



GÖTEBORGS UNIVERSITET
HANDELSHÖGSKOLAN

Returlogistik inom e-handeln

En fallstudie av fyra modeföretag i Sverige

Kandidatuppsats i Logistik 15HP

Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet

Vårterminen 2014

Handledare: Catrin Lammgård

Författare:

Lovisa Andreasson 910226

Hanna Nordenson 860331

Sammanfattning

E-handeln med mode karaktäriseras av hög returandel och ofta lågvärdiga varor med relativt kort livslängd. Det ställer stora krav på företag att effektivt hantera returer, både operativt men också strategiskt. Denna studie undersöker fyra modeföretag med försäljning online. Företagen har olika egenskaper vilket ger ett komparativt underlag till studien. Exempelvis har företagen olika affärsstrategier, olika antal försäljningskanaler och olika historia, som påverkat utformningen av deras respektive returhantering. Returhanteringen identifieras som en av de växande utmaningarna inom e-handeln. Det finns två aspekter att ta hänsyn till. Dels bidrar snabba och smidiga returer till ökad kundnöjdhet och servicegrad. Dels är returhantering en kostsam process för företagen. Därmed kan effektiv returhantering reducera kostnader och öka försäljningsintäkter. Studien jämför hur de fyra fallföretagen arbetar operativt med returhantering. Därefter analyseras hur företagen arbetar för att undvika och reducera returer, i förhållande till forskning inom Returns Management. Förebyggande arbete är det mest effektiva tillvägagångssättet för att reducera returer. Detta arbete sker i hela företaget samt inom försörjningskedjan. Nyckeln till detta är god integration och behovsanpassade informationssystem. Två av de undersökta företagen använder sig av 3PL-företag utomlands som utför returaktiviteterna, vilket kan medföra ökade transporter. I framtiden förväntar sig företagen en volymökning av returer. Detta kommer kräva en ännu mer integrerad försörjningskedja och stödjande informationssystem. En ytterligare utmaning för framtiden är en förändring i konsumentens rätt till återbetalning vid returer, som kommer innebära att konsumenten kan ställa högre krav på e-handlarna. Därmed blir det extra viktigt att arbeta förebyggande för att minska sannolikheten att kunden vill returnera sitt e-handelsköp.

Innehållsförteckning

1. INLEDNING.....	1
1.1 Bakgrund	1
1.2 Problemdiskussion	2
1.3 Syfte med studien	3
1.4 Forskningsfrågor.....	3
1.5 Avgränsningar	4
1.6 Definitioner	4
2. TEORETISK REFERENSRAM	5
2.1 Försörjningskedjan	5
2.2 Returns Management som en del av försörjningskedjan	6
2.2.1 Gatekeeping och Avoidance	8
2.2.2 Positionering.....	9
2.2.3 Reverse Logistics	9
2.3 Strategisk och operativ returhantering.....	13
2.3.1 Strategisk returhantering.....	13
2.3.2 Operativ returhantering	16
2.4 Outsourcing av returprocessen.....	18
2.5 Teorisammanfattning	19
3. METOD	20
3.1 Metodval	20
3.2 Urval.....	20
3.3 Datainsamling och kvalitativ bearbetning	21
3.4 Trovärdighet och äkthet	23
3.5 Etiska överväganden	24
3.6 Litteraturgenomgång.....	24
4. RESULTAT.....	25
4.1 Nelly.com	25

4.1.1 Returhantering för e-handel.....	25
4.1.2 Strategiskt perspektiv på returhantering.....	26
4.1.3 Framtida utmaningar	27
4.2 Företag B	28
4.2.1 Returhantering för e-handel.....	28
4.2.2 Strategiskt perspektiv på returhantering.....	28
4.2.3 Framtida utmaningar	30
4.3 Företag C	30
4.3.1 Returhantering för e-handel.....	30
4.3.2 Strategiskt perspektiv på returhantering.....	31
4.3.3 Framtida utmaningar	33
4.4 MQ	33
4.4.1 Returhantering för e-handel.....	34
4.4.2 Strategiskt perspektiv på returhantering.....	34
4.4.3 Framtida utmaningar	35
4.5 Sammanställning av företagens operativa hantering.....	36
5. ANALYS	38
5.1 Operativ hantering	38
5.2 Strategiskt tillvägagångssätt.....	41
5.2.1 Framväxande returstrategi	42
5.2.2 Identifiering av strategiska faktorer	43
5.3 Framtida utmaningar.....	49
5.4 Analyssammanfattning.....	52
6. SLUTSATSER OCH FRAMTIDA FORSKNING	53
6.1 Slutsatser	53
6.2 Framtida forskning	55
LITTERATURLISTA.....	56
APPENDIX.....

Tabellförteckning

Tabell 1: Företagen i fallstudien	21
--	----

Figurförteckning

Figur 1: Strategisk returhantering	14
Figur 2: Operativ returhantering	16
Figur 3: Översiktlig teorimodell	19
Figur 4: Omarbetad version av den operativa returprocessen	19
Figur 5: Returprocessen hos de intervjuade företagen.	37
Figur 6: Operativ analysmodell över företagets returhantering	39
Figur 7: Strategiska faktorer som kan kopplas till returhantering.	43
Figur 8: Framtida utmaningar som kan kopplas till returhantering	49
Figur 9: Sammaställning av analyskapitel	52

1. Inledning

1.1 Bakgrund

Internet har skapat en handelsplats online som bara växer. Den svenska e-handeln med kläder och skor växte under 2013 med 9 % i jämförelse med konfektionsbranschen i sin helhet, som hade en negativ tillväxt på 0,2 % (E-barometern, 2014). Siffrorna illustrerar e-handelns växande betydelse för svenska modeföretag. Traditionella modeföretag med fysiska butiker eller postorder har därför adderat ytterligare en försäljningskanal och nya modeföretag etablerar sig direkt online (E-barometern, 2014). Att företag varit verksamma i flera kanaler, multikanal, är inget nytt men begreppet omnikanal blir allt mer aktuellt. Omnikanal innebär att företagen arbetar med flera integrerade försäljningskanaler och inte separerar kunderbjudanden efter kanal. Genom att skapa en enhetlig konsumentupplevelse i samtliga kanaler, kan kanalerna väga upp varandras tillkortakommanden och fungera som komplement till varandra. Returhantering är en av de faktorer som skiljer fysisk handel från e-handel. E-barometern (2013) menar att de e-handlare som även har fysiska butiker har fördelar vid returhantering i jämförelse med de handlare som endast har e-handel. Då kan kunden välja mellan att returnera i butik eller att returnera via post. Fria returer och smidiga returlösningar är något som svenska konsumenter värderar högt vid valet av e-handlare (E-barometern, 2013).

Ökad e-handel skapar ett stort returflöde från konsument och det blir allt vanligare att konsumenter returnerar varor köpta online (E-barometern, 2013). Anledningen till att returer uppkommer kan bero på en rad faktorer, både produktrelaterade och kundrelaterade. Exempelvis storlek, passform och kvalitet eller att varan inte motsvarade förväntningarna (Hjort, 2013). Produkter som säljs via e-handel eller postorder tenderar att ha en högre returandel än traditionell handel (Vlachos och Dekker, 2000). Omkring 20 till 30 % av e-köpen går på retur enligt E-barometerns helårsrapport 2012 (2013). Dock genomfördes en nyckeltalsundersökning där det framkom att returandelen var 11 % (Svensk Digital Handel, 2013). För att minska returandelen krävs strategiskt arbete från företagen eftersom det är svårt att neka en konsument rätten att ångra sitt köp.

I de flesta länder finns lagstiftningar som ger konsumenten rätten att få lämna tillbaka varor köpta via e-handeln. Konsumenten ska få tillbaka den summan som de betalat för den returnerade varan (Vlachos och Dekker, 2000). I Sverige appliceras Konsumentköplagen (SFS 1990:932) vid alla köp, därtill ger Distans- och hemförsäljningslagen (SFS 2005:59)

ytterligare rättigheter vid köp online. Exempelvis ges konsumenten rättigheten att ångra ett e-handelsköp inom 14 dagar. Det finns dock ingen lag om att kunden inte ska behöva betala för portot för returen. Om företaget står för portot kallas detta för fria returer. För många e-handlare är fria returer en förutsättning för att klara konkurrensen och vinna konsumentens förtroende (E-barometern, 2014). Under 2014 sker lagförändringar som rör kundens rätt till återbetalning. Då kommer konsumenten kunna kräva att få pengarna tillbaka inom 14 dagar från det att den meddelat företaget att den ämnar returnera varan (Sveriges Riksdag, 2014). Det innebär att företag skulle kunna vara skyldiga att återbetala kunden trots att varan ännu inte mottagits och inspekterats. Det förs just nu diskussioner om lagens tolkning. Lagförändringen kan komma att problematisera för e-handlarna.

Returhantering är aktuellt på flera håll. "Snabbare och smartare returer" är ett av fem prioriterade områden som Logistikgruppen inom Svensk Digital Handel (SDH) just nu arbetar med (Svensk Digital Handel, 2014). Att detta är en fråga som SDH arbetar med styrker behovet av en närmre analys av returflödets utformning och anpassning till varje företag med e-handel.

1.2 Problemdiskussion

E-handelns framväxt har inneburit en start för en ökad returproblematik i Sverige. Försörjningskedjan inom e-handeln innebär att leverans till varje konsument sker ofta och i enskilda paket. E-handelns karaktär kan bidra till att konsumenten i vissa fall returnerar modevaror i större omfattning än konsumenten skulle ha gjort i en fysisk butik (Hjort, 2013). I och med dagens ökade returandel av modevaror köpta online ställs allt högre krav på företag att arbeta strategiskt och effektivt med returhantering. God integration mellan företagsfunktioner och i försörjningskedjan kan leda till en effektivare returhantering (Mollenkopf et al, 2007).

För att nå lönsamhet och stärka sin konkurrenskraft måste företag arbeta strategiskt med att minska antalet returer samt finna ett kostnadseffektivt tillvägagångssätt för de inkommande returerna (E-barometern, 2013). Företag som väljer att analysera sina returer i detalj, kan minska kostnader och skapa ytterligare intäkter (Hjort, 2014). Returer kan ses på olika sätt; antingen som en faktor som ökar försäljning och kundnöjdhet, alternativt som en faktor som försämrar lönsamhet och komplicerar e-handelsköp (Hjort, 2013).

Med e-handel förändras den operativa processen när företag ska hantera den returnerade varan och förbereda den för försäljning igen. Om man inte besitter kompetensen att utföra de

operativa returaktiviteterna själv kan outsourcing vara ett alternativ (Stock et al, 2006). För de modevaror som karaktäriseras av lågt värde och relativt kort livslängd behöver företag finna kostnadseffektiva lösningar, antingen internt eller externt.

E-handelsreturer påminner om returer från postorderhandeln då båda vanligtvis skickas tillbaka till en returcentral för hantering. Utformning av returstrategi kan tänkas vara beroende av företagets huvudsakliga försäljningskanal samt tidigare kanaler. Exempelvis kan ett företag startat utifrån en fysisk butik, som renodlad e-handlare eller som postorder. Det är intressant att se hur ett företags historia och affärsidé påverkar utformning av returhantering.

I dagsläget är även miljöfrågor i förhållande till transporter ett ämne som flitigt diskuteras. Alla aktiviteter som sker till följd av en retur påverkar på ett eller annat sätt miljön och samhället. Att effektivt kunna hantera transporter kopplade till returer kan bidra till en mer hållbar miljö och ett mer hållbart samhälle. Det finns numer ett större medvetande kring miljöfrågor inom returhanteringen (Handelns Utvecklingsråd, 2010). Idag ställer konsumenter allt högre krav på att företagen ska agera ansvarstagande (Huscroft et al, 2012). Detta kan bidra till att företagen väljer att arbeta allt mer miljömedvetet kring returer.

Det finns tidigare forskning kring ämnet returhantering och dess problematik. *Returns Management* är en del av *Supply Chain Management* som fokuserar på det flödet av information och varor som går bakåt i försörjningskedjan (Mollenkopf et al, 2007). I forskningen inom Returns Management har fokus legat på returer mellan företag (B2B) och inte mellan företag och kund (B2C) (Hjort, 2013). Därtill är publikationer på området ofta utförda i en utländsk kontext, utan tillämpning på just e-handeln med modevaror. Det svenska perspektivet på returhantering är påbörjat men ännu inte fullt utrett. Detta styrker behovet av en studie kring hur de svenska e-handlarna idag arbetar med returhantering av modevaror.

1.3 Syfte med studien

Uppsatsen ämnar undersöka hur modeföretag hanterar returer från e-handeln idag och företagens framtida utmaningar inom returhantering.

1.4 Forskningsfrågor

1. Hur ser returhantering ut hos modeföretag med e-handel?
2. Vad har format modeföretags returhantering sett ur ett strategiskt perspektiv?
3. Vilka framtida utmaningar finns inom returhantering för modeföretag med e-handel?

1.5 Avgränsningar

Det är rimligt att anta att det finns olika nationella förutsättningar för hur e-handel och returhantering bedrivs, exempelvis olika transportnätverk och leveranssätt. Genom att begränsa studien till företag som är verksamma på den svenska marknaden kommer studien få tydligare fokus. Studien begränsas vidare till returer från svenska konsumenter.

1.6 Definitioner

E-handeln definieras som den försäljning av varor på internet och som sedan levereras hem till konsumenten eller till konsumentens ombud (E-barometern, 2014).

Modebranschen definieras som en stor industri där tillverkning av och handel med, kläder, skor, väskor, textilier och accessoarer ingår (Tillväxtverket, 2014).

Försörjningskedjan, som på engelska kallas *Supply Chain*, innebär integrationen av nyckelprocesser från råvaruleverantör till konsument. Försörjningskedjan levererar produkter, tjänster och information som adderar värde för konsumenter och andra intressenter (Lambert et al, 1998).

Returns Management är den del av Supply Chain som inkluderar returer, Reverse Logistics, gatekeeping och avoidance (Rogers et al, 2002).

Gatekeeping innebär kontroll av returförfrågningar och att man avgör vilka produkter som släpps in i retursystemet (Rogers och Tibben-Lembke, 1999).

Avoidance innebär att företag arbetar proaktivt med att minska sannolikheten att kunden vill returnera produkten (Rogers et al, 2002).

Positionering innebär att man gör ett val för vad som ska hända med den returnerade produkten (Tibben-Lembke och Rogers, 2002).

Reverse Logistics består i att operativt hantera returflöden (Rogers et al, 2002).

2. Teoretisk referensram

Den teoretiska referensrammen tar upp teorier från tidigare forskning. För att skapa en förståelse för returhanterings roll är det viktigt att företag först ser dess roll i den övergripande försörjningskedjan. Därefter gräver vi djupare i den forskning som rör returflöden. Närliggande forskningsområden inom miljö och outsourcing kommer likväl utgöra en grund för analys av fallstudierna i denna studie.

2.1 Försörjningskedjan

Supply Chain Management (SCM) kan definieras på många olika sätt. På svenska kallas detta begrepp oftast för styrning av försörjningskedjan. Lambert et al (1998) definerar SCM som "...the integration of key business processes from end user through original suppliers that provides products, services and information that add value for customers and other stakeholders". Att förstå försörjningskedjan är viktigt då denna fallstudie ska undersöka returhanteringen som en del denna.

SCM kan vidare beskrivas som ett tillvägagångssätt för hur företag och organisationer styr sina flöden av varor och information (Simchi-Levi et al 2009). Man kan även tala om ett logistiknätverk som sammankopplar de aktörer som på något sätt påverkar en produkts utveckling från råmaterial till slutkund (Simchi-Levi et al, 2009). Dessa aktörer kan vara till exempel leverantörer, tillverkare, distributörer och återförsäljare. För att försörjningskedjan ska vara konkurrenskraftig, krävs det att den är agil, allierad och anpassningsbar (Lee, 2004). Att en försörjningskedja är agil innebär att snabba förändringar i tillgång och efterfrågan lätt kan mötas. En anpassningsbar försörjningskedja utvecklas över tid allt eftersom förändringar i ekonomin, politiken och demografin omskapar marknaden. Då Lee (2004) menar att försörjningskedjan är allierad, innebär det att alla aktörer i kedjan arbetar för att tillsammans nå försörjningskedjans maximala och optimala prestationsnivå. För att skapa hållbara konkurrensfördelar krävs det att försörjningskedjan strävar efter att erhålla dessa tre kvaliteter.

Styrning av försörjningskedjan bör innehålla åtta olika processer, dessa är: *Customer Relationship Management, Customer Service Management, Demand Management, Order Fullfillment, Manufacturing Flow Management, Supplier Relationship Management, Product Development and Commercialization* och till slut *Returns Management* (Croxtton et al, 2001). Fortsättningsvis är delprocessen Returns Management relevant för denna studie.

2.2 Returns Management som en del av försörjningskedjan

Det finns olika anledningar till att något transporteras åt motsatt håll i kedjan (Rogers and Tibben-Lembke, 2001). Mellan aktörer i kedjan kan orsaken till retur vara att balansera upp lager eller att varan inte längre är aktuell för försäljning. Rogers et al (2002) menar att det finns olika typer av returer, som måste hanteras på olika sätt eftersom det finns olika utmaningar kopplade till varje typ av retur. Det kan röra sig om konsumentreturer, marknadsföringsreturer, retur av tillgångar, produktåterkallningar eller miljöreturer. När man ska designa returprocessen är det viktigt att se till vilken typ av retur som ska hanteras. I denna studie är konsumentreturerna aktuella. Man kan exempelvis inte hantera en konsumentretur på samma sätt som en miljöretur. Den vanligaste förekommande orsaken till att en konsument vill returnera en produkt är för att personen i fråga ångrar sig, alternativt för att produkten är defekt.

Returns Management (RM) är den del av SCM som inkluderar returer, *Reverse Logistics* (RL), *gatekeeping* och *avoidance* (Rogers et al, 2002). Flöden i motsatt riktning har inte alltid prioriterats. Dock menar Mollenkopf (2006) att effektiv hantering av returer kan öka ett företags lönsamhet, samtidigt som företaget kan förbättra relationen med sina kunder. Detta styrks även av Hjort (2013) som menar på att returer som inte hanteras effektivt kommer att påverka företagets lönsamhet negativt. Att traditionellt se returhanteringen som en kostnadsdrivande och inte värdedrivande aktivitet i affärsstrategin förhindrar företagen att optimera hela sin försörjningskedja. Hjort (2013) menar att detta har begränsat förmågan att se affärsmöjligheter i returhanteringen och förstå dess rätta och stora betydelse i försörjningskedjan. Inom RM ses returhantering som en värderäddande aktivitet som tar till vara på det värde som en returnerad produkt kan generera.

Stock et al (2006) konstaterar att det viktigaste i returprocessen är snabbhet, vilket är intressant då denna studies fallföretag verkar inom modebranschen där snabbhet är viktigt. Ju längre tid returprocessen tar desto mer tappar produkten i värde. Detta gäller framförallt produkter med kort livslängd. Istället för att bara fokusera på att minska kostnader bör företag arbeta med värderäddande aktiviteter och även värdeskapande logistikaktiviteter. Värdet kan ökas genom att kostnaden för returhanteringen minskas. Ofta innebär returhanteringen manuellt arbete och där finns förbättringspotential. Företag som investerar i den personal som ansvarar för returhanteringen, både på strategisk och operativ nivå, har större möjligheter att arbeta värdeskapande. Ett snabbare och effektivare returhanteringssystem leder också till ökad

kundnöjdhet vilken i sin tur kan påverka försäljningen positivt. Ju färre aktiviteter för en returnerad produkt desto mindre värdeminskning.

Returns Management som konkurrensfördel

Genom att arbeta med Returns Management kan företag nå reducerade kostnader, ökad vinster och ökad kundnöjdhet (Rogers et al 2002). Hjort (2013) sammanfattar möjligheterna genererade av RM till bättre ompositionering av varan, förbättrade kundrelationer och ett effektivare lagersystem. Det vill säga, RM som en strategisk del i styrningen av försörjningskedjan, kan öka en organisations totala effektivitet (Hjort, 2013). RM kommer generera störst nytta då strategin implementeras mellan alla aktörer inom försörjningskedjan och organisationen.

Informationsdelning i kedjan är en av grundstenarna för att ett företag ska vinna konkurrensfördelar (Heinrich och Simchi-Levi, 2005). Detta styrker Näslund et al (2012), som menar att informationsdelning och IT är viktigt för en integrerad försörjningskedja. Med integration menas det arbetssätt där alla aktörer i kedjan koordinerar sina aktiviteter för optimal prestationsnivå (Huscroft et al, 2012). Ny teknologi bidrar till att öka kvaliteten och hastigheten av information i försörjningskedjan (Näslund et al 2012). Att investera i informationssystem kan effektivisera positioneringen av returnerade varor och ge kunden snabb information om hur returen hanteras (Stock et al, 2006). Den information som genereras från en kundretur har ett värde som kan tas tillvara på inom företaget. Vid tidpunkten för returen är det fördelaktigt om information om varan och dess skick samlas in för att vidarebefordras till den aktör som utför returprocessen (Tibben-Lembke och Rogers, 2002). Företag som arbetar med RM har ofta god integration mellan företagsfunktioner samt ser returprocessen som en del av försörjningskedjan (Mollenkopf et al, 2007). Vidare, för att arbeta effektivt med RM bör företag bevaka och agera på externa faktorer så som förändringar i kundsegment, regleringar och konkurrenssituation. Med integrerade marknadsföring- och logistikfunktioner kan företag arbeta på både strategisk nivå och operativ nivå .

För att analysera RM kan man bryta ner begreppet i delområden. Ett viktigt område inom RM avser det förebyggande arbetet där ett företag eller försörjningskedja försöker undvika eller förhindra att returer uppstår. Detta brukar benämnas i litteraturen som avoidance och gatekeeping (Rogers et al, 2002; Mollenkopf et al, 2006; Hjort, 2013). En annan del av RM innebär det avgörande beslutet om vad man ska göra med den returnerade produkten. Detta omnämns i litteraturen som dispositioning, men framöver i denna studie används ordet

positionering. Den sista delen av RM avser det fysiska flödet av returnerade produkter; Reverse Logistics.

2.2.1 Gatekeeping och Avoidance

Returer kan delas upp i okontrollerbara och kontrollerbara returer (Stock et al 2006). De kontrollerbara kan elimineras innan de inträffar eller kan effekten av dem reduceras. Dessa returer uppkommer främst ur någon form av problem eller fel i försörjningskedjan, men kan elimineras med hjälp av rätt strategier. De kontrollerbara returerna kan minimeras med hjälp av bättre Forward Logistics (FL), bättre prognoser, analys av marknaden samt förbättrad hantering av produkter och lagerhållning. Produkter som returneras på grund av skador kan elimineras genom en förbättrad förpackning och hantering av produkterna.

Kontrollerbara returer innebär därmed att företag kan minska sannolikheten för att returer ska ske, både innan och efter köpet. Företag kan arbeta med förbättringar av produktkvalitet, transporter och implementering av processtrategier för att begränsa volymen av de kontrollerbara returerna (Stock et al, 2006). Samtidigt som företaget arbetar med de kontrollerbara returerna, bör företaget identifiera okontrollerbara returer. Okontrollerbara returer är vanliga men går inte att eliminera på kort sikt. Orsaken till returen är inte kopplad till företagets styrning, utan ligger utanför dess kontroll. Att identifiera vilka returer som är kontrollerbara eller okontrollerbara kan vara viktigt för denna studies fallföretag.

Gatekeeping innebär att man avgör vilka produkter som ska bli accepterade som en retur (Rogers et al 2002). Genom att arbeta med gatekeeping kan företag begränsa mängden produkter som tillåts komma in i returflödet. Rogers och Tibben-Lembke (1999) menar att gatekeeping är kontroll av både returförfrågningar och den redan returnerade produkten. Utan gatekeeping släpps alla returer in i systemet, vilket leder till att man går miste om försäljningsintäkten från kunden som returnerar varan. Detta styrks av Rogers et al (2002) som menar att en svag gatekeepingfunktion ökar andelen returer vilket leder till försämrad lönsamhet. För att arbeta effektivt med gatekeeping krävs det oftast att flera processer i försörjningskedjan integreras och samverkar.

Avoidance innebär att företag arbetar proaktivt med att minska sannolikheten att kunden vill returnera en produkt (Rogers et al, 2002). Företag kan arbeta med avoidance genom att förbättra produktens kvalitet, för att på så sätt minska antalet defekta produkter och efterföljande returer. Kunden kan också ha svårt att förstå hur produkten ska användas, vilket

leder till onödiga returer. Då kan företag arbeta med enkla manualer med bilder för att göra produkten lättare och mer användarvänlig.

Att produkten inte överensstämmer med kundens förväntningar, leder vidare till ökat antal returer (Rogers et al 2002). För ett amerikanskt underklädesföretag är orsaken till många returer att kunden köpt fel storlek. Om inte företagets leverantörer arbetar aktivt med standardiserade storlekar, kan många onödiga returer uppkomma. För att minska antalet returer arbetar företaget med sina leverantörer med att utarbeta storleksguider så att kunderna ska köpa rätt storlek direkt. Detta minskar då sannolikheten för returer och ökar även kundnöjdheten.

Vad som kan konstateras är att gatekeeping och avoidance medverkar till att eliminera de kontrollerbara returerna, minska returandelen och returkostnaderna för både konsument och företag. Dessa två verktyg kan vara extra intressanta för denna studie som ska undersöka företag inom e-handeln där en vanlig orsak till retur är att produkten inte motsvarade förväntningarna (Hjort, 2013).

2.2.2 Positionering

Att positionera en retur innebär att man bestämmer vad man ska göra med en returnerad produkt (Rogers et al, 2002). Detta kan inkludera att produkten säljs igen, bearbetas eller återvinns. Produkten kan säljas direkt som ny eller packas om för att sen marknadsföras som ny (Tibben-Lembke och Rogers, 2002). Att ompaketera en vara genererar ofta högre vinst än om produkten säljs som skräp eller till återvinning (Stock et al, 2006). En retur från konsument till ett företag kan i sin tur också returneras till leverantören (Tibben-Lembke och Rogers, 2002). Dessutom kan företaget skänka produkten till välgörenhet, sälja till en outlet eller sälja till en mäklare som sedan finner lämplig försäljningskanal. Det finns därmed många vägar för en retur att gå. Det som är positioneringens uppgift är att hitta rätt väg för varje returnerad produkt.

2.2.3 Reverse Logistics

Den returnerade produkten rör sig i motsatt riktning i logistiknätverket, till skillnad från framåtflödet. Reverse Logistics består i att operativt hantera dessa returflöden (Rogers et al 2002). RL inkluderar därmed inte ledningen eller styrningen av returflödet, det vill säga hur företag strategiskt ska gå till väga för att hantera returer och information inom försörjningskedjan. Returer kan inkomma från fyra olika källor; konsumentreturer från e-handel och katalogförsäljning; konsumentreturer från butiksförsäljning; returer från butiker

till leverantör samt returerna från leverantör till underleverantör (Tibben-Lembke och Rogers, 2002). I denna studie ligger fokus på konsumentreturer från e-handel.

Skillnaden mellan Forward Logistics och Reverse Logistics

För att djupare förstå den returproblematik som undersöks i denna studie, jämförs returflödet med framåtflödet nedan.

Det finns skillnader mellan forward (FL) och reverse (RL) logistics. Tibben-Lembke och Rogers (2002) diskuterar den stora skillnaden i möjlighet till prognos. Det går att prognostisera ett FL-flöde, vilket underlättar planeringsarbete. Däremot finns det svårigheter att avläsa vad en konsument kommer returnera. På så vis blir det svårare att planera RL, då man inte kan planera uppkomst och ankomst på samma sätt som med produkter i FL-flödet. Vad som även bör tas med i beräkningarna är att olika produkter kommer returneras i olika grad, vilket även försvårar en prognostisering av returflöde. Dock tenderar returflödet att följa samma trender som FL. Detta kan exemplifieras med att ökad försäljning sker inför jul, som sedan efterföljs av en våg av returerna. Det vill säga, ökad försäljning leder till ökat antal returerna.

Vidare menar Fleischmann et al (1997) att en av de största skillnaderna mellan FL och RL är antalet avsändare och mottagare. FL har ofta fler mottagare och endast en avsändare, medan RL ofta har en mottagare och flera avsändare (Tibben-Lembke och Rogers 2002). En annan skillnad är produktens positionering. Produkterna i ett FL-flöde är troligtvis adresserade till en kund, medan i RL måste varje produkt först undersökas för att kunna avgöra vart produkten ska adresseras. För FL vet man vart produkten ska positioneras, då det är en konsument som har beställt den. Positionering av en returnerad produkt kan vara mer tidskrävande (Stock et al 2006) och dyrare än hanteringen av FL-produkter (Tibben-Lembke och Rogers, 2002). I positioneringsbeslutet identifieras de möjliga positioneringsalternativen för den returnerade produkten (Tibben-Lembke och Rogers, 2012). Vart produkten positioneras beror på vilket skick och värde produkten har.

Kostnaden för RL inte är den samma som för FL (Tibben-Lembke och Rogers, 2002). Då denna studie behandlar modeprodukter, kan lättare procedurer tänkas krävas för att produkten ska kunna gå till försäljning igen. Detta kan vara exempelvis strykning och ompackning. Denna kostnad finns inte med i FL-flödet (Tibben-Lembke och Rogers, 2002). I stället är orderläggning en kostnad som är mer väsentlig inom FL. Vad som även skiljer RL och FL åt är att transportkostnaderna ofta är högre för RL. Detta eftersom returflödet består av mindre

försändelser som ska transporteras från konsument in till lagret igen, till skillnad från inflödet av nyinköpta produkter, som kommer i stora volymer.

Till skillnad från FL är användningen av informationssystem inte lika utvecklad inom RL (Tibben-Lembke och Rogers 2002). Det medför att hantering av information kring returhanteringen inte utförs lika effektivt som informationshantering vid ett FL-flöde. Två av de största problemområdena inom returhantering är bristande informationssystem samt att företag underskattar vikten av returhantering (Rogers och Tibben-Lembke, 2001).

Kritiska faktorer för Reverse Logistics

Tidigare har RL definierats som en aktivitet som endast behandlar operativt returflöde. Då Huscroft et al (2012) identifierar de sju kritiska faktorerna vid styrning av RL innefattar dessa även strategiska aspekter. I denna studie kan dessa kritiska faktorer därför tänkas vara applicerbara på returhantering både sett ur ett strategiskt perspektiv och ett operativt perspektiv, det vill säga hela Returns Management begreppet.

Högst prioriterad av de faktorer som Huscroft et al (2012) identifierar är kundservice. Att vårda kundrelationerna och ta reda på vad kunderna tycker är viktigt i företagets alla processer, även i RL. Stöd från högsta ledningen inom ett företag är likväl en viktig faktor för RL (Huscroft et al, 2012). Ledningen måste fördela resurser rätt för att den operativa nivån ska ha möjlighet att arbeta optimalt. Det är på högsta nivå som företagets övergripande strategi avgörs. Strategin kan förverkligas genom implementering av underordnade RL-strategier och det bör finnas en förankring hos ledningen.

Vidare är kommunikation viktigt eftersom det är så man kan ta reda på en produkts status i returflödet (Huscroft et al, 2012). Som tidigare nämnts är kommunikation och integrerade informationssystem av värde. Alla parter i försörjningskedjan måste också vara villiga att kommunicera. Informationen måste kommuniceras på ett effektivt sätt så att den finns tillgänglig vid rätt tidpunkt och för rätt aktör.

Kostnad är också en viktig faktor inom RL (Huscroft et al, 2012). Företag måste balansera nyttan av kundservice mot dess kostnader. RL präglas av osäkerhet vilket också blir en kostnadsdrivare, vilket styrker Tibben-Lembke och Rogers (2012) resonemang om svårigheter att prognostisera RL-flöden. För att minska kostnaderna kan företag, som tidigare nämnts, både arbeta för att minska volymerna i RL men även genom att effektivisera returflödet (Huscroft et al, 2012). Med det ökande returflödet från e-handeln ökar behovet för

företag att formalisera och standardisera RL. Fördelen med en formaliserad process är att kunden och andra intressenter vet vad de kan förvänta sig. Därmed förhindras flaskhalsar då medarbetarna får klara direktiv för positionering och hantering av returerna (Huscroft et al, 2012).

Flödet i RL berör, som tidigare nämnts, många aktörer i försörjningskedjan däribland kunden. Genom att dela med sig av lagom mängd information vid rätt tid med rätt aktörer, kan företag skapa största möjliga värde i en kostnadseffektiv kedja. Detta, *timing of operations*, ses som en kritisk faktor av Huscroft et al (2012) som menar att RL i detta avseende ligger efter i utvecklingen i jämförelse med FL.

Slutligen, medvetenheten kring miljöfrågor ökar och därmed kraven på att företag måste ta hänsyn till dessa (Huscroft et al, 2012). Miljöfrågan har tidigare varit starkt knuten till regleringar från myndigheter. Numera utformar företag returflöden med mål att stärka relationen till de allt mer miljömedvetna kunderna. De returnerade produkterna som tidigare slängdes försöker företag nu återanvända eller återvinna. Ett mer miljömedvetet arbetssätt kring returerna kan även skapa monetärt värde. Att arbeta med så kallat *Green Logistics* kan vara ett framtida konkurrensmedel inom returhanteringen. Denna studies företag verkar inom e-handeln som levererar stora volymer paket och brev till konsument. Därför är det intressant att se vidare på transporternas påverkan på miljön.

Miljöpåverkan av returhantering

Som tidigare nämnts har Returns Management som mål att återta värde från produkter i returflödet (Hjort, 2013). Likväl finns målet att företag ska ta ansvar för sin miljöpåverkan och att de ska arbeta för att returflödets negativa inverkan på miljön ska minimeras (Sarkis et al 2004). Numer finns ett ökat fokus på återanvändning och återvinning av produkter.

Huruvida e-handeln i sig har skapat negativa eller positiva konsekvenser på miljön, jämfört med traditionell fysisk handel är svårt att bedöma (Abukhader och Jönsson, 2003). Vad skapar mest negativ miljöpåverkan; att konsumenten tar bilen till en fysisk butik eller att e-handlaren levererar hem till konsument (Abukhader och Jönsson, 2003). Ökad e-handeln och hemleveranser har bidragit till ökad trafik med små lastbilar och skåpbilar (Edwards et al, 2012). Därav följer ökade utsläpp av exempelvis koldioxid. Cullinane (2009) menar likväl att antalet transporter med små lastbilar ökar i takt med returerna ökar. Mängden returtransporter beror även på i vilken mån returerna kan integreras med de ordinarie utleveranserna.

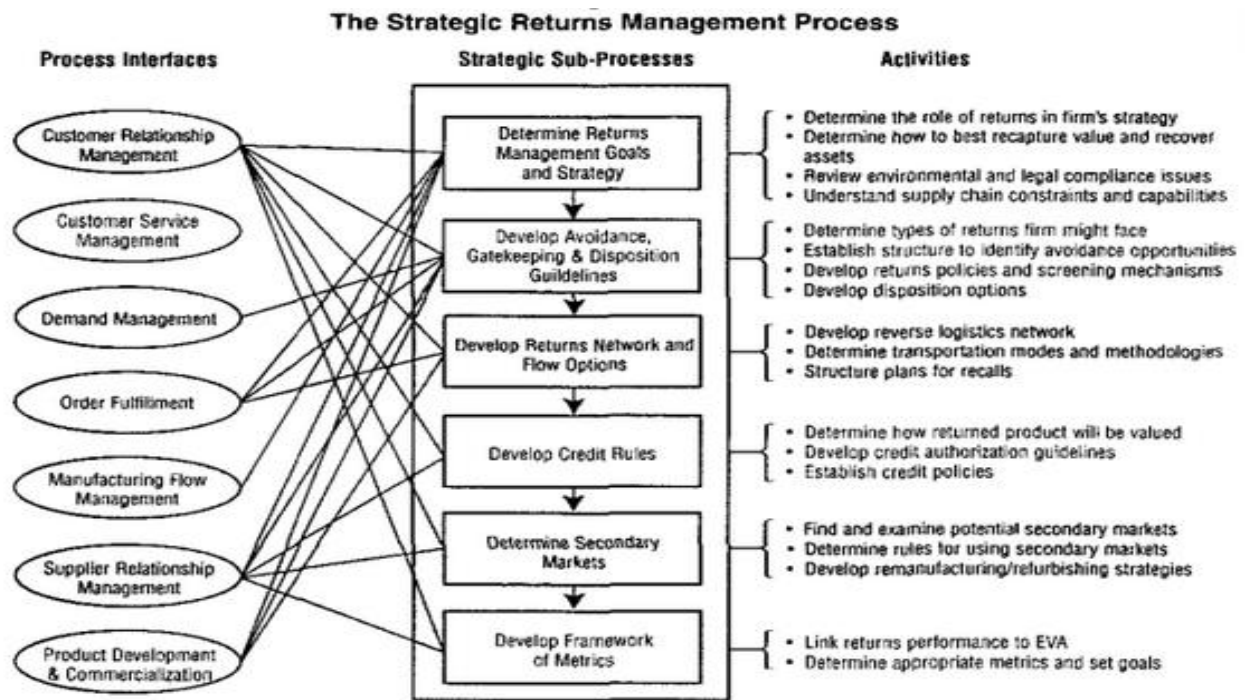
Kunderna utför köp hos olika e-handlare och dessa skickas i flera separata sändningar istället för att kunden vid fysisk handeln gör en inköpstur fram och tillbaks till ett köpområde (Edwards et al, 2012). Att skicka en kundorder i flera separata sändningar, i stället för en samordnad leverans, ökar kostnaderna, förbrukar mer energi och ökar föroreningarna (Thornton och Ferrone, 2001). Därmed är det att föredra att hela ordern kan skickas i ett paket, eller om flera e-handlare eller transportörer kan nyttja samleverans (Edwards et al, 2012). Därtill kan bättre fyllnadsgrad i transportererna bidra till mindre miljöpåverkan (McKinnon och Edwards, 2012). Detta är en attraktiv hållbar lösning som för företag, eftersom ökad fyllnadsgrad inte bara minskar negativ påverkan på miljön utan även kan vara ekonomiskt fördelaktigt.

2.3 Strategisk och operativ returhantering

Denna studies undersökta fallföretag arbetar tvärfunktionellt med returhantering. Nedan följer forskningen syn på returhantering ur både strategiskt och operativt perspektiv.

2.3.1 Strategisk returhantering

De åtta tidigare nämnda processerna i försörjningskedjan, där RM är en av dem, bygger på både strategiska och operativa beståndsdelar (Croxtton et al 2001). Den strategiska biten styr hur returprocesserna ska implementeras inom försörjningskedjan, medan den operativa delen förverkligar processerna som tagits fram från den strategiska nivån (Rogers et al 2002). Nedan presenteras en modell av Rogers et al (2002), kring strategiarbete inom RM där denna studie fokuserar på den mittersta kolumnen.



Figur 1: Strategisk returhantering enligt Rogers et al (2002)

Det första strategiska steget vid utformning av RM-strategi är att man måste fastställa vad företaget vill uppnå med returhanteringen. Rogers et al (2002) menar på att returpolicys kan användas för att öka kundlojaliteten, öka vinsten eller för att stärka företagets varumärke. Reducerad risk för kunden, genom viss utformning av returpolicys kan stärka kundlojaliteten. Det är mer troligt att en konsument köper en vara om det finns möjlighet att returnera denna. (Hjort, 2013) Att tillåta returer är betydande för distanshandeln inom mode, eftersom många konsumenter vill vara säkra på att de kan lämna tillbaka en vara om det inte passar eller möter konsumentens förväntningar. När företag designar sitt retursystem, måste företaget konstatera vilken roll som returerna spelar i företagets kundservicestrategi (Rogers et al, 2002). Företaget kan även arbeta strategiskt med returer för att förbättra företagets positiva image, genom att göra "the right thing". Ett exempel är Nike, som utformade ett program där de samlade in träningskor som inte längre användes, och skänkte dessa till välgörenhet (Goldfield, 2001). De skor som var i ett dåligt skick skickades till Nikes återvinningsfabrik och det återvunna materialet kunde användas till att bygga löparbanor och andra sportbanor.

När företag utformar retursystem måste alla aktörer i försörjningskedjan förstå och försöka minimera den miljömässiga påverkan som uppstår till följd av returflödet. Här är Huscroft et al (2012) och Rogers et al (2002) överens om att miljö är en viktig faktor vid returhantering. Företag kan använda sig av riktlinjer och nyckeltal för hur man ska hantera den miljömässiga

påverkan av olika transportsätt, minska användandet av farliga material och reducera onödigt emballage (Rogers et al 2002). Produkter och emballage måste vara utformat för att kunna möta den miljöstandard som företaget valt att använda sig av.

Det andra strategiska steget inom RM är att arbeta aktivt med att avoidance, gatekeeping och *disposition guidelines*. Disposition guidelines översätts i denna studie till positioneringsstrategier. Detta andra steg identifierar vilka typer av returerna som kan uppkomma och hur man ska gå till väga för att hantera de förväntade returerna. Företag som effektivt reducerar antalet returerna genom att använda sig av gatekeeping och avoidance, kommer också reducera de totala kostnaderna för returhantering.

Det tredje strategiska steget är att utveckla ett returnätverk med RL-aktiviteter (Rogers et al 2002). Det sker en kartläggning huruvida man ska utföra returaktiviteter själv eller använda sig av outsourcing. Vidare identifieras det optimala transport sättet samt hur transporten ska utföras. Då returnätverket formas måste företag tänka på att kunna hantera olika typer av returerna. Företag måste därför utveckla differentierade tillvägagångssätt som lämpar sig för de olika returerna som ska hanteras.

Det fjärde strategiska steget innebär att utveckla återbetalningsvillkor och policy (Rogers et al, 2002). Riktlinjer fastställs likväl för hur den returnerade produkten ska bli värderad för vidare försäljning. De returnerade varorna värderas utifrån ifall de är helt oanvända eller har returnerat i sämre skick.

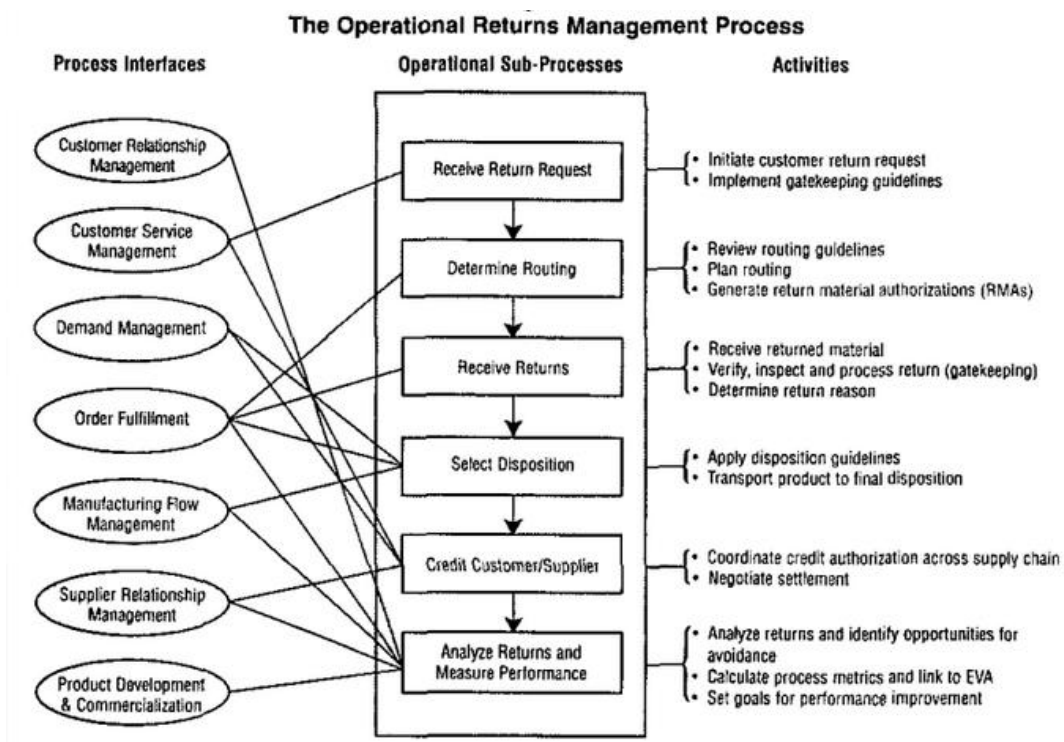
Det femte strategiska steget bygger vidare på positioneringsstrategin, som påbörjades i det andra steget (Rogers et al 2002). Det innebär att finna andra potentiella marknader för den returnerade produkten. Det kan vara internetbaserade auktioner eller till företag som är specialiserade på andrahandsvaror.

Det sjätte strategiska steget är att ta fram en struktur för nyckeltalsuppföljning (Rogers et al, 2002). Nyckeltal som kan komma att användas är returandel och finansiell effekt till följd av returerna. Företaget bör ta fram ett tillvägagångssätt för att analysera returandel samt returernas uppkomst. Ett amerikanskt underklädesföretag arbetade enligt Rogers et al (2002) med att spåra kostnaden för returerna och vilka produkter som genererade returerna och varför just dessa varor returnerades. Denna returanalys har bidragit till att underklädesföretaget nu arbetar mer effektivt med returhanteringen.

Genom att följa denna modell av strategiska steg skulle fallföretagen kunna utarbeta en RM-strategi som passar just deras förutsättningar och behov.

2.3.2 Operativ returhantering

Den operativa modellen av Rogers et al (2002) har till uppgift att förverkliga den framtagna RM-strategin. För att strukturera och få överblick över returflödet kan man dela in modellen i olika operativa steg. Modellen innehåller sex steg som speglas mot det strategiska utformningsarbetet. Nedan presenteras modellen, där den mittersta kolumnen är den som del som kan vara användbar i denna studie.



Figur 2. Operativ returhantering enligt Rogers et al (2002).

Det första operativa steget involverar kundserviceavdelningen och börjar med att kunden önskar returnera en produkt. Kundservicemedarbetaren har rollen som gatekeeper och ska tillämpa de policys och strategier som tagits fram under den strategiska utformningen. Om returen tillåts ingå i retursystemet så är nästa operativa steg att avgöra var och hur produkten ska återsändas.

Styrning till returcentret är det andra operativa steget. Ofta åtföljs produkten av en retursedel eller så har återsändningen godkänts av kundserviceavdelningen. Företag kan ha flera distributionscenter och lager, varpå varje produkt måste styras till den plats där det finns

resurser och kapacitet att hantera den. Företag kan även anlita en tredjepartslogistik (3PL-företag), som utför allt från transport till den totala returhanteringen.

Det tredje operativa steget innebär att produkten mottags på ett returcenter. När produkten anlant på rätt sätt och till rätt plats verifieras och inspekteras den. Detta manuella steg bör ske så snabbt som möjligt för att påskynda omsättningen av returnerade produkter. Här finns likväl en möjlighet till gatekeeping beroende på de policys som formats under strategiarbetet. Det kan vara så att kunden returnerat en produkt trots att returen inte är legitim enligt den uppställda returpolicy och då kan företag vid mottagandet neka returen. Orsaken till returen ska dokumenteras eftersom informationen kan ha stort värde för flera funktioner inom företaget och bör kunna styrkas.

I det fjärde operativa steget avgörs positioneringen av varje enskild produkt. Liksom tidigare, bör de operativa besluten ha en förankring i den strategiska returpolicy. Produkten kan till exempel skickas till återvinning eller deponering, eller kan produkten anses vara säljbar igen. Produkten kan säljas antingen i företagets existerande kanaler eller på någon annan marknad, så som andrahandsmarknaden. Ibland krävs någon form av behandling eller bearbetning av produkten för att den ska bli säljbar. Vidare måste positionering av returnerade produkter dokumenteras i företagets informationssystem för att exempelvis lagernivåer och kundorderstatus ska vara uppdaterat.

Då returen är godkänd och behandlad på returcentret, krediteras kunden eller leverantören. Detta är det femte operativa steget. Hänsyn bör tas till de återbetalningsvillkor som fastställts. Därtill kontrolleras om rabatter eller särskilda köpvillkor utfärdats vid köpet.

Det sista steget i den operativa modellen är att analysera returhanteringen och utvärdera prestationen. Det är viktigt att använda insamlad information från returhanteringen för att identifiera förbättringsområden inom RM. De förbättringar som sker bör dokumenteras. Det strategiska arbetet som tidigare beskrivits kan behöva omarbetas med hänsyn till utvärderingen av returhanteringen. Den insamlade informationen gör det möjligt att sammanställa nyckeltal och objektivt granska framgångarna av returhanteringen. De relevanta nyckeltalen kan vara returandel, returcykeltid, returkostnad och returvärde. Utöver dessa är det önskvärt att uppskatta hur returhanteringen påverkat försäljning. Utifrån prestationsanalysen kan man sedan formulera en målsättning för RM. Denna bör kommuniceras tydligt till alla berörda funktioner i företaget och försörjningskedjan.

2.4 Outsourcing av returprocessen

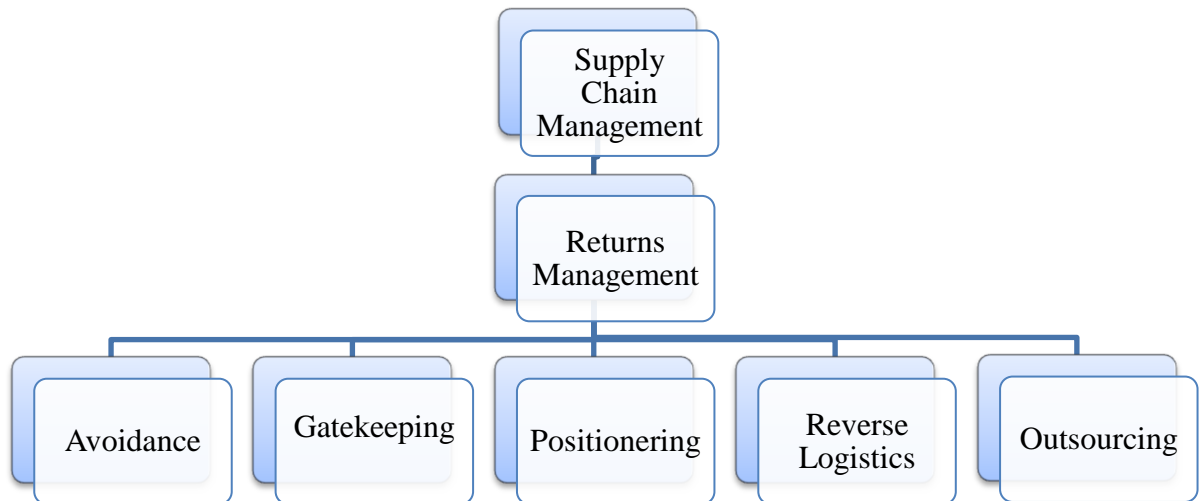
Företag kan välja mellan att förlägga returarbetet hos ett 3PL-företag eller att genomföra returhanteringen internt (Ordoobadi, 2009). För företag med liten returandel eller med bristande kompetens och resurser, kan outsourcing av returaktiviteterna vara ett bra alternativ (Stock et al, 2006). Ett 3PL-företag kan hantera returerna korrekt och snabbt. Dessutom kan 3PL-företagets stordriftsfördelar reducera kostnaderna jämfört med om företaget skulle hantera den begränsade volymen själv. Ett 3PL-företag kan också vara mer effektivt vid positioneringen av en returnerad produkt. Det är i det andra steget i den operativa modellen av Rogers et al (2002), som det bestäms huruvida företaget ska använda sig av outsourcing eller inte.

Outsourcing av logistikaktiviteter sker till grund för tre olika anledningar; strategiska, operationella och finansiella (Ordoobadi, 2009). Strategiska anledningar till outsourcing kan vara att differentiera sig mot konkurrenter eller för att det outsourcande företaget ska kunna fokusera på sin kärnverksamhet. Operationella anledningar kan vara för att få tillgång till mer specialiserad logistikexpertis eller för att det inte finns tillräckligt med resurser att utföra returaktiviteterna internt. Vidare kan en finansiell anledning vara att det outsourcande företaget vill undvika stora investeringar i retursystemet. Ytterligare finansiella anledningar kan vara att minska antalet anställda eller att minska transaktionskostnader och kostnader för det operationella utförandet (Ordoobadi, 2009). Outsourcing gör om fasta kostnader till rörliga vilket kan vara en fördel för företag med begränsad budget (Laseter et al, 2007). Företag måste ta hänsyn till att vertikal integration binder kapital medan outsourcing innebär en risk att bli beroende av en extern part. Laseter et al (2007) menar att design av distributionsnätverket är en av de viktigaste frågorna inom e-handeln. Nätverksdesignen ska passa företagets produkt och konkurrensstrategi till ett rimligt pris.

Företags distribution kan organiseras som ett logistiknätverk där vissa aktiviteter utförs internt och andra outsourcas (Laseter et al, 2007). För större och globala företag krävs att distributions- och returaktiviteter förläggs på flera platser för optimera kostnads- och servicenivå. Det är fördelaktigt om avsändare och mottagare är lokaliserade geografiskt nära. Outsourcing och design av logistiknätverket är intressant då denna studie behandlar e-handelsreturer som kräver en omfattande hantering.

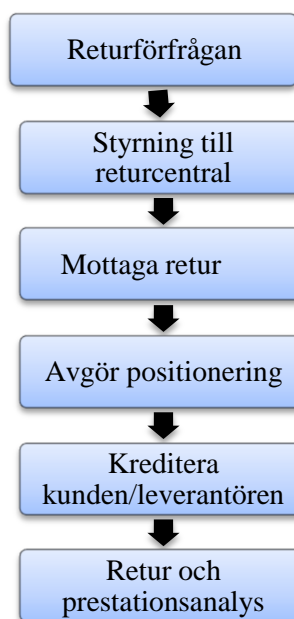
2.5 Teorisammanfattning

Returns Management och anslutande forskning kring returflöden ger en god referensram för denna studie. Företag kan anta en helhetssyn på försörjningskedjan för att förstå RMs roll. Sammanfattningsvis kan man bryta ner RM i avoidance, gatekeeping, positionering, Reverse Logistics och outsourcing. Dessa begrepp är de som vidare kommer diskuteras i analyskapitlet och hjälper till att besvara studiens andra forskningsfråga.



Figur 3: Översiktlig teorimodell byggd utifrån Croxton et al (2001) och Rogers et al (2002).

För att kunna besvara studiens första forskningsfråga kring den operativa processen för returhantering så är Rogers et al (2002) processmodell användbar. Denna modell kommer likväl diskuteras i studiens analyskapitel.



Figur 4: Omarbetad version av den operativa returprocessen av Rogers et al (2002).

3. Metod

3.1 Metodval

Inom forskningen finns två dominerande metoder för insamling av data (Patel och Davidson, 2003). Dessa är kvantitativ och kvalitativ forskningsmetod. En kvantitativ inriktad forskning innebär att man använder sig av mätverktyg vid datainsamlingen och därefter statistiska bearbetnings- och analysmetoder. En kvalitativ forskningsmetod innebär att forskningen fokuserar på mjuka data, exempelvis intervjuer och tolkande analyser. Den kvalitativa bearbetningen innebär ofta att man arbetar med ett textmaterial, exempelvis då man genomfört en intervju och sedan ska behandla den text som erhållits från intervjutillfället (Patel och Davidson, 2003). Eftersom studiens syfte var att undersöka företags returhantering utifrån strategiska val, fastställdes att den forskningsmetodik som var mest lämplig var av kvalitativ karaktär. Detta eftersom vi ville säkerställa djupgående svar kring exempelvis företags returstrategi.

Metoden för studien kan likställas med det som Bryman och Bell (2013) beskriver som en komparativ metod med multipla fallstudier. Metoden syftar till att forskarna ska kunna göra jämförelser och ställa resultat mot varandra för att hitta likheter och skillnader mellan fallen. Målet med en komparativ metod är att använda de särskiljande dragen hos fallen och kontrastera dessa mot befintlig forskning och teori (Bryman och Bell, 2013). Så som för alla fallstudier, oavsett om de berör ett enskilt fall eller som i den här studien berör multipla fall, kan man inte dra generella slutsatser. Ett fåtal fall kan inte anses representera hela populationen.

Den insamlingsmetod som valdes var intervjuer, eftersom detta lämpar sig för kvalitativ forskning (Bryman och Bell, 2013). Antal intervjuer som valdes var fyra stycken, en intervju på respektive företag. Detta uppskattades vara ett lämpligt underlag för studiens storlek och tidsram. Fler fall skulle givetvis öka generaliserbarheten i studien (Patel och Davidsson, 2003) men genom begränsningen kunde respektive fall studeras mer djupgående. Detta bidrog till att mer djuplodade slutsatser från den insamlade data kunde dras.

3.2 Urval

Studien behandlar företag med e-handelsnärvaro. Målet vid insamlingen av data var att använda olika typer av företag för att skapa förutsättningar för en jämförande studie av modebranschens returhantering. För att få en bredd var det viktigt att inkludera både företag som startat som fysisk butik och adderat e-handel samt även företag som från start bedrivit

distanshandel via e-handel eller postorder. Företagen valdes så att de skulle kontrastera varandra genom olika egenskaper. Urvalskriterierna som tagits i beaktande för deltagande företag var antal år i branschen, möjligt postorderarv och försäljningskanaler (se tabell 1).

Tabell 1: Företagen i fallstudien. Uppgifter hämtade från företagens respektive hemsidor.

Företag	Antal år i branschen	Antal butiker	Möjlighet till retur i butik	Postorder
Nelly.com	11 år	Inga	Nej	Nej
Företag B	>60 år	2	Nej	Ja
Företag C	>60 år	Över 150	Nej	Ja
MQ	57 år	121	Ja	Nej

Intervjuerna genomfördes med anställda på företagen, som hade insyn i både strategiska frågor samt i den operativa verksamheten rörande returer och e-handel. Det var inte specificerat vilken roll respondenten på företaget skulle inneha, utan val av respondent baserades på arbetsområde och vem som företagen själva utsåg som representant. Tänkbara respondenter var både logistikchefer eller e-handelschefer. Att respondenten hade den kunskap som förväntades förfrågades vid urvalsprocessen för att säkerställa att det inte fanns bristande kunskap om studieområdet. För att finna respondenter som var lämpliga för studien, användes snöbollsurval där initiala kontakter förmedlade ytterligare kontakter (Bryman och Bell, 2013). De positioner som de utvalda respondenterna innehade på respektive företag var följande; Transport and Online Logistics Manager, Supply Chain Manager, E-handelschef och Logistikchef. Att respondenterna hade dessa befattningar säkerställde den kunskapsnivå inom ämnet som krävdes för att kunna medverka i studien.

3.3 Datainsamling och kvalitativ bearbetning

Respondenterna kontaktades i god tid för att säkerställa ett intervjuunderlag till studien. Kvalitativ data samlades in av båda författarna under fyra personliga intervjuer på respondenternas respektive arbetsplats. Intervjuerna anpassades för att kunna genomföras under en timme, eftersom det var den tid som respondenterna generellt kunde avsätta. Respondenterna fick intervjufrågorna per mejl några dagar innan genomförandet av intervjuerna, för att kunna förbereda sig. Genom röstinspelning dokumenterades intervjuvaren. Som Patel och Davidsson (2003) föreslår så inleddes intervjuerna med en förklaring av syftet med studien och vad respondentens medverkan i studien skulle innebära. Därefter definierades och förtydligades några av de nyckelorden för studien, för att säkerställa intervjuvar av kvalitet.

I en kvalitativ undersökning där respondenterna har olika karaktärstik, måste det finnas rum för individuella inriktningar och relevanta sidospår (Bryman och Bell, 2013; Patel och Davidsson, 2003). Därmed tilläts en viss flexibilitet och intervjun tog formen av en semistrukturerad intervju. Teman och frågor var förberedda för att intervjun skulle hållas inom ramarna för studiens syfte och frågeställningar, såsom Patel och Davidsson (2003) förespråkar. Genom att ställa frågor i "omvänd tratt-teknik" (Patel och Davidson, 2003) blev respondenten hjälpt att först sätta sig in i företagets operativa returprocess för att sedan kunna besvara djupgående frågor kring strategi. För att få fylliga svar krävdes det ibland att frågorna specificerades lite mer än önskat, genom exemplifiering och vägledning. Eventuellt var vissa av frågorna för öppna för att respondenten skulle veta vilken typ av svar som förväntades. Överlag var intervjufrågorna lättförstådda och fyllde sitt syfte.

Respondenterna besvarade frågorna olika djupt vilket kan bero på att deras arbetsområden på företagen skiljer sig något åt. Alla respondenter arbetar med returer men en del fokuserade på det logistiska flödet medan andra var mer inriktade på kundperspektivet. Det framkom olika mycket och olika djupgående material. I vissa fall kunde inte dessa svar jämföras mellan alla fyra företag. De frågor som berörde företagets nyckeltal eller andra företagsspecifika detaljer besvarades inte fullt ut av respondenterna, vilket kan bero på att dessa ofta anses vara företagshemligheter. Detta begränsade resultatet något och förhindrar en analys på det finansiella planet.

Det första steget i den kvalitativa databearbetningen var att transkribera det som spelades in under intervjuerna. Detta för att försäkra intervjuerna uppfattat respondentens svar korrekt och för att ytterligare förstå svaren (Bryman och Bell, 2013). Intervjuerna genomfördes under en tvåveckors period, men respektive intervjus data började bearbetas i direkt anslutning till intervjun. Detta följdes av en sorteringsprocedur, där lämpligt material för resultatdelen valdes ut. Det material som valdes ansågs besvara de frågeställningar som studien ämnade besvara samt material som författarna ämnade vidare diskutera. Då samtliga intervjuer var genomförda sammanställdes analyserbar data för att kunna ingå i en djupanalys. Resultatet från intervjuerna analyserades nära i tid för att ha intervjuerna färskt i minne (Patel och Davidson, 2003).

3.4 Trovärdighet och äkthet

Trovärdigheten i en kvalitativ undersökning kan analyseras utifrån tillförlitlighet, överförbarhet, pålitlighet och konfirmering (Bryman och Bell, 2013). Därtill är det relevant att belysa undersökningens äkthet.

Eftersom empirin i studien samlats in med en kvalitativ metod finns dock risk för bedömarfel. Både intervjuarens och respondentens påverkar felvärdet av informationen (Patel och Davidsson, 2003). Då ljudupptagningar från intervjuerna har lyssnats igenom flera gånger, har felvärdet minskats. Att båda författarna deltagit vid alla intervjuer stärker trovärdigheten. För att uppnå ytterligare tillförlitlighet har respondenterna fått ta del av det sammanställda resultatet från deras intervju. Detta har säkerställt att svaren uppfattats korrekt och att respondenten dessutom haft möjlighet att korrigera eller addera något till sina svar.

Överförbarheten i en kvalitativ studie innebär att redogöra för resultatet på ett djupt beskrivande sätt, istället för att försöka hävda att fallstudiernas resultat direkt kan appliceras på andra företag (Bryman och Bell, 2013). Genom att redogöra för de fyra fallstudierna en i taget i resultatdelen, har författarna lämnat utrymme för läsaren att själv bedöma överförbarheten till en annan miljö. Pålitlighet refererar till att studiens tillvägagångssätt varit korrekt och pålitligt från problemformulering till slutsats (Bryman och Bell, 2013). Under studiens gång har författarna tagit handledning av flera forskare på Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet. Dessa har givit feedback på bland annat syfte, forskningsfrågor, intervjufrågor och tillvägagångssätt. Dessutom har relevanta teorihänvisningar getts och även en del kontaktförslag. Sedan starten för studien har författarna uppmuntrats att planera arbetet. Planen har varit ett stöd för en strukturerad arbetsprocess. Författarna valde i god tro fallföretag utefter de uppsatta urvalskriterierna. Därmed konfirmeras att vare sig teori eller empiri medvetet påverkats utav författarnas personliga värderingar eller intressen (Bryman och Bell, 2013). Äktheten i studien är med ovanstående bakgrund därför god. Vad som kan tänkas påverka äktheten negativt är dock att alla respondenter innehade en chefsposition, vilket kan ha påverkat den bild av returhantering som respondenten förmedlade under intervjun. Detta eftersom det kan ligga i en chefs intresse att framställa verksamheten på ett fördelaktigt sätt. Bryman och Bell (2013) lyfter ett varningens finger när man endast intervjuar en person per företag. Det finns en risk att förlita sig på en enskild respondents beskrivning, eftersom den kan visa endast en sida av företaget.

3.5 Etiska överväganden

Vad som måste tas i åtagande är forskningsetiska frågor (Patel och Davidson, 2003). Två av företagen önskade vara anonyma och detta respekterades. Dock behölls namnen på de företag som godkände detta. Anledningen till att inte alla företag anonymiserades var att det förväntades vara lättare att ta till sig resultatet om läsaren kände igen företagenamnen. I inledningen av varje intervju förklarades syftet med studien samt hur informationen skulle behandlas, både under och efter studiens publicering. Respondenterna gav sitt muntliga samtycke och av att döma av deras yrkesposition var de bekväma och insatta med vad det innebar att bli intervjuade för en c-uppsats vid universitet.

3.6 Litteraturgenomgång

Datainsamlingen till studiens teorikapitel har skett genom sekundärkällor i form av vetenskapliga artiklar, kurslitteratur, myndighetsdata samt genom rapporter från branschorganisationer och branschtidningar. Till största del har vetenskapligt granskade artiklar använts, för att få tillförlitlig vetenskaplig teori samt för att vidare kunna utföra en analys. För mer grundläggande teorier valdes något äldre artiklar, medan för teori gällande modebranschen idag, har så aktuell teori som möjligt valts. Eftersom studien genomförs med en kvalitativ undersökning valdes ett delvis narrativt förhållningssätt till litteraturgenomgången. Bryman och Bell (2013) beskriver det narrativa sättet som att man använder litteraturen för att utveckla den initiala bild man har av ett tema. I början av insamlingsprocessen användes sökord så som *Fashion logistics; Returns, SC Strategy, Supply Chain Management, Returns Management; Reverse Logistics; Customer Value*. Allt eftersom litteraturgenomgången fortlöpte uppträdde nya teman och nya sökord så som *Returns Management Process; Supply Chain Management Integration; Forward Logistics, Green Logistics Returns, Outsourcing of Logistic Functions, Consumer Returns; Information Sharing Fashion*. Därtill har relevanta artiklars referenslistor studerats för att finna ytterligare teori på temat. Då man tillämpar ett narrativt förhållningssätt blir gränsdragningen otydlig för vilka teman som är intressanta för den aktuella studien. Dessutom blir insamlingen av större omfattning än om man använt sig av en systematisk litteraturgenomgång. Dock menar Bryman och Bell (2013) att det narrativa förhållningssättet ger större möjligheter att inse begränsningar i det tema som initialt valts. Precis som Bryman och Bell (2013) beskriver har författarna genom det narrativa förhållningssättet kunnat uppfatta och bredda sin förståelse av området allt eftersom studien och litteraturgenomgången fortlöpt. Visst inslag av systematiskt tillvägagångssätt fanns också, exempelvis genom avgränsningarna som sattes från början.

4. Resultat

Resultatet är strukturerat i fyra olika delar, där varje fallföretags resultat presenteras. Varje fallföretag presenteras först i respektive del. Efter företagsbeskrivning sker indelningen enligt forskningsfrågorna och kapitlet avslutas med en sammanställning av den operativa hanteringen i figur 5.

4.1 Nelly.com

Nelly.com är ett modeföretag online som både säljer både egna varumärken och externa märken. Sedan 2003 har företaget varit aktivt på den svenska marknaden. Företaget har även försäljning på andra marknader, bland annat delar av Europa samt vissa internationella marknader. Företaget är endast aktivt online och har därmed inga fysiska butiker. Deras målkund är trendig och ungdomlig och är mellan 18 och 35 år. Nelly.com är en förhållandevis ny aktör på marknaden sett till de andra företagen som är inkluderade i studien. Företaget är lokaliserat i västra Sverige. Respondenten på företaget innehar titeln Supply Chain Manager.

4.1.1 Returhantering för e-handel

Då en kund väljer att returnera en vara från Nelly.com, används en returfraktsedel. De svenska returerna skickas till en tredjepartslogistiker (3PL-företag) i Estland. För Nelly.com är detta ett nytt tillvägagångssätt att hantera returerna. Tidigare var returhanteringen förlagd internt. I dagsläget är det sällan företaget behöver neka en retur, men man vill i framtiden vara tydligare mot kunden vad gäller den returnerade varans skick. När returen anländer till Estland packas varan upp och kontrolleras. Detta sker manuellt och det finns tydliga rutiner på hur 3PL-företaget ska avgöra om den returnerade varan är fullt säljbar eller om den är defekt. Om det är några fläckar på varan eller om den är trasig så läggs den åt ett annat håll än om varan är fullt säljbar. Det är sällan varorna slängs, i stället kan de säljas på andra marknader eller via andra kanaler. Om varan är fullt säljbar viks plagget ihop och paketeras om.

Returinformationen som medföljer den returnerade varan dokumenteras, bland annat för att ha uppgifter på varför varan returnerades. Returorsaken dokumenteras i företagets affärssystem, som 3PL-företaget använder sig av vid returhanteringen. Varorna sorteras i olika pallar beroende på skick hos 3PL-företaget. Dock finns det avvikelser som kan uppkomma i samband med returhanteringen. Det kan vara att en kund skickat tillbaka något som är köpt på en annan e-handel eller att kunden sagt att den skulle skicka tillbaka tre men skickar endast tillbaka två varor. I och med att 3PL-företaget endast haft denna del i hanteringen så pass kort tid, kräver avvikelshanteringen mycket jobb. Vissa avvikelser löses inte av 3PL-företaget,

utan går då i en egen pall till företagets interna lager där avvikelserna behandlas. När de säljbara varorna ankommit till företagets interna lager i västra Sverige sorteras varorna in på en lagerplats. Då uppdateras lagersaldot och varorna blir återigen till försäljning. De defekta varorna som sorterats ut i hanteringen i Estland skickas också tillbaka till lagret, i en annan pall. Vad som ska göras med de defekta varorna bestäms internt hos Nelly.com och inte hos 3PL-företaget. Vanligast är att varorna säljs på en outlet eller till en partihandlare. Hela returhanteringen tar fyra till sex dagar.

4.1.2 Strategiskt perspektiv på returhantering

En tidigare strategi som Nelly.com arbetat med var att öka informationsflödet för att ge en bättre returupplevelse till kunden. Då gick kunden in på företagets hemsida och registrerade att kunden ämnade returnera en vara. Därefter skulle kunden skriva ut egna returfraktsedlar. Denna strategi medförde att det blev svårare för kunden att returnera vilket gav en mycket negativ effekt på hela returhanteringen. Att kunden registrerade returen på hemsidan medförde ett positivt informationsflöde, då företaget tidigare i processen fick reda på att en vara skulle returneras. Genom detta informationsflöde kunde även mönster utläsas. Om det blev höga returgrader på en specifik vara kunde orsaken exempelvis vara att plagget var för litet i storleken. På så sätt kunde företaget tidigare påvisa storleksavvikelser på hemsidan, så att inte fler returer skulle uppkomma till orsak av detta.

Idag arbetar man med en annan returstrategi på företaget. När en kund vill returnera en vara använder kunden bara returfraktsedeln som medföljer då man får leveransen från företaget. På så vis behöver inte kunden registrera sin retur på nätet och inte heller skriva ut några fraktsedlar eller etiketter. Detta har gjort det lättare för kunder att returnera, men medfört att returinformationen inkommer senare. Nelly.com har förstått att det alltid kommer finnas returer och att man därför måste hitta ett effektivt sätt att arbeta med dem, eftersom de är svåra att eliminera helt. Nelly.com menar att det är viktigt att kunderna ska få tillbaka sina pengar så fort som möjligt. Att få tillbaka pengarna fort är lika viktigt som att leverera ut varan till kunden snabbt. Det skapar en bättre kundupplevelse, vilket är prioriterat inom företaget. Det är även viktigt att logistikflödet är hållbart och har en försvarbar kostnad.

Nelly.com använder sig i dagsläget av ett 3PL-företag, som specialiserat sig på returhantering. Anledningen till outsourcingbeslutet var att få en effektivare returprocess både internt och mot kunderna. 3PL-företaget erbjuder större flexibilitet, exempelvis gällande arbetstimmar, jämfört mot ifall returhanteringen skulle utföras internt. Nelly.com anser även att ledtiden är

en viktig faktor gällande outsourcingbeslutet. Ledtidfaktorn innebär att 3PL-företaget måste vara lokaliserat relativt geografiskt nära. I Nelly.coms fall tappar man en dag då man skickar varor från Sverige till Estland för returhantering. Trots att ledtiden ökat med en dag för de svenska returerna har outsourcingbeslutet hittills varit positivt och något Nelly.com verkar vara nöjda med. Då nätverksdesignen är ny, är processerna inte helt etablerade ännu. Det är en utmaning att integrera IT-stöd och överföra företagets returpolicys.

Nelly.com arbetar även med att öka integrationen i hela försörjningskedjan samt med att öka informationsdelningen mellan de olika aktörerna. Att göra kunden medveten vad som händer med den returnerade varan ökar kundnöjdheten. Kunden meddelas via mejl då returen ankommit till returcentralen och returen ska behandlas. Även informationsdelning kopplat till returorsak är prioriterat inom företaget. Om en vara har hög returfrekvens på grund av samma returorsak är det viktigt att vidarebefordra denna information inom företaget. Kanske är det som så att plagget inte stämmer överens med kundens förväntningar, eller så har bilden på e-handeln varit missvisande. Då måste företaget analysera vad de kan göra för att det inte ska uppkomma fler returer av samma anledning. På detta sätt försöker Nelly.com motverka att kunden ska vilja returnera sina varor. Nelly.com försöker de eliminera de onödiga returerna som uppkommer.

4.1.3 Framtida utmaningar

Vidare vill företaget jobba med att ta fram en hållbar och effektiv returprocess. De vill arbeta kundvänligt med returer istället för att göra det svårare för kunderna att returnera. Ju mer mogen marknaden blir desto mer returer blir det. Dock tror Nelly.com att returerna endast kommer öka till en viss nivå. Företaget styrker åter igen att det är viktigt att eliminera de onödiga returerna, exempelvis genom att fota varan så att den återger rätt färg och utseende. Att tillåta kunderna att returnera är nödvändigt, annars kommer kundnöjdheten minska. Utfallet kan då bli att färre handlar om man vet att man inte får returnera. Vidare anses effektiv informationsdelning vara en framtidsplan. Företaget vill försöka få kunden att meddela redan då tanken på retur uppkommer, så att de så tidigt som möjligt kan sälja varan på nytt. Denna vision ställer krav på att den varan som skickas tillbaka verkligen stämmer överens med den vara som kunden uppgett ska returneras. I detta avseende spelar informationssystem en viktig roll. Företaget är i en expansionsfas och har en öppen inställning till hur returstrategin kan formas i framtiden.

4.2 Företag B

Företag B har en portfölj med fyra affärskoncept som marknadsförs separat. Vissa av koncepten har en lång historia inom postorder medan andra är etablerade direkt online. Företaget har en begränsad mängd fysiska butiker. Huvudsakligen säljer företaget mode och konfektion av både egna och externa varumärken, men erbjuder även heminredning. Målgruppen skiljer sig åt mellan koncepten och företaget är verksamt på den europeiska marknaden samt i Ryssland. Företaget är lokaliserat i västra Sverige. Respondenten på företaget innehar titeln Logistikchef.

4.2.1 Returhantering för e-handel

Då kunden vill returnera en vara används en returfraktsedel som medföljer vid leverans av varan. Denna sätts på försändelsen och skickas till företagets returadress i Stockholm. Därefter skickas returerna i samlad transport över med färja till Estland, där Företag B använder sig av ett 3PL-företag. Returhanteringen för Företag B har varit outsourcad dit sedan 90-talet. I Estland bedömer 3PL-företagets personal den returnerade varan. De avgör om varan ska vikas, ompaketeras och gå till försäljning igen, eller om varan är defekt. Då personalen undersöker den returnerade varan har de orsakskoder till hjälp, som kunden angivit som returorsak på returfraktsedeln. Detta gör att processen går snabbare. Returorsaken dokumenteras i Företag Bs affärssystem. Om det skulle finnas avvikelser som personalen i Estland inte vet hur man ska hantera, finns en kontaktperson på plats som stödjer en konsekvent returhantering. När returen är behandlad i Estland skickas varan tillbaka till lagret som är lokaliserat i västra Sverige, där varan läggs på lagerplats igen. Hela processen tar mellan fem till tio dagar. Företag B har som tidigare nämnts fyra olika affärskoncept och returhanteringen går i stort sätt till på samma vis.

4.2.2 Strategiskt perspektiv på returhantering

Den returstrategi som Företag B använder sig av idag är uppbyggd utifrån kundfokus. Det har alltid varit ganska enkelt för kunderna att returnera och det är något som företaget inte vill ändra på. Att skicka med en returfraktsedel för att underlätta för kunden är ett sådant exempel. Företag B arbetar inte med fria returer, utan kunden betalar returfrakt. Företaget anser att i och med att de arbetat med e-handel och postorder under en så lång tid, har de blivit mer toleranta och vana vid att det förekommer returer. Dock förekommer vissa problem med returer. Det kan vara så att kundtjänst får ringa upp kunden och behandla den på ett speciellt sätt för att kunna lösa problemet, vilket tar längre tid jämfört med standardiserad en retur som inte kräver något merarbete. Det som är viktigast inom returhanteringen för Företag B är kunden. Känner

kunden en trygghet i att returnera känner den även en trygghet i att handla igen. Samtidigt är det viktigt med en snabb process, för att kunden ska kunna få tillbaka sina pengar så snabbt som möjligt och kunna handla igen.

Då nya affärskoncept lagts till företagsportföljen, har dessa blivit inlussade i det existerande retursystemet. Företaget vill dra nytta av att ha samma processer. Dock tas mycket lärdom från de varumärken Företag B köper upp, för att se hur man kan förbättra sin returhantering. Företag B har valt att outsourca sin returavdelning till ett 3PL-företag i Estland. Detta beslut togs främst på grund av att de såg en kostnadsfördel i att outsourca den delen av verksamheten. Något som dock ses som en nackdel med att arbeta med 3PL-företaget är att det inte finns någon närhet till processen. Företaget menar även på att det finns en språkbarriär som kan skapa vissa svårigheter i arbetet. Det är viktigt att jobba för att personalen ska kunna förstå och tolka returfraktsedlarna, för att hanteringen ska blir så effektiv som möjligt.

I Estland arbetar personalen i Företag Bs affärssystem. Detta har öppnat för en ökad kommunikation mellan aktörerna inom returhanteringen genom att använda sig av pop-up-fönster där det kan ske en kommunikation mellan de olika parterna i processen. Ut till kund sker kommunikation i form av sms eller mejl, där kunden meddelas när returen går i väg från den sista postcentralen i Sverige och över till Estland. Varorna går att spåra då Företag B använder sig av streckkoder på sina försändelser. Detta är en form av track and trace, som ger information om var varan befinner sig. Varorna går att spåra vid varje sorteringscentral där varorna hanteras.

Uppföljning av returhanteringen sker så till vida att det utförs stickprov, där det kontrolleras att varorna vikts på rätt sätt och att de har blivit behandlade på rätt sätt. Mätningar görs för att se hur många returer som uppkommit och hur många returer 3PL-företaget kunnat hantera.

Returhantering är högt prioriterat på grund av de stora volymerna. Inom den traditionella postordern har returhantering alltid haft stort fokus och varit något man arbetat aktivt med. Eftersom Företag B länge arbetat med returhantering, har de haft en fungerande process under en längre tid. Det som dock utvecklats under de senaste åren är IT-systemen. Det system som används idag för transportadministration är integrerat med transportörerna, för att öka informationsflödet.

För att undvika att returer ska uppkomma, arbetar Företag B med att skicka rätt vara till rätt kund. För att ytterligare reducera antalet returer kontrolleras varor och leveranser, för att säkerställa kvaliteten. I varje del i försörjningskedjan kan faktorer som bidrar till returer uppkomma. Därför arbetar Företag B med att kvalitetssäkra varje del i kedjan. Alla returer accepteras inte. Vissa returförfrågningar nekas och varorna skickas tillbaka till kunden. Anledningen till detta är främst att vissa varor är kundanvända och ohygieniska.

4.2.3 Framtida utmaningar

Det finns detaljer inom returhanteringen som Företag B skulle vilja förbättra. Framför allt vill de försöka få en så bra kvalitet i kedjan som möjligt. Helst skulle de inte vilja ha några returer, men det är något som alltid kommer finnas då ett företag har en dialog mot kund i form av försäljning. I nuläget arbetar företaget även med implementering av ett nytt affärssystem, vilket företaget anser är en utmaning i sig.

Vidare anses det nya EU-direktivet som ska träda i kraft i juni, vara en utmaning som företaget ämnar arbeta med. I dagsläget finns ingen uttalad strategi för hur detta ska hanteras. EU-direktivet kommer öka betydelsen för ett väl fungerande informationssystem. För att möta kravet vill Företag B korta ledtiden för returhanteringen och medvetengöra returavdelningarna hur viktigt det är med returåterbetalningar. Det blir mer aktuellt med snabba återbetalningar till kund.

4.3 Företag C

Företag C är en av de större svenska modekedjorna med ett tätt butiksnät över hela Sverige. Utöver detta är företaget verksamt på flera utländska marknader. Företaget har en mångårig historia inom både postorder och traditionell fysisk handel, innan de även startade e-handel. Företaget säljer i huvudsak produkter av egna varumärken. För den svenska marknaden finns ett distributionscenter, DC, placerat i västra Sverige. Respondenten på företaget innehar titeln Transport and Online Logistics Manager.

4.3.1 Returhantering för e-handel

Då en kund på den svenska marknaden handlar av företaget online, medföljer alltid en returfraktsedel. Om kunden önskar returnera används returfraktsedeln som innehåller både en förtryckt klisteretikett med returadress samt en talong där kunden fyller i antal varor som den returnerar samt orsak till detta. Från det att kunden postar returen räknar företag C men att det tar tre till fyra dagar innan returen inkommer på företagets DC. Att det tar så lång tid beror på

att transportören försöker optimera sin verksamhet utifrån volymer och miljöpåverkan. Man undviker att köra med halvtomma lastbilar.

Det första som sker när returen inkommer är en första sortering. Varorna tas ut från emballaget och detta samlas upp för att snabbt lämna lagret igen. Man vill inte ta med emballage för långt in i lagret eftersom det inte har någon fortsatt roll. Lagerpersonalen kontrollerar att det finns en erforderlig retursedel med i leveransen och sedan läggs varorna på hög i backar med respektive retursedel direkt ovanpå varan. Backen med returerna transporteras på ett rullband upp till våningen över för fortsatt hantering. Här finns arbetsstationer utrustade med arbetsdator uppkopplad till ordersystemet. Medarbetaren vid denna arbetsstation tar returerna ur backen som ankommit på rullbandet bredvid. Man plockar upp ordern och kunden i ordersystemet och stämmer av att det finns en match mellan de returnerade varorna, följesedeln och ordern. Medarbetaren läser av returkoden och dokumenterar information i ordersystemet. På så vis byggs användbar statistik. Medarbetaren inspekterar varorna och bedömer vilka som är direkt säljbara. Riktlinjerna är standardiserade och relativt enkla. Om varan inte bedöms vara direkt säljbar är det upp till medarbetaren vid arbetsstationen att fatta beslut om varan ska genomgå någon behandling eller om det ska lämnas till återvinning. Bristfälliga varor lämnas till samarbetspartners som utför återvinning eller vidare försäljning. Den samarbetspartner som företaget arbetar med har avancerat system för att återvinna de textila fibrerna som de returnerade varorna innehåller.

Vid arbetsstationen finns det plastpåsar, etiketter och övrigt som kan behövas när medarbetaren ska packa om en säljbar vara. På plastpåsen fäst sen en ny produktetikett och sedan läggs varan på ett rullband bredvid arbetsstationen och förs till sin lagerplats. Vid ett och samma steg sker i princip all hantering av returen, både registrering och eventuell behandling. All registrering och uppdatering av lagersaldo, försäljning och kundorder sker alltså vid ett och samma tillfälle. Från och med registreringen blir varorna åter till försäljning. Företag C räknar med en intern ledtid för denna process på tre dagar. Sista steget är återbetalning till kund, vilket beror på det betalningssätt om kunden valt vid köpet. Om återbetalningen ska ske genom banken tar processen där tre till fem dagar..

4.3.2 Strategiskt perspektiv på returhantering

Returstrategin har vuxit fram genom Företag Cs mångåriga historia. Företaget bestod och är till viss del fortfarande indelat i distansförsäljning och butiksförsäljning. Distansförsäljningen skedde förut mest genom postorderkatalog men e-handeln är idag dominerande. Kampanjer

och sortiment förändras numera lika snabbt inom e-handeln som inom butiksförsäljningen. Det har ställt högre krav på effektiv returhantering då annonsvaror snabbt måste göras tillgängliga efter en retur för att de fortfarande ska vara aktuella i marknadsläget. Fördelen med att ha ett arv i postorder är att det finns mycket nedärvd kompetens men utmaningen har varit att anpassa företaget till modern e-handel. Nya konkurrenter som börjar som renodlade e-handlare har istället fördelen av att de direkt kan anpassa sin organisation till de rådande marknadskraven. Hos kunden finns en växande förväntan att modeföretagens alla försäljningskanaler ska vara integrerade. Företag C har ett stort butiksnät i Sverige och skulle kunna möta kundens önskan att kunna returnera en e-handelsvara i butik. I dagsläget utnyttjar Företag C inte den möjligheten. Anledningen till detta uppges vara att returvolymerna är så stora och att det finns en problematik kring krediteringen. En annan anledning är att en vara i butik inte har samma produktkod som den har online. För att Företag C ska ta emot e-handelreturer i butik krävs att IT-systemen stödjer en smidig återbetalning direkt i butik, vilket inte fungerar i dagsläget.

Företag C har valt att själva utföra returhanteringen. Företaget har dock funderat på att outsourca verksamheten till specialister. Men tack vare arvet i postorder är deras egna processer optimerade, vilket motiverar dem att behålla returhanteringen i egen regi. Avancerade IT-stöd hade kunnat öka informationsdelningen mellan aktörerna och underlättat styrning av returflöden mellan marknader och DC. Även inom företaget vill man förbättra informationsdelningen för en ökad integration. För e-handeln används ett IT-stöd som utvecklats i företaget under flera årtionden och som har sin grund i postorderförsäljningen. Detta sätter vissa begränsningar men samtidigt är det helt och hållet anpassat till Företag Cs behov. Systemet är optimerat genom åren och dess största styrka är att det klarar av de stora försäljningsvolymerna. Nackdelen är dock att företaget använder olika IT-system för e-handel och för butiksförsäljning. Detta förhindrar en fullständig integration i hela företaget. I Företag Cs övergripande strategi ingår expansion till nya marknader som en viktig del. Företaget har därför upphandlat ett nytt IT-system som just nu implementeras på en av de utländska marknaderna. Det finns en risk att man får göra avkall på returprocessens optimering, till förmån för expansionsstrategin.

Returhanteringens prestation följs upp noga på företag C och logistikprocesserna i stort sägs vara en av framgångsfaktorerna för företaget. Trots en relativt hög andel returer menar företaget att det är lönsamt med e-handel eftersom de lyckats effektivisera returhanteringen. Företaget räknar med att en ny kund kommer ha en högre returgrad än en stamkund. Företaget

har generellt en stor acceptans vad gäller returer som inkommer i sämre skick. Detta för att vårda kundrelationerna. Kundens retur beteende detaljanalyseras och man försöker kontinuerligt använda informationen från returer för att optimera försäljning och lönsamhet. Dessutom uppmuntras varje medarbetare inom företaget att alarmera om det är något som verkar återkomma som retur ofta eller liknade avvikelser. På detta sätt försöker man undvika att returer uppkommer.

Företag C sammanfattar att det viktigaste för dem när det gäller returhanteringen är att den är så pass kundvänlig att den bidrar till hög omsättning samt att den är så pass optimerad att den inte havererar marginaler. Dessutom är det viktigt för företaget att ta sitt ansvar genom returhanteringen och försöka omsätta de produkter som returneras, istället för att de slängs.

4.3.3 Framtida utmaningar

Den största utmaningen framöver är att returer ökar volymmässigt. Detta vill företaget stävja genom att arbeta med den information som kunden lämnar i form av returorsak. Om orsaken ofta är att produkten inte motsvarade förväntningarna måste företaget arbeta med att bättre matcha produktens presentation på e-handeln med verkligheten. Genom åren har de arbetat på olika sätt med varupresentation. Zoomfunktion, storleksguider och produktbeskrivningar är tänkbara verktyg. Ibland är orsaken till returen att varan levereras senare till kunden än utlovat. För att minska returer av den orsaken vill företaget arbeta med ledtiden ut till kund. Arbetet för att minska och undvika returer sker i projektform där ett tvärfunktionellt team tittar på hela affärsmodellen och inte bara på returhanteringen. De idéer som framkommer anpassas för att kunna appliceras på informationssystem. En utmaning är att kunden ska möta Företag C som ett och samma företag oavsett försäljningskanal. Därtill är Företag C medvetet om att det nya EU-direktivet kommer ställa högre krav på snabb återbetalning till kund. Tillsammans med branschen arbetar företaget med att ta fram den gemensamma tolkning som ska gälla på den svenska marknaden. I kraven för återbetalningstid av en retur vill Företag C att direktivet ska tolkas som att de fullgjort sin del när betalningen går iväg från dem. Det blir en utmaning att minimera tidsåtgången från det att kunden skickar in sin retur till att den har pengarna återbetalade.

4.4 MQ

MQ är ett modeföretag på den svenska marknaden som säljer både egna och externa märken. Målkunden är både dam och herr. Företaget har ett hundratal fysiska butiker samt e-handel

sedan ett par år tillbaka. Företaget är lokaliserat i västra Sverige. Respondenten på företaget innehar titeln E-handelschef.

4.4.1 Returhantering för e-handel

E-handlade varor som kunden vill returnera kan både skickas tillbaka eller lämnas i någon av MQs fysiska butiker. Om varan returneras i butik hanterar butikspersonalen e-handlade varor på samma sätt som om de inhandlats i en fysisk butik. Varorna som säljs online och i butik har samma koder och förs lätt in i butikens varusaldo. Kunden visar upp sitt kvitto från e-köpet och får sedan återbetalningen insatt på sitt bankkort eller i kontanta pengar. Detta fungerar smidigt om kunden vid köpet betalat med kort. Om kunden istället valt att betala med faktura kan denna faktura inte korrigeras av butikspersonalen. MQ använder sig av en partner som sköter faktureringen. Trots att varan är köpt på faktura återbetalas kunden i butiken direkt vid returen, genom att de sätts in på kundens bankkort eller utbetalas kontant. Det innebär att kunden fortfarande är betalningsskyldig för den utestående fakturan. I praktiken kan det uppstå en situation där kunden faktiskt lånar pengar under en kort period.

Däremot om kunden väljer att skicka tillbaka varan hanteras den av företagets kundtjänst, som också sköter returhanteringen. De har större möjlighet att korrigera fakturabetalningar.

Kunder som handlar online får en returfraktsedel med i leveransen. Returen inkommer till företagets distributionscenter i västra Sverige. Kundtjänstmedarbetaren inspekterar varan och bedömer vilka varor som kan packas om för att säljas igen. Returen registreras och kunden krediteras. De varor som ska säljas igen, flyttas vidare inom byggnaden till företagets lager. Lagret drivs av ett 3PL-företag som sköter all lagerhantering av både inkommande och utgående varor. Även här sker en registrering när varan placeras på sin lagerhylla och det är från och med då som varan finns tillgänglig för försäljning igen. Returhanteringen får ta max en vecka räknat från det att kunden skickar varan.

4.4.2 Strategiskt perspektiv på returhantering

MQ har under de år de haft e-handel arbetat för att göra kundens returprocess så smidig som möjligt. Alla varor får returneras i butik, oavsett om de egentligen bara säljs på e-handeln. Inte heller avvisas returer, utan företaget har en generellt väldigt accepterande policy. Det kan vara så att kunden väljer att skicka tillbaka en retur i stället för att returnera i butik, för att undvika att möta en säljare. Om en kund har ett avvikande returbeteende tar kundtjänst kontakt för att försiktigt föra en dialog med kunden. Kundtjänsten och returhanteringen är fortfarande en del av företaget och är inte outsourcat så som lagerverksamheten är.

Anledningen är att kundservice och försäljning anses vara en av kärnaktiviteterna. Nackdelen med outsourcing är att företaget förlorar viss kontroll över hanteringen. Företaget använder sig av olika integrerade IT-stöd, däribland ett e-handelsystem som kundtjänsten använder för att hantera returer. Utöver finns både lagersystem och affärssystem som är integrerade med varandra. Företaget upplever att systemintegrationerna fungerar smidigt och inte är begränsande när det gäller returer.

MQs övergripande strategi är att integrera de två försäljningskanalerna; butik samt e-handel. Det ska inte spela någon roll hur kunden väljer att handla med företaget utan det ska fungera smidigt. Denna strategi har funnits ändå sedan företaget startade e-handel och detta tros vara deras styrka jämfört med konkurrenterna. Företagets e-handel har dragit fördel av det etablerade varumärket och breda butiksnätet. MQ upplever inte retursystemet som en svårighet vid integrationen av försäljningskanalerna. Att kunden kan hämta ut sitt paket i butik har ställt krav på logistiken. Lösningen har blivit att dessa paket skickas med butikernas ordinarie leveranser. Uthämtning i butik kan innebära att kunden direkt går till provrummet och provar. Är kunden inte nöjd finns det möjlighet till snabb och smidigt retur på plats. Vid uthämtning i butik är det viktigt att vara snabb med leveranser, annars ökar returgraden. Kunderna väljer i ungefär hälften av fallen att returnera i butik, vilket MQ är nöjda med och uppmuntrar. Dels för att vara kundvänliga men också för att det innebär mindre frakt och hanteringskostnader för MQ. I dagsläget erbjuder företaget sina kunder fri retur vilket innebär att en stor del av kostnaderna kopplade till returer består av frakter.

MQ använder sig av orsakskoder, där kunden anger anledningen till returen. Den dominerade orsaken är att plagget inte passar. Om kunderna anger att storleken är avvikande förs den informationen vidare inom företaget. Informationen från returerna analyseras per produktkategori för att exempelvis ta fram returfrekvens. För att undvika returer arbetar MQ med presentationen av varan på e-handeln. Bättre bilder och information minskar andelen returer.

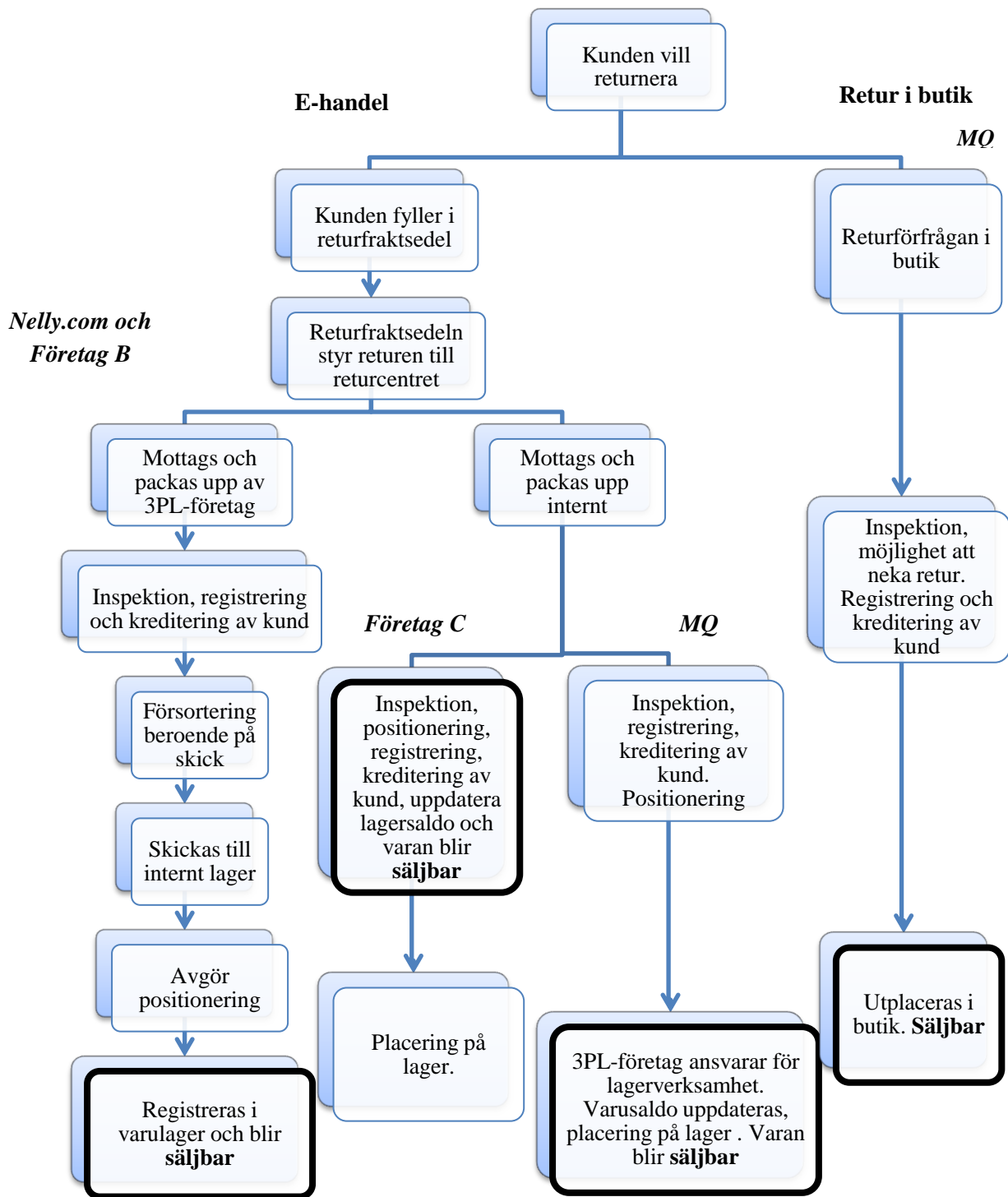
4.4.3 Framtida utmaningar

MQ anger att de har en lägre andel returer än e-handeln med modevaror i stort. Dock är företaget medvetet om att andelen returer stadigt ökar i takt med e-handelns expansion. Företagets e-handel går mot en utveckling där de kommer ta in fler e-handelsexklusiva varor som inte kommer säljas i butik. En del av dessa varor kommer troligtvis att returneras i butik, och företaget är inte helt klart med hur detta ska hanteras. E-handelsdelen av företaget växer

snabbare än butiksdelen. Inom e-handeln är returerna en prioriterad fråga, men inga större förändringar planeras för framtiden. Just nu utreds dock ifall en del av kundtjänstens hantering av returer ska flyttas till lagret och 3PL-företaget, vilket kan ses som en framtida utmaning. Fokus för företaget ligger fortfarande på att arbeta med omnikanaler. Att öka integrationen inom företaget och ut mot kund är den största utmaningen inför framtiden.

4.5 Sammanställning av företagens operativa hantering

Fallföretagens operativa returhantering kan ibland skilja sig från varandra men ibland är de lika varandra. Nedan presenteras en sammanställning av de fyra fallföretagens operativa returhantering, där det kan urskiljas vilka företags returhantering som är mer eller mindre lika.



Figur 5: Returprocessen hos de intervjuade företagen. Företagens returhantering tar olika vägar, vilka presenteras ovan. De markerade rutorna representerar det steg då de returnerade varorna åter blir till försäljning.

5. Analys

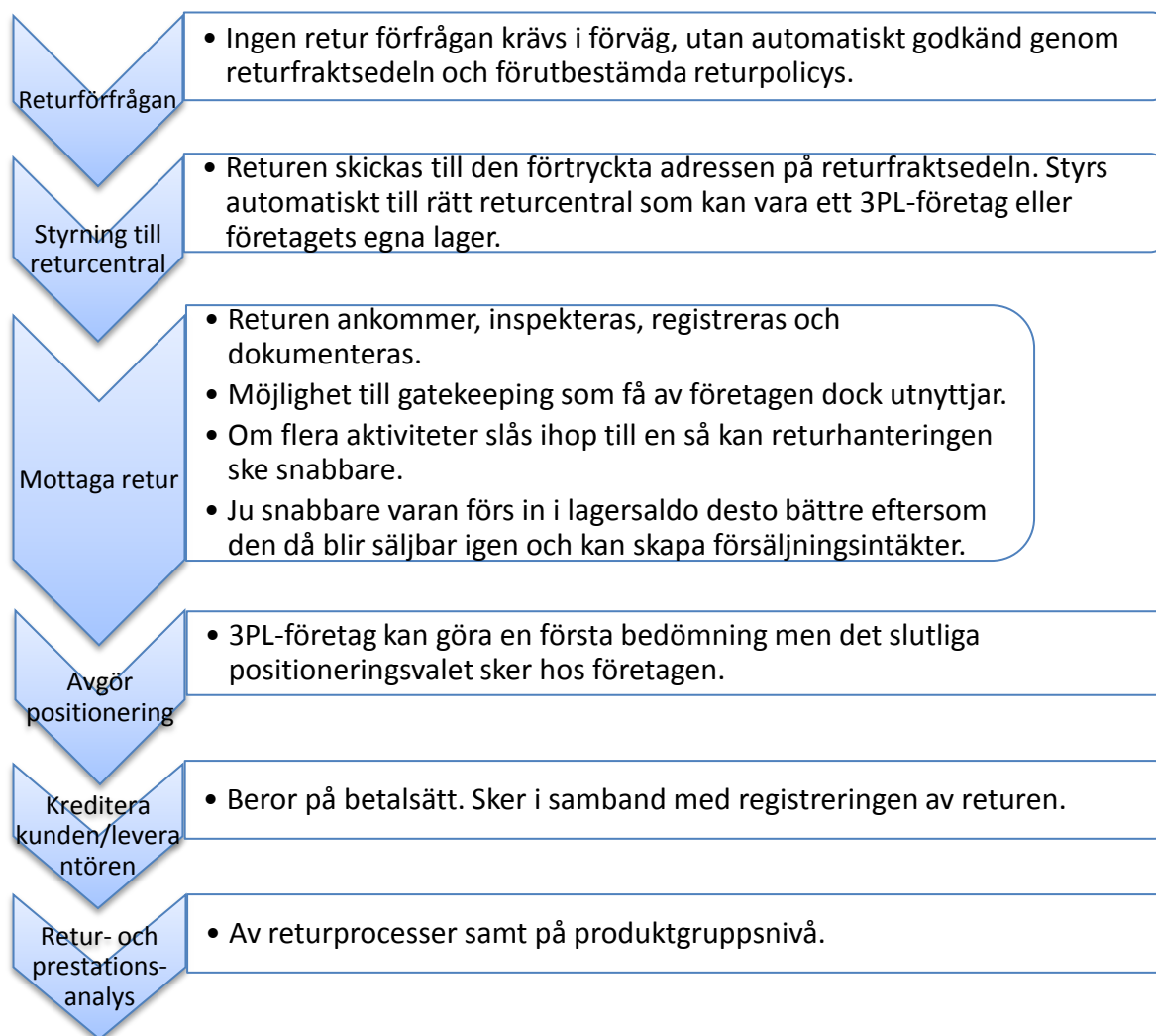
Följande analys kopplar samman den tidigare forskning som presenterats i den teoretiska referensramen, med resultatet som framkommit i fallstudierna. De fyra företagen jämförs med varandra och teorin med utgångspunkt i studiens tre forskningsfrågor. Företagens operativa hantering av returflödet (figur 5) analyseras utifrån den operativa RM-modellen av Rogers et al (2002) (figur 4). Därefter analyseras de strategiska faktorerna bakom returhanteringen; gatekeeping och avoidance, positionering, outsourcing, miljö och ansvarstagande samt informationsdelning. Sist presenteras de framtida utmaningarna som företagen står inför.

5.1 Operativ hantering

När kunden returnerar en e-handlad vara finns det hos de fyra undersökta företagen två alternativ, retur i butik eller retur via post.

MQ är det enda av företagen som arbetar med returnering i butik, trots att även Företag C har ett väl utbrett butiksnät i Sverige. Allt som köps online kan returneras i butik. De returnerade varorna mottas, inspekteras och godkänns på plats i butiken. Kunden får pengarna tillbaka och varan hängs direkt ut i butik för försäljning. Att kunder kan returnera i butik bidrar till att ledtiden för returhantering blir kortare och att varan kommer snabbare ut till försäljning igen, än om varan hade skickats till en returcentral. Därtill erbjuds kunden en större frihet att välja hur man vill returnera sitt e-handelsköp.

Om kunden skickar in varan skickas den antingen direkt till företaget eller till ett 3PL-företag som sköter returhanteringen. Nelly.com och Företag B använder sig båda av 3PL-företag vid returhantering, vilket gör att dessa två företag har liknande operativ hantering. Företag C och MQ skiljer sig delvis åt, men sköter båda returhanteringen internt. Dock har Företag C har hela retur- och lagerverksamheten internt medan MQ endast har returhanteringen internt och använder sig av en extern part för lagerhållningen. Gemensamt för alla företag är att det alltid medföljer en returfraktsedel i leveransen till kund. Det behövs därmed ingen kontakt eller godkännande innan kunden genomför returen. I den operativa returhanteringen är det första operativa steget, enligt Rogers et al (2002), att kunden kontaktar serviceavdelningen och ber om ett godkännande för att kunna få genomföra returen. Detta steg finns därmed inte hos de intervjuade företagen, utan är automatiserat i och med den medföljande retursedeln. Nedan följer en figur som visar fallföretagens hantering av inskickade returer i förhållande till Rogers et al (2002) operativa modell i sex steg.



Figur 6. Operativ analysmodell över hur fallföretagens returhantering följer de sex stegen i Rogers et al (2002) modell.

Steg två i den operativa hanteringen (Rogers et al, 2002) är att returen skickas från kunden till det returcenter som ska hantera varan. Vart returen skickas beror på hur många returcenter företaget har internt eller externt (Rogers et al, 2002). Två av företagen har sin hantering av de svenska returerna outsourcade till ett 3PL-företag, dit returerna skickas. För de andra två företagen så skickas returerna till respektive företags interna returcentral. Väl framme på respektive returcentral, inspekteras varan för att komma fram till vad som ska ske med den.

Det tredje operativa steget som Rogers et al (2002) beskriver är att motta och inspektera varan. Stock et al (2006) betonar att returprocessen bör genomföras så snabbt som möjligt och att fler aktiviteter kommer reducera varans värde. Företag C och MQ vinner tid på att ta emot

den returnerade varan direkt i anslutning till distributionscentralen, medan tid förloras hos de företag som arbetar med 3PL-företag. Vad som skiljer Företag C och MQ åt, är att den returnerade varan tidigare kommer till försäljning hos Företag C. Detta beror på att returerna som ankommer till Företag C registreras i ett och samma steg och uppdaterar direkt lagersaldot. Då varusaldot är uppdaterat blir varan säljbar och det är möjligt för en ny kund att köpa den. Hos MQ tillkommer en extra registrering då varan placeras ut på lagerhyllan och det är först då varan blir tillgänglig för försäljning. Samtliga företag uppger att returhanteringen kräver totalt cirka en vecka, men vilka aktiviteter som inkluderas i dessa dagar skiljer sig åt. Ju längre tid returhanteringen tar desto mer tappar varan i värde (Stock et al, 2006). Detta gäller främst varor med kort livslängd, vilket innefattar modevaror. Företagen anser också att det är viktigt att processen är snabb för att kunderna ska kunna få tillbaka sina pengar så snabbt som möjligt, så att de kan handla igen. Det finns därför två skäl till att det fördelaktigt om flera aktiviteter kan utföras i samma steg och snabbt. Varan kan inbringa försäljningsintäkter igen samt kunden kan handla igen.

I det tredje operativa steget finns även möjlighet till gatekeeping (Rogers et al, 2002). De intervjuade företagen har olika policy gällande huruvida de accepterar alla returerna eller inte. Tre av företagen har en generellt accepterande returpolicy, med anledningen att göra kunden nöjdare. Det är alltså endast ett av de intervjuade företagen som i dagsläget uppger att de nekar kunder att returnera. Det som nekas är exempelvis om varan är använd. Det tredje steget innefattar även att identifiera orsaken till returen och att information rörande detta sprids inom hela företaget (Rogers et al, 2002). Att dokumentera returorsak är något som alla de tillfrågade företagen arbetar med. Anledningen till detta är exempelvis att djupare kunna analysera avvikelser. Att en varan presenteras på fel sätt på e-handeln kan leda till onödiga returerna, vilka företagen gärna vill reducera. Dessa onödiga returerna kan uppmärksammas med hjälp av returkoderna.

I det fjärde operativa steget avgörs vad som ska göras med respektive returnerad vara. Detta refererar Rogers et al (2002) till som positionering. Hur varan ska bedömas eller positioneras bestäms av den returstrategi som företagen använder sig av. Varan kan exempelvis återvinnas, behandlas för att säljas igen eller säljas via en annan kanal (Rogers et al, 2002). De olika positioneringsalternativ som de intervjuade företagen arbetar med är exempelvis återvinning, försäljning i andra kanaler och ompaketering för att göra varan fullt säljbar på den svenska marknaden. Hos Nelly.com och Företag B genomförs en bedömning av skicket på varan hos de externa 3PL-företagen. Därefter skickas varan till företagets interna lager, där det avgörs

vad som ska göras med den. Det är alltså inte 3PL-företagen som avgör exempelvis i vilken kanal varan ska säljas, utan mer om den går att sälja på förstahandsmarknaden eller inte. Till skillnad från företagen med outsourcing sker positioneringsbeslutet hos Företag C och MQ internt i direkt samband med att returen behandlas. Genom att returen i sin helhet behandlas internt av samma medarbetare kan varan positioneras och omsättas tidigare än om hanteringen sker först externt och slutligen internt.

Det femte operativa steget av Rogers et al (2002) innebär att kunden krediteras för den returnerade varan. Beroende på det betalsätt kunden valt vid köpet, sker återbetalningen på olika sätt. När returen godkänns och registreras återbetalas pengarna till kunden eller så korrigeras fakturasaldot. Tillvägagångssättet samtliga företag använder sig av stämmer väl överens med det femte steget. I de fall som returerna returneras i butik till MQ, kan vissa komplikationer uppkomma i form av att fakturakorrigerings inte är möjligt i butik.

Sista steget i den operativa hanteringen av returerna är att analysera hela returprocessen och utvärdera prestationen (Rogers et al, 2002). Det sker ingen analys på varje enskild retur. Det kan genomföras en analys av en specifik vara om det skulle uppkomma stora avvikelser eller ett visst negativt returmönster. Dock genomförs alltid analyser och utvärderingar av både produktgrupper och retursystem, för att utveckla arbetssätt för returerna och för att nå ett mer effektivt retursystem.

Sammanfattningsvis kan konstateras att de intervjuade företagen arbetar på olika sätt men att det finns likheter mellan dem. De intervjuade företagens returhantering följer överlag den operativa returmodellen av Rogers et al (2002). Teorin om den operativa returhanteringen visar sig därmed kunna användas för att analysera returhanteringen inom e-handel med modevaror.

5.2 Strategiskt tillvägagångssätt

Studien tar avstamp i forskningen kring Returns Management. Som tidigare nämnts kan begreppet delas upp i gatekeeping, avoidance, positionering samt Reverse Logistics (Rogers et al, 2002). Tidigare forskning menar att strategiskt arbete inom RM kan leda till fördelar såsom ökad lönsamhet och ökad kundnöjdhet (Mollenkopf et al, 2006; Hjort, 2013). Detta är något som styrks av de intervjuade företagen i studien. Alla intervjuade företag har utvecklat sin returstrategi utifrån kundfokus. Att göra det enkelt för kunden att returnera, kan bidra till en nöjdare kund, som i sin tur kan leda till ökad omsättning. Vad som även tas upp i teorin är att en effektiv hantering av RM kan leda till reducerade returkostnader (Hjort, 2013). Genom

att arbeta med exempelvis avoidance och gatekeeping kan företagen minska de returerna som Stock et al (2006) benämner som kontrollerbara. Minskade returvolymerna sänker returhanteringskostnaderna och bidrar till ökad lönsamhet. Företagens returstrategier ämnar minska returandelen samtidigt som de erbjuder smidiga och snabba returerna till kunden. Det är viktigt för företagen som arbetar med e-handel att hitta ett hållbart förhållningssätt.

5.2.1 Framväxande returstrategi

Modellen för den operativa returhanteringen av Rogers et al (2002), visade sig tidigare i analysen vara tillämplig på företagen i vår studie. Vad gäller modellen för den strategiska returhanteringen som Rogers et al (2002) likväl föreslår, så kan inte den sägas vara lika tillämplig i denna studie. Dock har företagen designat sin returhantering utifrån den roll returerna spelar i företagets kundservicestrategi, vilket kan liknas vid det första strategiska steget. Företagen har inte använt sig av alla de sex strategiska stegen, då de formulerat sin returhantering. Istället har företagen över tid tagit hänsyn till de olika faktorer som Rogers et al (2002) presenterar i modellen. Företagens returstrategier är av framväxande karaktär. Historisk bakgrund har haft stark påverkan på dagens returhantering. Därtill har företagen olika försäljningskanaler, vilka också har påverkat returstrategin.

Nelly.com är ett relativt ungt e-handelsföretag. Vad som framkom under intervjun med företaget var att de arbetar relativt föränderligt med returstrategier. Då Nelly.com förändrat sin returstrategi och anpassat den efter kundupplevelsen så arbetar de i enlighet med teorin som Mollenkopf et al (2007) presenterar. Eftersom Nelly.com startat som renodlade e-handlare, finns inga föråldrade informationssystem som håller dem tillbaka att utveckla sin returstrategi. Företag B har sedan länge arbetat med postorder och använder sig av ett extern 3PL-företag i Estland som sköter returerna. Företaget har vuxit genom att addera fler affärskoncept till koncernen under årens gång, vilka alla har dragit nytta av en gemensam returstrategi och väl inarbetad Reverse Logistics. Om denna struktur inte hade varit lönsam eller gynnat företaget hade troligtvis inte de tillkommande varumärkena placerats i samma returflöde. Företag B menar på att kvalitet genom hela kedjan kan reducera andelen returerna, vilket kan kopplas samman med att en av försörjningskedjans uppgifter är att addera värde till en vara (Lambert et al, 1998).

Företag C har likväl en bakgrund i postorderbranschen och säljer idag sina varor både online, via postorder samt i butiker. Deras tidigare affärsstrategi med skilda försäljningskanaler har skapat systemlösningar som fått effekt på returhanteringen i dagens moderna e-handel. Trots

att Företag C har butiker, används inte butikerna för returnering av e-handelsköp, vilket beror på systemlåsningen samt de stora returvolymerna. Företag C är framgångsrika vad gäller den operativa hanteringen av inskickade returer eftersom dessa processer optimerats under lång tid. MQ började som fysisk butikskedja och har sedan utvecklat en e-handelsbutik där omnikanal alltid varit målet. Trots att MQ till största del har externa märken, hanteras dessa på samma sätt som returer av egna märken. MQ är det enda företag i studien som utnyttjar returneringsmöjligheten i deras fysiska butiks nät.

5.2.2 Identifiering av strategiska faktorer

De strategiska faktorer som framkommit i denna studie presenteras först i en figur (figur 6), vilken efterföljs av en analys av de fem identifierade faktorerna.



Figur 7. Sammanfattning av de strategiska faktorer som kan kopplas till returhantering.

Gatekeeping och Avoidance

Företagen arbetar i begränsad utsträckning med gatekeeping. Rogers et al (2002) menar på att gatekeeping är ett tillvägagångssätt för företagen att kontrollera vilka returer som ska släppas in i systemet. En svag gatekeepingfunktion ökar andelen returer, vilket då generellt leder till försämrad lönsamhet (Rogers et al, 2002). Företag B har valt att arbeta starkare med gatekeeping, eftersom de inte vill hantera använda varor och vill sätta en begränsning någonstans. De tre andra företagen har valt att acceptera alla returer för att öka kundnöjdheten. Nelly.com nämner att de planerar att förändra denna strategi för att kunna sätta gränser för vad som får returneras.

I de flesta fall har de intervjuade företagen försökt att göra det enkelt för kunden att returnera vilket kan kopplas till Hjorts (2013) teori om att kunden tar en större risk när det är svårt att returnera. Om det blir en ökad risk för kunden vid köpet, så kommer det minska kundnöjdheten (Hjort, 2013). De intervjuade företagen vill arbeta för att göra kunden nöjd, genom att förenkla returerna ifrån kundens perspektiv. Nöjda kunder handlar mer, vilket i sin tur leder till ökad omsättning. Nelly.com arbetade under en period med en returstrategi som fick följden att det blev mer komplicerat för kunden att returnera. Strategin som visserligen ledde till ett ökat informationsflöde fick då ersättas med en ny strategi som underlättade för kunderna. Företagen måste väga kundupplevelsen mot kostnaderna för returhantering.

Hos MQ kan kunder som köpt varor på e-handeln välja att returnera i butik istället för att skicka tillbaka varan. Att återlämna i butik är ofta uppskattat hos konsumenterna, men MQ nämner att det kan finnas ett kundbeteende där kunden istället väljer att skicka tillbaka varorna för att slippa möta en säljare i butiken. I en fysisk butik kan kunden bli ifrågasatt på ett annat sätt gällande sin retur, vilket inte sker på samma sätt då varan skickas tillbaka till returcentret. I butiken finns därmed en gatekeepingfunktion (Rogers och Tibben-Lembke, 1999), som undersöker om varan är i nyskick och kan säljas igen. Om inte, så accepteras inte returen och kunden får inte returnera sitt köp. Detta kostar inte företaget någon frakt, men kan bidra till att kunderna blir mindre nöjda med bemötandet i hos företaget. I fysiska butiker är det enklare att arbeta med gatekeeping eftersom mötet med kunden innebär en dialog och lägre risk för missnöje och missförstånd. I de fall då kunden skickar in sin retur skulle en liknade gatekeepingfunktion visserligen kunna hindra många av de returnerade varorna. Samtidigt kommer striktare gatekeeping på returcentret innebära tidskrävande bedömning av varorna. Om man ser till den långsiktiga lönsamheten är det troligen bättre att arbeta begränsat med gatekeeping. Då kan kundnöjdheten öka samtidigt som företaget får mindre fraktkostnader för att varorna inte behöver skickas från returcentret tillbaka till kunden efter det att returen blivit avvisad.

Att arbeta för att minska andelen returerna benämns enligt Rogers et al (2002) som avoidance. Att minimera antalet returerna kan genomföras exempelvis genom att förbättra varans kvalitet och att arbeta så att varan stämmer överens med kundens förväntningar, genom rättvisande bilder och information (Rogers et al, 2002). Alla de intervjuade företagen arbetar för att motverka att kunden ska returnera sådana returerna som Stock et al (2006) kallar kontrollerbara returerna. Exempelvis gäller det att leverera rätt vara till rätt kund och att framställa varan så verklighetstroget som möjligt. Det gäller även att arbeta med standardiserade storlekar och

med att varubildernas färg stämmer överens med färgerna i verkligheten. Företagen analyserar i olika utsträckning returerna och arbetar för att reducera antalet returer med hjälp av avoidance.

Positionering

Som tidigare nämnts innebär positionering att man bestämmer vad man ska göra med en returnerad vara (Rogers et al, 2002). De intervjuade företagen arbetar olika med sina positioneringsbeslut. Två av företagen har sin returhantering outsourcad. 3PL-företagen genomför en första sortering av returerna. Dessa skickas till företagets interna lager där det sker en slutlig positionering. Det bestäms exakt vad som ska göras med varan och vilken försäljningskanal som är lämplig. De olika alternativ som tagits upp i den teoretiska referensramen är att sälja varan i nyskick, skänka till välgörenhet, sälja till en outlet eller sälja till en mäklare som finner en lämplig försäljningskanal (Tibben-Lembke och Rogers, 2002). Dessa alternativ stämde överens med de alternativ som de olika företagen sammanslaget arbetar med. Endast ett av företagen uppger att de arbetar aktivt med återvinning och välgörenhet. De lämnar alla sina osäljbara varor till en extern partner som därefter bestämmer vad som ska göras med varan. Sammanfattningsvis kan därmed positioneringen ske i flera steg, vilket sker hos de företagen med outsourcing. Alternativt i ett och samma steg hos de företag som sköter returhanteringen internt.

Informationsdelning

Forskningen menar på att informationsdelning är av största vikt för en effektiv Returns Management (Näslund et al, 2012; Huscroft et al, 2012; Stock et al, 2006; Mollenkopf et al, 2007). Resultatet av denna studie visar på ett blandat förhållningssätt till IT och information. MQ upplever sig inte vara begränsade av sitt nuvarande informationssystem och kanske beror det på att de är en relativt ny e-handlare och inte har något systemarv som hindrat utvecklingen. Istället har e-handeln fått integreras direkt med företagets ursprungliga butiksnät. Med ett starkt fokus på omnikanal från början har informationssystemen formats därefter.

Som kontrast upplever Företag C en svårighet att hantera e-handel och fysiska butiker på ett integrerat sätt. Hos företag C finns ett starkt postorderarv där distansförsäljningen har varit skild från butiksförsäljningen. Genom åren har specialanpassade informationssystem utvecklats som kan hantera de stora volymer som är karaktäristiskt för Företag C. I dagsläget, då större krav ställs på omnikanal, har Företag C inte samma möjligheter som MQ att erbjuda

kunden en integrerad upplevelse. Detta kan ha haft en påtvingande effekt på den returstrategi som vuxit fram. Informationssystemet kan därmed ha satt förutsättningarna för hur returstrategin har uppkommit. Som nämnts erbjuder MQ kunden möjligheten att returnera i butik, medan Företag C endast tar emot inskickade returer. Genom bättre informationsdelning (Heinrich och Simchi-levi, 2005) mellan försäljningskanalerna har MQ i detta avseende vunnit konkurrensfördelar jämfört med Företag C. Varken Nelly.com eller Företag B har ett butiksnät vilket gör att denna typ av krav från kunden inte är aktuellt.

God informationsdelning leder till värdeskapande i försörjningskedjan (Stock et al, 2006, Tibben-Lembke och Rogers, 2002, Mollenkopf et al, 2007). De intervjuade företagen menar alla att det är viktigt med informationsdelning mot kund. Detta kan exempelvis vara att lokalisera kunders returer med hjälp av track and trace. Returer är en naturlig del av e-handeln och företagen får inte begå misstagen att tro att köpet är klart vid första leveransen. Genom god uppföljning och kommunikation ökar kundnöjdheten vilket kan ses som värdeskapande för företagen.

Outsourcing

Reverse Logistics är enligt Rogers et al (2002) den delen av RM som operativt hanterar returflödet. RL lämpar sig för outsourcing. Det gör däremot inte de strategiska besluten som bör fattas internt. Ordoobadi (2009) menar att ett 3PL-företag kan hantera returer korrekt och snabbt vilket Företag B styrker genom att påvisa det anlitate 3PL-företagets stora kompetens inom returhantering. Företag B har haft partnerskapet i flera år och känner sig trygga med de rutiner och riktlinjer som arbetats fram under resans gång. Detta kan vara en faktor till att de under intervjun förmedlar en trygghet i att deras operativa processer fungerar optimalt. Beslutet till outsourcing var bland annat av finansiell grund för Företag B. Ordoobadi (2009) menar på att outsourcing av logistikaktiviteter även kan ske för att nå operationella och strategiska fördelar. Nelly.com menar att de fått ökad flexibilitet vilket kan vara en operativ fördel. Huscroft et al (2012) menar på att det måste finnas en vilja från alla aktörer i försörjningskedjan att kommunicera. Då 3PL-företagen är lokaliserade i Estland, kan det finnas en språkbarriär. Därmed är det viktigt att företagen som valt outsourcing inser vikten av fungerande kommunikation. Företag B berättar att när 3PL-företagets personal stöter på avvikelser i returhanteringen finns det ett kommunikationsverktyg i företagets affärssystem. Via detta kan personal i Estland och lagret i Sverige förmedla information och ställa kortare frågor. Tillit och kommunikation i försörjningskedjan är viktigt. MQ har valt att behålla returhanteringen trots att resten av lagret är förlagt hos ett 3PL-företag som ligger vägg i

vägg. Anledningen till detta är att hanteringen anses vara en del av kundrelationen och att företaget då får kontroll över kontakten med kunden. Även om MQ funderar på att outsourca delar av returhanteringen så vill de behålla kommunikationen med kunden, vilket styrker hur viktigt företaget tycker det är med relationen till kunden.

Alla företag har ställts inför uppgiften att designa och utforma sitt returhanteringssystem som en del av distributionsnätverket. Precis om Laseter et al (2007) förespråkar vid nätverksdesign har företagen i studien tagit hänsyn till volymer, marknader, kostnader, strategier och många andra faktorer. De två företagen som outsourcat returhanteringen nämner flera fördelar med detta. Exempelvis får företagen tillgång till en mer flexibel arbetskraft som kan möta den stora returvariationen som uppträder under året. Så som Tibben-Lembke och Rogers (2002) beskrivit har företagen sämre möjligheter att prognostisera returflöden jämfört med Forward Logistics-flöden. Med den bakgrunden styrks företagets behov av flexibel arbetskraft. Därtill kan företagets kostnader för returhantering bli lägre. Ledtiden förlängs visserligen med cirka en dag samt att transporterna ökar vid outsourcing till Estland. Dock är fördelarna större än nackdelarna enligt de två studerade företagen med outsourcing.

Företag C och MQ sköter returhanteringen i egen regi i anslutning till, eller i, sina distributionslager. Företag C har kommit fram till att deras volymer är tillräckligt stora samt att deras processer är optimerade så att outsourcing inte skulle sänka kostnaderna. MQ som har mindre volymer, utvärderar som tidigare nämnts, ifall returhanteringen ska förläggas hos det 3PL-företag som i dagsläget driver deras övriga lageraktiviteter. MQ har inte bedrivit e-handel i så många år varför det mest effektiva retursystemet antagligen inte utarbetats ännu. Företagen jämför sin egen kostnad för hantering med kostnaden för att förlägga hanteringen hos ett 3PL-företag. För åtminstone två av företagen har det varit fördelaktigt att outsourca, vilket kan bero på att deras egna returprocesser inte varit tillräckligt optimerade eller av mindre omfattande returvolym.

Miljö och ansvarstagande

När kunderna blir allt mer miljömedvetna (Huscroft et al, 2012), är det rimligt att anta att företagen arbetar aktivt med miljöfrågor och ansvarstagande. Dock framkom det inte tydligt hur företagen arbetar med miljö- och ansvarsfrågor under intervjuerna. Sarkis et al (2004) nämner att företag med ett RL-flöde, aktivt borde arbeta med att minimera miljöpåverkan. Inget av de två företagen som valt att skicka returerna via Estland tar upp miljöpåverkan som en negativ effekt av outsourcingen. Det kan tänkas att det hade inneburit mindre utsläpp från

transporter om företagen istället valt att hålla returhanteringen internt. Efter hantering i Estland, ska de returnerade varorna ändå transporteras till företagets lager i Sverige. Det är dock svårt att avgöra om returhantering internt genererar mindre utsläpp än att skicka retureterna till Estland.

Företag kan minska sin negativa miljöpåverkan genom att öka fyllnadsgraden i transporterna (McKinnon och Edwards, 2009). Att undvika att köra med halvtomma laster är en väg att gå. De outsourcingande företagen nämner att retureterna går i en samlad transport till Estland. Vad som dock inte framkommer är om det alltid är fyllda lastbärare eller om de ibland körs halvtomma. Variationen i returmängd kan leda till att det inte alltid går att fylla lastbäraren. Stock et al (2006) menar att snabbhet är den viktigaste faktorn inom returprocessen. Dagens krav på snabba transporter kan tänkas leda till att alla transporter inte hinner fyllas innan de måste skickas i väg. Den omgivning som företagen verkar inom ställer inte tillräckligt höga krav på miljömässiga transporter av returflödet, utan det viktigaste just nu är snabbhet. Returflödet hade kunnat se annorlunda ut om miljömässiga transporter prioriterades högre. Då hade fyllnadsgraden kunnat förbättras.

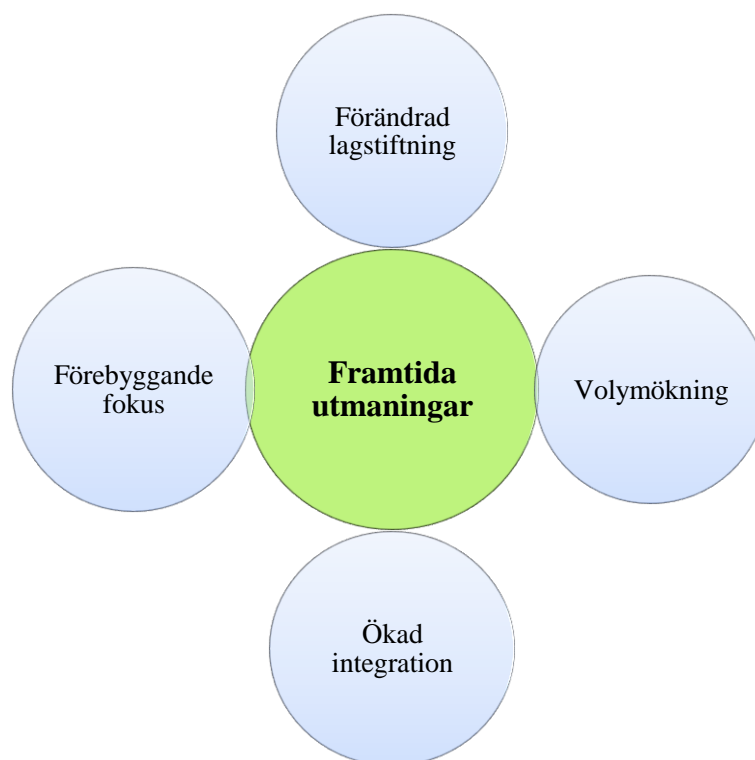
Då MQ erbjuder kunden uthämtning i butik, samordnas e-handelsvarorna med de ordinarie varutransporterna till butikerna. I detta avseende arbetar MQ miljöeffektivt enligt Cullinane (2009), som menar att det är optimalt att samordna leveranser. Då även en stor del av retureterna återlämnas i butik, minskar antalet enskilda retur försändelser. De resterande varorna som inte returneras i butik, returneras till MQ i separata försändningar. Detta kan enligt Thornton och Ferrone (2001) få negativa konsekvenser i form av ökade föroreningar och energislöseri. Klart är att retur driver transporter och att företagen aktivt behöver arbeta med detta. Det kan dock finnas en motsättning. Då det finns ett starkt incitament hos företagen att öka omsättningen, kommer även retureterna att öka och därmed transporterna.

Företag C är det företag som tydligast betonar ansvarstagande. Trots lågvärdesvaror där kostnaden för returhanteringen är hög i förhållande till försäljningspriset så packas alla säljbara varor om och säljs igen. Övriga osäljbara returnerade varor överlämnas till företagets externa partner som sorterar och positionerar varan antingen till försäljning på andrahandsmarknader eller återvinner fibrerna. Sarkis et al (2004) menar att denna typ av återvinningsfokus inom e-handeln växer, vilket författarna hoppas är en fortlöpande trend. I och med Företag Cs arbete med återvinning är de i detta fall en föregångare. Författarna anser att återvinnings- och miljöfrågor är något som bör prioriteras inom returhanteringen, och som

kan vara framtidens fokus. Alla intervjuade företag vill givetvis arbeta hållbart, men det kan vara så att miljöinriktade satsningar inte får den plats som de skulle behöva. Detta eftersom andra delar i returhanteringen prioriteras högre. Dock är alla företag överens om att kundnöjdhet är det absolut viktigaste. Därmed ligger det hos kunden att förmedla sina förväntningar på företag att ta ansvar. I framtiden tror författarna att det kommer ställas högre krav på hur de returnerade varorna återvinns och används om igen.

5.3 Framtida utmaningar

Den sista frågeställningen besvaras i denna del av analysen. De framtida utmaningar som identifierats i denna studie presenteras i figur 7, som följs av en närmre analys av dessa.



Figur 8. Sammanfattning av de framtida utmaningarna inom returhantering som de intervjuade företagen står inför.

Volymökning

Enligt Företag C är volymökningen den största utmaningen inom returhantering, vilket kan bli en komplikation för framtida expansionsplaner. MQ är det företag som tror att de har mindre problem med returer än branschen i övrigt, delvis tack vare returmöjligheten i butik. De ser därmed inte volymökningen som en framtida utmaning utan upplever sig bara behöva finslipa returprocesserna. Hos MQ finns dock tanken på outsourcing av returaktiviteterna. Detta kan

tyda på att den framtida volymökningen kan komma att kräva mer resurser än vad MQs interna returcenter idag besitter.

Volymökningen av returerna kommer kräva att företagen ytterligare optimerar sina returflöden. Beroende på om det finns nedärvd kompetens inom företaget eller inte måste företagen utvärdera ifall de ska behålla returhanteringen internt eller att låta en extern part hantera detta flöde. Stock et al (2006) menar på att företag med bristande kompetens och resurser borde använda sig av outsourcing. Nyckeln blir troligtvis att företagen låter den som är expert på returhanteringen utföra den. Företag C har behållit returhanteringen internt, eftersom de anser sig mer effektiva än ett 3PL-företag. Har man inte ett retursystem av hög kvalitet kan det få konsekvenser i takt med att returerna ökar. Därmed kan det komma att krävas outsourcing för vissa företag om de ska kunna hantera den volymökning som väntas i framtiden.

Förebyggande fokus

Inom Returns Management framstår arbetet med avoidance (Rogers et al, 2002) som det område där företagen ser störst förbättringspotential. Detta hänger samman med att de förväntar sig ökade returvolymerna. Det är viktigt att arbeta integrerat mellan företagsfunktioner, exempelvis genom att information gällande returerna förmedlas genom hela företaget. Att förebygga uppkomsten av returerna är det som Rogers et al (2002) beskriver som avoidance. Detta är ett arbetssätt som spänner över hela företagets verksamhet. Företagen måste arbeta vidare med kvalitet i alla processer för att i slutändan förhindra att kunden önskar returnera. De åtgärder som företagen vill genomföra är mestadels relaterade till varupresentation, men också kopplade till logistikprocesserna. Att leverera rätt vara i rätt kvalitet till rätt kund i rätt tid, är det en bra början. Utmaningen inför framtiden är alltså att försöka minimera returflödet i form av att undvika de returerna som företaget själv kan påverka.

Förändrad lagstiftning

I juni 2014 kommer ett EU-direktiv träda i kraft (Riksdagen, 2014). Detta har uppmärksammats av alla de intervjuade företagen, som tror att det kommer bli en utmaning att kunna möta denna lagförändring. När staten och EU inför direktiv innebär detta att e-handlarna måste vara beredda på att förändra sina processer inom företaget. I och med förändringen måste företagets försörjningskedjor vara anpassningsbar. Lee (2004) menar på att en konkurrenskraftig försörjningskedja måste vara allierad, anpassningsbar och agil. Det finns möjligheter att vinna konkurrenskraft på marknaden om företagen och dess försörjningskedjor tar till sig och arbetar aktivt med Lees (2004) "tre A:n". Marknaden och

samhället är föränderliga och innebär att företagen måste kunna hantera förändringar exempelvis i form av lagstiftning eller fluktuationer i efterfrågan. Vad som återstår att se är om de intervjuade företagen kan möta EU-direktivets krav. Förändringen kommer visa vilka företag som är anpassningsbara och därmed får ökad konkurrenskraft.

Öka integrationen

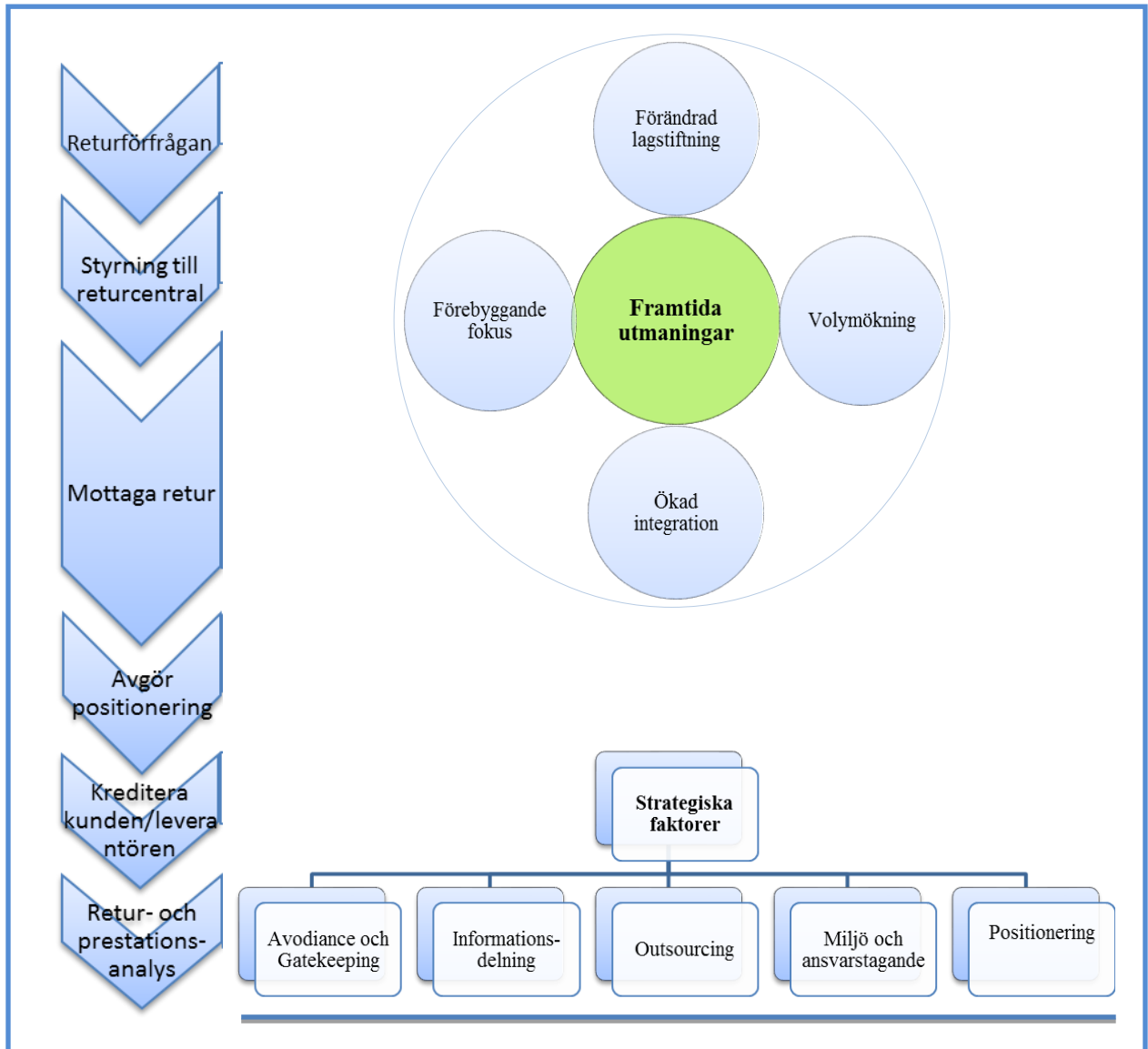
En framtida utmaning som företagen står inför är att öka sin integration, både internt och i försörjningskedjan. Företag B nämnde att de vill arbeta vidare med implementering av sitt nya affärssystem. Att investera i informationssystem leder till en mer effektiv returhantering (Näslund et al 2012; Stock et al, 2006; Huscroft et al, 2012). Huscroft et al (2012) påpekar att det är företagets ledning och övergripande strategi som sätter ramarna för returhanteringen. Stora investeringar i exempelvis informationssystem påverkar hela företagen.

Returstrategin måste ses som en del av den övergripande strategin. Insatsen för att förbättra returhanteringen måste ske i samspel med företagets övriga affärsaktiviteter. Företag C arbetar för att minska och undvika returer i projektform, där ett tvärfunktionellt team tittar på hela affärsmodellen och inte bara på returprocessen. Detta är ett exempel på att det inte går att se returhanteringen som en isolerad funktion i företaget.

Tre av de fyra intervjuade företagen har flera försäljningskanaler att utnyttja. Att kunna hantera informationen mellan två eller flera kanaler kommer kräva ytterligare integrationsarbete. Exempelvis ser Företag C sina försäljningskanalers separata IT-stöd som ett hinder vid införande av omnikanalfunktioner, så som retur i butik. Kunderna förväntar sig i allt större grad att företagen arbetar i enlighet med omnikanal (E-barometern, 2014). Där har som tidigare nämnts MQ ett förspång. Genom att de har integrerat de olika systemstöden kan MQ dra nytta av returer i butik. Att kunna integrera både sina försäljningskanaler och sin försörjningskedja ses som en fortsatt framtida utmaning för alla företag.

5.4 Analyssammanfattning

Analysen har undersökt modeföretags returhantering ur det operativa och strategiska perspektivet. Därtill har framtida utmaningar identifierats. Vad som framkommit i de olika delarna av analysen sammanställs nedan i figur 9.



Figur 9. Sammaställning av företagets returhantering sett ur det operativa och strategiska perspektivet samt företagets framtida utmaningar.

6. Slutsatser och framtida forskning

Synen på försörjningskedjan har inte alltid inkluderat returflödet, dock innefattar e-handeln med modevaror ofta ett stort returflöde från konsument. Företag måste ta hänsyn till den andel av affärerna som inte är avslutade vid leverans till konsument. Genom att ta till sig teorin kring Returns Management kan företag få en bredare förståelse för returhanterings betydelse som värdeskapande aktivitet i försörjningskedjan. Snabba och smidiga returer skapar nöjdare kunder och ökar sannolikheten för återköp. Företagens mål med RM bör vara att balansera returkostnader med att göra konsumenten nöjd. Med detta synsätt kan företagen stärka sin position på den konkurrensutsatta e-handelsmarknaden. Nedan presenteras studiens slutsatser utifrån de tre forskningsfrågorna.

6.1 Slutsatser

Hur ser returhantering ut hos modeföretag med e-handel?

Returhanteringen hos modeföretag med e-handel följer i huvudsak den operativa modellen av Rogers et al (2002). Trots att denna teori har några år på nacken är modellens steg jämförbara med de processer som identifieras hos de undersökta företagen. Modellen gäller generellt för konsumentreturer och i denna studie visar den sig vara väl applicerbar vid e-handel med modevaror. Därmed kan denna operativa returmodell vara användbar då modeföretag vill utforma en effektiv returhantering av e-handlade varor. Ett av de företag som deltog i studien utnyttjade möjligheten till returnering i butik. Där skiljer sig returhanteringen åt då returnerade varor integreras i det fysiska flödet i butiken.

Vad har format modeföretags returhantering sett ur ett strategiskt perspektiv?

Returhanteringen hos företagen har formats över tid och det är många strategiska faktorer som har haft påverkan på dess utformning. Det är företagets bakgrund och egenskaper som har format deras respektive returstrategier. Detta visar sig i inställningen till gatekeeping, avoidance, outsourcing, informationssystem och ansvarstagande. Det kan konstateras att kunden har varit i fokus för alla företag under utformningen av returstrategi. Kundens returupplevelse har vägts mot kostnaden för returhantering då företagen har sökt den mest effektiva och optimala lösningen. Detta har resulterat i olika returstrategier som alla är kopplade till företagets övergripande strategier.

Studien visar att gatekeeping inte ingår i större omfattning i företagets returstrategi.

Företagen arbetar generellt med en accepterande policy vid inskickade returer, vilket kan bero

på att kostnaden för returhantering samt frakt är hög. Vid retur i butik finns större möjlighet att avvisa returer. Det är lättare att föra en dialog om den returnerade varan med kunden direkt i butik. En annan fördel med gatekeeping i butik är att det inte tillkommer kostnader om företagen väljer att avvisa returen. Avoidance är ett brett begrepp och används övergripande genom hela företagen. Arbetet med varupresentation är det tydligaste tillvägagångssättet för företagen att undvika returer från e-handeln. Varan som presenteras på e-handeln måste motsvara den verkliga varan för att undvika onödiga returer. Därmed kan detta sägas vara en viktig del i företagets returstrategi.

Vad studien har påvisat är att informationsdelning och integration är en nyckel till framgångsrik returhantering. Företagen arbetar med att kommunicera effektivt mot kund och inom försörjningskedjan. Dock förekommer vissa systembegränsningar som kan hämma företagets integration och kommunikation. Begränsningar och möjligheter i informationssystem har påverkat utformningen av företagets returstrategier.

Ett stort beslut i returutformningen är ifall företagen ska utnyttja möjligheten till outsourcing av returaktiviteterna. Om företagets kompetens och returprocess har utvecklats under många år inom postorderbranschen, så kanske inte ett 3PL-företag kan utföra returerna bättre. I studien visar sig outsourcing vara fördelaktigt för de företag som endast har e-handel och inga fysiska butiker. Vid outsourcing är det viktigt att 3PL-företaget befinner sig geografiskt nära så att returflödets ledtid förkortas. En snabb returprocess är högt värderad eftersom det ökar kundnöjdheten. Outsourcingen skapar dock längre transporter. Det är inte fullt kartlagt hur företagen i denna studie tagit hänsyn till miljöpåverkan, då de utformat sina returstrategier. Företagen är ansvarstagande i den bemärkelsen att de försöker sälja de returnerade varorna i den mån det går, helst på den ordinarie marknaden. Resterande varor säljs på andrahandsmarknaden eller lämnas till välgörenhet. Ett av företagen utmärker sig genom att arbeta med återvinning av textila fibrer.

Vilka framtida utmaningar finns inom returhantering för modeföretag med e-handel?

Studien kan sammanfatta att de framtida utmaningarna utgår ifrån en förväntad volymökning. Ett förebyggande arbetssätt kommer vara mest effektivt för att möta detta. Det returfröbyggande arbetet måste ske på alla plan inom företaget och då är integration internt samt genom hela försörjningskedjan av största vikt. Inom kort kommer den nya lagförändringen gällande e-handeln, att ställa krav på snabb återbetalning till konsument. Detta kommer kräva snabb returhantering och effektiva informationssystem. För att i

framtiden vara konkurrenskraftiga kan företagen hämta vägledning från forskningen kring Returns Management. RM ser returhanteringen utifrån ett helhetsperspektiv vilket hjälper företagen att förstå att returer påverkar alla delar i företaget. Företagen kan inte utveckla sin returstrategi separerat från övergripande strategier. Även fortsättningsvis måste den övergripande strategin sätta ramarna för returhanteringen.

6.2 Framtida forskning

Då författarna valt att fokusera på företagets syn på returer, förslås framtida forskning utifrån kundperspektivet. Vidare föreslås framtida forskning kring e-handelsreturer ur ett miljöperspektiv, då detta inte diskuterats tillräckligt djupt i denna studie. Det skulle även vara intressant att göra en närmre ekonomisk analys av hur returer påverkar lönsamheten inom svenska modeföretag med e-handel.

Litteraturlista

- Abukhader, S., Jonson, G. (2003). The environmental implications of electronic commerce A critical review and framework for future investigation. *Management of Environmental Quality: An International Journal* Vol. 14, Nr. 4, s. 460-476.
- Bryman, A., Bell, E. (2013). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. 2. uppl., Liber.
- Croxton, K. L., Garcia-Dastugue, S., Lambert, D., Rogers, D., (2001). The Supply Chain Management Process. *The International Journal of Logistics Management* Vol. 12, Nr. 2, s. 13-36.
- Cullinane, S. (2009). From Bricks to Clicks: The impact of the Online Retailing on Transport and the Environment. *Transport Reviews: A Transnational Transdisciplinary Journal* Vol. 29, Nr. 6, s. 759-776.
- E-barometern (2013). *E-barometerns helårsrapport 2012*. Svensk Digital Handel, Posten, HUI Research. Stockholm.
- E-barometern (2014). *E-barometerns helårsrapport 2013*. Svensk Digital Handel, Posten, HUI Reserach. Stockholm.
- Edwards, J., Wang, Y., Potter, A. och Cullinane, S. (2012). E-business, e-logistics and the environment. I: McKinnon, A., Cullinane, S., Browne, M., Whiteing, A., Piecyk, M. (red.) *Green Logistics: improving the environmental sustainability of logistics* 2. uppl., s.323-338 Kogan Page Ltd.
- Fleischmann, M., Bloemhof-Ruwaard, J., Dekker, R., van der Laan, E., van Nunen, J.A.E.E., van Wassenhove, L.N. (1997). Quantitative models for reverse logistics: a review. *European Journal of Operational Research* Vol. 103, Nr. 1, s. 1-17.
- Goldfield, Robert (2001) "Nike tests curbside recycling of shoes", *The Business Journal Portland*, http://www.bizjournals.com/portland/stories/2001/05/28/daily44.html?jst=s_rs_hl [2014-05-26]
- Handelns Utvecklingsråd (2010). *Härifrån till framtiden -detaljhandeln i Sverige 2025*. AB Handelns Utredningsinstitut HUI reserach.
http://www.hur.nu/forskning/forskningsrapporter/rapporter_2010 [2014-05-22]

- Heinrich, C., Simchi-Levi, D. (2005). Do IT investments really pay off? *Supply chain management review* Vol. 9, Nr. 4, s. 23-28.
- Hjort, K. (2013). *On Aligning Returns Management with the Ecommerce Strategy to Increase Effectiveness*. Diss., Chalmers University of Technology
- Hjort, K. (2014). Returer kan skapa lönsamhet. Svensk Digital Handel. *Logistikmagasinet*. Nr.1. http://dhandel.se/wp-content/uploads/2014/03/DB-Schenker_Logistikmagasinet-e-handel.pdf [2014-05-22]
- Lambert, D., Cooper, M., Pagh, J., (1998). Supply Chain Management: Implementation Issues and research opportunities. *The International Journal of Logistics Management* Vol. 9, Nr. 2, s.1-19.
- Laseter, T., Rabinovich, E., Boyer, K. och Rungtusanatham, J. (2007). 3 Critical Issues in Internet Retailing. *MIT Sloan Management Review* Vol 48, Nr.3, s. 58-64.
- Lee, H.L. (2004). The triple-A supply chain. *Harvard Business Review* Vol. 82 Nr. 10, s. 102-12.
- McKinnon, A., Edwards, J. (2012). Opportunities for improving vehicle utilization. I: McKinnon, A., Cullinane, S., Browne, M., Whiteing, A., Piecyk, M. (red.) *Green Logistics: improving the environmental sustainability of logistics*. 2. uppl. s. 195-213 Kogan Page Ltd.
- Mintzberg, H., Waters, J.A. (1985). Of Strategies, Deliberate and Emergent. *Strategic Management Journal* Vol. 6, Nr. 3, s. 257-272.
- Mollenkopf, D., Russo, I. & Frankel, R. (2007), The returns management process in supply chain strategy. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management* Vol. 37, Nr. 7, s. 568-592.
- Näslund, D., Hulthen, H. (2012). Supply chain management integration: A critical analysis. *Benchmarking: An International Journal* Vol. 19, Nr. 4/5, s. 481-501.
- Ordoobadi, S. M. (2009). Outsourcing reverse logistics and remanufacturing functions: a conceptual model. *Management Research News* Vol. 32, Nr. 9, s. 831-845.
- Patel, R., Davidson, B. (2003). *Forskningsmetodens grunder: Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. 3. uppl. Studentlitteratur.

- Rogers, D.S, Lambert, D., Croxton, K., García-Destague, S. (2002). The returns management process. *The international Journal of Logistics Management* Vol. 13, Nr. 2, s. 1-18.
- Rogers, D.S., Tibben-Lembke, R.S. (1999). Going backwards: Reverse Logistics, Trends and practices. *Journal of Business Logistics* Vol.22, Nr. 2, s.129-148.
- Rogers, D.S., Tibben-Lembke, R.S. (2001). An examination of reverse logistics practices. *Journal of Business Logistics* Vol. 22, Nr. 2, s. 129-148.
- SFS (1990:932) *Konsumentköplag*, Stockholm, Justitiedepartementet.
- SFS (2005:59) *Distans- och hemförsäljningslag*, Stockholm, Justitiedepartementet
- Simchi-Levi,D., Kaminsky,P., Simchi-Levi, E. (2008) *Designing and Managing the supply chain*. 3. uppl., McGraw Hill Higher Education.
- Stock, J., Speh, T. och Shear, H. (2006). Managing product returns for competitive advantage. *MIT Sloan Management Review* Vol. 48, Nr. 1, s. 57-62.
- Svensk Digital Handel (2013). Nyckeltal för E-handeln 2012-2013. Svensk Digital Handel, HUI Research
<http://www.svenskhandel.se/Documents/Rapporter/Nyckeltal%20f%C3%B6r%20E-handeln.pdf?epslanguage=sv> [2014-05-22]
- Svensk Digital Handel (2014). Vår Logistikgrupp arbetar för fullt. Svensk Digital Handel
<http://dhandel.se/var-logistikgrupp-arbetar-for-fullt/> [2014-03-27]
- Svensk Handel (2014). Tillsammans för ännu bättre distans- och e-handel. Svensk Handel.
<http://www.svenskhandel.se/Handelns-fragor/E-handel/> [2014-05-22]
- Sveriges Riksdag (2014) Lag om distansavtal och avtal utanför affärslokaler, SFS 2005:59, SFS 2014:221. http://www.riksdagen.se/sv/Dokument-Lagar/Lagar/Svenskforfattningssamling/Rubriken-upphor-att-galla-U2_sfs-2005-59/ [2014-03-27]
- Thornton, R.V., Ferrone, R. (2001). The environment, e-commerce and sustainability. *Environmental Quality Management* Vol. 10, Nr.3, s-85-91.

Tibben-Lembke, R.S. & Rogers, D.S. (2002). Differences between forward and reverse logistics in a retail environment. *Supply Chain Management: An International Journal* Vol. 7, Nr. 5, s. 271 – 282.

Tillväxtverket (2013). *Modebranschen i Sverige* (Rapport 13:03). Stockholm: Tillväxtverket.

Tillväxtverket (2014). *Modebranschen i Sverige* (Rapport 0163). Stockholm: Tillväxtverket.

Vlachos, D., Dekker, R. (2003). Return handling options and order quantities for single period products. *European Journal of Operational Research* Vol. 151, Nr. 1, s.38-52.

Appendix

Intervjufrågor

1. Vad händer från det att ni får tillbaka en vara från kunden? Kan du beskriva processen steg för steg? *Vem genomför steget? Hur genomförs steget? När i tiden genomförs steget?*
2. Är processen olika vid olika typer av returerna och i så fall varför? *prisklass, produktgrupp?*
 - 3a) Positionering innebär att man gör ett val för hur den returnerade varan ska leva vidare. *Det kan vara ompaketering, återvinning, direkt återförsäljning eller att produkten slängs.*
 - 3b) Hur genomförs det valet/de valen? *Är det en person som avgör hur varan ska hanteras eller sker det per automatik i ett datasystem?*
 - 3c) När sker valet för hur varan ska placeras i returflödet?
 - 3d) Vad har ni för riktlinjer (policy) för hur personalen ska utföra valet? *Beroende på returorsak, sker positionering på olika vis?*
4. Hur lång tid tar hela processen från det att varan kommer tillbaka till att den finns i lager redo för försäljning igen?
 - 5a) Hur har ni utformat den returstrategi som ni har idag?
 - 5b) På vilket sätt har företagets övergripande strategi påverkat returprocessen? *Kan du ge ett exempel?*
 - 5c) Vilka egenskaper hos företaget har varit avgörande vid utformning av processen? *Typ ursprunglig försäljningskanal, returandel, miljötank eller organisationsstruktur, försäljning av egna och externa märken.*
 - 5d) Vad är viktigast för er gällande returhantering? *Att returprocessen är snabb, miljövänlig eller är kostnadsminimerande, flexibel eller eget alt? I så fall varför?*
 - 6a) Outsourcar ni någon aktivitet i returhanteringen? *Varför? Varför inte?*
 - 6b) Vilka fördelar och nackdelar innebär detta? *Flexibilitet, kompetens, kostnad.*
 - 7a) Hur arbetar ni med integration och informationsdelning med alla berörda partner i returprocessen? *Kund, 3PL, företag, leverantör, kund registrerar retur.*
 - 7b) Kan du ge ett exempel?
 - 8a) Hur följer ni upp returprocessen? *Vilka nyckeltal används i så fall?*
 - 8b) Hur stor andel returerna har ni från e-handeln?
 - 8c) Finns det någon uppskattning om kostnaden för en retur?
9. Vilken roll har returhanteringen inom företaget? *På vilket sätt märks det?*

10. Hur arbetar ni för att minska eller undvika returer? *Tex minska sannolikheten att kunden returnerar?*

11a) Vilka är de framtida utmaningarna inom området, anser ni?

11b) Vad har ni för planer inom returhantering för framtiden?