for re-commerce inden for branchen. I stedet for at se genbrug som en trussel, kunne disse virksomheder overveje at integrere re-commerce i deres eksisterende forretningsmodel. Ved at omfavne genbrugsbevægelsen kunne de ikke alene udvide deres marked og kundebase, men også appellere til miljøbevidste forbrugere, som søger økonomisk overkommelige og bæredygtige løsninger til hurtigt voksende børn.

Et tilbagevendende spørgsmål i projektet har været, om re-commerce kan risikere at medvirke til yderligere overforbrug ved, at flere virksomheders re-commerce-koncepter arbejder med en model,



hvor kunden ved returnering får en voucher, der udelukkende kan bruges til at købe nyt tøj hos virksomheden. Modellen giver selvfølgelig mening, fordi den både motiverer virksomheden (mersalg) og kunden, der nu får værdi af et produkt, som de måske slet ikke brugte mere. I den forbindelse kunne det være interessant at undersøge re-commerce koncepter med helt andre bud på, hvordan man kan motivere kunden til at returnere sine produkter – fx ved kontant udbetaling, højere pris, mulighed for køb af udelukkende genbrugstøj, mulighed for køb af produkter hos andre virksomheder mv.

I projektet er vi bl.a. stødt på virksomheden og brandet Pleasant, der på mange måder ser ud til at lykkes med at inkorporere mange cirkulære elementer og tilgange i deres re-commerce-model, hvor de starter med at skabe alt deres tøj af brugt tekstil i en høj kvalitet med lang levetid og tidløst design, der fra starten er designet med blik for fremtidigt re-design og up-cycling. Dernæst tilbyder de events, hvor kunden hjælpes til at reparere sit tøj (her følger der bl.a. også lapper med tøjet, når kunden køber det). Sidst men ikke mindst tilbyder Pleasant, at kunden kan returnere tøjet og få op til 50 % på nyt tøj hos virksomheden, hvilket er en relativ høj pris sammenlignet med andre re-commerce-koncepter, vi er stødt på (Pleasant, 2024). Det vil være yderst interessant at undersøge, hvordan Pleasant har udviklet og driver deres umiddelbart meget helstøbte re-commerce-forretning samt hvilke udfordringer og potentialer de oplever og hvilke resultater de skaber. I projektet har det desværre ikke været muligt at få et interview med Pleasant.

### Fremtidige forskningsspørgsmål

I vores diskussion vil vi gerne rejse en række nye spørgsmål, vi kan stilles os selv eller andre i fremtidige forskningsprojekter.

I takt med at re-commerce vinder frem, opstår der behov for dybere undersøgelser af, hvordan teknologi kan optimeres til at understøtte den cirkulære økonomi. Fremtidige forskningsprojekter kunne undersøge, hvilke tekniske elementer der er nødvendige i et CMS-system for at facilitere genbrug bedst muligt. Derudover bør vi undersøge, hvordan man effektivt kan nudge forbrugere til at adoptere cirkulære købsvaner og efterspørge produkter (genbrugsvarer, re-design og reparerede varer) fra re-commerce – hvilke sellingpoints er bedst og hvilke forhold skal være på plads og kommunikeret, før kunden finder det trygt og attraktivt. I forlængelse heraf vil det være relevant at undersøge, hvilke loyalitetsskabende elementer der er mest effektive i forbindelse med re-commerce.

Et fremtidigt forskningsspørgsmål kunne også adressere, hvilke designmæssige faktorer der er essentielle for at sikre, at produkter er egnede til gensalg i mange år, herunder holdbarhed, tidløshed i design og vedligeholdelsesvenlighed. I forlængelse kunne det også være relevant at etablere en dybere forståelse for kunders holdning til pris over for kvalitet samt deres mere generelle behov i relation til at agere cirkulært i deres forbrug. Det kunne også være relevant at dykke dybere ned i, hvordan man undgår den barriere, der er med, at kunderne ikke kan se/mærke produktet inden et online køb. Der er nemlig 87 %, der betragter det som en barriere, at de gerne vil se en brugt vare inden de køber den iflg. Dansk Erhvervs e-handelsanalyse (Dansk Erhverv e-handelsanalyse marts, 2024).

Disse spørgsmål vil ikke alene bidrage til en bedre forståelse af de teknologiske behov, men også af forbrugeradfærd og strategisk markedsføring inden for rammerne af en bæredygtig forretningsmodel.

Opsummeret kan vi stilles os selv følgende spørgsmål:

- Hvordan kan man gøre det meningsfuldt for kunderne at købe ind på re-commerce?
- Hvilke loyalitetsskabende elementer virker bedst på kundernes motivation ift. re-commerce?

- Hvilke designmæssige faktorer skal man indtænke i ens produkter for, at de er egnede til gensalg i mange år og hvordan markedsfører man bedst denne 'nye forlængede værdi'?
- Hvad betyder pris kontra kvalitet for kunderne?
- Hvordan kan man håndtere barrieren med, at kunderne gerne vil se den brugte vare inden køb?
- Hvilke tekniske og UI-elementer er nødvendige i virksomhedens CMS-system og webshop ift. re-commerce?

Vi har ikke svarene på disse spørgsmål, men vi tror på, at der er mange virksomheder, der kan drage stor fordel af forskningsprojekter, der går i dybden med disse, så vi får etableret en solid, bred og dyb viden på området.

## Referencer

### Bøger

- Brinkmann, S., & Tanggaard, L. (2015). Kvalitative metoder, tilgange og perspektiver: En introduktion. Hans Reitzel.
- Egholm, L. (2014). Videnskabsteori - Perspektiver på organisationer og samfund (1. Udgave). Hans Reitzel.
- Fangel Løgstrup, J. (2022). Bæredygtig ledelse – ESG som den nye ABC for ledelser og bestyrelser. Expon forlag.
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2015). Interview: Det kvalitative forskningsinterview som håndværk (3. udgave). Hans Reitzel.
- Max Høgh, s., (2021). Bæredygtig business. Turbine.
- Salung, S., & Bergfors, P. (2021). Analyse I praksis. Gyldendal.

### Internetkilder

- Bailey, D., Medium (2023). Recommerce — continued growth against global challenges. Hentet fra: <https://medium.com/@david-bl/recommerce-continued-growth-against-global-challenges-20df501d5e98>  
[Set d. 5. aug. 2024]
- Dansk Erhverv e-handelsanalyse marts (2024). Ny udvikling glæder Elgiganten: Vi er selv overraskede over, hvor stor efterspørgslen har været. Hentet fra: <https://www.danskerhverv.dk/presse-og-nyheder/nyheder/2024/maj/ny-forbrugertendens-glader-elgiganten-vi-er-selv-overraskede-over-hvor-stor-eftersporgslen-har-varet/>  
[Set d. 3. maj 2024]
- Dansk Industri (2024). E-commerce er en europæisk megatrend, men hvordan ser det ud i Danmark? Hentet fra: <https://www.danskindustri.dk/vi-radgiver-dig/ecommerce/nyhedsarkiv/nyheder/2024/03/re-commerce-er-en-europaisk-megatrend-men-hvordan-ser-det-ud-i-danmark/>  
[Set d. 1. maj 2024]
- Dansk Industri (2023): <https://www.danskindustri.dk/vi-radgiver-dig/ecommerce/nyhedsarkiv/nyheder/2023/02/recommerce-nye-trends-skaber-nye-omsatning-og-baredygtig-handel/>  
[Set d. 1. maj 2024]
- Dansk Industri (2024). Netværk for ESG og bæredygtighed. Hentet fra: <https://www.danskindustri.dk/brancher/di-handel/kurser/netvark/verdensmalsnetvark-for-marketing--og-salgschefer/>  
[Set d. 5. aug. 2024]
- Dansk producentansvar (2024). Hentet fra: <https://producentansvar.dk/en/products-and-responsibility/legislation/>  
[Set d. 5. aug. 2024]
- Dansk Erhverv (2023). Spejdersport er bannerfører for cirkulær forretning. Hentet fra: <https://www.danskerhverv.dk/presse-og-nyheder/nyheder/2023/april/Spejder-Sport-er-bannerfører-for-cirkular-forretning/>  
[Set d. 5. aug. 2024]
- Dansk Erhverv (2023). E-handelsanalysen 2023. Hentet fra: <https://www.danskerhverv.dk/presse-og-nyheder/nyheder/2024/februar/e-handelsanalysen-2023-trods-svare-betingelser-vokser-omsatningen-i-dansk-e-handel-men->

### [en-virksomheds-fremgang-vakker-bekymring/](#)

[Set d. 5. aug. 2024]

- Dansk Erhverv (2024). Grøn omstilling i tekstilbranchen. Hentet fra: <https://www.danskerhverv.dk/branche/handel/engroshandel/gron-omstilling-i-tekstilbranchen/>  
[Set d. 5. aug. 2024]
- Dansk Erhverv (2023). Hvordan må du markedsføre brugte varer på nettet? Hentet fra: <https://www.danskerhverv.dk/presse-og-nyheder/nyheder/2023/maj/hvordan-ma-du-markedsfore-brugte-varer-pa-nettet/>  
[Set d. 5. aug. 2024]
- DR (2024). Vi drukner i tøj: Nu vil EU have tekstilproducenter til at tage ansvar. Hentet fra: <https://www.dr.dk/nyheder/politik/ep-valg/vi-drukner-i-toej-nu-vil-eu-have-tekstilproducenter-til-tage-ansvar>  
[Set d. 5. aug. 2024]
- Energistyrelsen (2024). EU lovgivning, Energikrav til produkter mv. Hentet fra: <https://ens.dk/ansvarsomraader/energikrav-til-produkter/om-energikrav>  
[Set d. 5. aug. 2024]
- Forbrugerrådet Tænk (2022). Sammen mod tøjspild. Hentet fra: <https://taenk.dk/det-kaemper-vi-for/sammen-mod-toejspild>  
[Set d. 5. oktober 2023]
- Information (2022) Ny grøn EU-lov om produktansvar markerer et paradigmeskift, siger eksperter. Hentet fra: <https://www.information.dk/indland/2022/03/ny-groen-eu-lov-produktansvar-markerer-paradigmeskift-siger-eksperter>  
[Set d. 5. aug. 2024]
- Pleasant (2024). Pleasant circulation. Hentet fra: <https://pleasant.dk/pages/pleasant-circulation>  
[Set d. 5. aug. 2024]
- Spejder Sport (2024). Om Spejder Sport. Hentet fra: <https://www.spejdersport.dk/om-spejder-sport/> og Secondhand FAQ. Hentet fra: <https://www.Spejder Sport.dk/second-hand-faq/>  
[Set d. 1. maj 2024]
- TV2 nyhederne (2024). Branchen for børnetøj bløder. Hentet her: <https://nyheder.tv2.dk/business/2024-04-30-branchen-for-boernetoej-bloeder>  
[Set d. 5. aug. 2024]

## Modeller

- Model 1: Hermeneutiske spiral (egen tilvirkning med udgangspunkt i Egholm, 2014)
- Model 2: Projektets undersøgelsesdesign (egen tilvirkning)
- Model 3: Hermeneutiske spiral (egen tilvirkning med udgangspunkt i Egholm, 2014)

## Bilag

### Bilag 1: Interviewguide: Virksomheder

#### INTRO TIL PROJEKT OG PRÆSENTATIONSRUNDE

### Spørgsmål:

1. Kan du fortælle om dig selv og din baggrund i forhold til re-commerce?
2. Hvordan forstår du re-commerce som begreb og forretningsmodel?
3. Hvordan er I blevet bevidste om re-commerce som en mulighed for jer?
4. Hvorfor har I valgt at arbejde med re-commerce (værdier, EU lovgivning, forbrugeradfærd, andet)?
5. Hvad forventer I af jeres re-commerce på kort og lang sigt? Hvilke mål har I?
6. Gør I andet, ud over re-commerce for at blive mere bæredygtige?
7. Hvilke gevinster og potentialer ser du for virksomheder i re-commerce?
8. Hvor stor en del af jeres omsætning kommer fra re-commerce og hvad er jeres forventninger på kort og lang sigt?
9. Hvilke risici ser du?
10. Hvad kan være svært eller udfordrende i jeres arbejde med re-commerce?
11. Hvad kan være svært ved implementering (herunder fx økonomi, kompetencer)?
12. Hvad kan være svært ved drift?
13. Hvad kan være svært ved markedsføring?
14. Kan der være en risiko for at I blot skaber mersalg via re-commerce og ikke for alvor reducerer jeres CO2 udledning?
15. Hvad vil du anbefale virksomheder, der skal til at i gang med re-commerce at være opmærksomme på?
  - a. 3 gode råd til andre virksomheder der vil i gang med re-commerce?
  - b. Særlige tilgange, kompetencer, redskaber og platforme?
16. Kender du andre virksomheder vi bør snakke med om re-commerce?
17. Er der noget du mener vi mangler at forholde os til?

### **Bilag 2: Interviewguide: Ekspertes**

#### INTRO TIL PROJEKT OG PÆSENTATIONSRUNDE

### Spørgsmål:

1. Kan du fortælle om dig selv og din baggrund i forhold til re-commerce?
2. Hvordan forstår du re-commerce som begreb og forretningsmodel?
3. Hvorfor er re-commerce relevant for danske SMV indenfor tøjbranchen?
4. Hvordan ser du re-commerce i forhold til andre bæredygtige forretningsmodeller?
5. Hvorfor vurderer du, at danske virksomheder bør være optaget af og arbejde med re-commerce?
6. Hvad er den primære motivationsfaktor for at gå ind i re-commerce?
7. Kan du fortælle om nogle virksomheder eller eksempler på arbejdet med re-commerce?
8. Hvilke gevinster og potentialer ser du for virksomheder i re-commerce?
9. Kan re-commerce blive en forretningsmodel, der fx står for 50% eller mere af virksomhedens omsætning?
10. Hvilke risici ser du for virksomheder, der er på vej ind i re-commerce eller allerede er i gang?
11. Hvad kan være svært for virksomheder i deres arbejde med re-commerce?
12. Hvad kan være svært ved implementering (herunder fx økonomi, kompetencer, viden)?
13. Hvad kan være svært ved drift?
14. Hvad kan være svært ved markedsføring?
15. Kan der være en risiko for at virksomheder blot skaber mersalg via re-commerce og ikke for alvor reducerer deres CO2 udledning?
16. Hvad vil du anbefale virksomheder, der skal til at i gang med re-commerce at være opmærksomme på, hvad skal de være opmærksomme på, have styr på?
  - a. Gerne 3 konkrete tips?
  - b. Særlige tilgange, kompetencer, redskaber og platforme?
17. Kender du andre eksperter eller ansatte i virksomheder vi bør snakke med om re-commerce?
18. Er der noget du mener vi mangler at forholde os til?

### **Bilag 3: Lydfiler fra de 5 interviews med virksomheder og eksperter**

Lydfiler kan evt. eftersendes ved forespørgsel.