



HAKON SWENSON
STIFTELSEN

Butiken bortom linjär försäljning om handelns omställning mot cirkulär ekonomi

Slutrapport för forskningsprojektet "Cirkulär ekonomi och hållbar konsumtion: butikens framtida roll som cirkulär logistiknod"

HAKON SWENSON
STIFTELSEN

JOAKIM KEMBRO, MONICA MORA
CHAVES, EBBA ERIKSSON AHRE

RAPPORTNUMMER
2026: 3



Fakta om projektet

Studiens namn

Cirkulär ekonomi och hållbar konsumtion: butikens framtida roll som cirkulär logistiknod

Beviljat anslag

2 490 000 kronor

Projektledare

Dr. Joakim Kembro, Lektor och Docent, Avdelningen för Teknisk Logistik

Projektdeltagare

Doktorand Monica Mora Chaves och Dr. Ebba Eriksson Ahre, Avdelningen för Teknisk Logistik

Anslagsförvaltare

Industri- och Maskinvetenskaper, Lunds universitet

Projektid

2023-09-01 till 2026-03-01

Förord

Hakon Swenson stiftelsen

Handelns omställning mot cirkulär ekonomi ställer nya krav på hur butiker organiseras och används. Mot denna bakgrund beviljade Hakon Swenson Stiftelsen år 2023 anslag till forskningsprojektet *Cirkulär ekonomi och hållbar konsumtion: butikens framtida roll som cirkulär logistiknod*.

Projektet bidrar med värdefull kunskap om butikens roll i den cirkulära omställningen och belyser de logistiska, organisatoriska och kompetensmässiga utmaningar som handeln står inför. Genom att kombinera forskning med studier av praktisk butiksverksamhet erbjuder rapporten insikter med hög relevans för handelns fortsatta utveckling.

Stiftelsen ser projektet som ett viktigt kunskapsbidrag och vill tacka forskarteamet och de medverkande företagen för ett väl genomfört arbete.



Lena Litens,
Ordförande Hakon Swenson stiftelsen

Förord projektledare

Handelns omställning mot cirkulär ekonomi är en av vår tids mest angelägna utmaningar. Allt fler handelsföretag experimenterar med cirkulära tjänster som second hand, reparation och uthyrning, men frågan om hur dessa tjänster ska integreras i butikernas dagliga verksamhet på ett effektivt och lönsamt sätt är långt ifrån löst. Det var mot denna bakgrund vi sökte och fick anslag från Hakon Swenson Stiftelsen för att genomföra ett 2,5-årigt forskningsprojekt.

Projektets utgångspunkt var att butiken spelar en nyckelroll i handelns cirkulära omställning. Butiken är ofta den första kontaktpunkten med kunden, och det är där cirkulära flöden tar sin början, när kunden lämnar in en produkt för återförsäljning, reparation eller återvinning. Men att ta emot, bedöma, prissätta, lagra och sälja begagnade produkter ställer helt andra krav på butikens logistik, kompetens och organisation än vad traditionell linjär handel gör. Det är just dessa utmaningar

och möjligheter som vi har utforskat i projektet.

Studien har genomförts i nära samarbete med handelsföretag som befinner sig i framkant av den cirkulära transformationen, och vi är djupt tacksamma för det engagemang och den öppenhet som alla medverkande företag och företagsrepresentanter visat. Era erfarenheter och insikter utgör kärnan i denna rapport. Vi vill också rikta ett varmt tack till Hakon Swenson Stiftelsen för förtroendet och finansieringen som gjort projektet möjligt.

Vår förhoppning är att rapportens resultat ska fungera som ett konkret stöd för handelsföretag och andra aktörer som står inför, eller redan befinner sig mitt i, omställningen mot en mer cirkulär handel.

Lund, mars 2026

Joakim Kembro

Sammanfattning

Handelns omställning mot cirkulär ekonomi är i full gång, men att omsätta ambitionerna i praktiken visar sig vara betydligt svårare än väntat. Den här rapporten handlar om en av de viktigaste frågorna i den omställningen: hur ska butiken och dess logistik utformas och användas för att stödja cirkulära tjänster som second hand, reparation och uthyrning, och vad krävs för att det ska fungera i större skala?

Syfte

Syftet med projektet har varit att öka förståelsen för butikens roll i handelns cirkulära omställning, med fokus på de utmaningar och lösningar som uppstår när butiker börjar hantera cirkulära flöden vid sidan av traditionell linjär försäljning.

Metod

Projektet kombinerar två studier. Den första är en bred litteraturstudie som sammanställt och analyserat internationell forskning inom cirkulär ekonomi, handel och logistik. Den andra är en flerfallsstudie där vi följt tre handelsföretag – inom möbler, barnkläder och mode – som alla befinner sig i framkant av att integrera cirkulära tjänster i sina butiker. Datainsamlingen byggde på intervjuer med butikspersonal, butikschefer och logistikansvariga, samt observationer i butiksmiljö.

Resultat och implikationer för handeln

Vi sammanfattar här de viktigaste insikterna från vår studie, med rekommendationer till handlare som

planerar att erbjuda eller redan integrerat cirkulära tjänster i sina butiker.

Planera butikens roll strategiskt, och var beredd att förändra den över tid.

Butiken är en naturlig och viktig startpunkt för cirkulär handel, men är sällan en långsiktigt hållbar plats för all cirkulär hantering i större skala. Insamling och kundmöten fungerar väl i butik, medan resurskrävande aktiviteter som sortering, reparation och lagring av begagnade produkter ofta behöver flyttas till mer specialiserade miljöer när volymerna växer. Handelsföretag som tidigt planerar för denna omfördelning, och definierar vilken roll butiken ska ha på lång sikt, har lättare att skala upp sina cirkulära tjänster utan att de krockar med den ordinarie verksamheten.

Skapa flexibelt utrymme för cirkulära flöden, och räkna med att behovet förändras.

Begagnade produkter kommer in ojämnt, i varierande mängder och med varierande kvalitet. Det går inte att planera för detta på samma sätt som för nya produkter. Butiker behöver därför flexibla och modulära ytor som kan anpassas efter hur mycket som kommer in vid olika tidpunkter, utan att kärnverksamheten trängs undan. Att reservera en fast yta för second hand fungerar i liten skala, men när volymerna ökar krävs tydligare prioriteringar och spelregler för hur ytan används.

Standardisera bedömning och prissättning, och utforska teknologins möjligheter.

En av de mest komplexa och kostsamma delarna av cirkulär handel är att ta emot, bedöma och prissätta begagnade produkter. Utan standardiserade kriterier och processer för hur produkter ska bedömas varierar resultaten mellan butiker, medarbetare och tillfällen, vilket skapar ojämn kvalitet och gör det svårt att hålla nere kostnaderna. På sikt pekar studien på att teknologi, till exempel automatiserad sortering och AI-baserade verktyg för kvalitetsbedömning och prissättning, kan spela en viktig roll för att effektivisera cirkulär handel. Teknologin är på snabb frammarsch och handelsföretag gör klokt i att följa utvecklingen noga och testa lösningar i liten skala.

Bygg rätt kompetens, och räkna med att det tar tid.

Cirkulära tjänster ställer delvis andra krav på personalen än traditionell försäljning. Att bedöma skicket på en begagnad jacka eller avgöra om en möbel kan repareras kräver kunskap och erfarenhet som inte finns i alla butiker från start. Flera av de företag vi studerat vittnar om att det tagit upp till ett halvår att utbilda butikschefer och personal till en tillräckligt god nivå. Räkna med en inlärningskurva och planera utbildning, stöddokument och uppföljning som en del av implementeringen.

Var tydlig med vem som ansvarar för vad, internt och med externa partners.

När cirkulära tjänster växer involveras ofta fler aktörer: reparatörer, transportörer, externa plattformar. Det som ser enkelt ut i liten skala kan snabbt bli

svåröverskådligt. Definiera tydliga ansvarsområden, gränssnitt och informationskrav redan tidigt. Studien visar att handelsföretag som försöker behålla full kontroll över alla aktiviteter i egen regi ofta får svårt att skala, medan de som hittar rätt balans mellan intern kontroll och externt samarbete har bättre förutsättningar att växa.

Mät rätt saker; traditionella nyckeltal missar ofta värdet av cirkulär handel.

Cirkulära tjänster tar mer tid, yta och resurser per producerad krona än linjär försäljning. Det betyder inte att de är olönsamma, men det betyder att de inte kan bedömas med samma måttstockar. Komplettera de traditionella lönsamhetsmåten med mått som fångar andra värden: hur många produkters livslängd förlängs, hur stor andel av omsättningen som kommer från cirkulära tjänster, och hur cirkulära erbjudanden påverkar kundrelationer och varumärke på sikt.

Se konsumenten som en aktiv part, inte bara en köpare.

I cirkulär handel är kunden också leverantör. Det ställer nya krav på hur butiken kommunicerar, tar emot produkter och hanterar kundmötet. Studien visar att konsumenternas vilja att lämna in produkter varierar kraftigt beroende på butikens läge, kultur och hur väl butikspersonalen välkomnar cirkulära tjänster. Butikschefer och personal som är engagerade och positiva till cirkulär handel presterar märkbart bättre. Det handlar alltså inte bara om logistik; det handlar om att skapa en kultur och ett bemötande som gör det enkelt och naturligt för kunden att delta.

Innehållsförteckning

1. Inledning	8
2. Bakgrund, syfte och frågeställningar.....	9
3. Studiens uppbyggnad/metod.....	11
4. Resultat	12
5. Implikationer och praktisk betydelse för handeln.....	20

1. Inledning

Varje år produceras enorma mängder varor som används en kort tid och sedan slängs. Kläder bärs ett fåtal gånger, elektronik byts ut i förtid och möbler hamnar på tippen när de fortfarande fungerar. Det linjära systemet (producera, använd, kasta) har länge varit normen inom handeln. Men det är ett system som vår planet inte klarar av i längden.

Cirkulär ekonomi erbjuder ett annat sätt att tänka. I stället för att produkter ska kasseras efter användning ska de återanvändas, repareras, hyras ut eller säljas vidare. På så sätt hålls produkter och material i omlopp längre, och den negativa miljöpåverkan minskar. Intresset för cirkulär handel har vuxit snabbt de senaste åren. Allt fler handelsföretag erbjuder nu tjänster som second hand, reparation och uthyrning, och allt fler konsumenter efterfrågar dem. Ny lagstiftning, som rätten till reparation och utökat producentansvar, driver dessutom på omställningen ytterligare.

Men ambitioner och verklighet är inte alltid lätta att förena. I praktiken visar det sig att cirkulär handel är betydligt mer komplicerat än vad det kan se ut att vara. Att ta emot en begagnad produkt, bedöma dess skick, prissätta den, lagra den och sälja den vidare kräver helt andra processer och kompetenser än traditionell försäljning av nya varor. Butikerna, som i de flesta fall är utformade för att sälja nytt, ställs plötsligt inför en rad nya uppgifter som de sällan är rustade för från start.

Det är just denna utmaning som det här projektet handlar om. Butiken är en naturlig nyckelspelare i handelns cirkulära omställning. Det är där fysiska kundmötet sker, och det är ofta där de cirkulära flödena börjar. Men för att butiken ska kunna spela den rollen på riktigt, i stor skala och på ett lönsamt sätt, krävs en djupare förståelse för vad det faktiskt innebär att omvandla en butik från en plats för linjär försäljning till en nod i ett cirkulärt flöde. Den förståelsen vill den här rapporten bidra med.

2. Bakgrund, syfte och frågeställningar

Vårt sätt att producera och konsumera varor har en enorm påverkan på klimat och miljö. Inom textilindustrin uppstår exempelvis omkring 80 procent av klimatpåverkan redan under tillverkningsfasen, långt innan plagget ens nått butikshyllan. Och det stannar inte vid textil: produktionen av en enda mobiltelefon, som väger drygt 160 gram, genererar ett avfallsfotavtryck på nära 86 kilo. Det linjära systemet (producera, sälj, kasta) har länge dominerat handeln, men det är ett system med ett högt pris för planeten.

Cirkulär ekonomi utgör ett alternativ. Grundtanken är enkel: produkter och material ska hållas i omlopp så länge som möjligt. Det kan ske genom återförsäljning av begagnade varor, reparation, uthyrning eller återvinning. I stället för att en produkt kasseras efter en kort användning ges den ett nytt liv och en ny chans att skapa värde. Flera svenska handelsföretag har de senaste åren börjat testa cirkulära modeller.

Butiken som nyckelspelare

Gemensamt för många av dessa initiativ är att butiken spelar en central roll. Det är en naturlig mötesplats: ett ställe där kunder redan finns, där produkter kan lämnas in, bedömas och säljas vidare. Butiken har en unik förmåga att skapa förtroende och närhet i mötet med kunden, vilket är särskilt viktigt när kunden inte bara är köpare utan också leverantör av begagnade produkter.

Men att omvandla en butik från en plats för linjär försäljning till en fungerande cirkulär nod är långt ifrån enkelt. Butiker är traditionellt utformade för ett relativt standardiserat och förutsägbart flöde av nya varor, från leverantör till hylla till kund. Cirkulära flöden fungerar annorlunda. Inlämnade produkter varierar kraftigt i skick, mängd och tidpunkt. De behöver bedömas, prissättas, ibland repareras, lagras och återförsäljas. Det kräver andra kompetenser, andra processer och ofta mer utrymme än vad en traditionell butik är dimensionerad för.

Till detta kommer ett växande tryck från lagstiftning och samhälle. EU:s direktiv om rätten till reparation, utökat producentansvar och krav på hållbarhetsredovisning driver på omställningen. Handelsföretag som inte agerar riskerar att hamna på efterkälken, både regulatoriskt och konkurrensmässigt.

Syfte

Trots det växande intresset för cirkulär handel är kunskapen om hur butiker konkret kan och bör omvandlas för att hantera cirkulära flöden fortfarande begränsad. Det saknas fördjupad förståelse för vilka utmaningar som uppstår i praktiken, hur de kan hanteras och vad som krävs för att cirkulära tjänster ska kunna växa bortom pilotprojektens ramar.

Syftet med detta projekt är att fylla detta kunskapsgap: att undersöka hur butiker

kan användas som cirkulära logistiknoder, vilka utmaningar och möjligheter det innebär, och vad som krävs för att omställningen ska lyckas i praktiken. Projektet syftar till att ge konkret och användbar vägledning till handelsföretag och andra aktörer som befinner sig mitt i, eller förbereder sig inför, denna omställning.

Frågeställningar

Projektet har utgått från fyra övergripande frågeställningar:

1. Hur kan butiker användas som cirkulära logistiknoder för att möjliggöra cirkulär ekonomi och hållbar konsumtion?
2. Vilka är de största utmaningarna och möjligheterna för att omvandla butiker till cirkulära logistiknoder?
3. Hur kan ny teknologi utnyttjas för att förbättra cirkulära flöden i butiksmiljö?
4. Vilka nya roller och kompetenser för butikspersonal innebär omställningen mot butiken som cirkulär nod?

3. Studiens uppbyggnad/metod

För att besvara projektets frågeställningar har vi kombinerat två olika studier som tillsammans ger en bred och fördjupad bild av hur butiker kan fungera som cirkulära logistknoder. Den första studien bygger på en systematisk genomgång av internationell forskning, medan den andra studien bygger på djupgående studier av tre handelsföretag i praktiken. Tillsammans ger de två studierna både ett teoretiskt underlag och konkreta, verklighetsnära insikter.

Studie 1: Litteraturgenomgång

Den första studien är en systematisk genomgång av internationell forskning inom cirkulär ekonomi, handel och logistik. Syftet var att kartlägga vad forskningen hittills vet om butikens roll i cirkulär handel, och vad som fortfarande är oklart eller outforskat.

Sökningen genomfördes i de vetenskapliga databaserna Scopus och Web of Science resulterade i ett urval av drygt 100 vetenskapliga artiklar från 43 olika tidskrifter. Artiklarna kommer från flera olika forskningsfält, bland annat logistik och supply chain management, marknadsföring, hållbarhet och cirkulär ekonomi. Det tvärvetenskapliga upplägget var ett medvetet val för att förstå butikens roll i den cirkulära omställningen räcker det inte att enbart titta på logistikforskning. Konsumentbeteenden, affärsmodeller, regelverk och organisatoriska frågor spelar lika stor roll.

Litteraturgenomgången identifierade sju centrala teman som tillsammans formar

den cirkulära transformationen och har direkta konsekvenser för hur butiker behöver utformas och användas. Dessa teman presenteras i resultatdelen.

Studie 2: Flerfallsstudie med tre handelsföretag

Den andra studien är en flerfallsstudie där vi följt tre handelsföretag som alla befinner sig i framkant av att integrera cirkulära tjänster i sina butiker. Fallstudier som metod passar väl för att förstå komplexa fenomen i verkliga miljöer; i vårt fall hur cirkulära tjänster faktiskt fungerar i butiksdrift, med alla de utmaningar och avvägningar det innebär. De tre fallföretagen valdes ut för att representera olika branscher och olika typer av cirkulära tjänster, vilket gör det möjligt att identifiera både gemensamma mönster och viktiga skillnader. I rapporten benämns de Alpha, Beta och Gamma för att värna om företagets anonymitet.

Datainsamlingen genomfördes genom intervjuer med butikspersonal, butikschefer och logistikansvariga på olika nivåer i organisationerna, samt genom observationer direkt i butiksmiljö. Det gav oss möjlighet att inte bara höra hur företagen resonerar om sina cirkulära tjänster, utan också att se hur arbetet faktiskt ser ut i praktiken: hur ytor används, hur produkter hanteras och hur personalen arbetar.

Data analyserades sedan systematiskt för att identifiera återkommande utmaningar och de lösningar och koordineringsmekanismer som företagen använder för att hantera dem

4. Resultat

4.1 Vad forskningen säger: sju teman som formar den cirkulära transformationen

Litteraturgenomgången identifierade sju centrala teman som tillsammans beskriver vad handelns omställning mot cirkulär ekonomi innebär i praktiken. Temana belyser olika dimensioner av utmaningen; från samhällseliga drivkrafter och konsumentbeteenden till hur butiker behöver organiseras, bemannas och mätas om de ska kunna ta en aktiv roll i cirkulära flöden.

Incitament och regelverk. Allt fler handelsföretag erbjuder cirkulära tjänster som second hand, reparation och uthyrning, dels som ett svar på ny lagstiftning, dels av affärsmässiga skäl. EU:s direktiv om rätten till reparation, utökat producentansvar och kommande krav på digitala produktpass skapar nya spelregler för hela branschen. Lagstiftningen kan fungera både som drivkraft och som hinder; skatteregler och stödstrukturer är inte alltid utformade för att underlätta cirkulär handel, och handelsföretag efterfrågar regelverk som gör det lönsamt att göra rätt.

Den cirkulära konsumenten. Intresset för second hand och hållbar konsumtion växer, men konsumenterna är inte en homogen grupp. Vilja, vana och förmåga att delta i cirkulära tjänster varierar kraftigt beroende på ålder, värderingar och hur enkelt butiken gör det att lämna in och köpa begagnat. För att cirkulära tjänster ska fungera i stor skala behöver handeln förstå vad som faktiskt motiverar

konsumenten att delta, och forma erbjudanden och kundmöten utifrån det.

Utbudets osäkerhet. Till skillnad från nya produkter kan handeln inte beställa hem begagnade varor på förhand. Mängden inlämnade produkter varierar kraftigt från dag till dag, och kvaliteten är alltid okänd tills produkten faktiskt inspekteras. Det innebär att butiken aldrig riktigt vet vad som väntar, varken i termer av volym, skick eller vilka åtgärder som behövs. En butikschef i studien beskriver det träffande: linjära varor anländer på pallar med allt på sin plats och en process för allt, medan cirkulära produkter mer liknade det vilda västern; man tog tag i det man såg och försökte hantera det bäst man kunde.

Osäkerheten sträcker sig också utanför butikens egna väggar. När reparationer läggs ut på externa partners behöver dessa i sin tur planera sin kapacitet; men eftersom det är konsumenterna som i praktiken bestämmer inflödets timing och omfattning kan flödena vara svåra att förutsäga även för partnerna. Det skapar en kedja av osäkerhet som kräver nya sätt att planera och koordinera, till exempel genom att batcha reparationer i omgångar för att jämna ut belastningen. Sammantaget är utbudets osäkerhet inte bara en operativ störning; det är en strukturell egenskap hos cirkulär handel som kräver helt andra planeringslogiker än de som linjär handel bygger på.

Styrning och organisation. Cirkulära tjänster kräver tydliga beslut om ansvar och organisation: vad ska hanteras i butik, vad ska centraliseras, och vad ska läggas

ut på externa partners? Det finns inga universella svar, men forskningen visar att valet av styrmodell har stor inverkan på både effektivitet och flexibilitet.

En central spänning handlar om centralisering kontra decentralisering. Å ena sidan talar behovet av standardisering, kostnadskontroll och kvalitetssäkring för att samla resurser och beslut centralt. Å andra sidan är cirkulär handel till sin natur lokal: insamling, kundmöten och volym varierar mellan butiker och marknader, och butiker som ges frihet att anpassa sig lokalt kan bättre möta sina kunders behov och bygga starkare relationer. Utmaningen för kedjor med många butiker är att hitta rätt balans: tillräckligt med gemensamma processer och riktlinjer för att hålla ihop, och tillräckligt med lokal handlingsfrihet för att faktiskt fungera i praktiken.

En annan dimension är samspelet med externa aktörer. Cirkulär handel involverar i ökande grad ett brett nätverk av partners så som reparationsverkstäder, tvätteriföretag, logistikleverantörer, kommuner och ibland ideella organisationer. Ansvaret är ofta fördelat mellan dessa aktörer på sätt som inte alltid är tydligt definierade, och frågan om vem som äger frågan, bär risken och har mandat att fatta beslut är inte självklar. Forskningen visar att det är avgörande att klargöra dessa roller, och att handelsföretag som väljer att lägga ut cirkulära aktiviteter på partners visserligen kan vinna i kapacitet och specialisering, men riskerar att tappa kontrollen över kundupplevelsen och på sikt förlora den interna kompetens som behövs för att styra och utveckla verksamheten. Att outsourca är med andra ord inte en enkel lösning; det är ett strategiskt vägval med konsekvenser som

sträcker sig långt bortom de omedelbara kostnadsbesparingarna.

Integrering och uppskalning. Många cirkulära initiativ stannar på pilotstadiet. Att gå från ett fungerande experiment i en butik till ett skalbart system som fungerar i hela kedjan är en helt annan utmaning. En central insikt från forskningen är att cirkulära operationer är resurskrävande till sin natur; varje begagnad produkt behöver bedömas, graderas, kategoriseras och sorteras individuellt, och sortering är ett av de mest tids- och utrymmeskrävande momenten. För att hantera detta lyfter forskningen standardisering och förenkling som nödvändiga förutsättningar för uppskalning. Att inte behandla varje artikel som helt unik, utan i stället arbeta med fördefinierade kvalitetskategorier och processer, är ett konkret sätt att minska komplexiteten. Inte alla butiksformat lämpar sig heller för alla typer av cirkulära tjänster second hand och uthyrning kan integreras i befintliga butiker, medan reparation ibland fungerar bättre i separata format eller hos externa partners.

Resursutnyttjande och teknologins roll. Cirkulära tjänster konkurrerar om samma resurser som den ordinarie verksamheten: yta, personal, tid och systemstöd. Forskningen lyfter teknologi som en viktig möjliggörare för att förbättra och skala cirkulär handel. AI-baserade verktyg kan effektivisera sortering, försäljningsprognoser och prissättning; ett område där manuell hantering annars riskerar att vara både subjektiv och personberoende. RFID-teknik kan möjliggöra spårbarhet för begagnade produkter, och digitala produktpass kan samla information om en produkts historia, reparationscykler och skick för att underlätta bedömning och flödesbeslut.

Konkreta exempel finns redan: Nike har till exempel lanserat en butiksrobot som rengör och reparerar skor med hjälp av förstärkt verklighet och 3D-teknik. Forskningen är dock tydlig med att teknologi ensam inte löser omställningen. Tekniken befinner sig fortfarande i ett tidigt skede och medför utmaningar kring initiala investeringskostnader, integration med befintliga system och behov av ny kompetens. Teknologiska lösningar måste därför utvecklas i samspel med organisatoriska förändringar, kompetensutveckling och realistiska affärsmodeller; annars riskerar de att förbli lösningar utan verklig förankring i den operativa verkligheten.

Nya prestationsmått. Traditionella nyckeltal är skapade för att mäta linjär handel: omsättning per kvadratmeter, lageromsättningshastighet, vinstmarginal per produkt. Dessa mått fångar inte värdet av cirkulär handel och riskerar tvärtom att få cirkulära tjänster att se olönsamma ut, eller att personalen omedvetet nedprioriterar dem till förmån för det som mäts och belönas. Forskningen pekar på behovet av nya mått som fångar cirkulärt värde: hur många produkters livslängd förlängs, hur stor andel av inlämnade produkter som faktiskt återanvänds, och hur cirkulära erbjudanden påverkar kundlojalitet och varumärke på sikt. Det handlar också om att se över incitamentsstrukturer; om butikspersonal utvärderas enbart på försäljning av nya produkter är risken stor att cirkulära tjänster behandlas som ett sidospår.

4.2 Vad praktiken visar: utmaningar och lösningar i tre fallföretag

Flerfallsstudien med Alpha, Beta och Gamma ger en fördjupad bild av hur dessa teman tar sig uttryck i verkligheten. Trots att företagen är verksamma i olika branscher och befinner sig i olika faser av sin cirkulära omställning, är de utmaningar de möter slående lika. Tre huvudutmaningar sticker ut (se Figur 1).

Tre huvudutmaningar för den cirkulära butiken

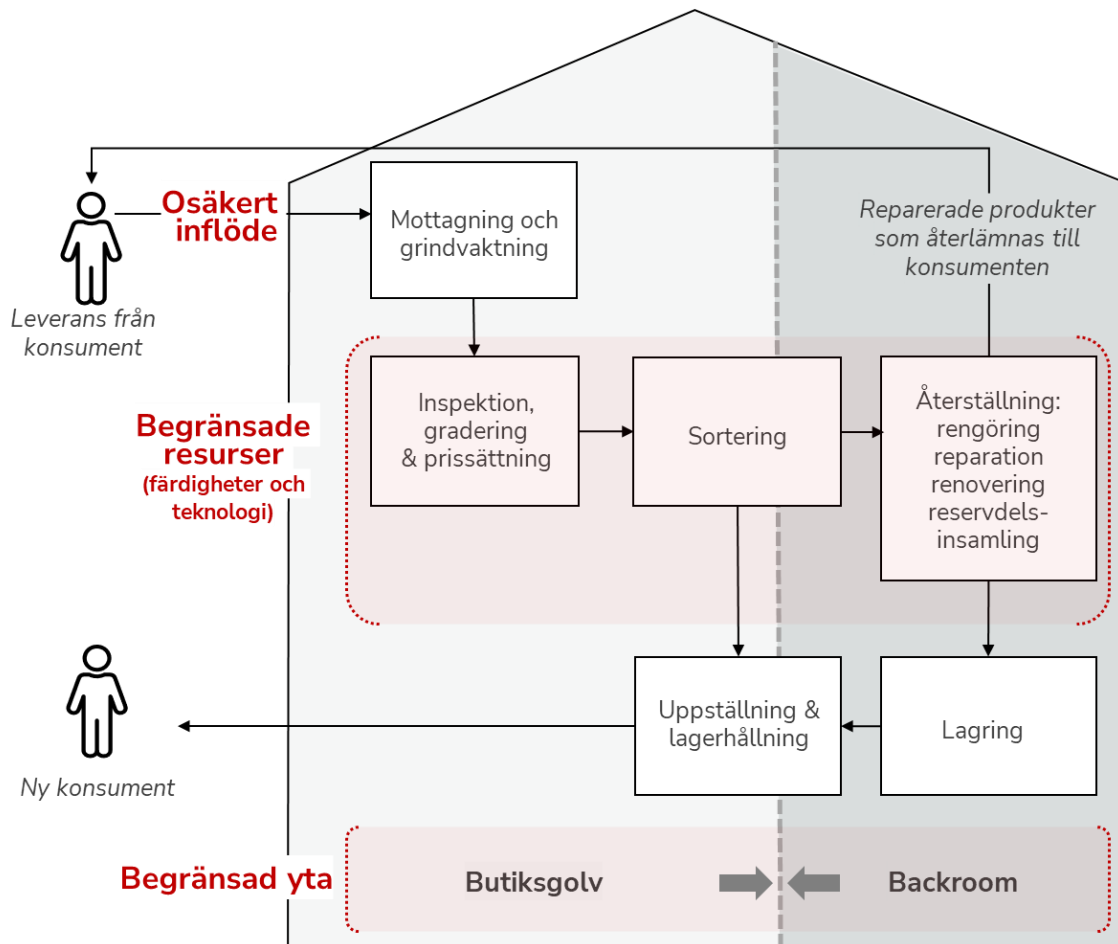
Oförutsägbart inflöde. Ingen av butikerna kan på förhand veta hur många produkter som lämnas in en given dag, eller i vilket skick de är. En måndag kan det komma in tre jackor, en onsdag trettio. Skicket varierar från nästan nytt till knappast säljbart. Det gör det svårt att planera bemanning, yta och tid, och skapar en kronisk obalans mellan resurser och faktiska behov. Alla tre företagen vittnar om att detta är en av de mest påtagliga skillnaderna mot att arbeta med nya produkter, och en av de svåraste att lösa.

Utrymmesbrist. Begagnade produkter tar plats, ofta mer plats än de nya varorna de konkurrerar med. De behöver sorteras, inspekteras och lagras innan de kan säljas, och de ger lägre intäkt per kvadratmeter än nya produkter. I alla tre fallföretagen uppstår regelbundna konflikter om hur butikens yta ska användas. Det är ett konkret uttryck för en djupare organisatorisk spänning: cirkulära tjänster och linjär försäljning konkurrerar om samma resurser, och det är inte alltid den cirkulära verksamheten som vinner.

Kompetensbrist. Att bedöma ett begagnat plagg, avgöra om en möbel kan säljas vidare eller behöver repareras, och prissätta en vara vars värde beror på

faktorer som inte syns i något standardsystem; det kräver kunskap och erfarenhet som inte är självklar i en traditionell butikskontext. Samtliga fallföretag beskriver en inlärningskurva på uppemot ett halvår innan personalen

kommit upp i tillräcklig kompetens. Det är en investering som är svår att undvika, men som kan underlättas av tydliga riktlinjer, utbildning och gemensamma bedömningskriterier.



Figur 1: Illustration av den cirkulära butiken, de olika aktiviteterna och de tre huvudutmaningarna.

Hur företagen hanterar utmaningarna.

Separation och standardisering i praktiken. Trots skillnader i bransch och storlek använder sig alla tre fallföretagen av liknande koordineringsmekanismer för att hantera utmaningarna: separation av cirkulära och linjära flöden, samt standardisering av processer och

kompetens. Det är i hur dessa mekanismer tillämpas, och kombineras, som företagen skiljer sig åt. En överblick av lösningar presenteras i Figur 2.

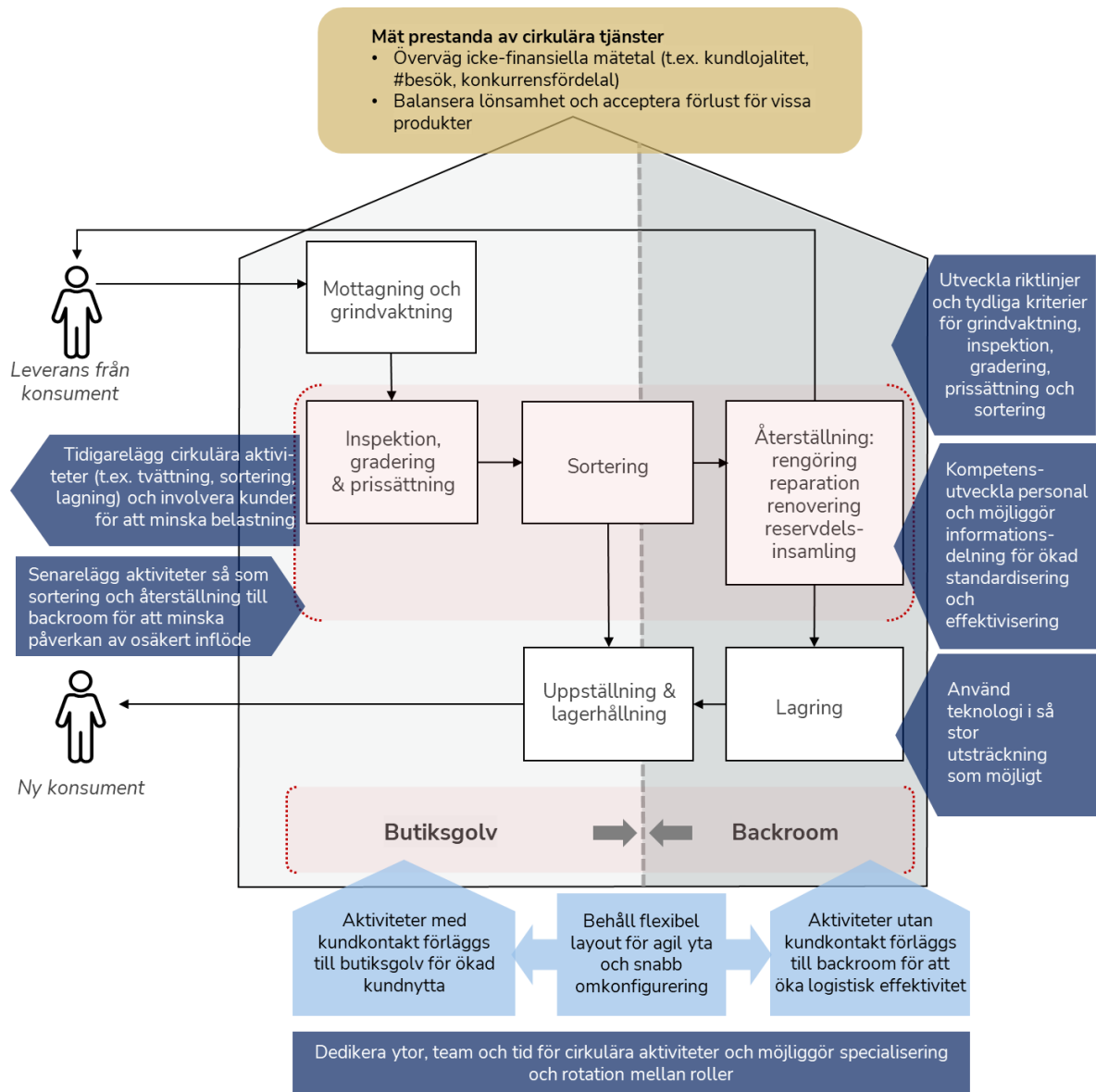
Separation handlar om att skapa avstånd mellan den cirkulära hanteringen och den ordinarie butiksverksamheten. Det kan ske rumsligt, tidsmässigt eller organisatoriskt.

Alpha har till exempel avsatt en dedikerad yta i butikens bakre del med specialutrustning och personal vars enda uppgift är att hantera begagnade produkter. Kundytan hålls fri från det arbetet. Gamma, som arbetar i butiker av varierande storlek, har löst det med en mer begränsad "reparationshörna" anpassad till tillgängligt utrymme. Tidsmässig separation är ett annat sätt: Gamma tilldelar sina medarbetare dedikerad tid för reparationsarbete, vilket innebär att reparationer planeras in som ett eget arbetsmoment och inte konkurrerar direkt med övriga uppgifter under dagen. Beta och Gamma arbetar dessutom med tidsbuffertar mellan inlämning och upphämtning; kunden lämnar in plagget och får ett förväntat datum för när det är klart. Det ger butiken flexibilitet att planera arbetet utifrån tillgänglig kapacitet, i stället för att tvingas hantera allt direkt.

Standardisering är den andra mekanismen, och den är nära kopplad till kompetensutmaningen. Utan tydliga riktlinjer varierar bedömningarnaoundvikligen mellan medarbetare och tillfällen. Alpha använder produktens prishistorik för att estimerat återköpspris utifrån skick: nytt, bra eller välanvänt. Beta har satt upp standardpriser per produktkategori och kvalitetsnivå, A, B eller C, och informerar kunderna om förväntade priser redan innan de kommer in i butiken. Det minskar arbetsbelastningen vid inlämningen och gör att fler produkter uppfyller kriterierna redan när de anländer. Gamma sköter all sortering med hjälp av utbildad personal med standardiserade riktlinjer för vad som kan säljas och till vilket pris.

En gemensam nämnare är att alla tre begränsar vilka produkter de tar emot.

Alpha accepterar bara produkter i originalskick, utan modifieringar eller allvarliga skador. Beta tar emot alla kategorier men kräver att plaggen är rena och i gott skick; kunden förväntas ha reparerat eventuella fel innan inlämning. Gamma tar emot produkter i alla skick, men begränsar sig till det egna varumärket. Dessa acceptanskriterier är ett sätt att flytta en del av komplexiteten till konsumenten och minska den interna arbetsbelastningen.



Figur 2: Överblick av fallföretagens lösningar för utmaningar med cirkulära tjänster.

Att skala upp; butiken räcker inte hela vägen. Alla tre fallföretagen har börjat med butiken som den primära noden för alla cirkulära aktiviteter, och det har fungerat bra i liten skala. Men när volymerna växer uppstår oundvikliga spänningar. Gamma är det tydligaste exemplet: gratis reparationer i butik har uppskattats av kunderna, men när antalet ärenden ökade gick det inte längre att hantera allt internt utan att den ordinarie verksamheten drabbades. Lösningen är att flytta merparten av reparationerna till lokala externa partners, medan butiken behåller ansvaret för enklare åtgärder och snabba premiumreparationer där kundnärligheten motiverar det.

Beta har på sin brittiska marknad gått längst i den här riktningen. Där fungerar ett externt lager som ett dedikerat cirkulärt fulfillmentcenter, dit produkter skickas för rengöring, reparation, gradering och fotografering innan de distribueras vidare, ofta i samma leverans som nya produkter. Det har möjliggjort en standardisering och effektivitet som inte hade gått att uppnå i butik. Utmaningen är att lösningen är marknadsspecifik: på andra marknader saknas ännu partners med rätt kapacitet och kompetens, vilket innebär att Betas cirkulära nätverk ser olika ut i olika länder och att uppskalning tar längre tid. Alpha befinner sig i en annan situation. Franchisestrukturen gör det svårt att genomföra stora nätverksförändringar centralt, och lösningen har i stället blivit att fokusera på standardisering av processer och reservdelssystem inom den befintliga strukturen.

Lönsamhet, den olösta utmaningen. Bakom alla dessa operativa val finns en mer grundläggande fråga som alla tre fallföretagen brottas med: hur får man

cirkulär handel att gå runt ekonomiskt? Marginalerna på begagnade produkter är generellt lägre än på nya, samtidigt som kostnaderna för att hantera dem är högre. Varje produkt kräver individuell bedömning, sortering och ofta en viss beredning innan den kan säljas; arbete som tar tid och som i dagsläget till stor del sker manuellt.

Beta illustrerar en medveten strategi för att hantera detta: genom att börja med högvärdesprodukter och successivt integrera fler kategorier har företaget skapat en intäktsmix där de mer lönsamma artiklarna bär en del av kostnaderna för de mindre lönsamma. Det är med andra ord inte varje enskild produkt som behöver vara lönsam, utan sortimentet som helhet. Utan den typen av portföljtänk riskerar cirkulära tjänster att bli olönsamma redan vid en relativt låg andel lågvärdesprodukter.

En annan dimension är vad cirkulära tjänster bidrar med utöver direkt försäljning. Alla tre fallföretagen lyfter kundrelationen och varumärkesbyggandet som viktiga motiv; att erbjuda second hand och reparation signalerar värderingar, skapar anledningar att besöka butiken och stärker lojaliteten hos kunder som värderar hållbarhet. Det är värden som är svåra att sätta en exakt prislapp på, men som flera av företagen uppger väger tungt i beslutet att fortsätta satsa på cirkulära tjänster även när lönsamheten på kort sikt är osäker.

Det som förenar alla tre är ett tydligt mönster: cirkulär handel börjar i butiken, men kan inte stanna där. I takt med att volymerna växer behöver aktiviteter omfördelas till noder som är bättre lämpade: externa partners, centraliserade fulfillmentcenter eller specialiserade

reparationshubbar. Butiken behåller en viktig roll som kundmötespunkt och insamlingsnod, men dess roll i det cirkulära flödet förändras och renodlas med tiden. Och oavsett hur flödena

organiseras kvarstår lönsamhetsfrågan som den kanske mest centrala utmaningen för alla aktörer som vill ta cirkulär handel från experiment till stabil verksamhet i stor skala.

5. Implikationer och praktisk betydelse för handeln

Studiens två delar, litteraturgenomgången och fallstudien, pekar tillsammans mot samma grundläggande slutsats: cirkulär handel kräver ett genomtänkt omtag av hur butiker är organiserade, hur logistiknätverk är konfigurerade och hur resurser fördelas och utvecklas. Det räcker inte att lägga till en second hand-hylla eller erbjuda reparation som ett sidospår. Omställningen kräver aktiva och medvetna beslut på tre sammanlänkade nivåer – nätverket, butiken och resurserna – och vad som fungerar på en nivå påverkar oundvikligen de andra.

Nätverket: tänk strategiskt om var aktiviteter hör hemma

I takt med att cirkulär handel växer behöver logistiknätverket expandera i både antal och typer av noder. Butiken är ofta startpunkten, men kan sällan vara slutpunkten. Fallstudien visar tydligt att butiken successivt möter kapacitetstak när volymerna växer, och att aktiviteter behöver omfördelas till mer lämpade noder så som sorteringshubbar och reparationscenter eller externa partners med specialistkompetens.

Dessa insikter leder till tre strategiska frågor som varje handelsföretag behöver besvara. Den första är vilka typer av noder som behövs i nätverket, vilket beror på vilket cirkulärt erbjudande man vill ge och vilka produkter det gäller. Den andra är hur centraliserat eller decentraliserat nätverket ska vara. Decentraliserade noder, typiskt butiker, hanterar lägre volymer och större variation, och är

nödvändiga för kundnärhet och låga trösklar för konsumentdeltagande. Centraliserade noder möjliggör stordrift, specialisering och bättre kostnadskontroll, men riskerar att skapa distans till de kunder och konsumenter som cirkulär handel är beroende av. Den tredje frågan handlar om vem som äger och ansvarar för vad, internt och med externa partners. Att lägga ut cirkulära aktiviteter på partners kan frigöra kapacitet, men ökar koordineringsbehovet och riskerar att urholka intern kompetens och kontroll över kundupplevelsen. Vilka delar av flödet man väljer att behålla internt är ett strategiskt vägval med långsiktiga konsekvenser.

En viktig insikt från fallstudien är att beslut på nätverksnivå och beslut på butiksnivå är ömsesidigt beroende; ett beslut om att centralisera reparationer påverkar direkt hur butiken behöver konfigureras, och vice versa. Nätverksdesign bör därför inte behandlas som ett engångsbeslut, utan som en kontinuerlig process som anpassas i takt med att volymer, konsumentbeteenden och lagstiftning förändras.

Butiken: rekonfigurera medvetet och skydda kärnverksamheten

På butiksnivå är den grundläggande utmaningen att linjär och cirkulär verksamhet konkurrerar om samma begränsade resurser: yta, personal och tid. Fallstudien visar att alla tre fallföretagen hanterar detta genom att aktivt begränsa hur mycket yta och kapacitet som avsätts

för cirkulära tjänster, just för att skydda den linjära kärnverksamheten. Det är inte ett tecken på brist på ambition; det är en nödvändig prioritering för att cirkulär handel ska kunna samexistera med den ordinarie verksamheten utan att undergräva den.

Inom den yta och de resurser som avsätts för cirkulär handel är sedan två avvägningar avgörande. Den första handlar om standardisering kontra flexibilitet. Cirkulär handel kräver standardisering för att fungera i skala; tydliga kvalitetskategorier, dokumenterade arbetsprocesser och konsekventa bedömningsriktlinjer minskar variationen och gör det möjligt att hantera cirkulära flöden utan djup specialistkunskap hos varje medarbetare. Men cirkulär handel kräver också flexibilitet, eftersom inflödet är oförutsägbart och produkternas skick varierar kraftigt. Lösningen är modulära strukturer: standardisera där variationen driver höga kostnader men skapar begränsat kundvärde, och bygg in flexibilitet i yta, bemanning och processer, där det verkligen behövs.

Den andra avvägningen gäller separation kontra integration av cirkulära och linjära aktiviteter. Alla tre fallföretagen separerar cirkulära aktiviteter från den linjära verksamheten – rumsligt, tidsmässigt eller organisatoriskt – för att skydda båda från att störa varandra. En dedikerad bakrumsyta, budgettimmar för reparationer eller ett specialiserat team för återköp är exempel på hur separation skapar förutsättningar för specialisering och stabilitet. Att integrera cirkulärt och linjärt i exakt samma yta och med exakt samma personal kan hålla nere kostnaderna, men riskerar att de cirkulära aktiviteterna konsekvent nedprioriteras

under perioder med hög kundtrafik. Inte alla butiker och inte alla cirkulära tjänster lämpar sig för integration; det är viktigt att definiera var gränsen går.

När butikens kapacitet är otillräcklig, antingen i fråga om yta, kompetens eller tid, visar fallstudien att outsourcing är ett naturligt nästa steg. Det utvidgar kapaciteten utan att kräva direktinvestering, men introducerar tre nya former av separation – organisatorisk, tidsmässig och rumslig – och ökar risken att butiken successivt tappar den kompetens och det kvalitetssäkringsansvar som behövs för att styra och utveckla det cirkulära erbjudandet.

Resurserna: investera i kompetens, teknologi och rätt mätning

Omställningen till cirkulär handel ställer tre typer av resurskrav som handelsföretag behöver adressera.

Det första gäller kompetens. Cirkulära tjänster kräver färdigheter som traditionell detaljhandel inte har behövt: att bedöma och prissätta begagnade produkter, förhandla om återköp med kunder, utföra enklare reparationer och fatta snabba flödesbeslut under osäkerhet. Fallstudien visar att det tar upp till ett halvår innan en medarbetare är fullt inkörd, och att kompetensbristen är en av de mest underskattade flaskhalsarna i omställningen. Investering i utbildning och dokumenterade arbetsprocesser är inte ett alternativ; det är en förutsättning. Litteraturöversikten lyfter dessutom fram att det inte räcker att definiera vilken kompetens som behövs generellt: handelsföretag behöver differentiera kompetensbehoven mellan olika noder, möjliggöra kunskapsdelning inom

organisationen och säkerställa att incitamentsstrukturer för butikspersonal faktiskt premierar i stället för att omedvetet motverka cirkulära aktiviteter.

Det andra gäller teknologi. Cirkulär handel ställer krav på systemstöd som befintliga system, byggda för linjära standardflöden, inte klarar av. Varje begagnad produkt är unik, har en dynamisk status och behöver spåras individuellt. Detta kräver ett helt annat systemtänk än vad traditionell butikslogistik bygger på. Digitala produktpass kan samla information om en produkts historia, reparationscykler och skick och därigenom underlätta bedömning och flödesbeslut längs hela värdekedjan. AI-baserade verktyg kan effektivisera prissättning och kvalitetsbedömning; moment som annars är subjektiva och personberoende. På längre sikt kan automatiserad sortering och gradering bli avgörande för att göra cirkulär handel lönsam i stor skala. Men teknologi löser inte omställningen på egen hand. Tekniska lösningar måste utvecklas i samspel med organisatoriska förändringar och realistiska affärsmodeller, annars riskerar de att förbli lösningar utan förankring i den operativa verkligheten.

Det tredje gäller prestationsmått. Traditionella nyckeltal så som omsättning per kvadratmeter, lageromsättningshastighet, vinstmarginal per produkt är skapade för linjär handel och fångar inte det värde som cirkulära tjänster skapar. Värre är att de aktivt kan motverka cirkulär handel: om butikspersonal utvärderas och belönas enbart utifrån försäljning av nya produkter finns en uppenbar risk att cirkulära aktiviteter behandlas som ett

störningsmoment snarare än som en del av verksamheten. Det krävs nya mått som speglar cirkulärt värde, till exempel: andel produkter vars livslängd förlängs, återanvändningsgrad, undvikna utsläpp och hur cirkulära erbjudanden påverkar kundlojalitet över tid. Mätning bör täcka fyra dimensioner: kundnytta, logistisk effektivitet, miljömässig hållbarhet och medarbetarnas arbetssituation. Utan den typen av mätning kan handelsföretag inte fatta välgrundade beslut om hur cirkulär handel ska skalas upp eller var insatserna gör störst nytta.

Lönsamhet: den gemensamma nämnaren

Bakom alla dessa implikationer finns en grundläggande fråga som genomsyrar hela studien: hur gör man cirkulär handel lönsam? Marginalerna är generellt lägre än för nya produkter, kostnaderna för hantering är högre och investeringarna i kompetens och system är reella. Det finns ingen enkel lösning, men studien pekar på tre viktiga strategier: 1) att bygga en intäktsmix där mer lönsamma produktkategorier bär en del av kostnaderna för de mindre lönsamma; som Beta gör med sin progressiva integration av produktkategorier; 2) att räkna in de indirekta värdena av cirkulärt erbjudande: stärkt kundrelation, ökad butikslöjalitet och ett tydligare hållbarhetserbjudande är svåra att sätta en exakt prislapp på men väger tungt i det strategiska beslutet; och 3) att acceptera att vissa cirkulära flöden initialt kan vara ekonomiskt svaga men strategiskt nödvändiga för att bygga kompetens, forma konsumentbeteenden och positionera sig för en marknad som förändras.



**HAKON SWENSON
STIFTELSEN**