



GÖTEBORGS UNIVERSITET

HANDELSHÖGSKOLAN

Differentierad returhantering där kunden registrerar returen online.

En metod för att utveckla arbetet med returer för e-handlare i klädbranschen?

Kandidatuppsats i Logistik

Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet
vårterminen 2018.

Författare:

Ellinor Joelsson

Linnéa Ragnell

Födelseår:

19941218

19960317

Handledare: Jonas Flodén

Förord

Denna kandidatuppsats om 15 hp är skriven under vårterminen 2018 vid Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet, Logistikprogrammet (180 hp).

Vi vill rikta ett stort tack till Andréas Buskas på Core Change AB som varit en stöttepelare för arbetet genom att bidra med synpunkter, kontaktnät och idéer. Vidare vill vi tacka undersökningens tre respondenter som har tagit sig tid för att med stort engagemang besvara våra intervjufrågor. Vi vill även tacka vår handledare Jonas Flodén som bidragit med synpunkter under arbetets gång. Avslutningsvis vill vi också tacka vår opponentgrupp som kommit med råd kring hur uppsatsen kunde förbättras och utvecklas.

Tack!

Linnéa Ragnell, Ellinor Joelsson, Göteborg, 2018-05-25

Sammanfattning

E-handel av kläder fortsätter att öka och följaktligen ökar andelen konsumentreturer. Det väckte intresset av att undersöka hur arbetet med returer för e-handlare i klädbranschen kan förändras. Rapporten utreder om differentierad returhantering där kunden registrerar returen online kan vara en metod för att förbättra arbetet med returer. Idag behandlar e-handlarna sina kunder på samma sätt vid retur. Med differentierad returhantering finns möjlighet att erbjuda kunder olika villkor och service utifrån ett antal segmenteringsvariabler. Kunden registrerar returen online, e-handlarens system uppmärksammar orsaken och informationen används som underlag till hur kunden ska bemötas. Genom en kvalitativ metod, tre djupintervjuer med två e-handlare i klädbranschen och ett företag som utvecklar mjukvara för returhantering har differentierad returhantering undersökts. Fokus för studien har varit att undersöka hur differentierad returhantering påverkar kundnöjdhet och returvolym. Samt att beskriva vilka faktorer som kan motverka användningen av differentierad returhantering i dag.

Rapportens resultat antyder att e-handlare på grund av hård konkurrens vill förbättra kundupplevelsen för sina kunder och har därför det senaste året börjat se returer som ett område med förbättringspotential. Differentierad returhantering med onlineregistrering anses av e-handlarna kunna förbättra kundnöjdheten genom möjlighet till god och personlig service. För att tillämpa differentierad returhantering krävs att information om kunderna samlas in och bearbetas så att en effektiv segmentering kan göras baserat på beteendemässiga variabler. Resultatet föreslår att differentierad returhantering är värdefullt i företagets arbete med "customer journey" för att stärka kundupplevelsen. Vidare pekar analysen på att differentierad returhantering ger e-handlare nya möjligheter att arbeta med gatekeeping, avoidance och omvänd logistik för att reducera returvolymen. Det främsta målet med differentierad returhantering är inte att reducera returvolymen utan tillämpningen ses främst som ett medel att förbättra kundnöjdheten. Slutligen antyder resultatet att de faktorer som motverkar användningen av differentierad returhantering är rädslan för badwill i samband med segmentering, och att onlineregistrering uppfattas av kunden som ett försvårande av returprocessen.

Nyckelord: Differentierad returhantering, returer, e-handel, klädbranschen, onlineregistrering, segmentering, customer journey, returvolym, gatekeeping, avoidance, omvänd logistik.

Innehållsförteckning

1. Inledning	1
1.1 Introduktion	1
1.2 Problemdiskussion	2
1.3 Syfte	4
1.4 Frågeställningar	4
1.5 Avgränsningar	4
1.6 Definitioner	4
2. Teoretisk referensram	6
2.1 Returhantering	6
2.1.1 Returer	7
2.1.2 Omvänd logistik	8
2.1.3 Gatekeeping	8
2.1.4 Avoidance	9
2.2 Olika returvillkor och service i samband med retur	10
2.3 Informationssystem och customer journey	12
2.4 Segmentering	13
3. Metod	15
3.1 Metodval	15
3.2 Ansats	16
3.3 Databesamling	17
3.3.1 Litteraturstudier	18
3.3.2 Urval	18
3.3.3 Presentation av företagen	19
3.3.4 Intervjuer	20
3.4 Reliabilitet, validitet och generaliserbarhet	22
4. Resultat	24
4.1 Information om kunder	24
4.2 Differentierad returhantering	25
4.3 Kundnöjdhet	26
4.4 Returvolym	27
4.5 Risker	28
4.5.1 Risker med onlineregistrering	28
4.5.2 Risker med segmentering av kunder	29

5. Analys	31
5.1 Differentierad returhantering.....	31
5.2 Segmentering för differentierad returhantering.....	32
5.3 Returvillkor, service och kundnöjdhet.....	33
5.4 Customer journey och differentierad returhantering.....	34
5.5. Differentierad returhantering och gatekeeping.....	35
5.6 Differentierad returhantering och avoidance.....	35
5.7 Omvänd logistik och differentierad returhantering.....	36
5.8 Motverkande faktorer till differentierad returhantering.....	37
6. Slutsats	39
6.1 Hur kan e-handlare inom klädbranschen använda information om kunden för att tillämpa en differentierad returhantering online, och kan detta påverka kundnöjdheten vid konsumentreturer?.....	39
6.2 Kan differentierad returhantering online påverka returvolym?.....	39
6.3 Vilka faktorer motverkar användningen av differentierad returhantering online?.....	40
6.4 Förslag till framtida studier.....	40
7. Referenslista	42
8. Bilagor	45
8.1 Bilaga 1.....	45
8.2 Bilaga 2.....	46

1. Inledning

I det inledande kapitlet presenteras forskningsområdet. Kapitlet börjar med att presentera en introduktion och bakgrund till problemområdet följt av en problemdiskussion som mynnar ut i problemets syfte och frågeställning. Avslutningsvis förklaras studiens avgränsningar och definitioner.

1.1. Introduktion

E-handeln har ökat exponentiellt de senaste decennierna och trenden ser inte ut att avta. En av de produkter som handlas mest på nätet är kläder. Inom klädbranschen anses e-handeln vara en revolution. Många stora aktörer inom klädbranschen började använda sig av e-handel i mitten av 00-talet och i början sågs försäljning genom internet som ett komplement till den fysiska butiken, men efter de senaste decenniernas utveckling kan istället butiken ses som ett komplement till e-handeln (Ehandel.se, 2013). Forskning pratar i dag om fenomenet "butiksdöd", vilket innebär att allt fler butiker läggs ner på grund av ökad försäljning inom e-handel. Tillväxten i klädbranschen sker numera online och inte längre i de fysiska butikerna (Svenska dagbladet, 2017). En av faktorerna som bidragit till ökad e-handel är enkla returer, fler konsumenter överger fysiska butiker då e-handlare gjort det enkelt att lämna tillbaka varor kunderna inte är nöjda med (Bhatnagar m.fl., 2000). Postnord gjorde 2016 en undersökning som visade på att kläder överlägset är den produkt som returneras mest av alla produkter som handlas på nätet (Postnord 2016). När allt större andel av klädförsäljningen sker genom internet ställer kunder ökade krav på snabba hemleveranser, hög kvalitet och god service. I klädbranschen har e-handlare gjort returer enkelt för kunden eftersom varorna som säljs är av karaktären "touch and feel", vilket innebär att kunderna vill kunna känna, klämma och prova plaggen innan beslut fattas (Bhatnagar m.fl., 2000). Till följd av detta kompenserar många e-handlare i klädbranschen kunder med fria returer och enkla processer vilket leder till en hög returvolym (Ehandel.se, 2013).

Det finns en vilja från e-handlare i klädbranschen att undersöka hur arbetet med returer kan förbättras (Buskas, 2018). Returer kostar mycket pengar för företagen i klädbranschen men är samtidigt en del av verksamheten som kan leda till ökad lönsamhet (Röllecke et al, 2016). Forskning visar att returer inom e-handeln bör vara en värdeskapande process som företagen kan vinna på att utveckla (Hellström, 2014). Denna åsikt delas också av Hjort (2013) som går steget längre och menar att företag har en direkt felaktig syn på området returhantering.

Många företag ser returer som en orsak till kostnader istället för att en aktivitet som kan generera värde till företaget (Hjort, 2013).

1.2. Problemdiskussion

Med en hög returvolym medföljer vissa konsekvenser. Som diskuterats ovan orsakar returer stora kostnader för företagen. Aktiviteterna som uppkommer i samband med returer medför kostnader för transport, lagerhållning och distribution. Dessa kostnader äter upp företagets försäljningsmarginaler. Dessutom ökar antalet korta godstransporter vilket belastar miljön. Samtidigt måste företagen erbjuda kunden möjlighet att skicka tillbaka varor som inte uppfyller kundens önskemål. Detta gäller framförallt för e-handlare i klädbranschen eftersom kundens provrum är hemma och därför måste företagen räkna med returer. Forskning antyder att om företag i klädbranschen är generösa med returer kommer det att leda till ökad försäljning som kan överstiga de kostnader som uppkommer med ökande returer.

I andra branscher försöker företag i större utsträckning att minska sina kostnader för returer genom att låta kunden betala för returfrakten, eller göra processen med att returnera ett paket svårare för kunden. (Röllecke et al, 2016). På grund av den höga returvolym som uppstår vid försäljning av kläder genom internet, blir returer och returvillkor en strategisk fråga för företag i branschen (Bernon et al, 2016). Trots att företagen vill undvika att returer uppstår, är det något paradoxala att det just är returvillkoren som kan vara den avgörande faktorn till att kunden fattar ett köpbeslut (Hjort, 2013).

En annan intressant anblick av området returer är hur information samlas in och används i hanteringen. Det framåt drivna flödet i försörjningskedjan baseras mycket på planering och prognoser rörande framtida behov och efterfrågan, medan returlogistiken inte alls kan förutsägas på samma sätt då kundreturer ofta är oförutsedda (Rogers et al, 2002). Trots att returer ofta är oförutsedda har e-handlare genom försäljning på internet upptäckt nya möjligheter att kunna samla in information om sina kunders konsumtionsbeteende. Genom dessa metoder kan företag göra data tillgänglig om till exempel sina kunders köpbeteende, köphistorik, retur beteende och vilka artiklar som returneras mer än andra. Genom den ökade tillgången till information har det också blivit möjligt att på ett omfattande sätt bearbeta kunddata för att segmentera kundgrupper. Segmentering tillämpas bland annat vid prissättning och har visat sig kunna hjälpa företag att öka sina intäkter. (Simchi-Levi, 2009).

Segmentering av kundgrupper har hittills inte tillämpats vad gäller returhantering i klädbranschen men är något som diskuteras i teorin (Buskas, 2018).

Information om konsumtionsbeteende kan användas för att göra en segmentering som kan ligga till grund för att erbjuda olika returvillkor eller olika former av service för kunden i samband med retur. Detta kallas för differentierad returhantering och tillämpningen som undersöks i denna rapport utgår från att kunden registrerar returen online innan den skickas tillbaka till e-handlaren. Differentierad returhantering skulle också kunna tillämpas utan onlineregistrering, till exempel genom att olika kunder får olika retursedlar skickade hem med olika villkor. Denna form av differentierad returhantering utreds inte i studien. Genom onlineregistrering fås informationen om returen redan innan den har skickats, detta står i motsats till att informationen fås genom en retursedel först när paketet dyker upp på e-handlarens returhanteringsterminal. Genom att informationen om returen erhålls i förtid kan olika beslut fattas av ett automatiskt system, och beslut tas om hur kunden ska hanteras. Till exempel kan automatiska meddelanden med olika innehåll skickas till kunden som registrerat en retur. Motivet till att undersöka differentierad returhantering är forskning som antyder att om en kund får en god upplevelse i samband med retur så kan det leda till ökad försäljning. (Röllecke et al, 2016).

Det råder informationsbrist vad gäller området returhantering eftersom företagen inte använder den information om kunderna som enkelt skulle kunna samlas in. E-handlarens system registrerar vad som returneras eftersom de måste göra en återbetalning till kunden, men informationen används inte för uppföljning på kundnivå (Buskas, 2018).

Informationsbristen kan förklaras av att returhantering ofta är en pappersbaserad och enkelspårig process som fortfarande bygger på postorderföretagens behov. Denna syn på returer behöver omprövas eftersom det i dag finns helt andra behov och förutsättningar. (Hellström, 2014). Ett system för returhantering måste kunna hantera vissa funktioner men det är svårt att generellt beskriva exakt vilka funktioner ett system för returhantering skall klara av eftersom returhanteringen ser olika ut för olika företag, oavsett om de är verksamma i samma bransch (Chen et al, 2016). Förklaringen till att utvecklingen med returhantering har gått långsamt är att många företag fortfarande ser det som en kostnadsdrivare och inte ett område där företagen kan öka lönsamheten (Hjort, 2013). Returhantering bör ses som ett område där det finns potential att utnyttja affärsmöjligheter, eftersom det kan vara en källa till mer försäljning eller ett sätt för att påverka kundnöjdheten (Röllecke et al, 2016).

Onlineregistrering av returer skulle göra information om returen tillgänglig i ett tidigare stadium, företag skulle få information om returen redan innan den skickats. När kunden registrerar online att den vill göra en retur anger kunden också returorsak. Informationen om returen och kunden analyseras av e-handlarens system som direkt bestämmer vilken segmenteringskategori som kunden hamnar i och hur kunden skall hanteras. Ingen vetenskaplig artikel har funnits som handlar om en sådan tillämpning för arbetet med returer. Det styrker behovet av att undersöka hur differentierad returhantering online kan påverka kundnöjdhet och returvolym, och även vilka faktorer som motverkar användningen av en sådan tillämpning.

1.3. Syfte

Syftet är att undersöka relationen mellan differentierad returhantering online, kundnöjdhet, returvolym och beskriva vilka faktorer som kan motverka användningen av differentierad returhantering i dag.

1.4. Frågeställningar

- Hur kan e-handlare inom klädbranschen använda information om kunden för att tillämpa en differentierad returhantering online, och kan detta påverka kundnöjdheten vid konsumentreturer?
- Kan differentierad returhantering online påverka returvolym?
- Vilka faktorer motverkar användningen av differentierad returhantering online?

1.5. Avgränsningar

Fokus i studien är klädbranschen på den svenska marknaden. Vidare koncentreras rapportens undersökning endast på e-handlare som har försäljning på internet. Företag som har försäljning både genom internet och butik (så kallad omni-channel) avgränsas från undersökningen. Studien kommer inte att utreda kostnader eller göra kostnadsanalyser. Slutligen är det endast konsumentreturer som beaktas i rapporten.

1.6. Definitioner

E-handel: Handel som sker över internet.

Klädbranschen: Bransch där företag ingår som säljer produkter inom mode.

Differentierad returhantering: Olika service eller villkor till kunden i samband med att den gör en retur. I denna rapport utgår differentierad returhantering från att kunden registrerar returen online. E-handlarens system uppmärksammar orsaken och använder informationen som underlag till hur kunden ska bemötas.

Returnsmanagement: Strategiskt, effektivt och systematiskt arbete med aktiviteter som relateras till returlogistik.

Avoidance: Metod för att reducera returvolym genom proaktiva åtgärder. Som till exempel att genom produktbeskrivning hjälpa kunden att välja rätt vara från början.

Gatekeeping: Metod för att reducera returvolym genom att inte låta alla varor gå genom returflödet.

Marknadssegmentering: Dela upp en marknad eller kunder i segment efter olika variabler.

Informationssystem: Informationssystemet ger IT-stöd och används för att samla in, bearbeta och hantera information.

Customer Journey: Summan av erfarenheter som kunden får och genomgår när den interagerar med ett företag, från första kontakt till avslutad försäljning.

2. Teoretisk referensram

I detta kapitel presenteras den teoretiska referensramen som har identifierats som relevant för studien. Syftet med kapitlet är dels att ge en förståelse för begrepp som diskuteras inom området returhantering, men också att förklara andra modeller som i denna undersökning kopplas till differentierad returhantering. Det som tas upp i detta kapitel kommer att jämföras med resultatet i uppsatsen analyskapitel för att därefter kunna dra slutsatser och svara på uppsatsens frågeställningar.

2.1. Returhantering

En process som är relevant att diskutera i sammanhanget är det strategiska arbetet med returhantering vilket på engelska benämns som Returns Management (RM). Enligt Rogers et al (2002) definieras som den del av supply chain management som inkluderar aktiviteter som retur, omvänd logistik, gatekeeping och avoidance. Som nämnts tidigare ökar e-handeln vilket innebär att försäljning och retur ökar. Returlogistiken behöver därmed prioriteras för att företagen ska kunna möta de höga krav som ställs på att kostnaderna för returlogistiken ska kunna hållas nere. Om företagen arbetar med sin returlogistik på ett effektivt och systematiskt sätt innebär det minskade kostnader samt ökad effektivitet för företagen. Det är denna typ av arbete som kallas Returns Management och begreppet innebär att systematiskt arbeta med returlogistik i företagen och att utveckla detta arbete genom att skapa olika aktiviteter och strategier för företags returhantering. (Rogers et al, 2002). För att utforma en strategi för returhanteringen ska företagen fastställa mål för hur hanteringen ska se ut, samt skapa aktiviteter som i sin tur gör att målen uppfylls. Fastställande av mål för returhanteringen utgör den del av Returns Management som kallas strategisk process och utveckling av aktiviteter för att uppnå dessa mål kallas operativ process och denna process skapas utefter målen som satts upp i den strategiska processen. Genom att företag ser som en betydande del i sin supply chain kan det öka företagets totala effektivitet på lång sikt och därmed är det viktigt att företagen arbetar med Returns Management i sitt arbete kring returhantering. (Rogers et al, 2002). Ses returhanteringen som en aktivitet som orsakar kostnader istället för en aktivitet som genererar värde till företaget hindrar det enligt Hjort (2013) företaget till en optimering av den totala försörjningskedjan. Ses returhanteringen som en kostnadsdrivande process som den traditionellt setts, kan det förhindra företagets förmåga i att se möjligheter i sin returhantering och företaget inser inte vilken stor betydelse den har i företagets försörjningskedja (Hjort, 2013). Inom Returns Management förklaras

returhantering som en process som adderar värde till företaget genom att det värde som returen genererar tas till vara på. Det är viktigt att arbeta med Returns Management då det innefattar strategiska verktyg för att öka försäljningen, sänka kostnaderna för returer eller minska kvantiteten av produkter som returneras. (Röllecke et al, 2016)

Värdet av returer kan växa genom att returhanteringskostnader minskas. Traditionellt, och till stor del även i dag, hanteras returer manuellt i ett företag, vilket innebär att förbättringspotential finns vad gäller hanteringen. Till exempel vad gäller registrering av den retursedel som skickas med i paketet om företaget inte använder sig av online-registrering. Arbetet med att registrera retursedeln görs manuellt av personalen på returhanteringsterminalen. Processen med returhantering är fortfarande ofta pappersbaserad och bygger på behoven från de gamla postorderföretagen. (Hellström, 2014). Om ett företag på ett operativt och strategiskt sätt investerar i den del av verksamheten som arbetar med returer har företaget större potential att arbeta på ett mer värdeskapande sätt. Om företag lyckas med att arbeta effektivt och snabbt kan hantera returerna som kommer tillbaka bidrar det till förbättrad kundnöjdhet som således leder till ökad försäljning. (Stocket et al, 2006)

2.1.1. Returer

Det finns flera olika anledningar till att varor returneras och transporteras bakåt i försörjningskedjan (Tibben-Lembke och Rogers, 1999). Det finns därmed också flera olika varianter av returer som alla behöver hanteras olika då varianterna innebär olika former av utmaningar. Rogers et al (2002) definierar i sin artikel fem typer av returer, returerna som förklaras är miljöreturer, marknadsföringsmässiga returer, produktåterkallningar, returer av tillgångar och konsumentreturer. I en returprocess är det enligt Rogers et al (2002) viktigt att ta hänsyn till vilken form av retur som kommer hanteras, då de olika formerna av returer inte kan hanteras på samma sätt i en returhanteringsprocess. (Rogers et al, 2002). Rapporten behandlar konsumentreturer, returer som görs av konsumenter som handlat kläder via e-handel. Vid köp av kläder är det för konsumenten viktigt med storlek, färg, passform, design och material, vilket är mycket svårt att inspektera vid e-handel eftersom konsumenterna inte har möjlighet att se ett klädesplagg fysiskt. (Bhatnagar m.fl., 2000). En av de vanligaste orsakerna till konsumentreturer är att någon av de nämnda aspekterna inte stämmer överens med konsumentens bild av varan. Det är även vanligt att konsumenter ångrar sitt köp, alternativt att varan är defekt och av den orsaken behöver returneras. Hur företag väljer att sköta sina konsumentreturer kan ha stor påverkan på hur marknaden och konsumenterna

uppfattar företaget långsiktigt. Sköter ett företag konsumentreturerna på ett sätt som inte är önskvärt av konsumenterna och dessa sprider vidare att företaget har en dålig returhantering till andra konsumenter kan det få konsekvenser för företaget som till exempel kan innebära att färre konsumenter handlar hos dem. (Rogers et al, 2002)

2.1.2. Omvänd logistik

Omvänd logistik är en benämning på det flöde som skapas då en konsument returnerar en vara som inte säljs på nytt till en annan konsument, utan sänds vidare åt annat håll för annat syfte. Omvänd logistik innebär att operativt sköta det returflöde som rör sig i motsatt håll mot framåtflödet i försörjningskedjan. Företag använder sig av omvänd logistik för att generera nytt värde till varan eller med syftet att den ska återvinnas eller hanteras som avfall. Till exempel kan det innebära att produkten ska förbättras eller reproduceras. (Rogers et al, 2002). När e-handelsföretag säljer kläder till konsumenter är inte omvänd logistik något som används speciellt ofta då de flesta returer som görs inom klädbranschen kan säljas en andra eller tredje gång då de returnerats. Plagget kan då direkt när det når lagret säljas som ny eller ompaketeras för att marknadsföras som ny igen. (Tibben-Lembke och Rogers, 1999). Om varan kan paketeras om så bidrar det oftast med mer vinst än om varan återvinns eller slängs, men det beror också på vilket varuvärde som produkten har (Stocket et al, 2006). I de fall då plagget inte kan säljas efter att de en gång returnerats gäller det för företaget att snabbt hitta ett nytt syfte för varan och då används omvänd logistik. En konsumentretur kan i ett senare led returneras till en leverantör, andra alternativ är att produkten ges bort till välgörenhet eller säljs till ett outlet-varuhus. (Tibben-Lembke och Rogers, 1999). Tidigare forskning visar att e-handelsföretagen fokuserar mycket på att återskapa det värde som den returnerade varan har. De tar inte effektivt tillvara på informationen om varför och hur varan skickades tillbaka. Ofta lyckas företagen inte ens med att återskapa värdet hos den returnerade varan och returprocessen skapar onödigt merarbete för konsumenten. (Hellström, 2014)

2.1.3. Gatekeeping

Gatekeeping är ett begrepp som innefattar beslut om vilka varor som accepteras som returer eller inte, det vill säga beslutet om varan tillåts passera genom returflödet eller inte (Rogers et al, 2002). Företag arbetar med gatekeeping för att kunna begränsa antalet returer. För att returerna ska begränsas utförs en säkerhetskontroll av begäran av returen men också av produkten som blivit returnerad (Tibben-Lembke och Rogers, 1999). Detta är enligt Rogers et al (2002) en viktig process då ett misslyckande i denna kan leda till att leverantörerna och

företaget blir osams och att försäljningsintäkterna därmed påverkas negativt. Misslyckande här kan även bidra till att kostnaderna i företaget ökar eftersom returer då kommit in i systemet som egentligen inte borde det, vilket innebär att företaget behöver lägga ner tid på att hantera dessa och därmed uppstår onödiga kostnader för företaget som annars skulle undvikits. Returer som företag inte vill ha tillbaka kan exempelvis vara varor vars tid för öppet köp redan har varit eller om en vara inte längre är i det skick den levererades i. Sköter företag sin gatekeeping på ett bra sätt blir varorna utvärderade genom att orsaken till returen fastställs och detta skapar vidare bra förutsättningar för att företaget ska kunna hämta mer information kring de returnerade varorna. (Rogers et al, 2002). Kundnöjdheten kan också påverkas positivt enligt Hjort (2010) och Rogers et al (2002), eftersom kunderna kan erbjudas bättre service. För att effektivt arbete med gatekeeping ska vara möjligt behöver företag oftast integrera olika delar i försörjningskedjan och få dessa att samverka.

2.1.4. Avoidance

Avoidance innebär att ett företag proaktivt kan arbeta med att reducera sannolikheten för returer. Denna typ av arbetssätt kan utföras på många olika sätt och arbetssättet anpassas efter branschen företaget i fråga verkar i. Exempel på denna typ av arbete är att se till att varorna håller hög kvalitet, vilket kan göras genom att företaget ställer krav på sina leverantörer och att de är noga med valet av produktsortiment. Om produkterna är högkvalitativa reduceras antalet konsumentreturer som grundar sig i att varan håller för låg kvalitet och därav behöver skickas tillbaka. Om kunderna har den information de behöver när de köper en produkt kommer även det göra att returerna minskar. Arbete med avoidance kan därmed innebära att företagen har utförliga beskrivningar av produkterna de säljer på sina hemsidor.

Produktbeskrivningar handlar om information om produkten som visas på hemsidan som storlek, produktens passform och design samt att företagen har bilder på de produkter de säljer. Desto tydligare beskrivningar som återfinns för produkterna desto mindre är risken för returer och frågor kring produkterna. Ett exempel är att företagen tillgängliggör storleksguider på sina hemsidor som de utvecklat ihop med leverantörerna av plaggen. På detta sätt minskas risken för att plagg behöver returneras eftersom konsumenterna kan köpa en storlek som passar direkt samtidigt som detta kan vara en bidragande faktor till ökad kundnöjdhet. (Rogers et al, 2002). Enligt Hjort (2013) behöver företag samarbeta med sina leverantörer och dess konsumenter för att uppnå ett bra arbete med avoidance, eftersom konsumentreturer grundar sig i köpbeteende samt de egenskaper leverantörerna ger en viss produkt.

2.2. Olika returvillkor och service i samband med retur

En effektiv returhantering använder rätt verktyg i rätt steg för att förbättra returhanteringen genom sänkta returnivåer, lägre kostnader för returer, ökad försäljning och utnyttjande av kunders feedback. Alla dessa aspekter är avgörande för ett företags lönsamhet (Röllecke et al, 2016). Kundens köpbeslut påverkas starkt av hur lätt det är att returnera varan. Det har identifierats att många av kunderna som handlar online vill prova produkterna före de bestämmer sig för att behålla ett plagg och beställer därför hem fler färger och storlekar för att prova. Detta "provrumsbeteende" påverkar volymen av returprodukter och ställer krav på att företagets returpolicy är tydlig. Därför bör returhantering ses som en strategisk fråga som bör designas för att antingen öka eller sänka kostnaderna beroende på vilken strategi och policy som väljs. (Bernon et al, 2016). Utifrån resonemangen ovan har Röllecke et al (2016) identifierat tre olika kategorier av strategier för returhantering:

Typ 1 – Kostnadsfokus

Denna strategi fokuserar på att minimera returkostnaden även om det görs på bekostnad av kundnöjdhet. I sin striktaste form innebär typ 1 strategin att företaget låter kunden stå för hela returkostnaden och gör det därmed komplicerat för kunden att göra returen. Till exempel genom att låta kunden betala för returen eller låta kunden själv skriva och ta fram en retursedel. Denna strategi tillämpas vanligtvis inte av e-handlare i klädbranschen. (Röllecke et al, 2016)

Typ 2 strategi – Balansera kostnader och kundnöjdhet

Denna strategi fokuserar på att balansera hög kundnöjdhet och samtidigt minska kostnaderna för retur. Företaget försöker öka kommande försäljning genom att lägga högre vikt vid kundnöjdhet men vill samtidigt ha incitament för att hålla nere returvolym och returkostnad. Kunder upplever en kombination av olika förfaranden. Antingen är returnering en betungande process, eller så är den smidig och kundvänlig. Det som avgör är huruvida det är kunden som är orsaken till returen eller om det är företaget som till exempel skickat en trasig vara. (Röllecke et al, 2016)

Typ 3 strategi – Fokus på kundnöjdhet

Denna strategi fokuserar på att hantera returer efter att maximera kundvärdet genom att reducera kostnader för kundförvärv och första-gångs-köp medan höga kostnader för returer

godkänns. I denna strategi läggs störst fokus på kundens upplevelse. Företaget vill att kundnöjdheten skall vara stor och att kunden därför inte överhuvudtaget skall uppleva några negativa associationer i samband med returprocessen, eftersom det kan komma att påverka kundens beslut att handla igen. Typ-3 strategin antas ofta av företag i branscher där kunder behöver känna och prova produkten innan de bestämmer sig, framförallt inom mode- och klädbranschen. För dessa kategorier är inte bara produkten viktig utan också hur lätt det är att returnera varan (kvalitén på returservice) viktig. (Röllecke et al, 2016)

Logiken bakom strategin är att om företag är "generösa" med returer kommer det att leda till en ökad försäljning som kan överstiga de kostnader som uppkommer med ökande returer så att nettoeffekten av att tillämpa strategin ändå blir positiv. Typ-3 strategin går ut på att företag har generösa returvillkor mot sina kunder. Med generösa returvillkor menas till exempel att företag erbjuder kunden gratis retur eller långa returfönster. (Röllecke et al, 2016). Ett exempel på detta är Zalando som har 100 dagars returrätt (Zalando, 2018).

Företag som tillämpar en typ-3 strategi använder så kallade "passiva metoder" för att minska returkvantitet och kostnader för returer. Passiva metoder innebär att kunden inte märker av dessa åtgärder. Sådana metoder kan handla om att utöka produktens presentation och information om produkten på hemsidan. (Röllecke et al, 2016). Det finns flera metoder som e-handlaren kan använda för att öka produktinformationen. Till exempel kan kunderna ges tillgång till testresultat, recensioner, omdömen, prisjämförelser och ett effektivt medel är att visa film på varorna. YouTube-klipp har till exempel blivit ett allt mer kraftfullt verktyg. (Fredriksson, 2017). En annan passiv metod för att minska returer är att företaget optimerar marknadsföringen mot kunden och differentierar den i förhållande till olika kundtyper. Ytterligare en passiv metod för att minska kostnader för returer är att optimera returflödet och minska returhanteringskostnaden per plagg. E-handlare kan använda "operativ excellence" som innebär att man genomför åtgärder i det operativa flödet för att försöka reducera kostnaderna för att fysiskt ta tillbaka och hantera en produkt. (Röllecke et al, 2016)

Returer skall ses som en möjlighet för att öka kundnöjdheten (genom att erbjuda en kompromisslös service ur ett kundperspektiv) och som ytterligare en källa till ökade intäkter. Enligt Rogers et al (2002) så kan en minskad risk för konsumenterna vid köp öka kundens lojalitet till företaget samt efterfrågan, samtidigt kan en ökning i efterfrågan leda till att också returerna ökar. Företaget som tillämpar en typ-3 strategi bör upprätthålla en omfattande

databas om konsumentköps- och returhistorik, och använda denna data för att optimera verksamheten ytterligare. Detta kräver en organisation som är starkt länkad mellan olika avdelningar och där informationsutbytet är stort (Röllecke et al, 2016). Genom att företagen erbjuder kunderna bra returvillkor kan det leda till att kunderna väljer att handla av företaget igen och på så sätt får företaget en ökad kundlojalitet. Enligt Mollenkopf et al (2007) kan en god kundlojalitet vara minst lika viktigt som att ha en nöjd kund. Detta då lojala kunder känner till företagets produkter och lär sig hur dess produkter är utformade och hur de passar. Detta kan i sin tur bidra till minskade returer då konsumenten har blivit bekant med företagets produkter.

2.3. Informationssystem och customer journey

Informationsdelning i kedjan är grundläggande för att företag skall vinna konkurrensfördelar genom sin returhantering (Simchi-Levi et al, 2009). Returhantering är en komplicerad process som ställer krav på ett affärssystem som fångar in flera data i många led och processen blir särskilt komplex eftersom returhantering inte är en generisk process utan varierar beroende företagets verksamhet (Hazen et al. 2014). Ett system för returhantering måste kunna hantera vissa funktioner, men det är svårt att generellt beskriva exakt vilka funktioner ett system för returhantering skall klara av. Detta eftersom returhanteringen skiljer sig mycket åt mellan olika företag, även om de är verksamma i samma bransch (Chen et al, 2016).

Informationssystem (IS) utgör en central del i e-handlarens verksamhet.

Informationssystemet ger IT-stöd och kan användas för att samla in, bearbeta och hantera information. Därmed stödjer informationssystemet organisationens kommunikation och arbete. (Röllecke et al, 2016). Ett typiskt systemlandskap för e-handlare består av ett antal systemlösningar där affärssystemet utgör den centrala kärnan. E-handlarens affärssystem är ofta ett programpaket som omges av ett antal moduler för lagerhantering (Warehouse Management System, WMS), produkthantering (Product Information Management, PIM) och kunder (Customer Relationship Management, CRM). (Fredholm, 2013). Dessa moduler interagerar hela tiden med e-handlarens centrala affärssystem som kontinuerligt och automatiskt uppdaterar data och information på rätt ställe i modulerna. CRM systemet behandlar information om e-handlarens kunder. Det innefattar att styra, organisera och administrera kunder och kundrelationer i ett företag. WMS systemet är e-handlarens

lagersystem som stöttar och optimerar lagerhanteringen. PIM systemet håller koll på produkterna och produktinformationen. (Fredholm, 2013)

Idag lägger företag ökat fokus på kundupplevelse, det kommer från det faktum att kunder numera agerar med företag genom en myriad av kontaktpunkter på flera kanaler och genom olika media. Det stora antalet kontaktpunkter mellan företag och kund gör att företag får mindre kontroll över kundupplevelsen och det har lett till att företag vill integrera informationsteknologi, service, logistik, marknadsföring, HR och till och med externa partners för att skapa och leverera positiv kundupplevelse genom ”customer journey”. (Lemon och Verhoef, 2016)

Customer journey handlar om att förbättra kundupplevelsen genom att styra och påverka kundens kontakter med företaget. Marknadsföringsåtgärder riktas mot kunden beroende på hur kunden agerar. Kunden kan interagera med företaget på olika sätt och beroende på hur kunden beter sig hanterar företagets mjukvarusystem (CRM-system) kunden på olika sätt. Ett exempel är att beroende på hur kunden svarar på ett nyhetsbrev blir bemötandet olika. Om kunden klickar på länken och tar sig till hemsidan för att göra ett inköp skickas fler nyhetsbrev i fortsättningen. För en kund som direkt raderar nyhetsbrevet byter företaget strategi och sänder till exempel ett SMS-utskick istället. Kundupplevelsen involverar alla aspekter av ett företags erbjudande som annonsering, produktens och tjänstens kvalitet, hur lätt det är att använda produkten och kundvården. Den totala kundupplevelsen är en multidimensionell konstruktion som involverar kognitiva, känslomässiga, beteendemässiga, sensoriska och sociala komponenter. (Lemon och Verhoef, 2016)

2.4. Segmentering

För att erbjuda differentierad returhantering med olika returvillkor till olika kunder måste kunderna eller kundgrupperna segmenteras utifrån olika variabler. Kotler et al (2010) menar att det på en marknad finns många slags kunder, produkter och behov, och det gäller att välja de segment som är mest attraktiva baserat på geografiska, demografiska, psykografiska och beteendemässiga segmenteringsvariabler. Marknadssegmentering innebär ofta att segment behandlas på olika sätt, för att kunna fånga olika behov och preferenser. (Kotler et al, 2010)

Det finns inte något generellt svar på vilken segmenteringsvariabel som är att föredra, olika alternativ och kombinationer kan testas för att försöka skapa önskad effekt. De fyra

vanligaste segmenteringsvariablerna på konsumentmarknaden är: geografiska, demografiska, psykografiska och beteendemässiga variabler. Beteendebaserad segmentering delar upp marknaden i grupper baserat på konsumenters kunskap, attityder, användning och reaktioner på en produkt. Inom beteendebaserad segmentering kan kunder kategoriseras baserat på köp- och användningstillfälle, fördelssegmentering, användarstatus, användningsfrekvens och lojalitetsstatus. Segmentering baserat på köp- och användningstillfälle (tillfällessegmentering) kan bidra till att användning och därmed efterfrågan ökar. En annan kraftfull form av segmentering är att gruppera kunder efter de fördelar som de söker, och som utgör själva grunden till att de söker, överväger och köper en viss produkt. Marknader kan också segmenteras efter användarstatus. Det vill säga om kunden är en icke-användare, före detta användare, potentiella användare, förstagångsanvändare och regelbundna användare av en produkt. Syftet med marknadsföringsaktiviteterna är att behålla och öka användningen av reguljära användares volymer men samtidigt attrahera icke-användare och ex-användare. Segmentering baserat på om kunder är små, mellanstora eller stora förbrukare av en produkt kan vara meningsfullt och effektivt. De stora förbrukarna är ofta få till antalet men står för en stor del av försäljningsvolymen. Konsumentens lojalitet är en annan tänkbar segmenteringsgrund. Konsumenter kan vara lojala till varumärken och företag. Köparna kan sedan indelas efter hur lojala de är. Företag kan lära sig mycket genom att studera lojalitetsmönster på den marknad där företaget verkar. (Kotler et al, 2010)

Det är mycket viktigt att kunder inte känner sig orättvist behandlade till följd av att företaget har tillämpat segmentering. Om företagets kunder uppfattar att de blir orättvist behandlade skulle detta kunna skada varumärket på ett omfattande sätt. Kunder blir förargade om de skulle upptäcka att andra kunder får bättre villkor eller priser vid samma tidpunkt, eller att kunder får bättre villkor eller priser vid en annan tidpunkt. (Simchi-Levi et al 2009).

3. Metod

Metodavsnittet beskriver arbetsprocessen och de val som gjorts under arbetets gång.

3.1. Metodval

Enligt Patel och Davidson (2003) finns det huvudsakligen två olika forskningsmetoder för att samla in data, de är kvantitativ och kvalitativ metod. Kvantitativ forskning innefattar undersökning av data som är högt strukturerad och användning av kvantifierbara samt statistiska resultat. Utgångspunkten i en kvantitativ metod är att verkligheten som undersöks är objektiv och att det finns olika sätt att mäta denna för att få information. Mätverktygen som används för att samla in data och bearbeta denna är metoder för statistisk bearbetning samt olika metoder vid analys. Vanliga metoder vid en kvantitativ undersökning är enkätundersökningar och strikt utförda intervjuer i form av frågor som ger fasta svar som kan kvantifieras. En kvalitativ forskningsmetod innefattar studerande av data som är lågt strukturerad, exempel på metoder för att samla in information är djupintervjuer samt utförande av en fallstudie. Fokus ligger här på mjuka data och bearbetning vid kvalitativ forskning kan innebära arbete med att transkribera en intervju. (Patel och Davidson, 2003). Kunskapen som behövs för att frågeställningarna till studien ska kunna besvaras är inte av en kvantitativ karaktär och studiens syfte är inte att kvantifiera data och ta fram resultat bestående av siffror. Därav är den valda forskningsmetodiken kvalitativ då ambitionen med studien var att vi genom djupintervjuer skulle få fram analyserbara svar och att det skulle vara möjligt att tolka företags sätt att arbeta med flödet av information kopplat till dess returhantering.

Tillvägagångssättet inom kvalitativ metod är att fokus läggs på en individ, till exempel respondenten vid en intervju, och på dennes tolkningar och uppfattningar av ett område. Den kvalitativa metoden underlättar därmed hur data kan samlas in genom att verksamma inom en viss bransch kan utnyttjas för att få fram tillförlitliga data. (Patel och Davidson, 2003). Ett perspektiv baserat på tolkningar av vad kunniga personer inom e-handel och klädbranschen svarar under intervju, har därför valts. Forskningsstrategin innebär att teorier kring området växer fram allt eftersom att mer data samlas in genom att ett flertal intervjuer hålls och genom sammanställning av befintlig data. (Bryman och Bell, 2013)

Forskningsmetoden som valdes kan knytas an till en komparativ forskningsmetod som Bryman och Bell (2013) redogör för, vilken innebär att två eller fler fall studeras genom identiska metoder. I studien studerades tre organisationer, valet gjordes med utgångspunkt i Bryman och Bells (2013) förklaring av den komparativa metoden där motivet med metoden beskrivs som att man genom jämförelser av resultat kan ta fram tolkningar och åsikter där organisationerna tycker lika och det blir möjligt att studera var skillnader finns hos de olika företagen. Avsikten med denna typ av metod är att den information som erhålls genom att studera olika organisationer på exakt samma sätt, i detta fall genom djupintervjuer, ska sättas i kontrast till vad befintliga källor beskriver inom samma områden. Den komparativa forskningsmetoden är fördelaktig att använda inom företagsekonomi och lämpar sig för denna studie. Perspektiven från tre organisationer studeras med anledningen att generaliserbarheten i studien ökar allt eftersom att fler fall studeras, och med begränsning gällande tid och storlek på studien lämpar sig detta antal väl. Fördelen med att inte fler organisationer studerades var att respektive organisation i stället kunde undersökas mer ingående och djup analysbar kunskap kunde erhållas för att dra relevanta slutsatser. Slutsatserna som dras i studien är inte generella då organisationerna som studeras här inte kan anses representera vad samtliga företag inom e-handel och klädbranschen anser kring området returhantering. (Bryman och Bell, 2013).

3.2. Ansats

Vid insamling av data finns det huvudsakligen tre ansatser som kan tillämpas för att arbeta med att relatera teori och empiri till varandra. Dessa är en deduktiv, induktiv eller abduktiv ansats. Ett deduktivt arbetssätt följer enligt Patel & Davidsson (2003) ”bevisandets väg”. Det innebär att arbetssättet utgår ifrån befintliga teorier samt allmänna principer för att slutsatser skall kunna formuleras. Den redan befintliga teorin avgör vilken typ av information som samlas in och hur den insamlade informationen ska tolkas och slutligen hur undersökningens resultat skall förhållas till den redan befintliga teorin. (Patel & Davidsson, 2003). I den induktiva ansatsen är teori istället resultatet av forskningen och generaliserbara slutsatser dras utifrån observationen eller resultatet. Den induktiva ansatsen kan kallas för ”upptäckandets väg”. Förenklat sett innebär en induktiv ansats att studien strävar efter att ta fram ny teori, det vill säga att den induktiva forskaren försöker upptäcka något som kan formuleras i en teori. Arbetet är inte helt förutsättningslöst bara för att man inte utgår från en tidigare teori för även den som arbetar induktivt har ofta sina egna idéer och föreställningar som kommer att färga forskningen. Den tredje och sista ansatsen kallas abduktion och kan i korthet sammanfattas

som en kombination av induktion och deduktion. Abduktionen innebär att vid ett enskilt och unikt fall formuleras ett hypotetiskt mönster som kan förklara fallet, det vill säga ett förslag till en teoretisk förklaringsmodell eller struktur. Det abduktiva arbetssättet utgår från att vissa arbetsmoment karaktäriseras av deduktiv eller induktiv karaktär. Risken med arbetssättet är att forskare färgas av erfarenheter och tidigare forskning. Forskaren kan omedvetet välja studieobjekt utifrån tidigare erfarenheter och utesluter andra alternativa tolkningar. (Patel & Davidsson, 2003)

I denna studie kategoriseras relationen mellan teori och empiri av en abduktiv ansats. Först formulerades teori om betydelsen av information om konsumtionsbeteende för differentierad returhantering utifrån de vetenskapliga artiklar som vi identifierat och bearbetat, samt studerades tidigare forskning kring returhantering i företag generellt. Sedan jämfördes dessa olika teorier med vad organisationerna som vi studerade svarade på de frågor som ställdes under intervjutillfällena. Det innebär att vissa arbetsmoment karaktäriserades av den deduktiva ansatsen. Ett exempel på hur den deduktiva ansatsen var närvarande i studien var vid formulering av rapportens syfte och frågeställningar. Formuleringen gjordes med utgångspunkt i befintliga teorier i form av publicerade vetenskapliga artiklar. Vissa arbetsmoment har å andra sidan genomförts enligt en induktiv ansats, eftersom de tre djupintervjuerna ligger till grund för resultatet som kan sägas utgöra ny teori vad gäller det studerade området. (Patel och Davidsson, 2003)

3.3. Datainsamling

Vid insamling av information till studien har syftet varit av två motiv. En av avsikterna var att samla information ur ett företagsperspektiv där vi genom att ställa frågor till individer med speciell kompetens ville få fram information om returhantering och områdets potentiella utveckling. Med utgångspunkt i detta motiv valdes kvalitativa intervjuer som forskningsmetod för att samla in information. Det andra syftet var att samla in redan dokumenterad information i form av vetenskapliga artiklar och sammanställa vad olika forskare tidigare tagit fram för information inom området returhantering och segmentering. De två undersökningsverktygen som därav använts för att frågeställningarna till studien skulle bli besvarade är datainsamling genom kvalitativa djupintervjuer och litteraturstudier.

3.3.1. Litteraturstudier

För att bygga underlag till studiens litteraturavsnitt inhämtades sekundärdata bestående av vetenskapliga artiklar och tidigare gjorda undersökningar inom området. Enligt Patel och Davidson (2003) förklaras litteraturstudier som former av dokumentstudier där befintliga data studeras och svar på syftet med rapporten söks i studier som tidigare undersökt samma tema. En litteraturstudie gjordes vid datainsamlingen av anledning att det ger en utbredd bild av området som studeras samt att det tillför vetenskaplig kunskap till studien. Då litteratur väljs ut med noggrannhet ger det en total bild av problemet som studeras samt att det illustreras utifrån olika perspektiv. Det är en viktig aspekt enligt Patel och Davidson (2003) som pekar på vikten av att vara källkritisk och inte endast se till en sekundärkällas åsikter av ett problem, utan se på problemet utifrån andra spektrum också. En betydande del i datainsamlingen är att söka information som är aktuell och inte allt för gammal, detta gäller i alla studier och är mycket aktuellt i vår studie då e-handeln och därmed returhanteringen har förändrats drastiskt de senaste åren.

För att samla in sekundärdata användes Göteborgs Universitetsbibliotek och deras sökfunktion "Supersök". Det är till stor del vetenskapliga artiklar som varit av intresse och därmed har filtrering för publikationstyp varit "vetenskapliga tidskrifter". Med anledning att aktuell information ville studeras gjordes sortering på "utgivningsdatum" för att i första hand få fram de tidskrifter som är aktuella kring ämnet i nutid. Sökord vi använt oss av är: "Returns Management", "Marknadssegmentering" och "Returhantering".

3.3.2. Urval

När respondenter för intervju väljs finns det enligt Bryman och Bell (2013) tre olika kategorier av urval. Dessa tre kategorier är lämplighetsurval, nätverksurval eller målinriktat urval. Bekvämlighetsurval handlar om att valet av respondent baseras på "första person som säger ja till att bli intervjuad". Intervjuobjekten blir därmed tillfälliga eftersom deras tillgänglighet avgör vilka det blir. Urvalet är dock inte helt tillfälligt eftersom det är vanligt att tillämpa så kallade exkluderingskriterier så att en viss grupp differentieras, men sedan är alla inom den gruppen potentiella intervjuobjekt. I motsats till bekvämlighetsurvalet finns det så kallade nätverksurvalet som är ett icke-slumpmässigt urval av personer där man via redan valda personer letar sig fram till andra personer som man tar med i urvalet. Det vill säga att ett visst antal informanter ger tips på fler individer som kan vara intressanta för studien. Den sista urvalskategorin kallas för målinriktat urval (även strategiskt urval) och baseras på att

kriterier om vilken individ man vill intervjua tydligt har definierats utifrån till exempel yrkesroll, kunskapsnivå eller utbildningsnivå. För vår studie har urvalet av intervjuobjekt kategoriserats av ett målinriktat/strategiskt urval, eftersom vi hade tydliga krav på vad respondenterna skulle ha för yrkesroll. Kraven handlade om att respondenten på företaget skulle arbeta med logistik eller affärsutveckling på en strategisk nivå. Vi ville också att personen skulle ha varit på företaget en längre tid (minst 3 år) för att svaren skulle formuleras utifrån en förståelse av verksamhetens mål. (Bryman och Bell, 2013)

För att undersöka differentierad returhantering användes perspektivet från tre företag för att få relevant underlag till rapportens frågeställningar. Perspektiven på returhantering och kunskap om hur den påverkar delar av företaget anses mycket avgörande för rapportens slutsatser. Vid valet av företag var det utslagsgivande att företagets verksamhet är att sälja kläder genom e-handel på svenska marknaden. Vi granskade vad företagen erbjöd kunderna för returvillkor. Vissa skillnader identifierades i de olika företagens hantering. Till exempel om företagen använde retursedel online eller skickade med den i paketet, hur lång tid returfönstret var eller hur snabbt företaget registrerar returen och eventuell återbetalning sker till kund. Valet föll på två e-handlare och ett företag som jobbar med att utveckla mjukvara för returhantering. När företagen kontaktats och godkänt vår förfrågan om intervju konstaterades att två av tre företag hade en önskan om att vara anonyma. Denna önskning uppstod eftersom returhantering är ett område där företagen driver interna utvecklingsprojekt, och risken att avslöja affärshemligheter ville undvikas. Således valde vi att anonymisera alla tre företag i rapporten, med anledning att reducera risken av igenkänning av de organisationer som önskat vara anonyma.

3.3.3. Presentation av företagen

I uppsatsen benämns företagen som intervjuats till undersökningen e-handlare 1, e-handlare 2 och mjukvaruföretaget.

E-handlare 1 är en e-handlare inom klädbranschen och är en av de största aktörerna på den nordiska marknaden. De har till viss del även global försäljning. Huvudkontoret ligger i Sverige. Intervjuobjektet arbetar med affärsutveckling och ingår i flera interna projekt. Returhanteringen som e-handlare 1 tillämpar innebär att kunden får en retursedel i paketet med den beställda varan, vilket innebär att företaget inte vet om vilka varor som kommer tillbaka till företaget innan returen har ankommit.

E-handlare 2 är en e-handlare inom klädbranschen och har försäljning i de nordiska länderna samt även vissa delar av Europa. Huvudkontoret ligger i Sverige. Intervjuobjektet arbetar med strategisk affärsutveckling, projektledning och systemutveckling. E-handlare 2 tillämpar samma typ av returhantering som e-handlare 1, där kunden får en retursedel medskickad i paketet.

Mjukvaruföretaget är en verksamhet som utvecklar mjukvarulösningar för returhantering för företag i klädbranschen. Intervjuobjektet på mjukvaruföretaget är grundare och VD, denne har bakgrund inom klädbranschen.

3.3.4. Intervjuer

Den metod som är vanligast att använda sig av inom de kvalitativa forskningssätten är enligt Bryman och Bell (2013) intervju. Vad som gör intervjuer till en attraktiv metod för att samla in information är dess flexibilitet. Det finns två olika former av intervjuer inom kvalitativ forskning, dessa är ostrukturerad intervju och semi-strukturerad intervju. Oftast är intervjuerna i en kvalitativ undersökning mindre strukturerade än vad de är inom kvantitativ forskning. I kvantitativ forskning är tillvägagångssättet annorlunda än om utgångspunkten i undersökningen är kvalitativ. I kvantitativa undersökningar tenderar intervjuerna att vara så strukturerade som möjligt för att maximera validiteten och reliabiliteten av intervjun.

Frågorna vid en kvantitativ intervju är strukturerade och fastställda från början, och det är tydligt att intervjun designas utifrån att det är dessa på förhand fastställda frågor som ska besvaras. I en kvalitativ intervju är frågorna generella och inte på förhand fastställda som vid en kvantitativ intervju och stor vikt läggs vid respondentens perspektiv. (Bryman och Bell, 2013). Graden av strukturen handlar om i vilken utsträckning frågorna är fria för respondenten att tolka (Patel och Davidson, 2003). Samtalet under en kvalitativ intervju kan avvika en hel del från frågorna som är tänka att ställas och ordningen på dessa kan under intervjutillfället ändras, nya frågor kan ta form och utifrån vad respondenten svarar kan följdfrågor uppkomma (Bryman och Bell, 2013).

För att genomföra studien har kvalitativa intervjuer gjorts av semi-strukturerad karaktär med motivet att det bäst fångar upp kunskapen som respondenterna besitter och svaren på intervjufrågorna blir mer utförliga och detaljerade än om en mycket strukturerad intervju skulle genomförts med på förhand fastställda svar. Semi-strukturerad intervju innebär att en

lista med frågor och ämnen att diskutera under intervjun är fastställda på förhand, men att denna lista mer ses som en guide snarare än som en lista som strikt måste följas. (Bryman och Bell, 2013). Den tillfrågade får på så sätt utrymme att själv styra ordningsföljden om så önskas (Trost, 2010). Listan med frågor skickades innan intervjuerna hölls till de tillfrågade med anledning att de skulle kunna förbereda sig inför intervjun. Under själva intervjutillfället inledde vi med en öppen fråga då respondenten får möjlighet att associera, svara fritt och spinna vidare på frågan som ställts. Sedan ställdes frågor i den ordning som kändes passande under intervjun.

De tre intervjuerna som gjordes såg ut på olika sätt. Två av dessa hölls på telefon då respondenterna inte hade möjlighet att träffas och en av intervjuerna hölls under ett fysiskt möte. Det finns enligt Bryman och Bell (2013) ett antal fördelar med att göra telefonintervjuer istället för intervjuer under fysiska möten, en av dessa fördelar är att respondenten tenderar att ge mer djupgående svar eftersom den som blir intervjuad inte upplever samma stress som under ett fysiskt möte. Tidsaspekten är också en fördel, parterna behöver inte lämna sitt arbete eller liknande för att intervjun ska kunna äga rum. (Bryman och Bell, 2013). Alla intervjuer spelades in och därefter transkriberades de, där varje ord som sades under intervjun skrevs ner. Anledningen till att denna form av transkribering gjordes var för att vi ansåg det lättare att tolka de svar som respondenterna gav under intervjun om vi fick ner det i skrift. Intervjuerna hanterades sedan genom meningskoncentrationsanalys, som innebär att fokus läggs på essensen av det respondenten svarar på frågorna under intervjun och inte på hur denne uttrycker sig när den svarar. Då två av tre intervjuer hölls över telefon lämpade sig denna form av analys väl då kroppsspråk och ansiktsuttryck inte kan studeras under denna en telefonintervju. (Kvale & Brinkmann, 2009). Det kan vara en nackdel att inte kunna observera kroppsspråk eftersom det kan ses som en stor del av svaret som respondenten vid en fråga (Bryman och Bell, 2013). Eftersom att majoriteten av intervjuerna hölls över telefon togs beslutet att inte analysera uttryck och kroppsspråk under intervjun där vi träffades ansikte mot ansikte med respondenten heller. Den första intervjun som genomfördes, gjordes med mjukvaruföretaget över telefon den 2018-04-17. Telefonintervju med e-handlare 1 genomfördes den 2018-04-19. Båda telefonintervjuerna varade i ca. 40 minuter. Intervju med E-handlare 2 genomfördes den 2018-04-21 och samtalet varade i 60 minuter.

Meningskoncentrationsanalys innebär att svaren som erhållits under intervjun kortas ner till mindre stycken och därefter väljs några få ord ut som representerar den huvudsakliga innebörden av vad den svarande sagt. Anledningen till att göra en meningskoncentrationsanalys är att tolkning och förståelse av vad som sagts under intervjun förenklas och i ett ytterligare steg är fördelen att materialet som skrivits ned kan användas för att göra omfattande analyser och tolkningar i studien. (Kvale & Brinkmann, 2009)

3.4. Reliabilitet, validitet och generaliserbarhet

Reliabilitet och validitet är betydelsefulla aspekter då bedömning av kvaliteten i en kvantitativ studie görs. Hänsyn har tagits till dessa aspekter för att uppnå en hög kvalitet i studien och i en kvalitativ studie görs detta genom fortlöpande arbete med aspekterna under hela studiens utformning. Validitet förklaras enligt Bryman och Bell (2013) som frågan huruvida studien observerar, mäter eller identifierar det som den syftar till att göra. Eftersom studien i detta fall är av kvalitativ karaktär är det extra viktigt då en kvalitativ studie syftar till att belysa ett område på ett anständigt sätt (Silverman, 2004). För att säkerhetsställa god validitet har utgångspunkten varit att skapa ett logiskt samband mellan forskningsfrågorna och syftet med studien (Kumar, 2005). Vidare har urval av litteratur gjorts med utgångspunkt i studiens syfte och problemdiskussion och det har även legat som underlag för utformningen av de tre intervjuerna som gjorts. Tillvägagångssättet har sett ut på detta sätt för att skapa hög kvalitet i studien och för att undvika avvikelser från området som studeras. I analysen har flera områden i studien kopplats samman och tolkats för att säkerhetsställa god validitet. Intern validitet som Bryman och Bell (2013) förklarar som en aspekt av validitet, har eftersträvat i studien genom att en av respondenterna har varit med i slutskedet av arbetsprocessen och tagit del av slutsatserna och därmed verifierat att studien undersökt det som var avsett. I en kvalitativ studie innefattande ett flertal intervjuer ska man känna till att respondenternas värderingar och tankar kan ha inverkan på validiteten för studien. Enligt Cohen et al (2000) innebär det att fullständig validitet aldrig kan uppnås i en undersökning och utgångspunkten i stället ska vara en viss nivå av validitet som vill uppnås.

En aspekt som kan kopplas till validiteten är generaliserbarhet, vilket enligt Bryman och Bell (2013) syftar till om studiens utgång kan sägas utgöra generella resultat. Resultaten är endast tillämpliga på aktuella organisationer som undersökts och därmed går det endast att dra generella slutsatser utifrån de aktuella fall som studerats (Bryman och Bell, 2013).

Reliabiliteten i en studie handlar om dess tillförlitlighet. Enligt Bryman och Bell (2013) innebär det att om studien genomförs upprepade gånger, så skall resultatet bli detsamma oberoende av vem som genomför den. Reliabiliteten säkerställer därmed att resultaten i studien går att reprisera och att informationen i studien är framtagen genom tillförlitliga metoder. Då forskningsmetoden i studien är kvalitativ går det inte att beräkna hur tillförlitlig studien är genom kvantitativa metoder utan reliabilitet för kvalitativa metoder handlar snarare om hur data har samlats in och i ett senare skede hur denna har bearbetats. I syftet att säkerhetsställa hög reliabiliteten i studien har flera olika källor använts med anledningen att informationen som tas fram blir varierande och den belyser samma områden utifrån olika perspektiv. Kvaliteten kan på detta sätt öka och trovärdigheten av studien förstärks.

Bryman och Bell (2013) beskriver också i samband med aspekten reliabilitet om vikten av trovärdighet. Trovärdigheten i studien kan påverkas negativt av både respondenterna och av oss som intervjuar (Patel och Davidsson, 2003). För att eliminera denna aspekt har ljudinspelningar från de tre intervjuerna lyssnats på ett flertal gånger samtidigt som det som sagts skrivits ner och sedan har denna transkribering skickats till respondenterna. Det har gjort att felvärdet av informationen har minskat och trovärdigheten i studien därför inte påverkats negativt, eftersom det säkerhetsställer att svar på intervjufrågorna som ställts uppfattats korrekt. Om svaren uppfattas felaktigt har därmed respondenten getts möjlighet att ändra detta eller lägga till någon till sina svar. För att förstärka tillförlitligheten ytterligare var vi båda författare till studien närvarande under intervjuerna.

En aspekt som skulle kunna påverka trovärdigheten av rapporten är att mjukvaruföretaget som intervjuats i rapporten inte är objektivt i sina svar. Företaget är försäljare av en mjukvara och det finns därmed risk att företaget svarar på frågorna med avsikten att sälja in sin produkt. Detta har tagits hänsyn till i undersökningen genom att intervjufrågorna har anpassats utifrån denna vetskap samt att vi har utvärderat trovärdigheten av svaren genom att studera dessa kritiskt.

4. Resultat

I detta kapitel sammanställs och redovisas resultatet av de genomförda intervjuerna. Kapitlet inleds med en kort presentation av de tre företagen. Därefter redovisas vad företagen har uppgivit i intervjuerna. Intervjusvaren kategoriseras efter rapportens frågeställningar och presenteras i löpande text.

4.1. Information om kunder

E-handlare 1 anger att de i dag samlar in information om sina kunders köphistorik. Till exempel transaktionsdata i form av antalet köp per kund och antalet returer. Insamlingen av köphistorik är naturligt eftersom kunderna har ett kundkonto och återbetalningar måste göras till kunden. E-handlare 1 uppger att informationen om kundernas köp och returhistorik inte i övrigt används i verksamheten i dagsläget. Information om köp och returhistorik samlas också in av e-handlare 2 som beskriver att förutom att logga köphistorik tar de vara på information om varför produkten returnerades. Informationen om returorsaker följer med in i designsystemet (PLM) och är särskilt användbart för företagets designavdelning som sedan start utfört returanledningsanalys på produkterna.

E-handlare 2 beskriver att de inte bara uppdaterar kunddata med den information som kontinuerligt samlas in om kundernas köp och returer. Hjälp med underhåll av kunddatabasen finns också att få genom externa tjänster som uppdaterar kundregistret med aktuella adresser och namn. E-handlare 2 beskriver att de vill ha en aktuell kunddatabas och att de vill kunna följa kunden hela vägen genom köpprocessen. De bearbetar data om kunderna genom sitt CRM-system och använder en metod som kallas RFM (Recency, Frequency and Monetary) för att välja hur de ska behandla kunderna, och hur de ska bearbeta dem för att stimulera köp och bygga en relation. Segmentering enligt RFM beaktar hur nyligen som kunden gjorde ett köp, hur ofta köp genomförs av kunden och till vilket värde kunden handlar för. E-handlare 2 beskrev också under intervjun att de arbetar med "customer journey" för att förbättra kundupplevelsen, stärka varumärket och stimulera kunderna till ökad försäljning. Returer skulle enligt e-handlare 2 kunna integreras i customer journey för att förbättra kundupplevelsen ytterligare. E-handlaren får information av kundernas returer och skulle kunna använda denna för att differentiera åtgärderna beroende på orsak. Problemet enligt e-handlare 2 är att man inte har kommit särskilt långt i utvecklingen med att ta tillvara på informationen om returer. I nuläget uppger e-handlare 1 och 2 att de behandlar alla kunder på

samma sätt i samband med returen. De skickar med en retursedel i paketet, på retursedeln anger kunden returorsak till att varan skickas tillbaka och kunden anger också om ett byte önskas göras. Då detta gjorts genereras en ny order i samband med att returen manuellt registreras på returhanteringsterminalen. På retursedeln finns också en klisterlapp med postens streckkod och returadress som kunden kan klistra på returpaketet.

4.2. Differentierad returhantering

Mjukvaruföretaget förklarade under intervjun att de menar att effekten av differentierad returhantering helt är beroende av hur väl e-handlaren lyckas skapa positiva associationer i samband med att kunden registrerar en retur. Meddelandet som genereras av det automatiska beslutssystemet vid retur ska vara anpassat efter vem kunden är (konsumtionsbeteende) och vilken returorsak som kunden har angett. E-handlarens meddelande kan till exempel innehålla en ursäkt om kunden har fått en trasig vara levererad. Om det är en "lönsam" kund för e-handlaren kan meddelandet innehålla en värdekod som skickas "som plåster på såren" för att en trasig vara har levererats. Mjukvaruföretaget beskrev att om en kund till exempel får 100 kronor att handla för, lägger kunden ofta till något mer på samma order när rabattkoden ska användas och på så sätt har e-handlaren skapat chans till merförsäljning. Det automatiska meddelandet kan också utifrån varuvärdet bestämma om kunden faktiskt skall behålla en trasig vara, meddelandet kan också innehålla en uppmaning till kunden om att lägga varan till återvinning eller kassera den. Detta menar mjukvaruföretaget kan vara aktuellt för de fall när varuvärdet är så lågt att det understiger returhanteringskostnaden. Mjukvaruföretaget beskrev att de tror att differentierad returhantering kan leda till merförsäljning och att retentionen skulle kunna öka till följd av god och individuell service som kunden får i samband med returen.

Mjukvaruföretaget menar att e-handlare måste börja se returer som en affärsmöjlighet. Vid e-handel och särskilt inom mode så är provrummet hemma och därför måste e-handlare räkna med att returer uppkommer. Returer kan göras mer lönsamma genom att erbjuda olika villkor till olika returnerande kunder eftersom det kan vara en källa till merförsäljning och ökad retention. Mjukvaruföretaget menar att även artiklar kan göras mer lönsamma. Om artiklar bevakas kan e-handlaren får återkoppling på vilka artiklar som returneras ofta och med vilken returorsak och därmed kan uppföljning göras. Mjukvaruföretaget menar att för att verkligen dra fördel av uppföljningen bör den ske snabbt och automatiskt utan att någon manuellt behöver titta på returdatan. E-handlare 2 beskriver också att det är viktigt att ta tillvara på

informationen om varför produkten har returnerats, därför har företaget sedan start genomfört returledninganalys. Det är framförallt inköparna och designers som följer upp returledningar i efterhand, men först efter ett tag när de sett hur produkterna fungerar. E-handlare 1 beskriver också att man följer upp returledningar, men att det inte är en uppföljning som sker på daglig basis.

E-handlare 1 menar att deras verksamhet innebär att returer är oundvikligt och därför har de börjat arbeta med att identifiera hur de skall kunna dra nytta av returer snarare än att motverka dem. E-handlare 1 beskriver att om de skulle jobba för att motverka returer tror de att kundupplevelsen skulle bli betydligt mycket sämre. Dessutom uppger e-handlare 2 att de har identifierat att de kunder som företaget tjänar mest pengar på är de som returnerar mycket. Detta håller också mjukvaruföretaget med om, som beskriver att en felaktig bild som många har är att returnerande kunder är olönsamma kunder. Mjukvaruföretaget har tagit fram en 5-nivås klassificering och sett att många av de kunderna som returnerar mest frekvent klassificeras som de mest lönsamma kunderna. Samtidigt menar mjukvaruföretaget att det finns kunder bland de returnerande kunderna som inte är lika lönsamma. Det stärker motivet till att företag måste dela upp sina returnerande kunder i flera olika grupper menar mjukvaruföretaget.

4.3. Kundnöjdhet

E-handlare 2 beskriver att lojalitet, förtroende och trygghet till kund är oerhört viktigt. Det råder stor konkurrens för e-handlare i klädbranschen därav blir det viktig att skapa lojalitet och en ”vi-känsla” med kunden. E-handlare 2 menar att kunder hoppar fram och tillbaka mellan olika aktörer och handlar lite här och där. Alla delar av kundupplevelsen blir därför viktig, och att förbättra servicen i samband med returer blir en del. E-handlare 1 beskriver att de upplever ett liknande kundbeteende och poängterar att kunden egentligen är ganska illojal mot e-handlaren och tänker på alla fördelar som den kan få. Kunder tänker på vart det är billigast att handla en vara, men också vart det är enklast och smidigast att få hem varan och returnera den. E-handlare 1 beskriver att de just därför har gått från att se returer som en kostnadsdrivare till en affärsmöjlighet det senaste året. Mjukvaruföretaget menar att differentierad returhantering skall ses som ett medel för att genom förbättrad service och snabba beslut kan öka lönsamheten och antalet återkommande kunder.

E-handlare 2 beskriver att ”customer journey” är intressant vid differentierad returhantering vilket betyder att hitta automatiserade processer som kan behandla kunden personligt vid returen utan att någon på företaget behöver sköta returen manuellt. E-handlare 2 menar att det skulle vara intressant om det gick att hitta processer där hanteringen går automatiskt och att returerna kan vara en del av det. Customer journey för differentierad returhantering kan innebära att e-handlaren till exempel skickar ut olika automatiska meddelanden beroende på hur kunden beter sig i förhållande till returerna. Till exempel en kund som alltid returnerar på sina ordrar kanske ska få ett annat meddelande än den kunden som returnerar för första gången, det vill säga olika uppföljning beroende på hur kunderna beter sig. E-handlare 2 är inte säker på om kunder behöver segmenteras eller hamna i en viss klassificering, men att de indirekt blir en konsekvens om customer journey skulle tillämpas.

4.4. Returvolym

Mjukvaruföretaget beskriver att differentierad returhantering inte är en metod som kommer att minska returvolymen och att det heller inte är målet med metoden. Returer är oundvikligt för e-handlare inom mode. Däremot kräver differentierad returhantering ett system som fångar upp data som kan kopplas till kunden, order, retur, artiklar och leverantörer. Denna data kan göra artiklar mer lönsamma eftersom hela säljprocessen övervakas.

Mjukvaruföretaget beskriver ett exempel: Om det är säljstart på en artikel som returneras nio av tio gånger med returkoden ”för liten storlek” kan e-handlaren tidigt fånga upp problematiken och vidta åtgärder i form av att ändra texten på produktbeskrivningen. Då kan e-handlaren snabbt informera kunderna på hemsidan genom att skriva att produkten t.ex. ”är liten över axlarna”. På så sätt undviks returerna proaktivt och därigenom minskas returvolymen indirekt. Mjukvaruföretaget menar att e-handlare redan har uppföljning på returorsaker, men att det går för långsamt och att det ofta krävs att någon manuellt tittar och analyserar returdata. E-handlare 2 har också uppmärksammat hur viktigt det är att hjälpa kunden att välja rätt storlek från början. De beskriver att när försäljning sker på nätet går allt ut på hur man visar produkten, det är viktigt att produkten visas tydligt så att kunden förstår vad den får hem och därmed inte blir överraskad och skickar tillbaka den på grund av att den inte var som kunden hade tänkt. Om en retur kommer tillbaka med returkoden ”avviker från bild” beskriver e-handlare 2 att de anser att de har misslyckats med att presentera produkten rätt. E-handlare 2 beskriver att jobba proaktivt med bild, video och ”user-generated-content” som kundrecensioner etc. kan få ner returvolymen.

E-handlare 1 beskriver att de i framtiden tror att e-handlare kommer att ha svårt att få ner returvolymen. Deras utgångspunkt är att ökad internetförsäljning kommer att innebära ökade returer. Företaget beskriver att de ser tendenser på ökande returvolym nedåt i Europa där kunderna har ett helt annat köpbeteende än vad de nordiska kunderna har. På kontinenten är ”prov-rums-beteendet” tydligare, det vill säga att kunderna beställer flera exemplar av samma plagg men i olika storlekar. Kunderna beställer hem plaggen, provar dem och skickar sedan tillbaka dem. E-handlare 1 tror att denna tendens kommer att öka mer framöver även i Norden. De menar också att det är svårt att minska returflödet så länge samma kundupplevelse ska bibehållas och att det i sig utgör en avvägning. E-handlare 1 uppger att de inte vill dra ner på kundupplevelsen för mycket eftersom de inte vill riskera att tappa marknadsandelar till följd av att kunder väljer att handla hos andra konkurrenter. E-handlare 2 beskriver att de alltid haft en returanledningsanalys. På samma sätt beskriver e-handlare 1 att de har ett system som gör att inköparna kan gå ner på produktnivå och titta på hur en produkt fungerar. Det är framförallt inköparna som tittar på data om returer med anledning att de kan vidta åtgärder vid förhandling med leverantörer. Inköparna väljer kanske bort vissa produkter eller ändrar information om produkten på hemsidan. E-handlare 1 och 2 är på det sättet eniga om att ett sortiment med produkter som kan visas på ett rättvist sätt minskar returvolymen. Mjukvaruföretaget menar att e-handlare kan ge produkterna en mer rättvisande bild om informationen om returanledningar kan göras tillgänglig snabbare.

4.5. Risker

4.5.1. Risker med online-registrering

För att tillämpa differentierad returhantering krävs att returen registreras av kunden online innan returpaketet skickas tillbaka. Onlineregistrering av returer är något som e-handlare 1 inte tillämpar idag, men något som har diskuterats internt i företaget. Inte heller e-handlare 2 använder sig av onlineregistrering i nuläget, men anser att det är en stor fördel att få informationen om returen tidigt. Kunden kan till exempel få återbetalning tidigare och servicen kan förbättras menar e-handlare 2. E-handlare 1 beskrev under intervjun att de inte på något sätt vill försvåra för kunden att returnera en vara. Onlineregistrering av returer kan upplevas som ett försvårande av returprocessen för kunden, vilket är en risk som e-handlare 1 identifierade i intervjun. E-handlare 2 beskrev att de tror att den risken till viss del kan överbryggas om företaget fortsätter att skicka med en adresslapp i paketet samtidigt som onlineregistrering tillämpas. E-handlare 2 tror att kunder upplever att en adresslapp i paketet visar på god service och därför vill företaget inte ta bort den. Mjukvaruföretaget menar att

onlineregistrering av returer är framtiden vad gäller returhantering och beskriver att flera stora aktörer i branschen börjat experimentera med onlineregistrering. E-handlare 2 poängterar även vissa andra risker med att kunden registrerar returen online. Ett exempel som e-handlare 2 nämner är om kunden registrerar en retur online, får pengar tillbaka men sedan inte skickar tillbaka plagget. Eller om kunden registrerar ett byte online och företaget skickar ut ett nytt plagg och sedan kommer inget plagg i retur. E-handlare 2 beskriver att deras nuvarande hanteringen av byten innebär att ingen återbetalning sker, utan en ny order genereras direkt och plockas på lagret inom två dagar. E-handlare 2 uppger att det skulle vara intressant i detta sammanhang att titta på vilken segmenteringskategori som kunden hamnar i. Om en kund historiskt sett har skött betalningen vågar företaget genomföra bytet och skicka ut en bytesvara utan att det gamla plagget kommit tillbaka.

4.5.2. Risker med segmentering av kunder

E-handlare 2 tycker att idén med att segmentera kunder för att ge olika returvillkor eller service i samband med returer är intressant och understryker att differentierad returhantering är en möjlighet. E-handlare 2 beskriver att de redan nu samlar in all information som skulle kunna användas för att segmentera kunder som returnerar varor, men att det kan vara riskabelt att använda denna information till att segmentera kunder eftersom kunder kan uppleva att vissa får förmåner och andra inte. Mjukvaruföretaget poängterar att om e-handlare ska tillämpa en differentierad returhantering måste baslinjen vara hur företaget hanterar kunder i dagsläget. I dagsläget hanterar e-handlare i klädbranschen alla returnerande kunder på samma sätt och erbjuder alla kunder lika villkor. Mjukvaruföretaget menar att e-handlaren bör tillämpa en differentierad returhantering endast genom att addera bättre villkor eller service till företagets bästa kunder, men inte försämra villkoren för de nuvarande kunderna. Mjukvaruföretaget menar att utgångsläget ska utgöras av hanteringen i dagsläget och därför minskas risken med att kunderna upplever badwill. Att erbjuda vissa kunder bättre villkor i samband med retur är också något som e-handlare 1 ställer sig försiktig till. E-handlare 1 diskuterar att det kan vara viktigare att erbjuda bättre villkor till de kunder som inte kategoriseras som ”företagets bästa kunder”, eftersom det finns en vilja att få de som inte kategoriseras som ”bra kunder” att hamna i den kategorin. E-handlare 1 diskuterar att differentierad returhantering och segmentering av kunder som returnerar varor kanske skulle fungera olika bra beroende på vilken målgrupp som e-handlaren vänder sig till. En äldre målgrupp är mer mottagliga för olika behandling än en yngre målgrupp. E-handlare 1 tror att det finns en större risk med upplevd badwill från en yngre målgrupp och att de i högre

utsträckning har invändningar om vissa kunder ges bättre villkor än andra. Om en kund får en bättre deal än en annan i samband med retur och dessa kunder pratar med varandra kan kunden som fick de mindre förmånliga villkoren bli negativt inställd till e-handlaren.

E-handlare 1 menar att företag bör vara försiktiga med att klassificera kunder. E-handlare 1 tittar istället främst på hur de ska bygga en bra helhetslösning för alla kunder i samband med returer. Även e-handlare 2 beskriver också vikten av att erbjuda god service till alla kunder, och inte bara till vissa i samband med returer. Mjukvaruföretaget menar att situationen avgör om en kund har förståelse för att en annan kund får bättre service, till exempel kan en kund ha mer förståelse i en situation där en kund har blivit levererad en trasig vara och av den anledningen får ekonomisk kompensation.

5. Analys

I detta kapitel vägs studiens empiri med den teoretiska referensramen. Analysen presenteras i löpande text. Avsnittet är strukturerat efter de övergripande frågeställningar som rapporten ämnar besvara.

5.1. Differentierad returhantering

Rapportens resultat antyder att differentierad returhantering skulle kunna vara en möjlighet för e-handlare till att förbättra kundnöjdheten. Genom att e-handlare samlar in information om sina kunder i samband med returen och använder den för att segmentera kundgrupper som sedan hanteras olika i samband med returen kan kundnöjdhet förbättras.

I resultatet framhålls att e-handlare 1 har gått från att se returer som en kostnadsdrivare till en affärsmöjlighet det senaste året och att företaget därför börjat fundera över hur de ska kunna dra nytta av returer. Returns management innebär att returer ses som en aktivitet i organisationen som kan generera värde till företaget, vilket står i motsats till den tidigare synen på returer som innebar att se returer som en kostnadsdrivande process. Denna bild av en förändrad syn på returer gavs i intervjun av e-handlare 1 och 2, även Hjort (2013) förklarar detta. Ett motiv till den förändrade bilden kan vara den stora konkurrens som alla tre respondenter under intervjun har identifierat att e-handlare är utsatta för. Detta kan också bidra till respondenternas positiva bild av differentierad returhantering som ses som något nytt samt att det ligger rätt i tiden att förnya verksamheten.

Differentierad returhantering innebär att när kunden fått hem varan och fattat ett beslut om att skicka den i retur registrerar kunden det på e-handlarens hemsida. Informationen om returen tillsammans med kundens historik analyseras automatiskt av e-handlarens system. En segmentering görs baserat på ett antal förutbestämda segmenteringsvariabler och kunden hamnar i en segmenteringskategori, därefter skickas ett personligt meddelande skickas till kunden. Mjukvaruföretaget gav i intervjun förslag på vad dessa meddelanden kan innehålla. Om plagget varit trasigt kan meddelandet uppmana kunden att behålla varan och lägga den till återvinning. Om kunden vill byta ett plagg genereras direkt en ny order och meddelandet innehåller ett nytt ordernummer. En rabattkod kan skickas i meddelandet som kompensation. Meddelandet som skickas är också ett tillfälle för e-handlaren att till exempel skicka en

personlig hälsning för att stärka den personliga relationen med varumärket. Detta arbete medför att kunden upplever personlig och god service vilket leder till ökad kundnöjdhet.

5.2. Segmentering för differentierad returhantering

Differentierad returhantering förutsätter att ett affärssystem automatiskt kan placera en kund i rätt segmenteringskategori när kunden registrerar returen online. Kotler (2010) menar att fördelen med segmentering är att segment kan behandlas på olika sätt för att fånga olika behov och preferenser. Kotler (2010) beskriver att en segmentering måste uppfylla vissa kriterier och att den kan baseras på geografiska, demografiska, psykografiska och beteendemässiga variabler.

E-handlare 2 beskriver i intervjun att de i dag gör en segmentering enligt RFM (Recency, Frequency, Monetary) där de tar hänsyn till hur nära i tiden kundens senaste köp gjordes, frekvensen i kundens köp och vad kundens order är värda i pengar. Denna segmentering använder e-handlare 2 för att identifiera hur de bäst ska rikta marknadsföringsåtgärder till sina kunder och inte för arbete med returer. Segmentering enligt RFM-metoden ger en tydlig bild av hur kunden beter sig vad gäller köp, men är en något begränsad modell för differentierad returhantering eftersom perspektivet om kundens returer inte tas i beaktande. E-handlare 2 och mjukvaruföretaget identifierade i intervjun att företagets mest lönsamma kunder oftast är dem som returnerar mycket, men bland de returnerande kunderna finns också några få mindre lönsamma kunder. Detta behöver segmenteringsvariablerna fånga upp och är ett perspektiv som inte tas hänsyn till i klassificeringsmetoden RFM.

Förslaget på hur segmentering för differentierad returhantering bör utformas handlar framförallt om att ta hänsyn till beteendemässiga variabler framför andra. Kotler (2010) beskriver att beteendemässiga variabler delar upp marknaden i grupper baserat på konsumenters kunskap, attityder, användning och reaktioner på en produkt. För differentierad returhantering är det relevant att segmenteringen tar hänsyn till användarstatus, det vill säga om kunden är en ”icke-användare”, ”före detta användare”, ”potentiell användare”, ”förstagångs-användare” eller ”regelbunden användare”. Användningsfrekvens är också en relevant segmenteringsvariabel som ger information om antalet köp per kund och hur frekvent kunden gör köp (köpretentionen). Det är också viktigt att användningsfrekvensen tar hänsyn till antalet returer per kund och värdet på dessa. För att få med hela bilden av hur kunden hanterar returer bör kundens returorsaker kartläggas. Om en kund alltid skickar

tillbaka en vara med returorsaken för liten storlek kan ett meddelande genereras med hänvisning till en storleksguide för att hjälpa kunden att välja rätt storlek. Det är även intressant att kartlägga hur kunden sköter betalningar. Dessa segmenteringsvariabler bör tas hänsyn till när det automatiska beslutssystemet avgör i vilken kategori kunden hamnar vid returen och hur kunden ska hanteras. Då ges möjligheten att förbättra servicen i samband med returen, vilket kan leda till att behålla och öka användningen av reguljära användares volymer och samtidigt attrahera icke-användare och ex-användare.

5.3. Returvillkor, service och kundnöjdhet

Mjukvaruföretaget beskrev i intervjun att de tror att differentierad returhantering ger e-handlare möjligheten att erbjuda kunden en bättre och mer personlig service i samband med returen. Kundkontakten är en del av kundupplevelsen, och de tre intervjuade företagen uppmärksammade oberoende av varandra betydelsen av en god kundupplevelse till följd av hård konkurrens i branschen. E-handlare 2 beskriver att för att förbättra lojaliteten är förtroende och trygghet till kund viktigt. I den teoretiska referensramen styrks resonemanget om att returer skall ses som en möjlighet för att öka kundnöjdheten genom att erbjuda kunden en god service (Röllecke et al, 2016).

E-handlare 1 och e-handlare 2 uppgav i intervjun att de i dag behandlar sina kunder lika vid retur, de erbjuder samma service och returvillkor till alla kunder. De returvillkor som e-handlaren erbjuder kan anses vara en del av en övergripande returstrategi. Röllecke et al (2016) har identifierat tre olika typer av returstrategier, och kallar dem typ-1, typ-2 och typ-3. Typ-1 strategin fokuserar på att minimera returkostnaden även om det görs på bekostnad av kundnöjdhet. Kunden kan få stå för hela returkostnaden och därmed görs det komplicerat för kunden att göra en retur. Typ-2 strategin fokuserar på att balansera kundnöjdhet och kostnader. Antingen är returnering en betungande process, eller så är den smidig och kundvänlig. Röllecke et al (2016) forskning pekar på att kvaliteten på returservice är viktig i branscher där kunden måste känna och prova produkten innan beslut tas. E-handlare bör därför tillämpa en typ-3 strategi som innebär att fokus läggs på kundnöjdhet. E-handlare 1 uppgav i intervjun att de inte vill försvåra för kunden att göra en retur, detta ligger i linje med vad Röllecke et al (2016) anser att företag som säljer mode på internet bör ha som strategi. Med differentierad returhantering öppnas möjligheten att anpassa returvillkoren efter kunden. Mjukvaruföretaget poängterade i intervjun att det är viktigt att inte försämra villkoren för kunden, utan bara att lägga till bättre service och villkor för vissa, då kundnöjdheten annars

riskerar att försämrans på grund av badwill. Vissa kunder som e-handlaren vill göra till mer lönsamma kan få extra bra villkor och service i samband med returen. Ett sådant förfarande ligger i linje med typ-3 strategin (fokus på kundnöjdhet). Det innebär inte att returen skall vara en betungande process för andra kunder som en typ-1 strategi (fokus på kostnader) skulle innebära.

5.4. Customer journey och differentierad returhantering

Customer journey syftar till att förbättra kundupplevelsen genom att med automatik styra och påverka kundens kontakter med företaget. Lemon och Verhof (2016) beskriver att det stora antalet kontaktpunkter mellan företag och kund gör att företag får mindre kontroll över kundupplevelsen. Detta har lett till att företag vill integrera informationsteknologi, service, logistik, marknadsföring och HR för att skapa och leverera en positiv kundupplevelse genom customer journey (Lemon och Verhoef, 2016). E-handlare 2 menade att om e-handlaren lyckas hitta automatiserade processer som kan behandla kunden personligt vid returen, utan att någon på företaget behöver gå igenom det manuellt kan returhantering effektiviseras.

I dagsläget slutar kundresan i customer journey med att kunden genomför ett köp, men kundens resa slutar inte där eftersom returer och byten inte är ovanligt, därmed bör bilden utökas och inkludera returer/byten/reklamationer. Målet med customer journey är i dag att stimulera kunder att få en relation till företaget och stimulera kunden att genomföra ett köp. Returer är en aktivitet där kunden interagerar med företaget, och utgör därför en del av kundupplevelsen. E-handlare 1 menade i intervjun att kunden väljer att handla hos den e-handlare som gör det enklast att lägga en order, att betala och att returnera en produkt, det vill säga vart den totala kundupplevelsen är bäst. E-handlare 2 menade i intervjun att om differentierad returhantering kan integreras i företagets arbete med customer journey kan helhetsintrycket till kunden bli än mer enhetligt ur ett kundperspektiv. Utskick till kund blir personliga och integrationerna mot kunden stämmer överens med varandra hela vägen från första utskick av nyhetsbrev till genomfört köp och meddelanden som fås i samband retur. Intrycket skulle bli enhetligt och eftersom Lemon och Verhof (2016) identifierade att den totala kundupplevelsen är en multidimensionell konstruktion som involverar kognitiva, känslomässiga, beteendemässiga, sensoriska och sociala komponenter är ett enhetligt intryck viktigt för kundupplevelsen och varumärket.

5.5. Differentierad returhantering och gatekeeping

Rogers et al (2002) beskriver att gatekeeping handlar om att besluta vilka varor som accepteras som returer och inte, det vill säga om de tillåts passera genom returflödet eller inte. Gatekeeping är en metod som hittills varit svår att tillämpa av e-handlare i klädbranschen, eftersom kunder måste få möjligheten att kunna skicka tillbaka en produkt som inte passade eller motsvarade förväntningarna. Nuvarande returhantering innebär att e-handlaren inte vet något om returen förrän den dyker upp på returhanteringsterminalen och då är det för sent att vidta åtgärder. Därför är det i nuvarande flöde inte möjligt att använda gatekeeping som en metod för arbetet med returer. Men tack vare onlineregistrering får e-handlaren information om att returen kommer att skickas innan kunden har skickat returpaketet. Det leder till att e-handlare kan få möjligheten att arbeta med gatekeeping för att reducera antalet returer. Dock menar mjukvaruföretaget i intervjun att differentierad returhantering inte ska ses som en metod för att minska returvolymen eftersom returer är som ofrånkomligt vid köp online.

När differentierad returhantering tillämpas kan följande scenario uppstå: Kunden registrerar online att han eller hon vill skicka tillbaka en vara som till exempel är trasig och vars varuvärde är lågt. E-handlarens system skapar automatiskt ett meddelande till kunden om att han eller hon kan behålla den trasiga varan och lägga den till återvinning i stället för att skicka tillbaka den, och att en ny produkt snart är på väg om kunden önskar. Det ekonomiska motivet till att använda gatekeeping i ett sådant här fall är att det hade kostat mer att hantera produkten i returflödet eftersom varuvärdet är lågt. E-handlare 1 och e-handlare 2 beskriver att de har produkter i sitt sortiment med förhållandevis högt och lågt varuvärde. Gatekeeping som möjliggörs genom differentierad returhantering och onlineregistrering är en metod som kan vara aktuell och effektiv för de produkter vars varuvärde understiger returhanteringskostnaden. Gatekeeping kan i de fallen hjälpa e-handlaren att spara pengar, minska returvolym och förbättra kundnöjdheten. Hellström (2014) beskriver att handelsföretagen har ett för stort fokus på att återskapa det värde som den returnerade varan har, företagen lyckas ofta inte med att återskapa värdet hos den returnerade varan.

5.6. Differentierad returhantering och avoidance

Under intervjun framhöll både e-handlare 1 och e-handlare 2 att de har uppföljning av returkoder, det vill säga uppföljning av vilka anledningar som kunderna anger för att skicka tillbaka en vara. Denna information används av inköpare och designers för att uppdatera

informationen om produkten på hemsidan, men också för att använda vid förhandling med leverantörer. Hjort (2013) beskriver att det är viktigt att e-handlare samarbetar både med leverantörer och konsumenter. På så sätt kan sortimentet förbättras så att returer undviks. Uppföljningen sker kontinuerligt, men inte på daglig basis eftersom resurser inte finns för att manuellt titta på datan vilket e-handlare 2 framhöll i intervjun. Onlineregistrering av returer gör att informationen om returorsaken erhålls redan när kunden bestämmer sig för att returnera varan. På det sätt kan e-handlare mer effektivt arbeta med avoidance.

I den teoretiska referensramen beskrivs enligt Röllecke et al (2016) att användning av passiva metoder för att minska returer är att föredra för e-handlare i klädbranschen, eftersom dessa företag tillämpar en strategi för returer där fokus ligger på kundnöjdhet. Avoidance handlar om att e-handlaren proaktivt arbetar med passiva metoder för att reducera sannolikheten för returer. Returer utgör en stor kostnad för e-handlare, men att minska returvolymen genom metoder som försämrar kundnöjdheten är inte önskvärt. Därför vill företagen snarare jobba med passiva metoder, till exempel genom att förbättra produktens presentation på hemsidan. E-handlare 1 och 2 uppgav under intervjun att de arbetar med returledningsanalys för att ta fram ett efterfrågat produktsortiment som visar produkterna på ett adekvat sätt. E-handlare 2 framhöll tydligt att e-handlare måste fokusera på att presentera produkterna på ett verklighetstroget sätt för att kunden skall bli nöjd med varan som kommer hem. Mjukvaruföretaget beskriver att ett önskvärt scenario vore att ha ett system som automatiskt larmar e-handlaren när flera returer registrerats online med samma returorsak. Onlineregistrering skulle också innebära att mer detaljerad information fås om kundens upplevelse av produkten. En returkod i form av en siffra på en retursedel ger begränsad information, medan onlineregistrering av returer öppnar upp för möjligheten att fånga fler av kundernas åsikter om en produkt. Mjukvaruföretaget menar att e-handlare på så sätt inte bara kan få information om att ett plagg till exempel är för liten i storleken, utan exempelvis är ”för litet över axlarna”, som är en mer specifik information om produkten. På det sättet kan onlineregistrering möjliggöra för e-handlare att på ett mer avancerat sätt arbeta med avoidance för att minska returvolymen.

5.7. Omvänd logistik och differentierad returhantering

Resultatet antyder att differentierad returhantering kan vara en metod för att påverka den omvända logistiken. Mjukvaruföretaget diskuterade i intervjun att genom gatekeeping kan returer av varor med lågt varuvärde motverkas så att de överhuvudtaget inte behöver tas

omhand i returflödet och därmed inte heller i den omvända logistiken. Omvänd logistik handlar om flödet av de varor som returneras men inte kan säljas. Tibben-Lembke och Rogers (1999) beskrev att omvänd logistik inte är något som e-handelsföretag i klädbranschen har lagt mycket resurser på eftersom de flesta returer som görs faktiskt kan ompackas för att säljas en andra gång.

Om en trasig vara med lågt varuvärde skickas i retur kan den inte säljas vidare till en ny kund. Då hamnar den varan i flödet som beskrivs som omvänd logistik och måste hanteras där. E-handlare 1 och 2 beskrev i intervjun att de har en returhanteringsterminal som tar hand om alla varor som skickas i retur. När varorna kommer till centralen granskas de och packas om av personalen för att på nytt kunna säljas och ingå i det ordinarie flödet. Det är inte alla varor som klarar kontrollen på kvalitetskrav och dessa varor kasseras för det mesta eller hamnar på outlets och därmed i företagets omvända logistikflöde. Vanliga förklaringar till att varor kasseras enligt e-handlare 2 är att de levereras trasiga från leverantör, eller för att kunden på något sätt har påverkat varans kvalitet. Hanteringen av varor som inte kan säljas på nytt kostar pengar. Stocket et al (2006) beskrev att om varan kan paketeras om för att säljas på nytt resulterar det oftast i mer vinst än om varan måste återvinnas, slängas eller på annat sätt kasseras. E-handlare 1 och e-handlare 2 uppgav i intervjun att varor som kommer i retur genomgår en ganska omfattande och kostsam process. Många varor kan inte säljas på nytt och därför finns det ekonomiska motiv till att minska antalet varor som hamnar i den omvända logistiken.

5.8. Motverkande faktorer till differentierad returhantering

E-handlare 1 och e-handlare 2 uppgav i intervjun att de är försiktiga med att dela upp kunder och behandla dem olika. De beskrev under intervjun risken med att kunder kan bli fientligt inställda till företaget om de kommer på att vissa får bättre förmåner än andra i samband med returer eftersom det kan leda till badwill. Simchi-Levi (2009) beskrev att det finns risker med segmentering. Om företagets kunder uppfattar att de blir orättvist behandlade kan det skada varumärket på ett omfattande sätt. Kunder kan bli förargade om de skulle upptäcka att andra kunder får bättre villkor eller priser vid samma tidpunkt (Simchi-Levi et al, 2009). E-handlare 1 uppgav under intervjun att de var motståndare till att klassificera och ranka kunder för att erbjuda anpassade returvillkor och service. Forskning från Röllecke et al (2016) har visat att det finns en poäng med att anpassa returvillkoren efter produkt och kund eftersom kunden

inte kan få fullständig information om produkten genom internet. För att skydda konsumenterna från denna risk måste företagen tillåta returer, men att skicka tillbaka en retur kan göras enklare eller svårare för kunden. E-handlare 1 vill göra det enkelt för kunden att genomföra en retur eftersom de vill bibehålla en god kundupplevelse.

Onlineregistrering av returer tillämpas varken av e-handlare 1 eller e-handlare 2 i dag, men företagen uppgav vid intervjutillfället att det är en lösning som diskuteras internt. Onlineregistrering gör informationen tillgänglig för e-handlaren i ett tidigt skede. Företagens nuvarande hantering av returer innebär att de skickar med en retursedel i paketet som kunden använder för att skicka tillbaka returen. På det sättet blir det enkelt för kunden att returnera varan. Trots att de tre respondenterna verkade positivt inställda till onlineregistrering uppgav de också att det finns vissa risker med att införa en sådan metod. Den största risken med onlineregistrering av returer är att kunden uppfattar det som ett försvårande av returprocessen. Det är enligt Röllecke et al (2016) oförenligt med en returpolicy som lägger fokus på kundnöjdhet, som e-handlare i klädbranschen bör ha. Därför bör e-handlaren inte försvåra returnering för kunderna eftersom det kan påverka kundnöjdhet och ”första gångs köp” (Röllecke et al 2016). E-handlare 2 hade under intervjun ett liknande resonemang kring onlineregistrering av returer. De ser adresslappen med streckkod och returadress som en service som företaget är motvilligt till att ersätta med andra lösningar, som till exempel att kunden får adresslappen skickad till sig online och själv måste skriva ut den. E-handlare 2 uppger att det finns en rädsla för att det skulle kunna uppfattas som försämrade kundservice eftersom det blir svårare för kunden att returnera en vara då returen skulle innebära mer jobb för kunden. Det tyder på att e-handlare upplever en rädsla för att onlineregistrering skulle påverka kundupplevelsen negativt. E-handlare 2 uppgav dock under intervjun att problemet kan överbryggas till exempel genom att tillämpa onlineregistrering men fortfarande skicka med själva adresslappen i paketet.

E-handlare 2 identifierade under intervjun en hypotetisk risk med att kunderna skulle kunna missbruka differentierad returhantering. Om kunden en gång har registrerat online att den fått en trasig vara levererad kan han eller hon få ett meddelande om att antingen behålla varan, få en ny vara eller bli återbetald. Det kan då misstänkas att kunden vill testa att registrera samma händelse igen vid nästa beställning även om varan inte skulle vara trasig. Om en kund registrerar online att han eller hon har fått en trasig vara levererad flera gånger i rad bör systemet meddela kunden att skicka tillbaka varan för att inte missbruka e-handlarens villkor.

6. Slutsats

Detta kapitel ämnar besvara de tre undersökta frågeställningarna för att sedan presentera rekommendationer för fallföretagets fortsatta utvecklingsarbete samt vilken fortsatt forskning som skulle vara intressant att bedriva.

Syftet med studien är att undersöka relationen mellan differentierad returhantering online, kundnöjdhet, returvolym och beskriva vilka faktorer som kan motverka användningen av differentierad returhantering i dag. Genom tre kvalitativa intervjuer har resultatet sammanställts. Nedan beskrivs de slutsatser som dragits från analys av det empiriska materialet och den teoretiska referensramen och genom dessa uppfylls syftet med studien.

6.1. Hur kan e-handlare inom klädbranschen använda information om kunden för att tillämpa en differentierad returhantering online, och kan detta påverka kundnöjdheten vid konsumentreturer?

Studiens resultat visar att e-handlare under det senaste året har förändrat synen på returer och i stället börjat utreda hur returer kan skapa affärsmöjligheter. E-handlarna undersöker hur de kan dra nytta av returer och uppmärksammar att differentierad returhantering kan vara en metod för att göra detta. Intervjusvaren antyder att e-handlare är försiktiga med att behandla kunder olika, men samtidigt är det något som redan görs i företagets arbete med customer journey. Rapporten föreslår att differentierad returhantering skulle vara värdefullt för företagets arbete med "customer journey" för att få en enhetlig kundupplevelse, från kundens första interaktion med företaget tills eventuellt köp och byte/retur. Resultatet visade att en god kundupplevelse är viktigt för e-handlare i klädbranschen på grund av mycket hård konkurrens. För att tillämpa differentierad returhantering krävs att information om kunderna samlas in och bearbetas för att en effektiv segmentering ska kunna göras. Studiens analys pekar på att segmenteringen bör utgå från beteendemässiga variabler som antal order, antal returer, ordervärde, returvärde, betalningshistorik, användningsfrekvens och lojalitetsstatus. Slutligen antyder resultatet att differentierad returhantering kan leda till ökad försäljning, kundnöjdhet och retention.

6.2. Kan differentierad returhantering online påverka returvolym?

Studiens analys antyder att onlineregistrering skapar möjligheter för e-handlare att tillämpa gatekeeping, avoidance samt omvänd logistik. Differentierad returhantering leder till

möjligheten att undvika en retur av en trasig vara med lågt varuvärde. Genom att tillämpa gatekeeping behöver varan inte tas om hand i returhanteringen. Differentierad returhantering medför en möjlighet att arbeta med avoidance på ett mer effektivt sätt. Mer information om returer görs tillgänglig snabbare vilket leder till att e-handlaren kan förbättra produktsortimentet. E-handlare vill jobba med passiva metoder som att förbättra produktens presentation på hemsidan för att inte påverka kundnöjdheten negativt. Differentierad returhantering leder också till att färre varor hamnar i den omvända logistiken, det vill säga de varor som returneras och inte kan säljas på nytt. Dessa tre metoder kan genom differentierad returhantering användas för att reducera returvolymen. Resultatet antyder också att det främsta målet med differentierad returhantering inte är att reducera returvolymen utan tillämpningen ses främst som ett medel för att förbättra kundnöjdheten.

6.3. Vilka faktorer motverkar användningen av differentierad returhantering online?

Resultatet tyder på att e-handlare är rädda att försämra kundupplevelsen genom att försvåra för kunden att genomföra en retur. Den största risken med onlineregistrering av returer är att kunden uppfattar det som ett försvårande av returprocessen eftersom det kräver ytterligare arbetsmoment för kunden. Det finns en rädsla för att ett försvårande av returprocessen påverkar kundupplevelsen negativt. Rapportens resultat pekar därför på att online-registrering i sig är en försvårande faktor för användningen av differentierad returhantering online. En annan aspekt som identifierades i rapportens resultat är e-handlarnas rädsla för att behandla kunder olika. Om kunder delas upp i olika grupper kan de bli fientligt inställda till företaget eftersom att vissa kunder därmed får bättre villkor än andra. Kunder kan bli förargade om de skulle upptäcka att andra kunder får bättre villkor eller priser vid samma tidpunkt. Olika hantering av kunder skulle kunna skada företagets varumärke och leda till badwill. Även om det finns risker med differentierad returhantering antyder resultatet att tillämpningen skulle innebära flera möjligheter för e-handlarna. De potentiella risker som finns skulle till exempel kunna överbryggas genom att tillämpa onlineregistrering men fortfarande skicka med själva adresslappen i paketet.

6.4. Förslag till framtida studier

Differentierad returhantering med hjälp av onlineregistrering tillämpas ännu inte av e-handlare i klädbranschen på den svenska marknaden. Eftersom differentierad returhantering inte är en metod som används i praktiken är den inte möjlig att studera genom observationer. Denna studie skall ses som en teoretisk förstudie till området differentierad returhantering. På

grund av att endast tre intervjuer genomförts ges för få perspektiv för att rapporten skall kunna bidra med några generella slutsatser. Studiens resultat kan därför endast utgöra indicium för att differentierad returhantering med onlineregistrering kan vara intressant för e-handlare i klädbranschen och ett sätt att förbättra kundupplevelsen. Det skulle vara intressant att se en mer omfattande studie som undersöker området differentierad returhantering ur både ett logistiskt perspektiv och ur ett kostnadsperspektiv. Vidare skulle därför framtida studier kunna undersöka hur det logistiska flödet, det vill säga den logistiska hanteringen påverkas av differentierad returhantering och vad det skulle kosta för företagen att arbeta med denna metod.

7. Referenslista

Bernon, M., Cullen, J. & Gorst, J. (2016). *Online retail returns management: Integration within an omni-channel distribution context*. International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, vol. (46), Issue: 6/7, 584-605.

Bhatnagar, A., Misra, S., Rao, H.R. (2000) *On risk, convenience and Internet shopping behavior*. Communications of the ACM, (43), 98-105.

Bryman, A. & Bell, E. (2013). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. (2ed). Malmö: Liber AB.

Buskas Andreas (2018), intervju den 18:e april 2018. Göteborg

Cohen, L., Manion, L. & Morrioso, K. (2000). *Research Methods in Education*. New York: RoutledgeFalmer.

Doyle Charles (2011). *Boston Consulting Group Matrix*. A dictionary of marketing 3 ed. Online version. Oxford University Press. 4 ; 2016.

Ehandel.se. (2013). *Returer kostar e-handlare en stor del av vinsten*. Hämtad 2018-02-28 från URL: <http://www.ehandel.se/returer-kostar-e-handlare-en-stor-del-av-vinsten,3439.html>

Fredholm, P. (2013). *Logistik & IT för effektivare varuflöden*. Lund: Författaren och studentlitteratur. Studentlitteratur AB.

Fredriksson, C. (2017). *Kunniga kunder ställer krav på handeln*. Handelsrådets rapportserie. Forskningsrapport 2017:2. s.43-39

Haozhe Chen, Patricia J. Daugherty & Angela L. Jones. (2016). *Ensuring Returns Management Software Effectiveness through Joint Development Orientation*. Transportation Journal, vol. (55), Number 1, Winter 2016, 1-30.

Hazen, B. T., J. Huscroft, D. J. Hall, F. K. Weigel, & J. B. Hanna. (2014). *Reverse Logistics Information System Success and the Effect of Motivation*. *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, 44 (3), 201–20.

Hellström, D. (2014). *E-handel, informationsteknologi och handelns digitalisering. Forskningsprojekt för företag och anställda i handeln*. Handels forskningsråd. s. 7-11.

Hjort, K. (2013). *On Aligning Returns Management with the Ecommerce Strategy to Increase Effectiveness*. Doktorsavhandling. Göteborg: Chalmers University of Technology.

Hsiao Lu, Chen Ying-Ju. (2012). *Returns policy and quality risk in E-business*. *Production and operations management*, vol. (21), No. 3, May–June 2012, 489–503.

Kotler, Armstrong, Gary. (2010). *Principles of marketing: Global edition*, p 200-213, 13th edition, Pearson Education, INC. (Svensk version som är en auktoriserad översättning av engelska utgåvan som blev utgiven 2013).

Kumar, R. 2005. *Research methodology: A step-by-step guide for beginners*. 2nd ed. London: Sage Publications Ltd.

Kvale, S. & Brinkmann, S. (2009). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur AB.

Lemon, K & Verhoef, P (2016). *Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey*, *Journal of Marketing: AMA/MSI Special Issue*, Vol. 80 (November 2016)

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, 568-592.

Patel, R. & Davidson, B. (2003). *Forskningsmetodikens grunder: Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. 3. Uppl. Lund: Studentlitteratur.

Postnord. (2016). *E-handeln i Europa 2015*. Hämtad 2018-02-28 från:

<http://www.postnord.com/sv/media/rapporter/e-handel/e-handeln-i-europa-2015/>

Rogers, D.S., Croxton, K.L., Garcia-Dastugue, S.J. & Lambert, D.M. (2002). *The returns management process*. International Journal of Logistics Management, vol. (13) No. 2, 1-18.

Röllecke, F. J., Huchzermeier, A. & Schröder, D. (2016). *Returning Customers: BerkeleyHaas. The hidden strategic opportunity of returns management*. California Management Review 2018, vol. (60), 176-203.

Silverman, D. (2004). *Qualitative Research: Theory, Method and Practice*. London: Sage Publications.

Simchi-Levi, D. Kaminsky, P & Simchi-Levi, E. (2009). *Designing and managing the supply chain: concepts, strategies and case studies*. New York, NY: McGraw-Hill/Irwin series in operations and decision sciences.

Stock, J., Speh, T. & Shear, H. (2006), *Managing product returns for competitive advantage*, MIT Sloan Management Review, 48 (1), 57-62.

Svenska Dagbladet. (2017). *E-handeln ritar om kartan för butikerna*. Hämtad 2018-04-10, från <https://www.svd.se/e-handel-ritar-om-kartan-for-butikerna>

Tibben-Lembke, R.S. & Rogers, D. S. (1999). *Going backwards reverse logistics trends and practices*. Reverse Logistics Executive Council, Pittsburgh, Pennsylvania.

Trost, J. (2010). *Kvalitativa intervjuer*. Lund: Studentlitteratur AB.

Zalando (2018) *Retur & Återbetalning*. Hämtad 11-05-2018, från URL: <https://www.zalando.se/faq/Retur/>

8. Bilagor

8.1. Bilaga 1

Intervju med e-handlare 1 och e-handlare 2

Fråga 1:

Kan ni beskriva hur er returhantering ser ut i företaget?

Önskar ni att minska returgraden?

Vad händer med plaggen som returneras?

Har ni gjort några förändringar vad gäller ert arbete med returer?

Fråga 2:

Vilka returvillkor erbjuder ni till kunderna och varför?

Påverkas ni av vilka returvillkor konkurrenterna har?

Fråga 3:

Finns det information om era kunders konsumentbeteende som ni skulle kunna samla in och använda för att förändra hur ni jobbar med kundreturer?

På vilket sätt samlar ni in information om returer idag och i så fall hur används denna information?

Hur ser ni på online-registrering av returer?

Samlar ni in information om vilka kunder som returnerar ofta?

Samlar ni in information om vilka artiklar som returneras ofta?

Arbetar ni med customer journey (generellt) ?

Fråga 4:

Skulle ni kunna erbjuda olika returvillkor till olika segment av kunder?

Vi tror att information om konsumentbeteende skulle kunna användas för att segmentera kundgrupper och att segmenten sedan kan erbjudas olika returvillkor. (Till exempel, att en lojal kund som identifierats beroende på olika segmenteringsvariabler får en bättre service i samband med att kunden gör en retur).

Hur tror ni att det skulle påverka returvolym och kundnöjdhet?

8.2. Bilaga 2

Intervju med mjukvaruföretaget

Fråga 1:

Berätta lite om ditt företag?

Vad har ni för historia?

Vad erbjuder ni för mjukvarulösningar?

Fråga 2:

Berätta lite om din syn på hur e-handlare i klädbranschen arbetar med returer?

Vad har de för syn på returer?

Fråga 3:

Varför har ni tagit fram mjukvarulösningar för returhantering?

Vilket behov förelåg era lösningar?

Fråga 4:

Kan e-handlare segmentera kunder utifrån olika variabler för att använda för arbetet med returer?

Hur kan en sådan segmentering gå till?

Vad skulle krävas av en e-handlare för att få en sådan differentierad returhantering att fungera?

