JÖNKÖPING UNIVERSITY
School of Engineering

Analys av en returprocess inom omnihandel

En studie som möter framtidens krav inom e-handel

HUVUDOMRÅDE: Distributionslogistik
FÖRFATTARE: *Jonathan Kisch, Albert Lindhagen*
HANDLEDARE: *Hamid Jafari*
JÖNKÖPING 2018-05

Detta examensarbete är utfört vid Tekniska Högskolan i Jönköping inom distributionslogistik. Författarna svarar själva för framförda åsikter, slutsatser och resultat.

Examinator: XXX XXXXXXX
Handledare: Hamid Jafari
Omfattning: 15 hp
Datum: 2018-05-07

Postadress:	Besöksadress:	Telefon:
Box 1026	Gjuterigatan 5	036-10 10 00 (vx)
551 11 Jönköping		

Abstract

Purpose – The purpose with the study is to make suggestions for an implementable, improved returns management process. The reason for the purpose is partly to collect an empirical result that Lager 157 could use but also to replenish any knowledge gap that arises in research.

The study has been divided into two research questions which is of a hierarchical nature. The authors first want to clarify how return management looks at the studied company, so that in a later stage it is possible to make suggestions on improvements with help from collected data together with collected theory.

Method – A single case study has been conducted because the authors are studying a process and want a more in-depth knowledge. The study is made on Lager 157, which are active in the area that the authors intend to study. Lager 157 is active in fashion retailing and has a pronounced strategy for omni channels, where they use both stores and e-commerce.

Because the study only is made on one company, the external validity will be low. But the authors will compare collected theory with the empirics, which will increase the external validity. The literature has been collected through different sources, such as; databases, snowballing and recommendations from teachers and other students. The methods for collecting data has been; interviews, observations and document studies. This is to get a holistic view of the study area, but also to ensure that the collected data is correct, which is ensured by triangulation of data.

Findings – The authors have, together with data and theory, made suggestions on how the study company could improve their returns management. The suggestions that have been made is partly that an internet-based return registration should be implemented early in the process but also that the stores should use the same ERP as they do in the e-commerce department. These suggestions are based on that the study company should highlight activities such as gatekeeping and return avoidance, which leads to an improved returns management. Because of these changes, the company can increase their process speed but also improve their process integration and take a step towards fully integrated omni channels.

Implications – The study has provided with both empirical and scientific implications. The study company has, from the results, got an overview of their returns management but also been provided with suggestions that can lead to an improved returns management in the future. In the results, the study company can also see which effects these suggestions could have and see how the new returns management could look like compared to have it looked before.

Under the literature study, the authors found that research connected to omni channels and the focused area where missing. Based on this the authors have created a model which illustrates what the companies should prioritize. Because the study only is made on one single company, the authors thinks that there is room for further research where the model could be evaluated and evolved to fit a greater number of companies.

Limitations – Because of a time limit of the study, a single case study was considered to be of high relevance. It gave the authors the opportunity to use different methods to collect data in order to strengthen the results obtained. The external validity would have been higher if an multi case study would have been conducted with a quantitative approach.

The interviews where following a semi-structured structure because the authors wanted to gather a large amount of information and leave space for follow-up questions. The observations were unstructured in order to make sure that the observation object where acting naturally. On the other hand, a structured observation would have shown differences and deviations in the activities. The document studies were only used to find out which type of data that the study company did collect. This could have been more extensive in a quantitative focus on the study.

Keywords – Return management, Reverse logistics, Gatekeeping, Value creation, Return avoidance, Bearbetningshastighet, Processintegration, Omnihandel, E-handel

Sammanfattning

Syfte – Syftet med studien är att ta fram förslag på en implementerbar, förbättrad returprocess. Anledningen till syftet är dels för att ta fram ett empiriskt resultat som Lager 157 kan ha användning utav men också att fylla igen eventuella kunskapsgap som uppkommer inom forskningen.

Studien har delats in i två forskningsfrågor som är av en hierarkisk karaktär. Författarna vill först klargöra hur returprocessen ser ut på det studerade företaget för att i ett senare skede kunna ta fram förslag på förbättringar med hjälp av insamlade data tillsammans med insamlad teori.

Metod – En enfallsstudie har genomförts då författarna ämnar studera en process och vill ha en mer djupgående kunskap. Studien är genomförd på Lager 157 som är verksamma inom det område som författarna ämnar studera. Lager 157 är verksamma inom mode och har en uttalad strategi för omnihandel, där de använder sig utav både butiker och e-handel.

Då studien enbart är genomförd på ett fallföretag så kommer den externa validiteten vara låg. Däremot ämnar författarna jämföra insamlad teori med empirin, vilket stärker den externa validiteten. Författarna har samlat in litteratur genom olika tillvägagångssätt, såsom; databassökningar, snöbollsmetoden samt rekommendationer ifrån handledare och medstudenter. De metoder som har använts för att samla in data är; intervjuer, observationer och dokumentstudier. Detta för att få en bra överblick på det studerade området men också för att säkerställa att insamlad data är korrekt, vilket har säkerställts genom triangulering av data.

Resultat – Tillsammans med insamlade data och teori har författarna tagit fram förslag på hur fallföretaget skulle kunna förbättra sin process. De förslag som tagits fram är dels att en webbaserad returregistrering bör implementeras tidigt i flödet samt att butikerna och e-handeln bör använda sig utav samma affärssystem. Dessa förslag har sin grund i att fallföretaget bör lyfta fram aktiviteter så som gatekeeping och return avoidance, vilket leder till en förbättrad returprocess. Effekterna av de framförda förslagen blir att fallföretaget kan öka sin bearbetningshastighet men också förhöja sin processintegration och ta ett steg mot en fullt integrerad omnihandel.

Implikationer – Studien har både tagit fram empiriska och vetenskapliga implikationer. Dels har fallföretaget utifrån studiens resultat fått en överblick i hur returprocessen ser ut men också fått förslag på åtgärder som kan leda till en förbättrad returprocess i framtiden. I studiens resultat kan också fallföretaget se vilka effekter dessa förslag kan mynna ut i men också se hur det nya flödet skulle komma att se ut i de båda kanalerna.

Då forskning inom omnihandel kopplat till det studerade området ansågs saknas så har författarna tagit fram en modell som illustrerar vad företag bör prioritera. På grund av att studien enbart är genomförd på ett företag anser forskarna att det finns ett tillfälle för vidare forskning, där modellen kan utvärderas och utvecklas för att passa ett större antal företag.

Begränsningar – Då författarna har en tidsbegränsning kopplat till arbetet ansåg författarna att en enfallstudie var av högst relevans. Detta gav även möjligheten för författarna att ta användning utav olika datainsamlingstekniker för att stärka de resultat som tagits fram. Om en flerfallstudie hade genomförts med mer kvantitativ datainsamling hade det gett en mer överblickande bild, vilket skulle kunna stärka den externa validiteten.

De intervjuer som genomfördes följde en semistrukturerad struktur då författarna ämnade att samla in en stor mängd information och där utrymme fanns för följdfrågor. De observationer som genomfördes var ostrukturerade för att säkerställa att observationsobjekten betedde sig naturligt. Däremot hade en strukturerad observation visat på skillnader och avvikelser i aktiviteterna. Dokumentstudierna användes enbart för att säkerställa vilken typ av data som samlades in i dagsläget och kunde ha varit mer omfattande vid en kvantitativ inriktning på studien.

Nyckelord – Return management, Reverse logistics, Gatekeeping, Value creation, Return avoidance, Bearbetningshastighet, Processintegration, Omnihandel, E-handel

Förkortningsindex

RL
Reverse Logistics 3
RM
Returns Management 3
CLSC
Closed Loop Supply Chain 3
SCM
Supply Chain Management 3
B2B
Business-to-Business 3
B2C
Business-to-Consumer 3
RMP
Return Management Programs . 11
DC
Distributionscenter 16
CL
Centrallager 16
RA
Return Avoidance 12
GK
Gatekeeping 12
VC
Value Creation 12

Innehållsförteckning

Abstract i
Sammanfattning iii
Förkortningsindex v
Innehållsförteckning vi
1 Introduktion 1
1.1 BAKGRUND 1
1.2 PROBLEMBESKRIVNING 2
1.3 SYFTE OCH FRÅGESTÄLLNINGAR 3
1.4 OMFÅNG OCH AVGRÄNSNINGAR 3
1.5 DISPOSITION 4
2 Metod och genomförande 6
2.1 KOPPLING MELLAN FRÅGESTÄLLNINGAR OCH METOD 6
2.2 ARBETSPROCESSEN 7
2.3 ANSATS 7
2.4 DESIGN 8
2.5 FALLSTUDIE 8
2.5.1 Processkartläggning 8
2.5.1.1 Observationer 9
2.5.1.2 Intervjuer 9
2.5.1.3 Dokumentstudier 9
2.6 LITTERATURSTUDIE 9
2.7 DATAANALYS 10
2.8 TROVÄRDIGHET 11
2.8.1 Begreppsvaliditet 11
2.8.2 Intern validitet 11
2.8.3 Extern validitet 11
2.8.4 Reliabilitet 11
3 Teoretiskt ramverk 12
3.1 RETURNS MANAGEMENT 12
3.1.1 Strategiska val 13

3.1.1.1 Typ 1: Kostnadsfokus 13
3.1.1.2 Typ 2: Balansering av kostnad kontra kundnöjdhet 13
3.1.1.3 Typ 3: Fokus på Kundnöjdhet 13
3.1.2 Operativa val 14
3.1.2.1 Reverse Logistics 15
3.1.2.2 Gatekeeping 16
3.1.2.3 Return Avoidance 17
3.1.2.4 Value Creation 17
3.2 SAMMANSTÄLLNING AV TEORI 17

4 Empiri 20

4.1 VERKSAMHETSBESKRIVNING 20

4.2 STRATEGIER 20

4.3 OPERATIVA PROCESSER 21

4.3.1 Returflöde online till online 22

4.3.2 Returflöde online till butik 24

5 Analys 26

5.1 HUR SER DE STRATEGISKA OCH OPERATIVA RETURPROCESSERNA UT PÅ LAGER 157? 26

5.1.1 Strategiska val 26
5.1.1.1 Returflöde online till online 26
5.1.1.2 Returflöde online till butik 27
5.1.2 Operativa val 27
5.1.2.1 Returflöde online till online 27
5.1.2.2 Returflöde online till butik 28
5.2 HUR KAN DE STRATEGISKA OCH OPERATIVA RETURPROCESSERNA EFFEKTIVISERAS PÅ ETT IMPLEMENTERBART SÄTT? 29

5.2.1 Strategiska val 29

5.2.2 Operativa val 30
5.2.2.1 Returflöde online till online 30
5.2.2.2 Returflöde online till butik 32

6 Diskussion och slutsatser 34

6.1 RESULTATDISKUSSION 34

6.1.1 Strategiska val 34

6.1.2 Operativa val 35

6.2 IMPLIKATIONER 37

6.3 BEGRÄNSNINGAR 37

6.4 SLUTSATSER OCH REKOMMENDATIONER 38

6.5 VIDARE FORSKNING 39

7 Litteraturförteckning 40

8 Bilagor 43

1 Introduktion

Kapitlet ger en bakgrund för vilka utmaningar och problem som finns inom området returns management (RM). Vidare beskrivs syfte och frågeställningar samt omfång och avgränsningar. Slutligen redovisas en kort disposition av rapporten.

1.1 Bakgrund

Allt fler konsumenter införskaffar sina varor genom internet idag. Bara under det tredje kvartalet år 2017 skedde en ökning på e-handeln med 15% jämfört med samma period året innan, enbart i Sverige. Den totala omsättningen för e-handel i Sverige hamnade på 67 miljarder kronor för 2017 (Postnord, 2018). Detta fenomen är inte enbart knutet till Sveriges gränser utan det är något som sker världen över, år 2017 så var den totala omsättningen på e-handel ut till slutkunden, *Business-to-Consumer* (B2C) ca 2143 miljarder dollar (Statista, 2018).

Två tredjedelar av Sveriges befolkning uppger att de har handlat via internet inom de senaste två månaderna. Av dessa individer har 34 % e-handlat kläder/skor. Försäljningen av kläder/skor har även ökat med 15 % under det tredje kvartalet (Postnord, 2017). Trots denna positiva utveckling inom modebranschen anses e-handel tillföra en viss risk för konsumenten, då det kan vara svårt att uppfatta faktorer som passform, storlek, kvalitet etc. För att minimera riskerna och bidra till ökad försäljning kan returpolicyn ha en stor effekt (Mollenkopf, 2007).

Den ökade e-handeln har bidragit till en ny typ av flöde, returflödet, som blir en konsekvens utav bekvämligheten kunderna upplever med denna kanal. De enkla returlösningarna som företagen förser sina kunder med är enligt Jack, Powers och Skinner (2010) en anledning till en ökning av antal returer. Enligt Hjort (2013) så är en bidragande faktor till ett ökat returflöde av produkter det ökade intresset för e-handeln. I Genomsnitt har 1 av 10 konsumenter i Sverige returnerat minst en vara per månad år 2017 (Postnord, 2018). Samtidigt har 34 % någon gång returnerat ett klädesplagg som införskaffats via internet, vilket gör mode till den returtätaste branschen (Postnord, 2017b).

Enligt Verhoef, Kannan och Inman (2015) har många återförsäljare utvecklats från ”multikanaler” till att jobba mer med ”Omni-kanaler”. Multikanaler innebär att företag använder flera separata kanaler såsom fysisk butik, e-handel och kataloghandel för att nå ut till slutkund. Neslin et al. (2006) anser att detta synsätt har vuxit fram genom ökningen av försäljning via e-handel och att butikskedjor har integrerat det för att inte tappa marknadsandelar. Detta har dock lett till att de olika försäljningskanalerna har utvecklats separat med begränsat samspel dem emellan. Omnikanaler är i sin tur en utveckling av detta då fler kanaler kopplas in och gränserna mellan dem blir ospecificerade (Neslin et al. 2006).

Studier visar att välinformerade konsumenter spenderar upp till 60% mer än de som inte utför någon typ av efterforskning (Postnord, 2017). Denna utveckling ställer krav på företagen att jobba mer med integrerade försäljningskanaler för att möta kundernas behov. Enligt Verhoef et al. (2015) innebär det att företagen kommer ha större utmaningar i att hantera alla de olika kanalerna och de måste hantera att kunderna rör sig emellan kanaler när de genomför köp och eventuella returer.

1.2 Problembeskrivning

Idag efterfrågar 4 av 5 konsumenter en kostnadsfri returlösning, vilket ställer ett högre krav på företagens returhanteringar och har blivit en bidragande faktor för en hållbar lönsamhet (Postnord, 2017). De företagen som använder sig av konsumentvänliga lösningar tenderar att ha nöjda kunder, men kostnaderna kring denna typen av lösning kan ha en stor påverkan på företagets resultat (Jack et al. 2010).

Bernon, Cullen och Gorst (2016) skriver att omnihandel har fått en allt större betydelse för retailföretag i England och företagen satsar stora summor i utveckling av deras omnistrategier. Då de anser att England är en av de marknader som ligger i täten gällande utvecklingen av e-handel i världen så anses det vara en bra indikation på att omnihandel kommer öka drastiskt i Sverige under de kommande åren. Vidare beskriver de att multichannel gör det svårare för kunden att välja produkt på grund av avsaknad av integrerade kanaler att undersöka den i. Författarna anser på grund av detta att betydelsen av forskning inom området omnihandel är av stor betydelse.

Då handel via internet har en större returgrad jämfört med handeln i fysisk butik blir det allt viktigare att hantera detta flöde effektivt (Vlachos & Dekker, 2003). Från företagens sida har returhantering tidigare setts som en olägenhet som bidragit till högre kostnader och som en källa till kundmissnöje. Under senare tid har dock vissa organisationer insett att dessa höga kostnader kan hanteras genom att tydligare arbeta med *Reverse Logistics* (RL). RL innefattar enligt Stock, Thomas och Herbert (2006) returlogistik men även andra aktiviteter som är relaterade till rörelser ”bakåt” i försörjningskedjan. Detta uttryck har dock kommit att utvecklas till en del av *Returns Management* (RM) som enligt Hjort (2013) togs fram av Croxton, García-Dastugue, Lambert, och Rogers (2001) och senare definierades av Rogers, Lambert, Croxton och García-Dastugue (2002).

Inom detta ämne pratas det även om *Closed Loop Supply Chain* (CLSC), vilket går att jämföra med RL, där flödet av produkterna beskrivs (Hjort, 2013). CLSC definieras enligt följande: “The design, control, and operation of a system to maximize value creation over the entire life cycle of a product with dynamic recovery of value from different types and volumes of returns over time.” (Guide & Van Wassenhove, 2009, s. 10)

Detta begrepp är något som har expanderat då det har fått större påverkan på både den ekonomiska- och miljömässiga hållbarheten för verksamheter. Begreppet anses dock vara något för snävt då de riskerar att se på returer som en kostnad snarare än ett sätt att skapa kundvärde på (Mollenkopf, 2007). Därav används begreppet RM i denna studie då det inkluderar fler värdeskapande områden.

Det finns tidigare forskning inom området RM som en del utav *Supply Chain Management (SCM)* men mycket av den forskningen är inriktad på *Business-to-Business* (B2B) och framtagna innan e-handeln slog igenom (Hjort, 2013). Den forskning som finns inom e-handel har en tydlig vinkel mot e-handel och ofta mot stora bolag. Forskning inom området RM med fokus på omnikanaler och företag med stor tillväxt är någonting som anses saknas.

Vidare anses forskningsområdet intressant då studier visar på att det ofta uppstår komplikationer, såsom strukturella, tekniska och finansiella, när företag har stor tillväxt (Beck & Demirgüç-Kunt, 2006; RISE ICT, 2016). Då dessa komplikationer

inte tas upp i de vetenskapliga artiklar som rör RM anser författarna att det finns ett vetenskapligt intresse i att tydligare identifiera gap mellan tillgängliga teorier och i vilken grad de är möjliga att implementera i sådana företag. Författarna anser även att forskning på den svenska marknaden samt att forska inom ämnet med fokus på B2C är av vetenskapligt intresse då detta saknas i den nuvarande litteraturen.

Med detta som bakgrund anses forskningsområdet RM med fokus på företag med hög tillväxt som använder sig av e-handel och omnihandel intressant både ur ett teoretiskt och empiriskt perspektiv. Författarna ämnar därför att genomföra en undersökning som kan ligga till grund för framtida beslut gällande en förbättrad hantering av returprocessen. En förbättrad returprocess innebär enligt författarna att processen skall skapa ett förhöjt värde för både kund och organisation i form av minskade kostnader och bättre strukturer.

1.3 Syfte och frågeställningar

I problembeskrivningen framgår att returprocessen är en viktig del för e-handlare för att nå positiva resultat. RM är ett samlingsbegrepp för alla ingående delar för en bra returprocess och forskningen inom detta område applicerat på e-handlare med omni-handel är relativt obefintlig. Vidare framgår att en djupare förståelse för hur flödet ser ut är något som företag med hög tillväxt skulle kunna ha nytta utav. Därmed är syftet med denna studie:

Att ta fram förslag på en implementerbar, förbättrad returprocess.

För att kunna besvara syftet har det brutits ned i två frågeställningar. Frågeställningarna är placerade i en hierarkisk ordning vilket betyder att frågeställningarna behöver besvaras i en förutsatt ordningsföljd för att nå ett önskvärt resultat. Det är av stor vikt att kartlägga alla processer kopplade till företagets returhantering då det kan ha stor påverkan på kundnöjdhet och förmågan att attrahera nya kunder (Hjort, 2013). Vidare krävs det att likheter och skillnader mellan relevant forskning inom RM och den studerade returprocessen identifieras. Denna studie har ett fokus på de processer som är kopplade till internetkanalen då denna kanal är någonting som har utvecklats snabbt de senaste åren och påstås ha stor betydelse för företagens lönsamhet (Bernon et al. 2016).

Därmed är studiens första frågeställning:

Hur ser de strategiska och operativa returprocesserna ut på Lager 157?

Baserat på forskningsfråga ett och för att besvara syftet ämnar forskarna att ta fram ett förslag på en förbättrad returprocess som kan implementeras i den studerade organisationen, men även i organisationer med liknande förutsättningar. Därmed är den andra frågeställningen:

Hur kan de strategiska och operativa returprocesserna förbättras på ett implementerbart sätt?

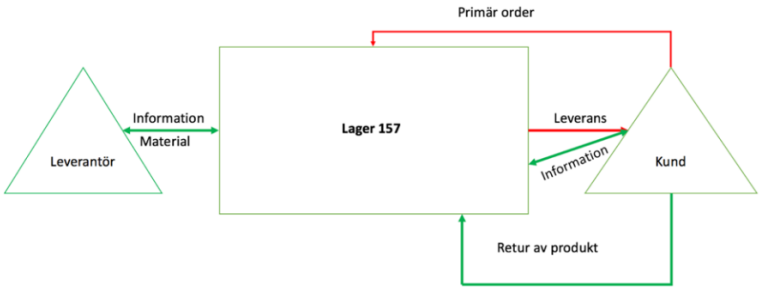
1.4 Omfång och avgränsningar

Studien kommer omfatta returprocessen på ett utvalt företag som matchar de kriterier som har satts upp. Några avgränsningar kommer definiera vad som faller inom och

inte inom studiens ramar. Dels kommer studien enbart omfatta ett fallföretag vilket dock inte påverkar genomförbarheten av studien och möjligheten att svara på de uppsatta frågeställningarna. Studien kommer även att avgränsa sig från de konsekvenser förslagen har på miljön och istället hantera den ekonomiska hållbarheten som uppstår vid denna typ av undersökning.

Delar utav returprocessen kommer att exkluderas ifrån studien. Studien ämnar studera returprocessen utifrån de processer som ingår i ett RM-perspektiv. Forskarna har valt att begränsa sig till de processer som uppstår efter att kunden har bestämt sig för att returnera en vara och kartläggningen har fokuserat på de orders som säljs via e-handeln men som kan returneras genom flera kanaler. En processkartläggning skulle kunna ha tillämpats genom att författarna vid ett tillfälle hade samlat alla involverade parter för att rita upp en bild av processen. Detta ansågs dock, enligt författarna, vara för tidskrävande för organisationen samtidigt som det bara är någon enstaka person med insikt i hela processen och att det då är bättre att utgå från deras kunskap. Processkartläggning genomfördes därför genom observationer, intervjuer och dokumentstudier.

Figur 1 illustrerar de delar av returprocessen inom e-handel så som författarna tror att den ser ut. Det som markeras som rött i figuren är sådana flöden som studien ämnar att avgränsa sig ifrån medans de gröna områdena inkluderas i studien.



Figur 1, Studiens avgränsning

1.5 Disposition

Kapitel 1: Introduktion **-** Kapitlet ger en bakgrund för vilka utmaningar och problem som finns inom området RM. Vidare beskrivs syfte och frågeställningar samt omfång och avgränsningar. Slutligen redovisas en kort disposition av rapporten.

Kapitel 2: Metod och genomförande **-** Kapitlet inleds med att illustrera kopplingen mellan rapportens forskningsfrågor och vald metod för att sedan gå vidare med en beskrivning av arbetsprocessen. Vidare beskrivs studiens ansats och design. Studiens datainsamlingsmetoder beskrivs och även hur data skall analyseras. Slutligen tillkommer en diskussion angående rapportens trovärdighet.

Kapitel 3: Teoretiskt ramverk **-** Kapitlet redogör för den litteratur som utgör det teoretiska ramverket. Ramverket är uppbyggt av teorier inom RM, som har delats in i strategiska och operativa val. Kapitlet avslutas med en sammanställning av ramverket.

Kapitel 4: Empiri **-** Kapitlet börjar med en kort verksamhetsbeskrivning. Vidare har den insamlade empirin delats in i samma rubriker som det teoretiska ramverket.

Kapitel 5: Analys - Kapitlet ger svar på studiens frågeställningar genom att behandla insamlad empiri och teoretiskt ramverk. Kapitlet delas upp i de olika frågeställningarna för att förtydliga den hierarkiska ordningen som frågeställningarna har. Frågeställningarna har också delats upp i underrubriker för att särskilja de olika flödena så att läsaren lättare kan hänga med i analysen. I detta kapitel diskuteras också möjliga effekter av de förslag som tas fram under studien.

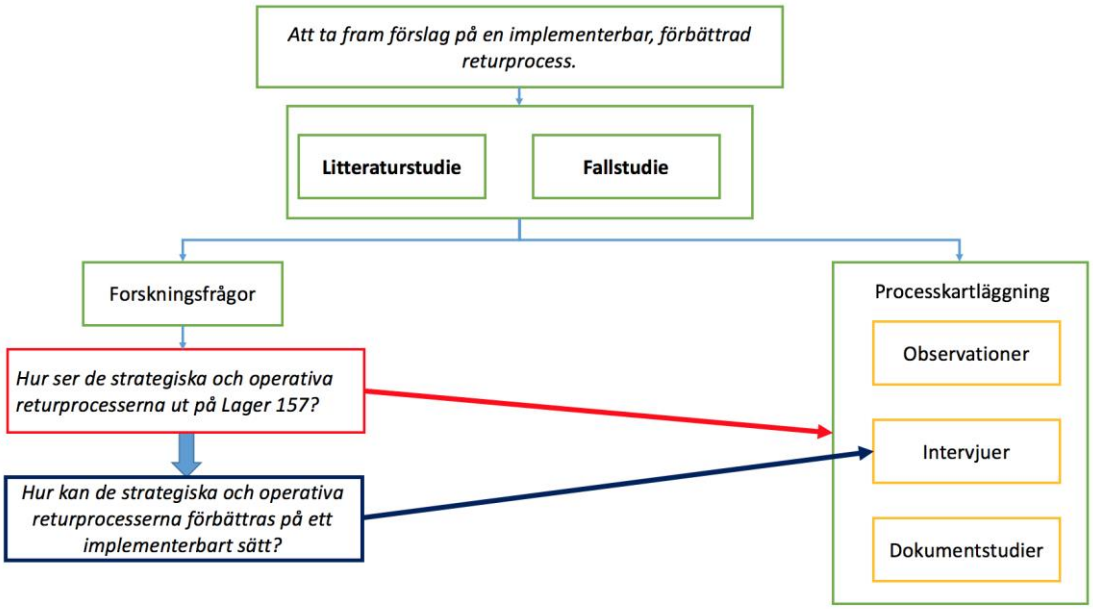
Kapitel 6: Diskussioner och slutsatser - Kapitlet ger en sammanfattande beskrivning av studiens resultat, uppdelat i strategiska och operativa val. Vidare beskrivs studiens implikationer och begränsningar följt utav studiens slutsatser och rekommendationer. Kapitlet avslutas med författarnas förslag på vidare forskning.

2 Metod och genomförande

Kapitlet inleds med att illustrera kopplingen mellan rapportens forskningsfrågor och vald metod för att sedan gå vidare med en beskrivning av arbetsprocessen. Vidare beskrivs studiens ansats och design. Studiens datainsamlingsmetoder beskrivs och även hur data skall analyseras. Slutligen tillkommer en diskussion angående rapportens trovärdighet.

2.1 Koppling mellan frågeställningar och metod

I följande kapitel beskrivs metoder för datainsamling och dataanalys som använts för att besvara studiens frågeställningar. Figur 2 beskriver kopplingen mellan studiens frågeställningar och använda metoder. Pilarna mellan frågeställningarna illustrerar den hierarkiska ordningen.



Figur 2, Koppling mellan frågeställningar och metod

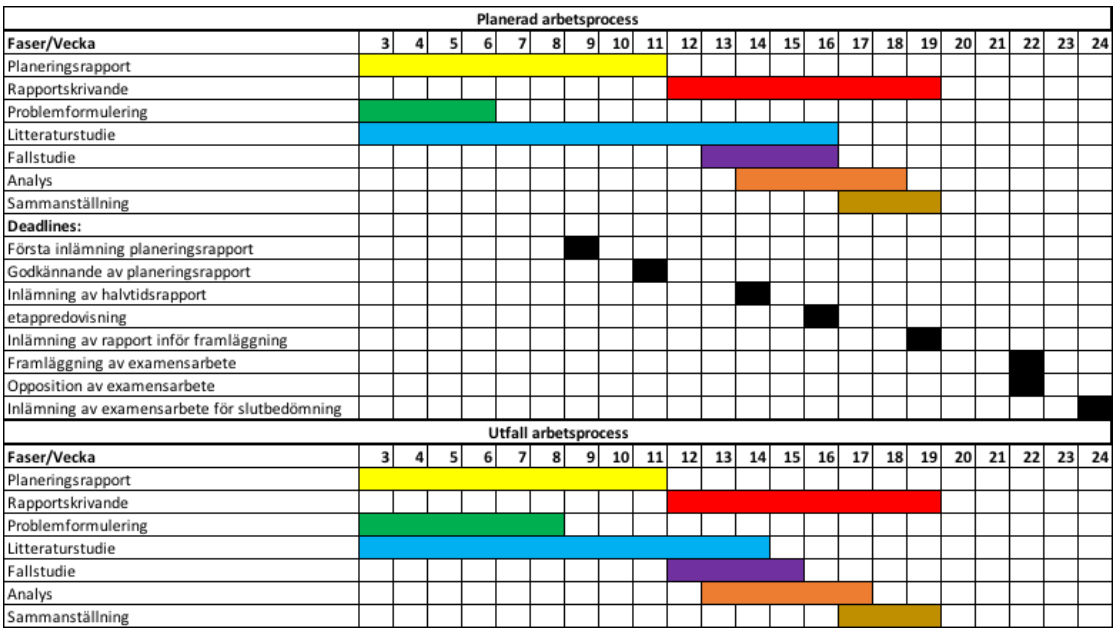
För att besvara studiens första frågeställning har en processkartläggning genomförts. Detta har skett genom observationer, intervjuer samt dokumentstudier. Observationerna har använts för att få en verklig bild av processerna samt för att stärka den data som tagits fram av intervjuerna. Intervjuerna är ett kritiskt moment där ett stort fokus har legat. Detta för att författarna anser att den största kunskapen om företagets processer redan finns hos de anställda. Vidare har dokumentstudier använts för att få en bild av vilka data som samlas in i nuläget och hur informationsflödet ser ut. Kartläggning har sedan jämförts med teorier och modeller som har samlats upp under litteraturstudien. Utifrån dessa har likheter och skillnader tydliggjorts.

Byggt på resultaten från frågeställning ett har sedan exempel på lösnings- och förbättringsförslag för returprocessen tagits fram. Dessa har sedan använts som underlag för nya intervjuer där det har diskuterats huruvida dessa förändringsförslag är implementerbara eller inte. Resultaten från frågeställning två anses kunna ligga till grund för besvarande av studiens syfte.

2.2 Arbetsprocessen

Arbetsprocessen är uppdelad i sju olika faser, se Figur 3. Vidare visas den planerade arbetsprocessen och utfallet. Tanken var att försöka skapa en så bra struktur som möjligt innan datainsamlingen genomförts för att kunna arbeta parallellt med vissa processer. Processen strukturerades också utefter de deadlines fanns där målet har varit att hela tiden ligga i fas.

Litteratur- och fallstudie har skett parallellt med andra processer och belyses detaljerat i Figur 3. Planeringsrapporten och rapportskrivandet överlappar inte då författarna anser att rapportskrivande bygger på att planeringsrapporten är klar och godkänd av handledare. Problemformuleringen formulerades under början av studien i samband med litteraturstudie och tog lite längre tid än beräknat. Analys och sammanställning har skett i slutet av studiens tidsplan och har under viss tid skett parallellt med varandra.



Figur 3, Studiens arbetsprocess

2.3 Ansats

För att besvara frågeställningarna har en deduktiv undersökning av både explorativ och beskrivande natur genomförts. En deduktiv undersökning utgår från tidigare forskning och befintliga teorier för att kunna dra slutsatser (Patel & Davidsson, 2011). Det är också den äldsta och mest vedertagna undersökningstypen (Blatter). Detta ansågs lämpligt då författarna hade en låg tidigare kunskap om området och därför behövde läsa in sig på befintlig forskning och teorier. Det är enligt Lundahl och Skärvad (2016) inte ovanligt att kombinera mer än en undersökningstyp. Den explorativa undersökningen kan ses som en förstudie för att ge en bra bild av befintligt forskningsläge inom området. En beskrivande undersökning kan sedan användas för att ge en mer detaljerad bild av den situation eller det fenomen som undersöks (Given, 2007).

Då studien är av kvalitativ natur har ett icke-experimentellt upplägg använts genom en fallstudie av endast ett företag. I en fallstudie fokuserar forskaren på en eller ett fåtal

undersökningsobjekt (Blatter), och enligt Patel och Davidsson (2011) är detta ett bra tillvägagångssätt när en process skall studeras. Även Lundahl och Skärvad (2016) anser att detta är en betydande metod inom kvalitativ forskning.

Yin R. K. (2012) skriver att bra fallstudier drar fördel av att ha olika typer av informationskällor, vilket också har applicerats i denna studie genom såväl intervjuer, observationer, dokumentstudier och litteraturstudier.

2.4 Design

Yin R. K. (2012) säger att valet av metod främst beror på hur utformningen av forskningsfrågorna ser ut. En fallstudie är främst applicerbar när studiens struktur är beskrivande eller förklarande. Då denna studie är av beskrivande karaktär används därför fallstudie. Fallstudier kan delas upp i *enfallsstudier* och *flerfallsstudier* (Yin R. K., 2007). En enfallsstudie har valts då det ger möjlighet till djupgående analys vilket gynnar studiens syfte, samt eftersom tiden inte anses räcka till för en djupgående flerfalsstudie.

Då forskningsfrågorna också har en explorativ utformning så har en litteraturstudie genomförts. En explorativ fallstudie kan ses som en förstudie där målet är att skapa sig en bättre bild av fenomenet, för att vid ett senare tillfälle fortsätta fallstudien som kan ta form av en annan karaktär (Yin R. K., 2012).

Under designen har författarna valt att använda sig av fem komponenter som enligt Yin R. K. (2009) är av större vikt för en väl genomförd studie. Dessa fem är: Undersökningens frågeställningar, propositioner, dess analysenheter, den logiska kopplingen mellan data och propositioner samt kriterier för att tolka resultaten. Undersökningens frågeställningar har använts för att skapa rätt sorts datainsamling sett till hur frågorna är ställda. Propositionerna kommer sedan tas fram baserat på den data och analys av data som kommer fram av studien. Analysenheten i denna studie blir att ta fram en implementerbar, optimal returprocess utifrån Lager 157's perspektiv. Upplevandet till den logiska kopplingen mellan data och propositioner samt kriterier för att tolka resultaten har främst skett genom mönsterjämförelse mellan tidigare forskningsresultat och studiens resultat.

2.5 Fallstudie

Studien har genomförts som en fallstudie på Lager 157 som möter de kriterier som har satts upp inför undersökningen. En utav författarna har varit i kontakt med företaget tidigare och känner till verksamheten, vilket har varit till hjälp vid säkerställande av fallföretagets relevans för studien.

2.5.1 Processkartläggning

Processkartläggning kan användas för att identifiera formella och informella strukturer och processer (Poole). Vidare ansågs processkartläggning vara ett bra verktyg då viktiga arbetsprocesser inte var tydligt definierade för de inblandade. I detta fall fyllde processkartläggning en viktig del då den är en grund för studien. Processkartläggningen har skett genom observationer, intervjuer samt dokumentstudier.

2.5.1.1 Observationer

Författarna har genomfört två ostrukturerade, icke-deltagande observationer där huvudmålet var att identifiera kritiska moment i olika processer samt att se hur det observerade tillståndet stämde överens med det uppfattade tillståndet som framkommit under intervjuerna. En ostrukturerad observation används för att inspektera en händelse utan att ha någon struktur för insamlingen av data (Byrne, 2017) och är ett bra sätt att samla in information i naturliga situationer (Patel & Davidsson, 2011).

2.5.1.2 Intervjuer

Intervjuer är vanligt förekommande när det kommer till fallstudier. De intervjuer som genomförts har till stor del följt en semistandardiserad struktur med fria svarsalternativ, vilket innebär att vissa frågor har varit förutbestämda, men med en flexibel ordningsföljd och med utrymme för följdfrågor (Lundahl & Skärvad, 2016). Denna struktur användes då analysen av data har varit kvalitativ och då är en större bredd och nyansering av svarsalternativen att föredra.

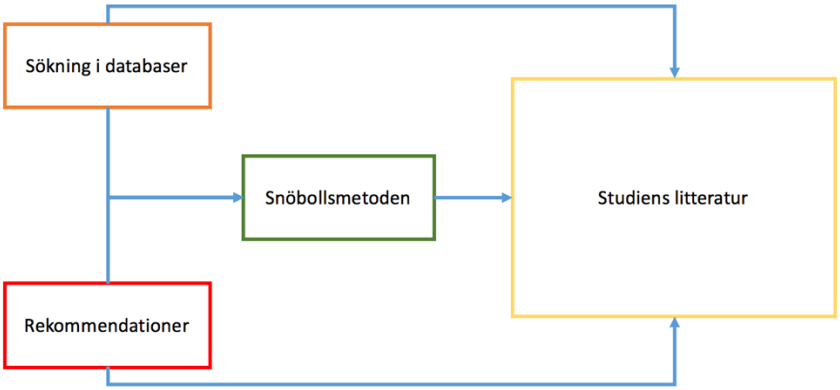
Intervjuer är enligt Denzin och Lincoln, (2011) vanligt förekommande vid kvalitativa studier, då det gör det möjligt att komma närmare verkligheten och de personer som upplever det studerade fenomenet. För att öka trovärdigheten av studien har de svar som samlats in via intervjuerna jämförts med den data som hämtats via de övriga informationskällorna. Intervjuerna har främst genomförts för att bygga en större förståelse kring processen och kringliggande faktorer såsom strategiska val och hur arbetet kring processen ser ut i företaget. Intervjuer har även skett i slutet av studien då diskussioner om de framtagna resultaten har ägt rum för att skapa möjligheten att besvara studiens sista forskningsfråga.

2.5.1.3 Dokumentstudier

För att stärka de observationer och intervjuer som har genomförts har även en dokumentstudie genomförts. Data har samlats in från företagets affärssystem för att se vilken data som samlas in och hur den används. Detta har tydliggjort och befäst processkartläggningen. Dokumentstudier är en bra informationskälla när det gäller att besvara frågeställningar kring hur förhållanden och skeenden ter sig i verkligheten (Patel & Davidsson, 2011).

2.6 Litteraturstudie

Litteraturen har använts för att skapa en större förståelse kring fenomenet och för att skapa ett teoretiskt ramverk som fallstudien har sin grund i. Litteratursökningen har genomförts genom sökningar i olika databaser, genom rekommendationer ifrån handledare och medstudenter samt genom snöbollsmetoden. Snöbollsmetoden innebär att en avhandling eller annan relevant forskning inom ämnet används som en grund, för att sedan arbeta sig bakåt genom att studera rapportens källor och så vidare (Atkinson & Flint, 2004). De verk som har legat till grund för snöbollsmetoden i denna studie har främst varit (Hjort, 2013), en doktorsavhandling inom fenomenet som studien ämnar undersöka. Resultatet av dessa sökningar har vid de flesta fallen genererat i artiklar som finns tillgängliga på internet, men en del litteratur har också funnits på Högskolebiblioteket i Jönköping. Figur 4 illustrerar hur litteratursökningsprocessen har gått till.



Figur 4, Litteratursökningsprocessen

Tabell 1 visar vilka sökord som har används, i vilken databas som sökningen har skett, eventuell filtrering samt antal träffar. Det första urvalet innefattar att antalet träffar har prioriterats utefter aktualitet för ämnet genom att titta på artikelnamn, antal citeringar och årtal för att sedan läsa abstract i de rapporter som ansågs relevanta. De artiklar som var fortsatt relevanta ingick sedan i det andra urvalet och lästes i detalj.

Tabell 1, Litteratursökning

Sökord	Filtrering	Metod	Antal träffar	Första Urvalet	Andra urvalet	Icke tillgänliga texter
"Return logistics"	Title	Scopus	7	1	1	1
"Return* logistics"	Title	Scopus	19	4	0	0
"Return* logistics" AND e-commerce	Title, abstract & Keywords	Scopus	4	1	0	0
"return* logistics" AND "Cost savings"	Title, abstract & Keywords	Scopus	1	0	0	0
"return* logistics" AND "B2C"	Title, abstract & Keywords	Scopus	1	1	0	1
"return* logistics" AND "competitive advantage"	Title, abstract & Keywords	Scopus	1	1	0	1
"Return management"	Title	Scopus	25	4	1	0
"Return management"	Title, abstract & Keywords	Scopus	109	4	0	0
"return* management"	Title	Scopus	38	3	2	0
"return* management"	Title, abstract & Keywords	Scopus	112	2	0	0
"return* management" AND sustainability	Title, abstract & Keywords	Scopus	5	2	2	0
"return* management" AND e-commerce	Title, abstract & Keywords	Scopus	9	4	1	2
"Return* Management process"	Title, abstract & Keywords	Scopus	14	6	4	0
"Reverse logistics" AND "Electronic commerce"		Scopus	99	6	1	1
"reverse logistics" AND "cost savings"	Title, abstract & Keywords	Scopus	43	5	1	0
"Reverse logistics" AND "return* management"	Title, abstract & Keywords	Scopus	29	2	1	0
"closed-loop supply chain" AND "reverse logistics"	Title, abstract & Keywords	Scopus	296	5	1	0
"Omni-channel"	Title	Scopus	67	9	1	0
return* AND multichannel	Title	Scopus	10	1	1	0
"e-commerce" AND profit* AND reverse*	Title, abstract & Keywords	Scopus	16	1	0	0
Snowballing	Ingen	SAGE	940	1	1	0
Qualitative case study	Ingen	SAGE	8639	1	1	0
External validity	Ingen	SAGE	3197	1	1	0
Process mapping	Ingen	SAGE	4529	1	1	0
		Snowballing	.	11	11	0
"return* management" AND strategy	Title, abstract & Keywords	Scopus	15	2	1	0
"return* management" AND strategy*	Title, abstract & Keywords	Scopus	30	3	1	1

2.7 Dataanalys

Analysen av data har skett kontinuerligt under tiden som fallstudien genomförts. På detta vis har teorier jämförts med den data som samlats in. Då studiens forskningsfrågor är av en hierarkisk karaktär krävs det att analys av data sker kontinuerligt för i slutändan uppfylla det syfte som har satts upp. För att kunna genomföra en bra analys av den data som samlas in behövs en bra struktur, vilket Yin (2012) säger är en bidragande faktor till en lyckad fallstudie.

Tanken har varit att använda sig av mönsterjämförelse, vilket innebär en jämförelse mellan förväntade resultat och insamlade data (Yin R. K., 2007, s. 146). Detta används för att stärka trovärdigheten i studien.

2.8 Trovärdighet

För att öka trovärdigheten har författarna sett på fenomenet ifrån olika vinklar, vilket är att föredra för att kunna tillhandahålla en helhetssyn vilket också styrks av Jensen (). De metoder som har använts i studien har valts ut för att komplettera varandra och för att säkerställa att den information som samlats in stämmer överens med verkligheten.

Enligt Yin R. K. (2007) finns det fyra delar som används för att beskriva trovärdigheten i en fallstudie; *Begreppsvaliditet, intern validitet, extern validitet* samt *reliabilitet*. Trovärdigheten i denna studie har baserats på dessa fyra delar och Yin's förslag på hur de ska uppfyllas.

2.8.1 Begreppsvaliditet

Handlar enligt Yin R. K (2009) om till vilken grad som studien mäter det den anser sig mäta. För att leva upp till kriteriet har författarna använt sig av *triangulering* av data. Detta genom användning av olika datainsamlingsmetoder. Studien har även formulerat en *beviskedja.* Genom härledning av bevis från syfte till analys och slutsats ges läsaren en chans att själv följa forskningen i båda riktningar i rapporten.

2.8.2 Intern validitet

Intern validitet innebär enligt Yin R. K. (2007) om forskningresultaten verkligen beror på de händelser som forskarna anger. Detta har stärkts genom användning av *mönsterjämförelse*. Denna metod är att föredra för att jämföra om insamlade data stämmer överens med verkligheten och tidigare forskning.

2.8.3 Extern validitet

Definierar om en studies resultat kan generaliseras och därmed appliceras på en större population än den som har undersökts (Ondercin, 2004). Då studien är av enfallsstudiedesign blir den externa validiteten låg. Författarna har däremot valt ett fallföretag som passar in i den avgränsning av studien som har gjorts. Tidigare teorier har använts som jämförelse med studiens resultat, vilken enligt Yin R. K. (2007) stärker den externa validiteten.

2.8.4 Reliabilitet

Visar till vilken utsträckning samma slutsatser skulle uppnås om fallstudien upprepades igen (Ward & Street, 2010). Detta stärks genom att förfaranden dokumenterats och således kan upprepas igen vid senare tillfälle. Dokumenteringen av metoder och tillvägagångssätt presenteras i rapporten så att andra författare kan genomföra studien på samma premisser. Vidare presenteras hur litteratursökningen har genomförts för att stärka att det teoretiska ramverket är relevant.

3 Teoretiskt ramverk

Kapitlet redogör för den litteratur som utgör det teoretiska ramverket. Ramverket är uppbyggt av teorier inom RM, som har delats in i strategiska och operativa val. Kapitlet avslutas med en sammanställning av ramverket.

3.1 Returns management

RM benämns som en utav åtta kärnprocesser inom SCM enligt Croxton et al. (2001). Vidare beskrivs att varje kärnprocess består av *strategiska* och *operativa val*. Dessa delar har sedan vidareutvecklats med fokus på enbart RM av Rogers et al. (2002). De strategiska valen kan benämnas som framtagandet av en struktur som sedan används för att implementera de operativa valen. Forskningen idag har ett stort intresse för RM och begreppet har fått olika benämningar, såsom; *Closed loop supply chain management, refund policies, product recovery, reverse logistics, returns* etc. (Röllecke, Huchzermeier, & Schröder, 2018; Hjort, 2013). I denna studie används RM som ett samlingsbegrepp baserad på följande benämning av processen; ”Returns management is that part of supply chain management that includes returns, reverse logistics, gatekeeping and avoidance. (Rogers et al. 2002, s. 5)

Dessa delar kan jämföras med vad Stock, Thomas och Herbert, (2006) kallar för *controllable returns. Controllable returns* kan förebyggas av åtgärder från organisationerna medan *uncontrollable returns* är svåra att förebygga på kort sikt. Företagets aktiviteter ligger därför till grund för att reducera antalet kontrollerbara returer som sker.

I och med utvecklingen från multikanaler till omnihandel så har även organisationernas strategier ändrats för att hantera de olika kanalerna integrerat med varandra (Verhoef et al. 2015). Då kunderna tenderar att vilja använda flera olika kanaler i sin köpprocess ställs ett större krav på företagen att erbjuda information och möjligheter för kunden så att de genomför sina köp hos dem. Bernon et al. (2016) beskriver att det saknas forskning om RM kopplat till omnihandel. Därför försöker de i deras artikel beskriva hur skillnaden ser ut jämfört med hanteringen i separerade flöden. Det som framgår är att utvecklingen från multichannel till omnihandel bidrar till en mer komplex hanteringen och integrering av alla processer som ingår i RM. De hittade att många e-handlare hade problem med lagernivåerna, då produkter i större utsträckning returnerades i butikerna. Detta medför att lagersaldona förflyttas till butik vilket kan bidra till felaktiga lagernivåer.

Vidare beskrivs att det finns två stora utmaningar inom processdelen av omnihandel, bearbetningshastighet och processintegration. Bearbetningshastigheten innebär dels hur snabbt kunden kan returnera sin vara och få kredit på köpet och dels hur snabbt som produkten finns tillbaka i systemet och kan säljas igen. Processintegration beskrivs som hur företagen integrerar information och produktflöden mellan kanalerna. Många företag anses endast ha en omnikanal som syns mot kunden medan de interna processerna fortfarande är att betrakta som multichannel. Dessa delar kan jämföras med vad Rogers et al. (2002) beskriver som *operativa val* men att valet av fokus kan ses som ett strategiskt val.

Utifrån tidigare teori har det teoretiska ramverket delats upp i *strategiska* och *operativa val.*

3.1.1 Strategiska val

Croxton et al. (2001) menar på att företagens strategiska val bör användas som en styrning för de operativa val som sedan implementeras i organisationen. Hazen (2011) beskriver i sin forskning om RL att den organisation som vill öka sin konkurrenskraft måste ha en returstrategi som stämmer överens med företagsstrategin. Vidare beskrivs att olika avdelningar inom organisationen behöver ha samma strategiska synsätt för att stärka konkurrenskraften. Detta bekräftas av vad Rogers et al. (2002) och Hjort (2013) benämner som strategiska val kopplat till organisationens övergripande mål och visioner. Gemensam nämnare är att valet av strategi, hur den än benämns, har stor betydelse för de operativa valen och hur de bör implementeras för att uppnå goda resultat.

Röllecke et al. (2018) identifierar tre typer av vad som beskrivs som *Return Management Programs* (RMP). RMP kan i denna tolkning jämföras med vad som i tidigare forskning benämnts som strategier. De tre typerna benämns enligt följande:

- Typ 1: Kostnadsfokus
- Typ 2: Balansering av kostnad kontra kundnöjdhet
- Typ 3: Fokus på Kundnöjdhet

3.1.1.1 Typ 1: Kostnadsfokus

Typ 1 kan enligt Röllecke et al. (2018) beskrivas som ett totalt fokus på kostnader, där kunderna själva får betala för sina returer samt gå igenom en komplicerad och obekväm returprocess. Den komplicerade returprocessen kan till exempel bestå av att kunden tvingas registrera returen via telefon eller internet för att sedan få vänta på att få en retursedel hemskickad eller tvingas skriva ut den själv.

Målet med denna typ av strategi är att minimera volymerna i returflöde och på så vis minska kostnaderna för hanteringen (Röllecke et al. 2018). Här finns ett tydligt kostnadsfokus, även om det riskerar att påverka kundnöjdheten. Denna strategi beskrivs av Bower och Maxham (2012) som kortsiktig och att risken för negativ påverkan på lönsamheten är stor.

3.1.1.2 Typ 2: Balansering av kostnad kontra kundnöjdhet

Typ 2 beskrivs av Röllecke et al. (2018) som en strategi som syftar till att öka kundnöjdheten genom att erbjuda kostnadsfria och simpla returlösningar i de fall där kunden anses har rätt, men samtidigt ta betalt för de returer där organisationen inte har begått något fel. Denna strategi anses kräva större resursmängd för att administrera och kontrollera returerna men kan samtidigt öka kundnöjdhet och minimerar vissa utgifter. Dock anser Röllecke et al. (2018) att dessa strategier oftast inte uppfyller målen då det saknas tillräckligt engagemang för att kontrollera flödena. Detta ökar risken för att kunder känner sig orättvist behandlade och risken för en minskad kundkrets ökar (Bower & Maxham, 2012).

3.1.1.3 Typ 3: Fokus på Kundnöjdhet

Typ 3 beskrivs som en strategi som tydligt sätter kundens nöjdhet i fokus, där returprocessen skall vara gratis och så okomplicerad som möjligt. Målet är att bygga kundrelationer som inte nödvändigtvis behöver vara lönsam från första början utan snarare kommer ge lönsamhet under en lång tidsperiod framöver. Denna typ av strategi anses vara vanlig i branscher där kundens behov av att testa produkten är stort

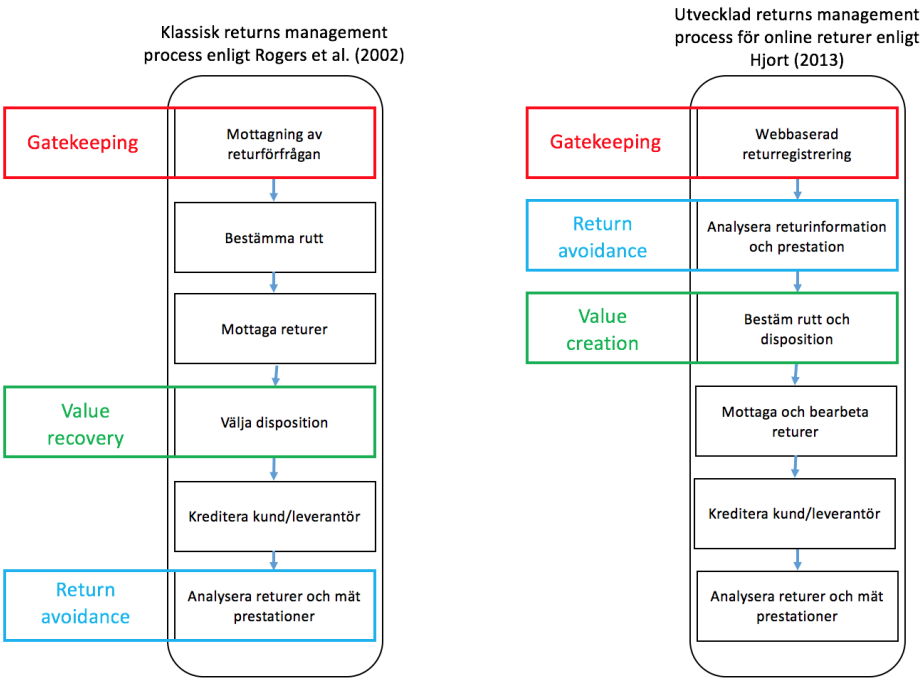
(Röllecke et al. 2018), vilket till exempel gäller modebranschen. Angående fria returer så finns det i nuläget ingen enighet inom forskningen. Hjort (2013) beskriver i sin studie att organisationer inte bör erbjuda fria returer. Detta beror på att det inte är lagstiftat och inte heller ekonomiskt försvarbart då de ökade kostnaderna inte vägs upp av ökade order. Bower och Maxham (2012) kommer däremot fram till att fria returer ger en uppsida som utan tvivel överstiger nedsidan av de ekonomiska perspektiven.

Valet av strategi bör vidare vara grundat på organisationens visioner och mål och genomsyra implementeringen av de operativa valen av RM. Detta anses vara avgörande för att få en välfungerande RM-process som kan minska antalet returer och samtidigt ge en ökad kundnöjdhet (Röllecke et al. 2018). Strategiska val behöver också tas angående vilket fokus som organisationerna har mellan processintegration och bearbetningshastighet.

3.1.2 Operativa val

Hjort (2013) har utifrån forskning av Rogers et al. (2002) definierat vad de operativa valen av RM inkluderar för nyckelkomponenter. De beskrivs som; *Returns*, *RL*, *gatekeeping* (GK) och *Return Avoidance* (RA). Av dessa komponenter kommer *returns* att exkluderas i denna studie då det enbart redogör för vilka typer av returer som finns och anses inte ha någon relevans för studien. Däremot kommer tillägget *Value Creation* (VC) att inkluderas i det teoretiska ramverket. VC är något som Hjort (2013) har utvecklat men inte benämner som en aktivitet i RM. Detta styrks även av (Mollenkopf, Rabinovich, Laseter, & Boyer, 2007b) som kommer fram till att organisationer bör lägga stort fokus på RM för att skapa värde för kunden och på så vis öka graden av lojala kunder. Det finns två operativa val som kan göras beroende på vilken strategi som företaget väljer, nämligen bearbetningshastighet och processintegration (Bernon, Cullen, & Gorst, 2016). Dessa val anses av författarna hänga ihop med organisationens strategiska och operativa val och att de omfattas av de aktiviteter som används i denna studie.

I Figur 5 visas hur Hjort (2013) har tagit Rogers et al. (2002) operativa val och ändrat dem för att passa bättre in i e-handel. Här uppmärksammas även att Hjort har valt att fokusera på GK och RA i sin studie och att RL och *returns* inte finns med i hans modell. Detta beror dock inte på att de inte anses som viktiga komponenter i RM utan endast på avgränsningar i studien.



Figur 5, Klassisk RM-modell framtagen av Rogers et al. (2002) jämfört med en utvecklad RM-modell för e-handel framtagen av Hjort (2013, s. 85)

3.1.2.1 Reverse Logistics

Det finns två huvudsakliga sätt att se på RL. Det ena är att RL och RM är synonymt med varandra och innefattar samma saker. Detta sätt att se på processen beskrivs bland annat av Ramírez (2012). Rogers et al. (2002) anser däremot att RL behandlar den process som flyttar material från en tänkt slutdestination, bakåt i varuflödeskedjan för värdeåtervinning eller för återvinning av material. Detta sätt att se på RL används även i senare litteratur, exempelvis av Wang, Chen, Rogers, Ellram och Grawe (2017). Hjort (2013) anser, grundat på Rogers definiering av RL, att fokus i denna aktivitet först och främst ligger på effektivitet. Med detta sagt anser han vidare att alla aktiviteter i returprocessen måste ses med ett holistiskt synsätt där suboptimeringar bör undvikas. I denna studie har detta synsätt använts för att skilja på RM och RL.

Företag som använder omnihandel får räkna med att returflödet också kommer att korsa de olika kanalerna som bedrivs. Med detta menas att försäljning som sker via en fysisk butik kan generera i en retur som sker via online-kanalen och vice versa. Att driva dessa kanaler separat kan generera i en högre risk för kunden som i slutändan kan leda till en förhöjd nivå av returnerade produkter (Bernon et al. 2016). Vidare beskriver de att returhanteringen som sker via onlinekanalen består av att hitta en avvägning mellan *snabbhet* och *kostnadseffektivitet* där företagen bör fråga sig själva vad som är viktigast.

Konsumenterna efterfrågar oftast en returlösning som är smidig och som inte kräver några större ansträngningar. Därför menar Bernon et al. (2016) att erbjuda kunderna möjligheten till returer i butiker lokaliserade nära kunden är en självklarhet, även om varan är köpt via internet. De har också, utifrån sin forskning, tagit fram tre olika scenarion som förklarar hur en returprocess kan komma att se ut när konsumenterna

returnerar en vara till en fysisk butik och beskrivs som följande (Bernon et al. 2016, s. 596):

1. Bearbeta returen, ge kunden kredit i butiken och behåll de produkter som kan säljas vidare i butiken.
2. Ge kunden kredit i butiken och skicka produkten till ett distributionscenter för att bearbeta den.
3. Ge kunden ett kvitto på den returnerade produkten i butiken, skicka produkten till ett distributionscenter för att bearbeta den för att sedan kreditera kunden.

Dessa tre olika scenarier beskriver dels den väg produkten färdas men också hur informationen kring returerna skickas vidare. Beroende på hur processen ser ut så kan olika nivåer av värdeskapande till kunden nås, vilket bör vägas in i valet av process.

Angående returprocessen genom onlinekanalen så hittade Bernon et al. (2016) i deras studie att det var en låg transparens mellan olika system och kunderna hade låg eller ingen uppfattning om vart i returprocessen som deras produkt befann sig i. Detta ledde till lägre kundnöjdhet då kunderna inte fick någon uppdatering om när deras betalningar skulle krediteras.

3.1.2.2 Gatekeeping

GK är enligt Rogers et al. (2002) en aktivitet för att reducera antalet produkter som är tillåtna att befinna sig i det omvända produktflödet, det vill säga reducera de returer som enligt Stock et al. (2006) definierar som *controllable returns*. Denna aktivitet syftar till att eliminera kostnader för produkter som antingen inte borde ha returnerats i första början, eller som returneras till en felaktig del av flödet (Rogers, Melamed, & Lembke, 2012). Rogers et al. (2002) beskriver att en form av GK-aktivitet innebär att kunderna dirigeras till olika hjälpavdelningar som kan assistera kunden med syfte att förhindra att en retur tar sig in i flödet. Om en produkt ändå returneras måste det kunna fastställas om det är en giltig retur vilket betyder att aktiviteten blir att sätta upp riktlinjer för vad som är en godkänd retur och inte. Denna aktivitet är någonting som sköts av personal på plats där de tittar på och inspekterar produkten för att sedan bestämma vart någonstans i flödet den skall ta vägen och hur långt bak i flödet produkten skall ta vägen Rogers et al. (2002).

Hjort (2013) har utifrån definitionen av Rogers et al. (2002), anpassat denna aktivitet till e-handel. Exempel på aktiviteter som även kan användas inom e-handel är att begränsa den tidsperiod som det får returneras inom eller att ta ut avgifter för produkter som anses ha kort livstidscykel. Hjort (2013) beskriver vidare att GK kan ses som en grind som öppnar för önskade returer och som stänger för oönskade returer. Detta kan hjälpas med exempelvis ökad information angående returnering, men dessa informationssystem har ofta en tidsfördröjning som resulterar i att returer som inte borde anlända till returflödet gör det ändå. Hjort (2013) beskriver vidare att modellen som är framtagen av Rogers et al. (2002) är mer anpassad till de returer som sker genom butik samt B2B. Detta medför att GK-aktiviteten sker vid det tillfälle då butikspersonalen tar hand om de eventuella returerna. Hjort (2013) anser att aktiviteten GK bör uppkomma i början av flödet i form av en webbaserad registrering istället för att tas om hand inne i själva flödet, se Figur 5, då det finns en möjlighet att inte låta de oönskade returerna att anlända in i flödet.

3.1.2.3 Return Avoidance

RA definieras som; ”Finding ways to minimize the need for returns” (Rogers et al. 2012, s. 114) och kan enligt Lambert (2004) bland annat handla om att produktens kvalitet och användarvänlighet är av högsta möjliga grad. Det kan också handla om att felaktiga Pr-kampanjer undviks för att minska antalet returer vilket också kopplas samman med vad Stock et al. (2006) beskriver som åtgärder för att reducera antalet kontrollerbara returer. För att undvika returer anser Rogers et al. (2012) att det kan vara värt att starta upp projekt som simulerar och räknar på hur ökade kostnader för RA kan ge en högre kundnöjdhet och minskade kostnader i slutändan. RA är en del som skiljer RM från RL då en lyckad implementering av RA innebär att produkterna inte åker bakåt i varuflödeskedjan och då inte ägnar sig åt RL (Hjort, 2013)

Detta kan ses som steg två i Figur 5, där det handlar om att analysera returinformationen som har samlats in i steg ett. Hjort (2013) beskriver även vikten av att ha ett informationssystem som samlar upp den data som anländer med returen för att effektivt kunna arbeta mot att minska antalet returer. Vidare skriver Hjort (2013) att en synlig returlogistik bidrar till att kundernas köpbeteenden går att analysera. För att kunna arbeta effektivt bör företagen som är verksamma inom omnihandel integrera de olika försäljningskanalerna, inte bara ut mot kund, men även de interna processerna, för att kunna dra slutsatser från insamlade data samt säkerställa att lagernivåerna ligger på en önskad nivå (Bernon et al. 2016).

3.1.2.4 Value Creation

I Figur 5 ses hur Hjort (2013) lagt till en aktivitet, VC, som skiljer sig ifrån ursprungsmodellen framtagen av Rogers et al. (2002). Detta då det anses att en integrering mellan upp- och nedflöden samt en förbättring av hela RM-processen kan ge fördelar och värde både för organisationen och kunden. Exempel på detta kan vara att i ett så tidigt skede som möjligt kunna erbjuda en lagad eller ny produkt, eller byte av storlek innan returprodukten har anlänt till den fokala firman. Detta anses vara viktigt då det ger en högre kundnöjdhet vilket i sin tur är en stor fördel i konkurrensen om lojala kunder.

Ett annat sätt att skapa mervärde på är enligt Bernon et al. (2016) att erbjuda returer via onlinekanalen vilket medför att tidsspannet då kunden har möjlighet att göra sin retur förlängs. Det ger ett mervärde eftersom kunden inte behöver ta sig till den fysiska butiken eller anpassa sig efter öppettiderna.

3.2 Sammanställning av teori

Det teoretiska ramverket är uppbyggt med en bakgrund som beskriver företag som är verksamma inom omnihandel och befinner sig i en tillväxtfas.

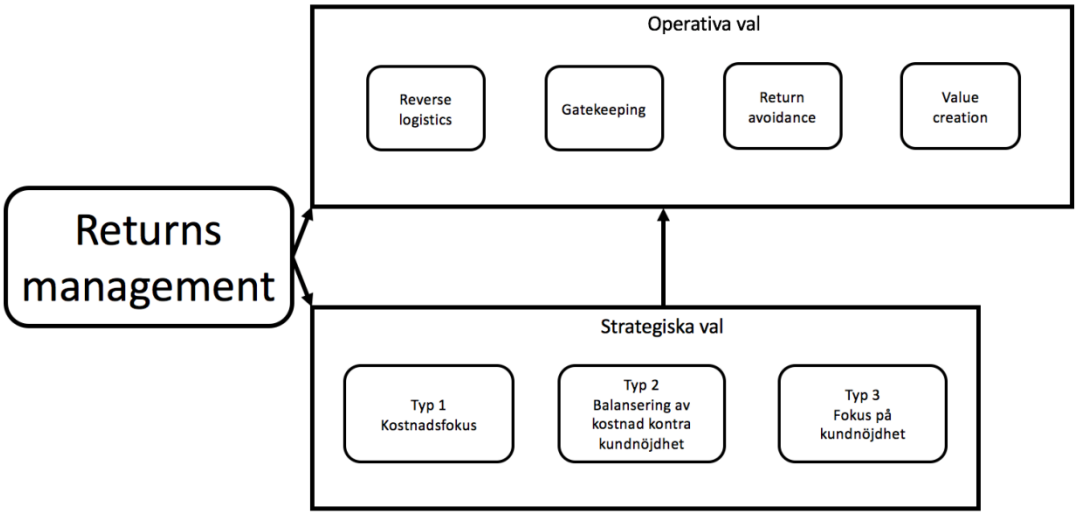
Författarna har utifrån tidigare forskning inom ämnena returlogistik med inriktning mot omnihandel och e-handel byggt upp ett ramverk som anses relevant för det område som rapporten ämnar studera. Det teoretiska ramverket grundar sig i RM som kan ses som ett samlingsnamn för alla de olika aktiviteter som sker inom en returprocess. För att förtydliga hur teorin kommer att användas har detta samlingsnamn delats upp i två skilda vägar; operativa och strategiska val. De teoretiska delarna som ingår är hämtade ifrån olika forskning för att passa in i studiens teoretiska ramverk.

De strategiska valen grundar sig i hur företagskulturen är uppbyggd. Det som också påverkar är den visionen och de målen som organisationen tagit fram och hur väl de reflekteras i returprocesserna. De strategiska valen delas in i tre olika typer med olika fokus:

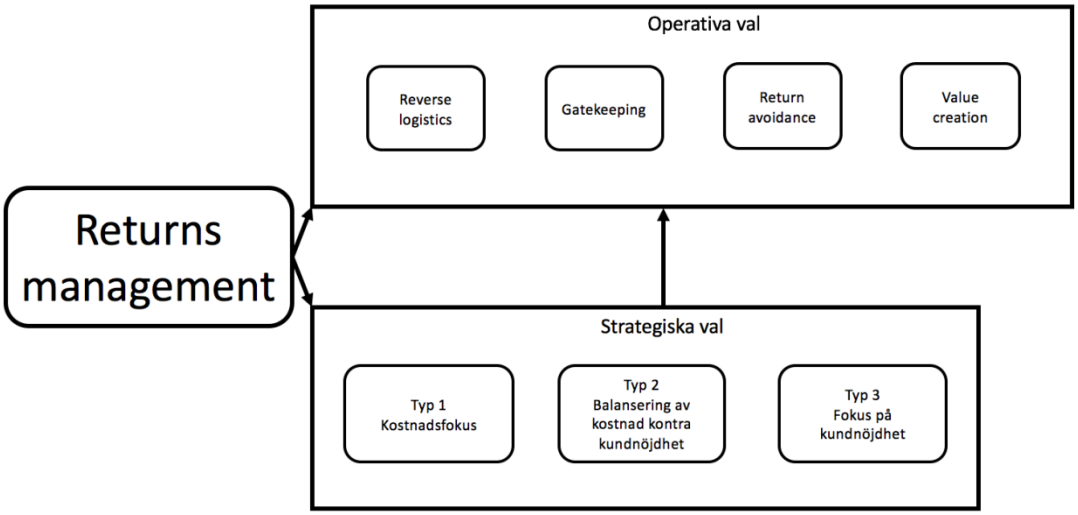
1. Kostnadsfokus.
2. Balansering av kostnad kontra kundnöjdhet.
3. Fokus på kundnöjdhet.

De operativa valen grundar sig i de strategiska val som organisationen gör. Beroende på vilken strategi som väljs så ser implementationen av de operativa valen olika ut. Dessa val kan sedan delas in i olika aktiviteter. RL behandlar hela det fysiska returflödet av produkten. GK är ett exempel på en typ av aktivitet som uppstår i returflödet. Denna aktivitet syftar till att endast godkända returer kommer in i returprocessen och att de returer som är godkända kommer in i rätt flöde direkt. RA är i sin tur en aktivitet som, genom informationsinsamling, ämnar minska antalet returer genom kartläggning om varför returer sker i dagsläget och hur de kan förebyggas. VC är i sin tur en aktivitet som uppstår när returprocessen inte bara försöker att rädda så mycket värde för den returnerade produkten utan dessutom lyckas skapa ett värde för kunden genom ökat kundvärde.

De teorier som används i studien har valts för att kunna ge författarna en möjlighet att besvara frågeställningarna och därmed syftet. Ramverket kan ses i



Figur 6, där varje komponent även kan ses på rubriknivå under kapitel 3, Teoretiskt ramverk.



Figur 6, Sammanställning av teori

4 Empiri

Kapitlet börjar med en kort verksamhetsbeskrivning. Vidare har den insamlade empirin delats in i samma rubriker som det teoretiska ramverket.

4.1 Verksamhetsbeskrivning

Fallföretaget Lager 157 är verksamma inom modebranschen och har sina rötter i Gällstad. Företaget är entreprenörsdrivet och har idag lite över 30 butiker runt om i Sverige samt ett distributionscenter (DC) som är placerat i Ulricehamn. DC är uppdelat i två delar; centrallager (CL) och en e-handelsavdelning. CL tar emot och hanterar allt in- och utgående gods medan e-handelsavdelningen plockar och packar order som har kommit in via e-handeln. Lager 157 säljer enbart sina egna produkter och har ett stort kostnadsfokus då de är ett lågprisföretag. Lager 157 klassificeras idag som ett stort bolag enligt Europeiska kommissionen (2018) och de befinner sig i en tillväxtfas med högt uppsatta mål. År 2018 skall de omsätta en miljard SEK och inom 3 år skall omsättningen överstiga 1,5 miljarder SEK. Detta skall de nå främst igenom etablering av fysiska butiker på nya orter i Sverige. I framtiden vill företaget även bli en aktör på den internationella marknaden, vilket till en början kommer ske genom en expandering i Norden. I ett senare skede är målet att ta sig vidare ut på den europeiska marknaden.

Expanderingen sker inte enbart genom nya fysiska butiker, utan de arbetar även med att expandera e-handeln för att nå fler kunder. Däremot så anser Lager 157 att det är via de fysiska butikerna som kundrelationer byggs då det är där mötet med kunderna uppstår. Siffror i företaget visar på att e-handelsförsäljningen är som högst i de städer där det idag bedrivs butikverksamhet.

Det jobbas frekvent för att hitta strukturer och sätt att organisera sig på för att få den önskade tillväxten. Vad som dock inte vill utökas är det sortimentet som erbjuds. De produkter som skall säljas ska hela tiden få plats i en butik med en standardarea på ca 2000 m^2. Detta anses leda till att butikerna kan användas som satelitlager och lagerhubbar där produkter som säljs redan finns på plats vilket också leder till en tydlighet och enkelhet i hela distributionsledet.

Returflödet är något som Lager 157 inte anser sig ha full koll på. Idag får kunderna betala för sina returer som sker till e-handeln då det inte anses vara ekonomiskt hållbart att bjuda kunderna på fria returer. Lager 157 påstår att de konkurrerar genom andra medel så som låga priser på varorna.

4.2 Strategier

Lager 157 har en vision om att de vill ”dela” vinsten med kunden. Detta görs enligt dem själva genom att ha ett produktsortiment som består av klassiker som kommer tillbaka år efter år, och att sortimentet dessutom inte skall bestå av fler än några hundra produkter. Vidare hålls alla administrativa kostnader nere genom att de enligt dem själva har en avskalad och förenklad organisationsstruktur. Kostnader för reklam är något som också hålls nere då det finns en tro på att låga priser är ett bättre sätt att synas på. Deras företagsstrategi är att ha ett stort fokus på kostnader där mycket handlar om låga kringkostnader för att på så sätt kunna ha lägre pålägg på produkterna.

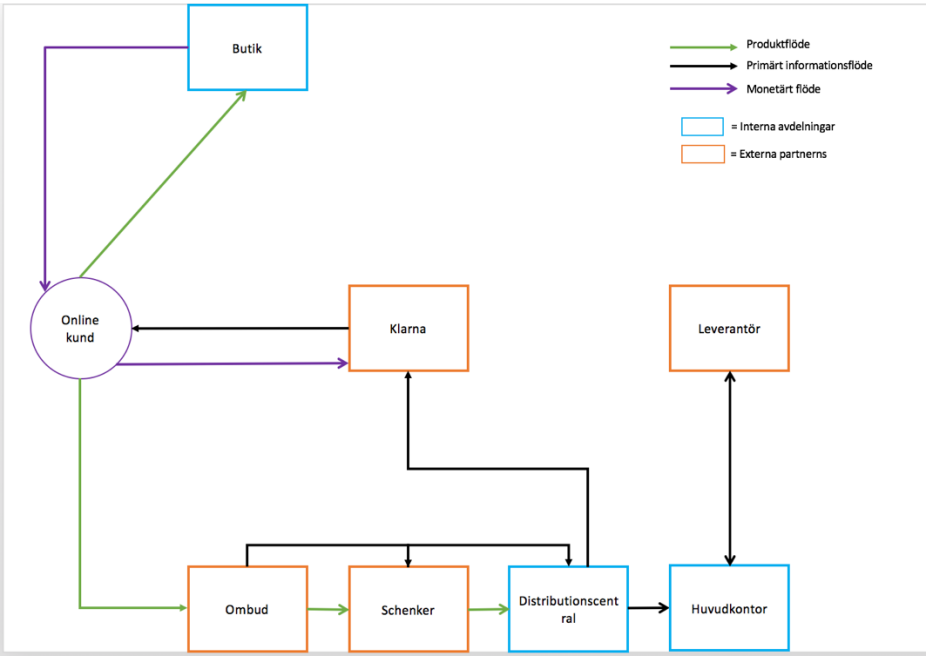
Denna strategi anses återspeglas i returhanteringen på det vis att de tar betalt när kunden returnerar varor samt att de vill ha en resurseffektiv hantering av de interna returprocesserna. Valet av strategi beror på att de inte vill driva köp där kunderna tar hem plagg i olika storlekar bara för att prova dem. Vidare anser Lager 157 att de har omnihandel via butik och online och erbjuder också gratis retur om kunden väljer att göra en retur till butik. Detta är ett strategiskt val då de tror att det skapar en ökad kundström till butik vilket i sin tur ger merförsäljning. Ledningen anser att deras returpolicy har en stor påverkan på hur returflödet ser ut. De tror att returfrakten leder till färre returer, vilket gör att kostnaderna för returhanteringen hålls nere genom mindre personalåtgång och mindre andel kasserade varor.

Lager 157 tror inte heller att ”fria returer” existerar, utan någonstans får kunden ändå betala för den kostnaden. Genom att ta ut en returavgift anses det ge ett mervärde till kunden då de endast behöver betala för sina egna eventuella returer istället för att den totala returkostnaden finns inräknad i produktpriset från första början. Idag godkänner Lager 157 de allra flesta returer som kommer in i onlineflödet då de utgår från att kunden alltid har rätt. I de fall som returen egentligen inte är acceptabel anser de att kostnaderna för att inte godkänna returen är större än vinsten, vilket leder till att de godkänner returen i vilket fall.

4.3 Operativa processer

De flesta returer som uppstår hos Lager 157 är konsumentreturer vilket också är den typ av retur som studeras i denna studie. En annan typ av retur som också sker är byten, denna process ser inte likadan ut beroende på vilken kanal som varan byts i.

På grund utav avgränsningar i studien kommer två olika returflöden att studeras; order som härstammar från e-handeln och returneras i e-handeln och de som härstammar från e-handeln men returneras via butik. På grund av detta har empiri samlats in angående returprocesserna kopplat till denna försäljningskanal. I Figur 7 visas en övergripande bild av hur returflödet ser ut genom de två olika returkanalerna.



Figur 7, Övergripande returflöde

Vidare beskrivs de två flödena i detalj under rubrikerna 4.3.1 och 4.3.2. Där redogörs även interna processer och aktiviteter som sker hos externa partners, butikerna, DC och huvudkontoret.

4.3.1 Returflöde online till online

Detta returflöde beskrivs som de varor som kunderna har köpt via e-handeln och vid en eventuell retur också returnerar via e-handeln. En retursedel bifogas redan när den primära ordern packas och finns med i paketet som skickas ut till kunden. I paketet finns också en blankett som kunden kan fylla i orsak till returen. På blanketten försöker Lager 157 påverka kunden att returnera varan via butik istället då de anser att detta genererar merförsäljning. De förmedlar även att det är gratis för kunden att returnera via butikerna medans det tillkommer en avgift på 50 SEK när de returnerar tillbaka via e-handeln.

När kunden väl har bestämt sig för att returnera varan så kryssar denna i vilka artiklar som skall returneras och bifogar blanketten i det paket som returneras. Kunden lämnar sedan sitt paket till närmsta ombud där paketet sedan scannas då en signal också skickas tillbaka till Lager 157 som då kan se att returen är på väg tillbaka. Denna data används dock inte av returavdelningen idag, utan det upplevs att personalen vet på ett ungefär hur många burar som ska komma.

Speditören hämtar sedan paketet och sorterar det på sin terminal innan det skickas tillbaka till Lager 157:s CL. Paketeten sampackas i burar som scannas för att bekräfta mottagningen där ansvaret förs över från speditören till Lager 157. Burarna skickas dagligen och antal paket är varierande där personalen inte vet exakt hur många paket som ligger i burarna. Det görs en grov uppskattning på det antalet som är registrerat gentemot de paket som fysiskt har levererats.

När denna process är över så förflyttas buren till e-handelsavdelningen och in i det interna flödet. Paketen öppnas sedan manuellt där det dels sker en identifiering av vad som ligger i paketet men också en kvalitetssäkring av produkterna. Överlag så godkänns alla returer som kommer in till returavdelningen. Informationen som kunden har fyllt i på blanketten förs sedan manuellt in i affärssystemet, där det finns fyra returorsaker att välja mellan: *fraktskadad vara, fel vara levererad, ångrat köp* samt *reklamation av trasig vara*. Däremot uppger personal på returhanteringen att kunden ofta struntar i att fylla i någon returorsak, samt att det när de ska fylla i returorsak i deras affärssystem kan välja på fler returorsaker än kunden. I dagsläget finns ingen tydlig strategi eller struktur för insamling och bearbetning av data. Det finns ett kunskapsgap mellan vilken information som finns tillgänglig och vad som faktiskt samlas in. Personer i ledningen har i dagsläget uppfattningen av att det inte samlas in någon data om varför kunderna gör sina returer och den data som samlas in är ingenting som analyseras i dagsläget.

Personalen som hanterar returen scannar in ordern i sitt affärssystem och måste själv identifiera de returnerade artikelraderna i datorn och urskilja de returnerade varorna ifrån övriga artiklar som inte är returnerade. Detta beskrivs som väldigt tidskrävande vid en stor order. Alla varor placeras sedan i ett mellanlager där varorna sedan distribueras vidare.

Från denna mellanlagring kan varorna gå tre olika vägar vilket illustreras i Figur 8. Väg A innebär att produkten är av god kvalitet och kan säljas igen och den tas då manuellt tillbaka till sin lagerplats på plock och pack-avdelningen. Är produkterna av sådan kvalitet att de inte uppges vara säljbara men fortfarande hela så sparas de på returavdelningen, för att sedan skickas vidare till välgörenhetsprojekt i Filipinerna, vilket illustreras som väg B. Denna process ansvarar inte företaget för utan det är en anställd som sköter det privat.

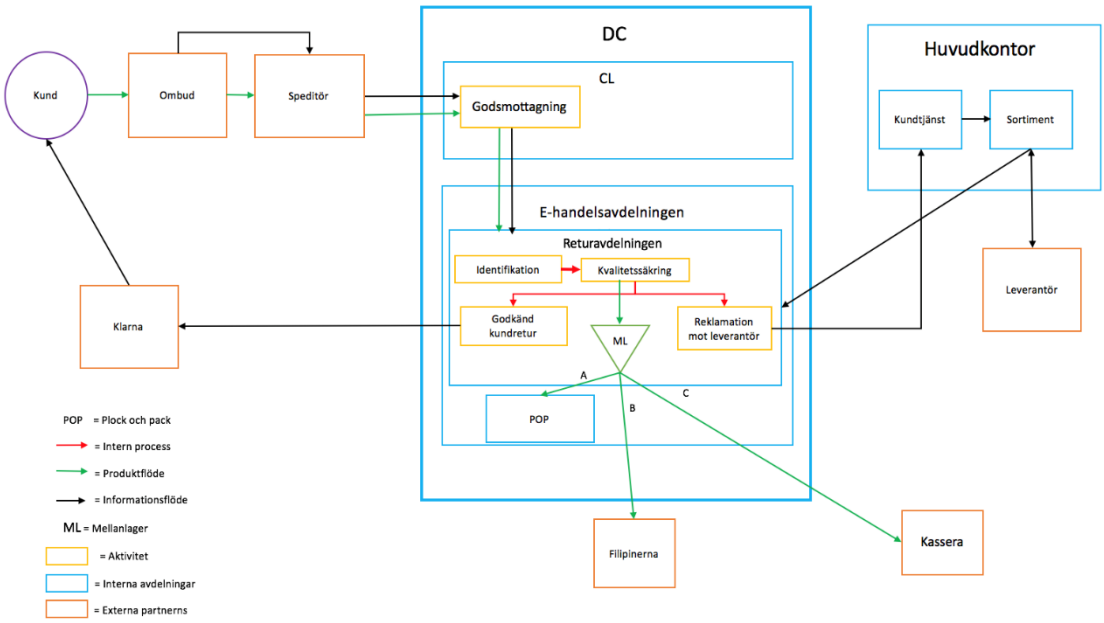
Väg C innebär att produkten är av för dålig kvalitet för att skänkas. Dessa slängs direkt på plats inne på e-handelsavdelningen. I de fall som personalen på returhanteringen identifierar ett stort antal av samma vara som returneras så tas kontakt med huvudkontoret som i sin tur spärrar den aktuella ordern som varan är inköpt på. Detta är för att förhindra att flera varor skall skickas ut till kunderna och butikerna och det skapas då tid till att identifiera vad som är fel med varan. Informationen skickas sedan vidare till de som är ansvariga för just det sortimentet, vilka i sin tur tar kontakt med leverantörerna där en reklamation genomförs. Denna process sker genom att båda parter försöker bevisa att de har rätt genom att prover skickas fram och tillbaka. När denna process är över kontaktar sortimentavdelningen returavdelningen samt andra försäljningskanaler som i sin tur kasserar den aktuella ordern. I de fall som produkten kan åtgärdas genom någon form av aktivitet så försöker sortimentavdelningen ta kontakt med företag i Sverige som åtgärdar bristerna så att produkterna kan säljas istället för att kasseras. Överlag försöker Lager 157 alltid att sälja produkter som har mindre defekter, men då genom att sänka priserna och lägga till information till kunderna om vad som är bristfälligt med varan. Det förhandlas sedan fram ett lägre inköpspris med leverantör som också får stå för de kostnader som kan komma att uppstå när ett externt företag inkluderas för att åtgärda produkternas brister.

Personalen på returavdelningen gör ett dagsavslut och godkänner de returer som har gått igenom processen där informationen skickas till Klarna, som är betalningsmetoden Lager 157 använder sig utav. Klarna skickar i sin tur ut en uppdaterad faktura till kunden och detta steget sker automatiskt utan att något vidare informationsutbyte måste ske med övriga avdelningar.

Idag samlar Lager 157 in information på hur många returer som genomförs per vecka på e-handelsavdelningen samt hur mycket arbetstid som läggs på processen. På detta sätt kan de se hur effektiv processen är och vilka kostnader som uppkommer när returerna hanteras. De kan också se antal artiklar som returneras men detta är inget som de har sammanställt i dagsläget.

I dagsläget händer det också att kunderna inte hämtar ut sina paket hos ombuden. Efter det att ombudet har lagrat paketet i 14 dagar så skickas paketet med speditören tillbaka till Lager 157 som hanterar ärendet som en retur där en avgift på 180 SEK tillkommer på fakturan till kunden. Skulle kunden vilja byta storlek eller av en annan anledning vilja byta till en annan vara så behöver denna lägga en ny beställning. Detta innebär att Lager 157 inte krediterar frakterna som tillkommit under den ordinarie ordern, utan kunden kommer att behöva betala både frakt och returfrakt för den ordinarie ordern samt frakt för den nya produkten. Detta betyder att kunden kommer att ha två fakturor som måste betalas.

All information angående returer via onlinekanalen färdas i samma flöde som den fysiska produkten. Personalen på e-handelsavdelningen har därför ingen kunskap om produktens skick eller om returen har skett inom de 30 dagar som öppet köp erbjuder förens de öppnar paketet. När en vara väl har kommit till e-handelsavdelningen så uppges det att den alltid accepteras. Den data som finns att tillgå angående returhanteringen indikerar att antalet order som returneras ligger på ca 8 %.



Figur 8, Returflöde - online till online

4.3.2 Returflöde online till butik

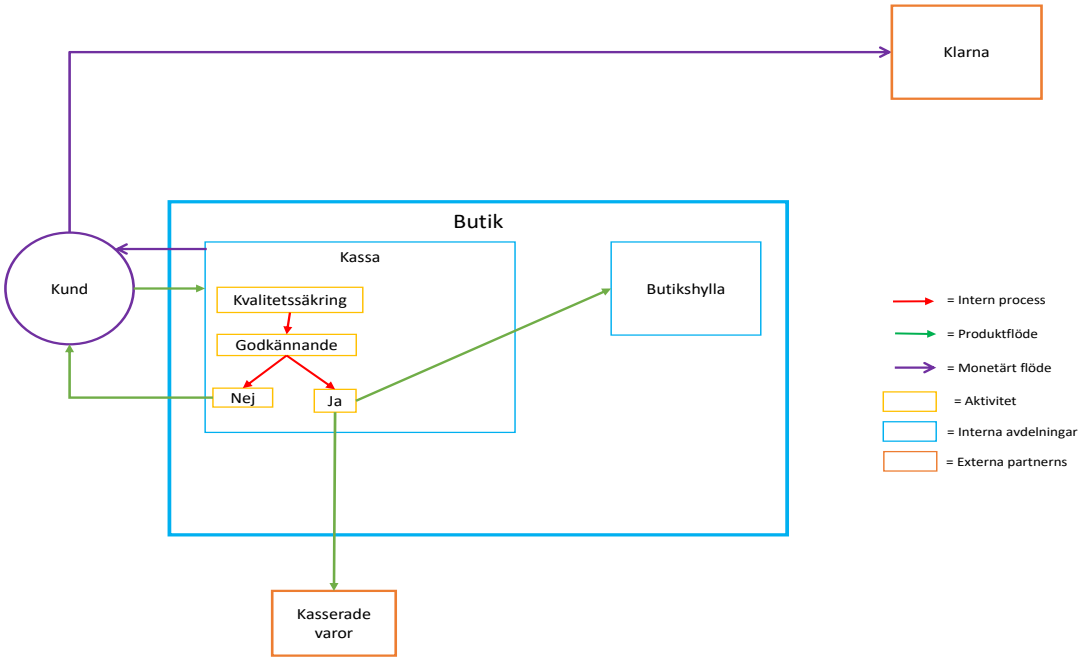
Detta returflödet innefattar produkter som har beställts via onlinekanalen men som returneras via butik. Då kunden bestämmer sig för att göra en retur tar kunden med sig följesedel eller orderbekräftelse till den fysiska butiken. Väl där görs en butiksretur i kassan, på samma sätt som om kunden hade köpt varan i butiken från första början. Denna process innebär att varan först kontrolleras, dels om den är i samma skick som när den såldes och dels om returen har skett inom de 30 dagar som erbjuds som ångerrätt. Är produkten i för dåligt skick godkänns returen inte. Är den inte returnerad inom de 30 dagarna så görs en individuell utvärdering om returen ändå ska godkännas. Finns varan fortfarande kvar till försäljning och i någorlunda volymer så brukar personalen godkänna returen men då får kunden endast ett tillgodokvitto. De produkter som blir godkända läggs för det mesta på hög vid kassan och tas sedan tillbaka ut i butiken när det finns tid för det. Vid byte av produkt så justeras butiksaldot i kassan och kunden får en ny vara och ett nytt kvitto på att en retur är genomförd. Är köpet gjort via faktura så betalas denna sedan som om inget byte har skett. Produkterna går aldrig tillbaka till DC eller e-handelsavdelningen och personalen i butikerna upplever inga problem med att de får för höga lagersaldon.

Vid en retur får kunden pengar tillbaka i kassan, oftast i form av kontanter. Sedan betalar kunden hela fakturan, som om en retur aldrig har skett. I butik upplevs inga problem med detta och de har inte heller hört något från huvudkontoret om att tillvägagångssättet skulle kunna vara något som ger följdproblem. Däremot är denna process något som huvudkontoret ser som problematiskt och som behöver åtgärdas.

Ett annat problem som uppstår är att butikerna inte har någon informationskoppling till de andra flödena. Om kunden till exempel har fått en rabatterad faktura i efterhand på grund av varor som inte uppges ha varit medskickade eller liknande så kan inte butikspersonalen se detta på något sätt. Det kan då utnyttjas genom att kunden tar kontakt med kundtjänst och får en kreditering på sin faktura, för att sedan ta med retursedeln och göra en retur på samma vara i affären. Vidare beskrivs att ingen data angående returhanteringen samlas in, vilket gör att inge vet hur många onlinebeställningar som faktiskt returneras i butik och inte heller vilka resurser som krävs för att processa dem.

Det uppges att det enda sättet att i dagsläget få till en returhantering där fakturan krediteras istället för att ge ut kontanta medel på plats skulle vara genom att butikspersonalen skriver upp returnummer och vilka produkter som har returnerats, för att sedan ta kontakt med kundtjänst. Kundtjänst skulle i sin tur kreditera fakturan manuellt så att kunden får en uppdaterad faktura där de endast betalar för de produkter som inte har returnerats. Detta anses dock vara alldeles för omständligt.

Ett visst värdeskapande för kunden anses ske genom att det erbjuds returhantering via valfri kanal. Detta anses ge kunden en större möjlighet att påverka sina returer och även påskynda hanteringen av, till exempel, byten av produkter som genom denna valfrihet kan ske direkt i butik. Denna valmöjlighet är något som Lager 157 ser som viktig för att skapa goda kundrelationer.



Figur 9, Returflöde - online till butik

5 Analys

Kapitlet ger svar på studiens frågeställningar genom att behandla insamlad empiri och teoretiskt ramverk. Kapitlet delas upp i de olika frågeställningarna för att förtydliga den hierarkiska ordningen som frågeställningarna har. Frågeställningarna har också delats upp i underrubriker för att särskilja de olika flödena så att läsaren lättare kan hänga med i analysen. I detta kapitel diskuteras också möjliga effekter av de förslag som tas fram under studien.

5.1 Hur ser de strategiska och operativa returprocesserna ut på Lager 157?

5.1.1 Strategiska val

I detta kapitel presenteras de strategiska val och dilemman som har upptäckts under insamling av data. Gap mellan teori och verklighet kommer presenteras och ligger till grund för analys av den andra frågeställningen.

Lager 157 har en företagsstrategi som syftar till att hålla alla kostnader så låga som möjligt och påstår sig ”dela” vinsten med kunden genom att erbjuda lägre priser. Det finns dock ingen tydligt uttalad returstrategi som anknyter till denna företagsstrategi, vilket enligt (Hazen, 2011) innebär en risk för minskad konkurrenskraft. Detta är därför ett grundläggande gap som bör åtgärdas för att Lager 157 ska fortsätta vara konkurrenskraftiga och samtidigt få till en operativ process som är förenlig med företagets visioner och mål.

Vissa strategiska beslut är ändå tagna angående returhanteringen och dessa skiljer sig åt beroende på om returen befinner sig i flödet online till online eller online till butik.

5.1.1.1 Returflöde online till online

Att ta betalt för sin returhantering är någonting som Hjort (2013) beskriver som positivt då det inte är något legalt krav att erbjuda fria returer och att det inte heller tenderar ge en ökad försäljning som täcker upp för de ökade returkostnaderna. Dock sägs detta emot av annan forskning, till exempel av Bower och Maxham (2012) som anser att ta betalt för returhanteringen ger en negativ effekt på företagets långsiktiga lönsamhet och därför bör undvikas. Den returpolicy som finns idag anses, av Lager 157, ge en önskad effekt på så vis att det totala antalet returnerade produkter är förhållandevis lågt. Denna strategi påminner mycket om Röllecke et al. (2018) typ 1, kostnadsfokus, då de tar betalt för sin returhantering. Dessutom är det förhållandevis dyrt och krångligt att byta en vara då det både krävs en returfrakt och en ny fraktkostnad när kunden vill byta produkt samtidigt som den nya varan inte skickas automatiskt utan måste beställas igen.

Vissa delar i onlinekanalen tyder dock mer på en strategi som går mot typ 3, kundnöjdhet. Exempelvis så får kunden alltid med en retursedel direkt vid köpet, vilket gör en vanlig retur förhållandevis enkel. Det anges även att alla returer godkänns, även de där produkten inte är i skick att säljas igen. Detta kan på sätt och vis tyda på en tydlig kundorientering där organisationen vill ha nöjda kunder och på så vis öppna upp för fortsatta affärer. Dock verkar det snarare bero på att kostnaderna för att neka en retur är för höga och därför anses onlineflödet befinna sig inom strategityp 1.

5.1.1.2 Returflöde online till butik

Problemet med det strategiska valet att styra kunder till att returnera i butik är att den inte genomsyrar det operativa flödet då det uppkommer problem med fakturahanteringen samt att processintegrationen är näst intill obefintlig. Dels finns det i dagsläget endast data för de returer som sker i onlineflödet, och organisationen har ingen aning om hur många returer som lämnas tillbaka i butik. Då det i nuläget är ca 8 % av alla onlinebeställda order som returneras i onlineflödet och att returer till butik är gratis kan det misstänkas att siffran i butik ligger på en liknande, eller högre, nivå. Att strategin inte stöds av de operativa processerna är något som Hazen (2011) beskriver som problematiskt då det innebär att företagets nyckelkompetenser och konkurrensmedel kan gå förlorade.

Då kunderna erbjuds returnera sina varor gratis i butikerna samt att det finns en tydligare GK-aktivitet uppkommer olikheter mellan de olika flödena. Strategin påminner mer om det som Röllecke et al. (2018) beskriver som typ 2, detta då det är en smidig och gratis returlösning för kunden, även om det finns vissa motkrav mot att plaggen skall vara i bra skick när de lämnas tillbaka.

5.1.2 Operativa val

Den data som samlades in under empiriavsnittet används i denna del som ett underlag för att jämföra de studerade processerna med teorier runt RM. Gap och likheter mellan teori och verklighet kommer att presenteras och fungera som underlag för frågeställning 2.

Lager 157 anser sig bedriva sin verksamhet genom omnikanaler. Det som kan ses i empirin är dock att informationsutbytet och produktflödet mellan returkanalerna i dagsläget inte är integrerade med varandra. Detta kan enligt Bernon et al. (2016) beskrivas som ett flöde med omnihandel ut mot kund medan de interna processerna fortfarande är att betrakta som multichannel.

Hjort (2013) beskriver att en väl implementerad returprocess kan bidra med värde för kunden, vilket är ett bra sätt att bygga långsiktiga relationer på. De värdeskapande aktiviteter som uppkommer i dagsläget är det faktum att kunderna kan returnera sina varor i fler än en kanal. Detta är enligt Bernon et al. (2016) ett tillfälle att skapa värde för kunderna då de får fler valmöjligheter och samtidigt mindre anpassning till öppettider. Det ger även kunderna chansen att själva styra kostnaden för returerna, då returer i butik är gratis.

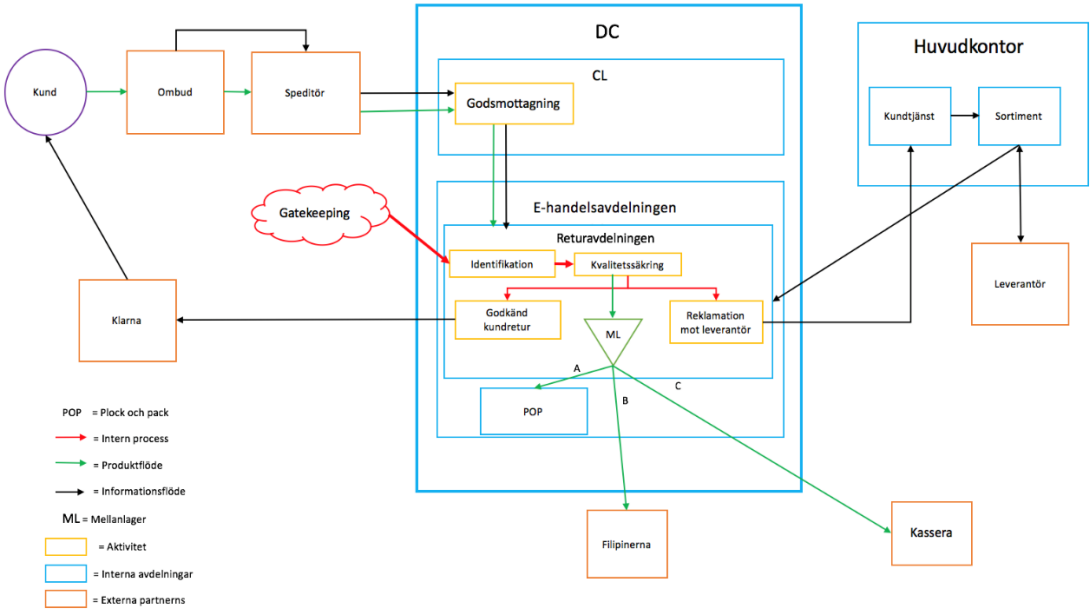
De operativa valen kan precis som de strategiska valen delas upp i två huvudflöden; online till online och online till butik.

5.1.2.1 Returflöde online till online

Då all information färdas tillsammans med den fysiska produkten, och insamlade data inte används av Lager 157 för analyser försvårar det arbetet med att minska antalet produkter som kommer in i returprocessen (Hjort, 2013). Den GK-aktivitet som finns i dagsläget infinner sig när produkten befinner sig inne på returavdelningen, se Figur 10. Enligt Hjort (2013) bör GK vara en aktivitet som sker tidigt i processen för att e-handlare ska ha en möjlighet att förhindra oönskade returer.

I dagsläget ligger dessa aktiviteter tillsammans men ingen av dem fyller den funktion som Hjort (2013) anser att de ska. Dels på grund utav att de ligger fel i flödet och dels då de inte är fullt utvecklade. Själva anser Lager 157 att all information som kan samlas in är bra information men att det inte finns någon struktur eller resurs för att i dagsläget använda den. Eftersom aktiviteterna dyker upp först då produkten redan är inne i flödet så medför det att alla varor som returneras godkänns då det blir för kostsamt att ta striden med kunderna i detta skede. GK-aktiviteten fyller därför endast en funktion av att precisera i vilket flöde produkten ska fortsätta.

Lager 157 anser att det inte finns några större problem med de interna processerna. Returen skall enligt avtal vara bearbetad inom 14 dagar vilket bidrar till en väntan för kunden. Likt vad Bernon et al. (2016) beskriver det så är det en låg transparens mellan systemen vilket bidrar till att kunden inte vet vart i processen deras retur befinner sig. Personalen på returhanteringen upplever att den mest tidskrävande aktiviteten är identifiering av vilka produkter som befinner sig i paketen då det krävs en hel del manuellt pålägg. Vissa av de manuella uppgifter som uppstår skulle kunna tas bort genom bättre systemstöd, men Lager 157 tror att detta kan kosta mer än det genererar i nuläget. Detta tyder på att fokus ligger på kostnadseffektivitet istället för att ha så snabba processer som möjligt, vilket Bernon et al. (2016) beskriver är en avvägning som behöver tas. Flödet online till online kopplat till det teoretiska ramverket illustreras i Figur 10.



Figur 10, Online - online kopplat till teori

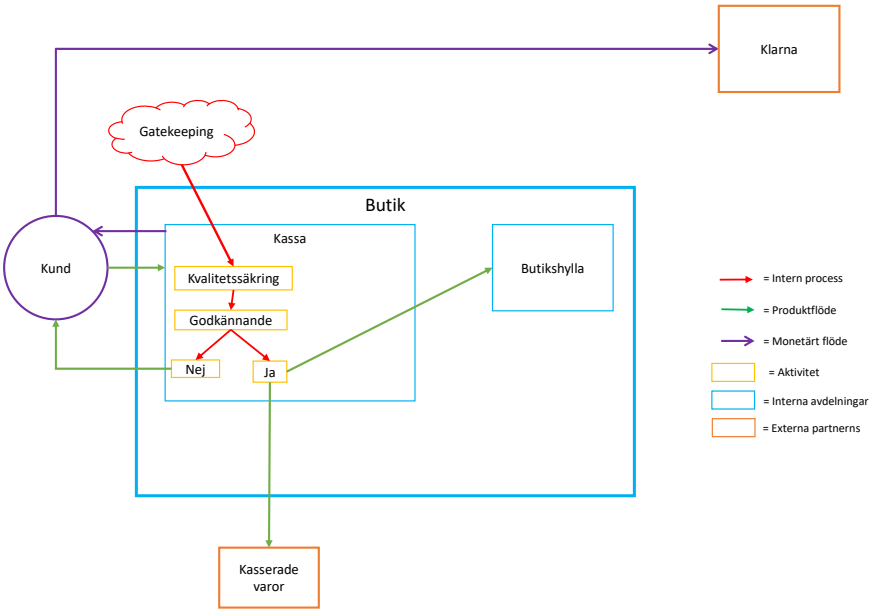
5.1.2.2 Returflöde online till butik

Det fysiska produktflödet till butik kan jämföras med vad Bernon et al. (2016) beskriver som scenario nummer ett, nämligen att processa returen, ge kunden kredit i butiken och behåll de produkter som kan säljas vidare i butiken. Då butikerna behåller de returnerade varorna själva så kan det enligt Bernon et al. (2016) leda till förflyttningar av lagersaldon till butik och problem med processintegrationen. I Lager 157:s fall så upplevs detta inte som ett problem i dagsläget då de anser att de kan använda butikerna som ett satelitlager. I framtiden kan det dock leda till problem då Lager 157 befinner sig i en aggressiv tillväxtfas och volymerna beräknas att öka

kraftigt. Författarna ser även vissa svårigheter med att de beskriver affärerna som satelitlager, då det inte finns någon integrerade omnikanaler mellan dem i dagsläget.

Processintegrationen är ett problem som identifierats av både författarna och av Lager 157 själva då de inte har ett integrerat affärssystem i alla kanaler. Detta leder till att informationsutbyte uteblir och chansen till en tydlig, gemensam RA-aktivitet uteblir. Vidare uppkommer även problem med fakturahanteringen i butik. Denna problematik är något som Bernon et al. (2016) anser kan uppstå då organisationer inte har en genomgående omnistruktur. Dessa gap är något som bör åtgärdas om organisationen skall kunna bedriva sina kanaler som omnikanaler.

I butikerna sker en tydligare GK-aktivitet jämfört med det som sker i onlineflödet. Även om Lager 157 godkänner de flesta returer genomför personalen en inspektion av plaggen och säkerställer att returen är genomförd inom de 30 dagar som kunden har på sig. Denna GK-aktivitet ligger i början av flödet vilket ger en bra möjlighet för en tydligare styrning av vad som får komma in i flödet och vart det skall ta vägen (Rogers et al. 2002; Hjort 2013). Flödet online till butik kopplat till det teoretiska ramverket illustreras i Figur 11.



Figur 11, Online - butik kopplat till teori

5.2 Hur kan de strategiska och operativa returprocesserna effektiviseras på ett implementerbart sätt?

5.2.1 Strategiska val

En effektiv returhantering anses, av bland annat Hazen (2011), ställa höga krav på att företagsstrategierna hänger samman med returstrategierna som i sin tur hänger samman med de operativa valen av returprocessen. Med denna teoretiska vinkel har författarna valt att ta bort underrubrikerna returflöden online till online och returflöden online till butik då de bör omfattas av en gemensam strategi.

I denna fallstudie har vissa gap inom detta området uppmärksammats. Dels anses det inte finnas någon tydlig koppling mellan organisationens företagsstrategi och returstrategi. Det skulle behövas en tydligare, uttalad strategi kring hur hanteringen av

returer skall ske och hur det stöder de övergripande visionerna och målen. Det skulle också behövas en tydlig koppling till hur strategin ska tillämpas genom de operativa valen (Hjort, 2013; Rogers et al. 2002).

Vidare finns det ett gap mellan kanalerna där kunden kan returnera sin vara i. I dagsläget är kravbilden olika då det inom onlineflödet saknas en fullständig GK-aktivitet som infaller innan varan kommer in i returflödet. I butik uppstår däremot GK-aktiviteten i ett tidigt skede och detta leder därför till en risk för olika behandling av kunderna. Olikbehandling är något som Bower och Maxham (2012) ser som farligt då det kan innebära en minskad kundkrets. Det krävs därför en tydlig strategi för att säkerställa att aktiviteter som GK och RA sker med liknande förutsättningar, även om de, på grund av flödenas olikheter, infinner sig i olika skeenden av returprocessen.

Organisationen bör även tydliggöra vilket fokus som gäller. Vill de fortsätta att styra kunder till att returnera varor i butik så bör det samlas in och sammanställas data kring detta för att ha en möjlighet att förbättra de operativa valen. Detta skulle kunna ses som ett sätt att få en medelväg mellan de olika ståndpunkter som finns inom litteraturen, där exempelvis Hjort (2013) anser att returer inte bör vara gratis medan Bower och Maxham (2012) förespråkar fria returer. Dock är det viktigt att denna strategi i sådana fall integreras med en fulländad omnikanal så att det inte blir som Bernon et al. (2016) beskriver som en intern multichannel där organisationen riskerar att få felaktiga lagernivåer.

5.2.2 Operativa val

Utifrån de gap som har identifierats ämnar författarna att med hjälp av teori ta fram förslag som kan hjälpa Lager 157 att effektivisera returprocesserna. De förslagna flödena illustreras i Figur 12 &Figur 13.

5.2.2.1 Returflöde online till online

Hjort (2013) beskriver att många företag har en GK-aktivitet som inte är anpassad för e-handel. Detta är något som författarna också har upptäckt under fallstudien. Denna aktivitet bör ligga så tidigt som möjligt i flödet och genom att implementera en webbaserad registrering av returerna kan oönskade returer urskiljas tidigt i processen. Hur denna lösning används beror på vilka strategiska val som finns angående returer. De kunder som försöker returnera en produkt som inte ligger inom de 30 dagarna de har på sig kan på så sätt informeras om att returen inte är godkänd. Kunderna kan via denna webbplats också informeras att plaggen måste hålla ett visst skick för att de skall godkännas. Även om Lager 157 med stor sannolikhet kommer att godkänna returerna i vilket fall kan de få kunderna att tänka till en extra gång innan de returnerar produkten och på så vis reducera antalet returnerade varor.

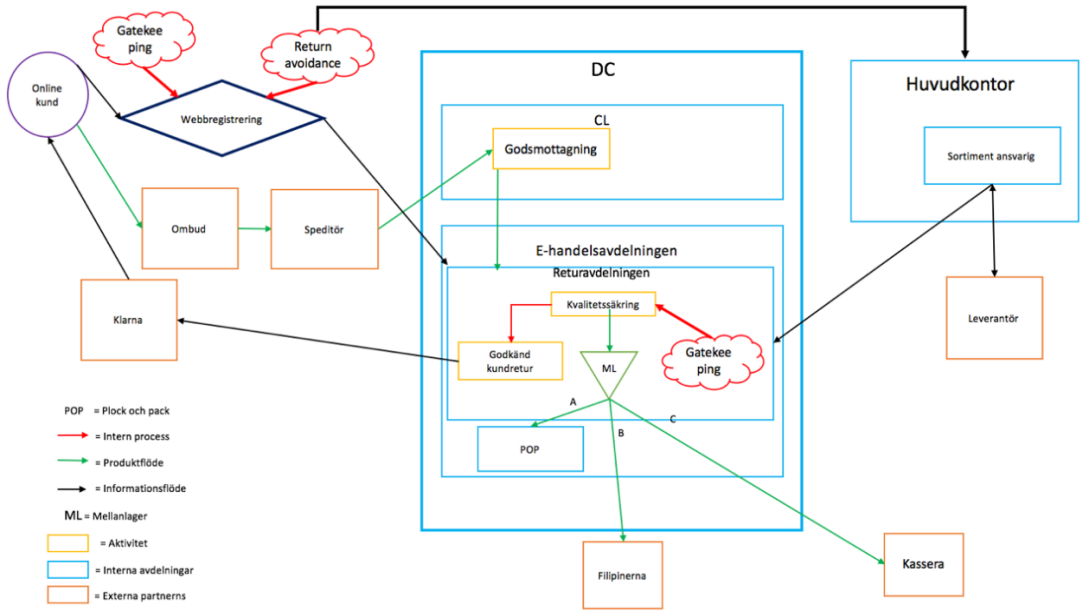
Då det finns ett mörkertal i dagsläget angående returer som skickas från kund gentemot vad som faktiskt levereras tillbaka till Lager 157 kan denna webregistrering, som rekommenderas av Hjort (2013), minimera detta mörkertal. Lager 157 behöver då inte kreditera kunder som påstår att de har returnerat sina varor medan de egentligen inte har gjort det. Detta på grund av att det informativa flödet skiljs från produktflödet då informationen kring returen inte transporteras med produkten utan anländer direkt från kunden till företaget. Då informationen inte följer produkten kommer också den personal som är ansvarig för returhanteringen kunna styra sin

dagliga verksamhet på ett mer effektivt sätt då de skulle kunna veta hur mycket returer som är på väg in till företaget.

Om kunderna vill byta en produkt så är processen relativt långdragen och kunden tenderar att få vänta innan bytet sker. Därför finns det ett behov till att ta fram en lösning på en process som kan korta bearbetningstiden vilket i sin tur kan höja kundvärdet (Hjort, 2013). En webbaserad returregistrering skulle kunna generera i att Lager 157 får en signal om att en bytesretur är på väg och kan då skicka ut den nya varan innan det att den returnerade varan hunnit komma fram till företaget. Den stora skillnaden blir reducering av den tid som kunden får vänta på sin nya produkt då returen inte behöver processas innan en ny vara skickas.

Bearbetningstiden för att processa returen kan också komma att reduceras genom en implementering av en webbaserad registrering, vilket enligt Bernon et al. (2016) är en viktig förbättring. Detta då personalen ansåg att det är tidskrävande att identifiera vilka varor som ligger i paketet för att sedan lokalisera artiklarna i den aktuella order som finns i affärssystemet. Den webbaserade registreringen medför att identifieringsprocessen försvinner se Figur 12, då plaggen kommer att presenteras i datorn när retursedeln scannas in i affärssystemet.

Hjort (2013) skriver att det i returhanteringen bör arbetas aktivt med RA, vilket förutsätter att data angående returer samlas in. Detta är ingenting som sker, utan den data som samlas in angående returer online läggs på hög eller analyseras sporadiskt. Återigen beskriver Hjort (2013) att denna webbaserade registreringen genererar i att data kan samlas på ett enkelt sätt och sedan användas för analys. En typ av analys som kan genomföras är varför returen har uppstått. Med hjälp av data kan slutsatser dras för vart i organisationen fokus bör läggas för att förhindra framtida returer och samtidigt höja kundnöjdheten. Idag identifierar personalen på returavdelningen stora avvikelser i de returnerade produkterna, men om informationen flödar direkt till huvudkontoret kan dessa analyser göras av personal med större kompetens inom området.



Figur 12, Förslag på ny process, online - online

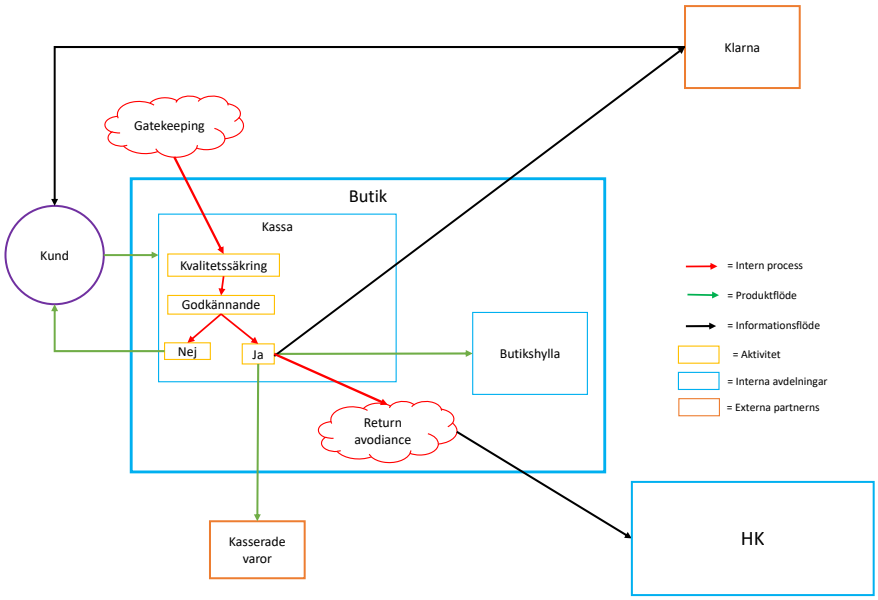
5.2.2.2 Returflöde online till butik

Då Lager 157 försöker driva kunderna till att genomföra sina returer via butikerna anses det finnas ett behov av en ny förbättrad process för dessa typer av returer. Ett problem som uppstår är att kassapersonalen inte har möjligheten att uppdatera fakturor. Om Lager 157 vill fortsätta med den typ av process som bedrivs idag, så som Bernon et al. (2016) beskriver som det första scenariot, behöver en förändring ske. För att kringgå problemet kan samma affärssystem som används vid returhanteringen för e-handeln implementeras. Detta bidrar till att kassapersonalen kan uppdatera de aktuella fakturorna på plats och kunden får då en ny faktura och behöver endast betala det resterande beloppet. Denna lösning skulle också kunna generera i ett värde för kunden som i sin tur inte behöver hantera kontanta ersättningar eller få ett tillgodokvitto.

Om kunden skulle vilja byta sin produkt i butikerna så kan processen fortsätta se ut som den gör idag. Skulle det dock visa sig att den aktuella storleken inte finns i lager så skulle det, genom att ha integrerade interna processer, kunna skicka ut en den nya produkten ifrån CL. Detta kräver dock att det finns ett omnitänk både ut mot kunden men också tillbaka in i de interna processerna så som Bernon et al. (2016) beskriver det. Huruvida Lager 157 ska ta betalt för denna typ av retur är något som behöver överensstämma med de strategiska val som har tagits.

Bernon et al. (2016) beskriver två utmaningar inom processdelen av omnihandel; bearbetningshastighet och processintegration. Dessa båda skulle kunna förbättras om butikerna skulle ha tillgång till samma affärssystem som e-handeln. Avdelningarna skulle kunna kommunicera bättre med varandra och Lager 157 skulle inte bara ha en omnihandel ut mot kund utan också inom de interna processerna. Bearbetningshastigheten skulle kunna förbättras genom att fakturan som kunden har genomfört sitt köp igenom skulle uppdateras automatiskt vilket inte ställer krav på att kassapersonalen behöver ta kontakt med övriga avdelningar för att genomföra en retur. Detta resulterar i att kunden inte behöver vänta för att få sin retur bearbetad.

De ingående komponenterna i Figur 5 (Hjort, 2013) kan komma att lyftas fram med hjälp av affärssystemet. Då Lager 157 idag inte samlar in någon data angående de returer som sker via butikerna är detta ett ypperligt tillfälle att ta tillvara på information som kan ligga i grund till RA. Detta betyder alltså att personal på huvudkontoret skulle kunna analysera information från e-handeln och från butikerna och på så vis kunna se vad som behöver åtgärdas för att minska antalet returer i framtiden. GK-aktiviteten skulle kunna bli ännu tydligare då personalen i affärssystemet kan se information om den aktuella ordern. Detta skulle till exempel eliminera problemet att vissa kunder returnerar en vara både genom e-handeln och butik för att få ut mer pengar än vad de ursprungligen betalade.



Figur 13, Förslag på ny process, online - butik

6 Diskussion och slutsatser

Kapitlet ger en sammanfattande beskrivning av studiens resultat, uppdelat i strategiska och operativa val. Vidare beskrivs studiens implikationer och begränsningar följt utav studiens slutsatser och rekommendationer. Kapitlet avslutas med författarnas förslag på vidare forskning.

6.1 Resultatdiskussion

Under detta kapitel kommer de resultat som tagits fram att sammanfattas samt en diskussion kring implementerbarheten äga rum. Författarna ämnar även att påvisa att de förslag som tagits fram också bidrar till en förbättrad returprocess gentemot hur det ser ut i dagsläget. Detta för att besvara syftet med studien på ett fulländat sätt.

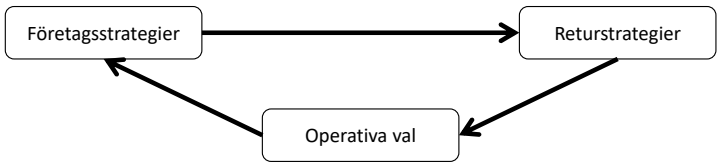
6.1.1 Strategiska val

De strategiska valen har stor inverkan på hur väl en organisations returprocess kommer fungera. För att få en välfungerande returprocess krävs det därför att det finns en koppling mellan företagsstrategier, returstrategier och operativa val. Vidare är det, för företag med omnikanaler, viktigt att dessa strategier överensstämmer med varandra, även om implementeringen av de operativa valen bör konstrueras efter varje kanals förutsättningar. Att implementera de strategiska valen är inte en fråga om kostnader utan handlar snarare om att ledningen behöver diskutera om vad organisationen vill uppnå. De beslut som tas behövs även synliggöras för övriga medarbetare så att alla inom organisationen strävar mot samma mål.

Beroende på vilken företagsstrategi som organisationen har bör det väljas en överhängande returstrategi som ger största möjlighet att uppnå visioner och mål. Då returerna sker inom olika kanaler ses det däremot inte som ett problem om strategityperna inom de olika kanalerna ser olika ut, så länge som de lever upp till den överhängande strategi som har följts. Exempel på detta är fallföretagets beslut ta betalt för returer i ett onlineflöde för att samtidigt erbjuda gratis returer i ett butiksflöde. Detta är alltså tillämpbart så länge som det finns en tydlig strategi som förklarar vad som är grunden till valen och hur det hjälper organisationen att följa företagsstrategin. Vidare behöver det finnas en operativ process som stödjer de strategiska valen och som hjälper de olika kanalerna att uppnå den effekt som efterfrågas. Det går alltså inte att ta fram en strategi utan att ge tekniska och finansiella lösningar som hjälper till att uppnå den. Detta är ett problem som har uppstått hos fallföretaget där några av de stora strategiska valen angående returprocessen i dagsläget inte uppfylls av de operativa processerna.

Det blir även viktigt att de operativa valen anpassas efter vilken kanal de uppstår i men samtidigt är integrerade med de returstrategier som har valts. Det får således inte ske några skillnader som gör att kunderna upplever kanalerna som olikbehandlande.

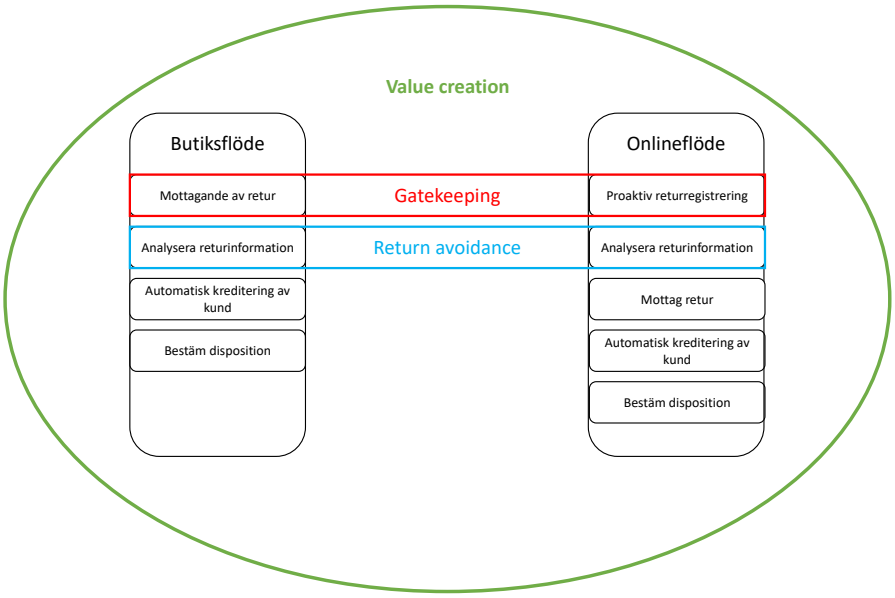
För att få till den kedja som visas i Figur 14 är det viktigt att returstrategierna implementeras på samma sätt som företagsstrategierna görs. Alla berörda bör således ha en förståelse vad organisationen vill uppnå med sin returprocess och hur de målen skall uppfyllas i det dagliga arbetet. Precis som de flesta företag idag försöker skapa en gemensam företagskultur med tydliga visioner och mål så bör även returstrategin tydliggöras och förklaras.



Figur 14, Strategiska val

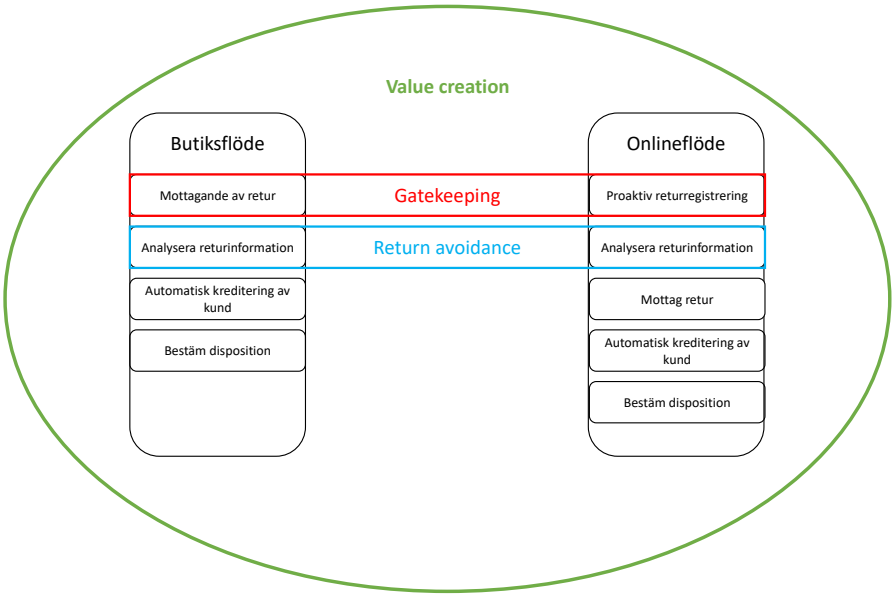
6.1.2 Operativa val

I



Figur *15* tydliggörs de operativa val som har tagits fram efter analys av data. Författarna vill med denna modell beskriva vilka aktiviteter som bör finnas med för att få till en förbättrad returprocess. Vad författarna också vill förmedla är att de lösningsförslag som tagits fram för Lager 157 inte nödvändigtvis bör se ut på samma sätt i liknande företag, men att förslagen bör baseras på samma grunder. Vidare har de lösningsförslag som har tagits fram diskuterats med ansvariga på Lager 157 för att säkerställa att de är implementerbara.

Först i

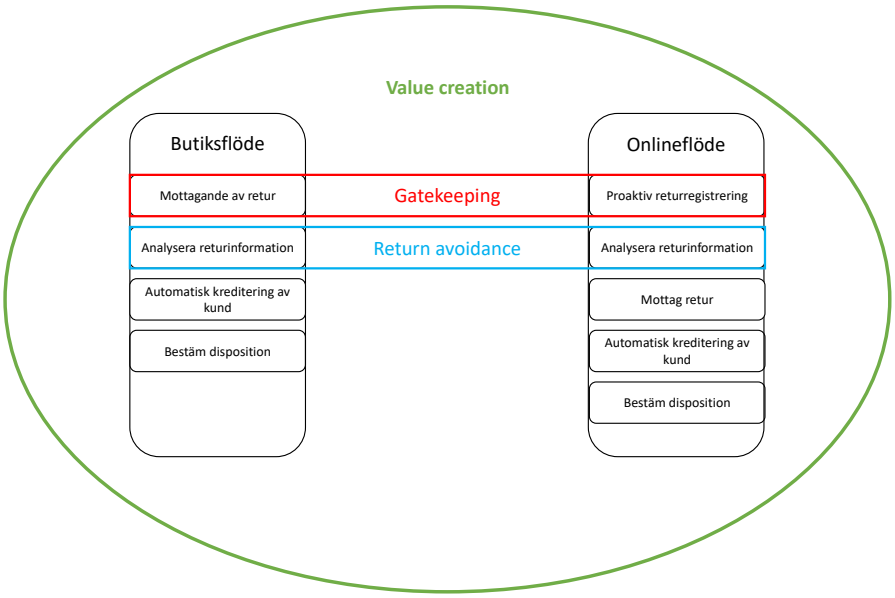


Figur *15* ligger GK-aktiviteten, då den fyller större funktion desto tidigare den uppstår. Denna aktivitet bör även i största möjliga mån överensstämma mellan de olika returkanalerna, allt för att erbjuda kunderna samma behandling oavsett vilken kanal de väljer att returnera i. För Lager 157 anses detta lösas genom att en webbaserad returregistrering implementeras. En sådan lösning skulle också ge en förenklad RL där bearbetningshastigheten skulle ökas under vissa moment. En webbaserad lösning var något som Lager 157 själva var positiva till, däremot krävs en mer djupgående kostnadsanalys för att säkerställa den ekonomiska hållbarheten i denna lösning. Då det sker en snabb teknisk utveckling så rekommenderas även att organisationen bör hålla utkik för andra tillvägagångssätt. Den tekniska lösningen behöver således inte se ut exakt på detta sätt utan det handlar snarare om att GK-aktiviteten bör infalla på ett integrerat sätt i alla kanaler och i ett tidigt skede.

Det andra valet är sedan RA. Författarna fann under studiens gång också att information saknades angående de returer som sker via butikskanalen. Genom att använda ett gemensamt affärssystem skulle en automatisk insamling av data ske i båda kanalerna där information kan flöda fritt och respektive avdelning kan ta tillvara på den information som finns, även om den har sitt ursprung i en annan kanal. Dock är inte det viktigaste att det sker i ett gemensamt affärssystem utan snarare att information bör samlas in automatiskt och finnas lättillgänglig för den personal som kan använda sig av den. I Figur 15 illustras det att insamling av information bör ske i ett tidigt skede för att möjliggöra analys av data som kan vara användbar i framtida beslut. Personalen som använder informationen bör också kunna förstå den, vilket betyder att informationen måste vara lättförståelig och samlas in på ett systematiskt och konsekvent sätt. Detta sätt att samla in information på bidrar i sin tur till en ökad integrationsprocess vilket gör att returflödet tar steg, från att bedrivas som enskilda multikanaler, mot en gemensam omnikanal.

Slutligen så har VC inte lagts som någon enskild aktivitet utan snarare någonting som omfamnar hela den operativa processen. Detta då VC inte anses vara en aktivitet i sig utan snarare en benämning för alla de sätt som organisationer kan skapa mervärde för sin kund genom implementering av andra aktiviteter i returprocessen. Detta anses av

författarna kunna ske då det finns en tydlig koppling mellan de strategiska valen och de operativa valen. Exempel på detta för fallföretaget är att GK-aktiviteten kan innebära mer rättvis behandling av kunder och att RA kan bidra till färre felaktiga produkter, eller minskad felaktig marknadsföring.



Figur 15, Operativa val, anpassad till Lager 157:s förutsättningar och inspirerad av (Hjort, 2013; Rogers et al. 2002)

6.2 Implikationer

Studien har både ett empiriskt och ett teoretiskt bidrag. Lager 157 har på grund av studien idag fått en överblick för hur returprocesserna ser ut i de båda flödena. Författarna har även tagit fram förslag på hur returprocessen kan förbättras för att bygga upp en tydligare struktur kring returprocessen. Dessa förslag har ansetts vara av relevans och tekniskt möjliga att implementera, däremot är det nödvändigt att genomföra en mer djupgående kostnadsanalys för att säkerställa hur ekonomiskt hållbara förslagen är.

En stor grund till det teoretiska ramverket har varit forskning framtagen av (Rogers, 2002; Hjort, 2013). Under studien har författarna, baserat på denna teori tillsammans med annan forskning och det empiriska resultatet, tagit fram en modell som illustreras i Figur 16. Denna modell anses vara mer tillämpbar på det företag som har studerats där författarna har tagit bort delaktiviteter men också kopplat på de strategiska valen på ett mer tydligt sätt. Författarna ansåg att det fanns ett intresse i att ta fram denna modell då det saknas forskning på denna typ av företag kopplat till de område som studerats. Modellen visar även mer i detalj vilka operativa val som bör prioriteras och vilka effekter som kan uppkomma om aktiviteterna prioriteras.

6.3 Begränsningar

Valet av att genomföra studien som en kvalitativ enfallstudie berodde på att författarna ville skapa en djupgående analys och ansåg att detta var det, inom den tidsbegränsning som fanns, bästa sättet att få det. I efterhand anser författarna att detta tillvägagångssätt gav dem den djupa förståelse som eftersträvades i början av studien. Kopplat till detta upplever författarna att det gav dem chansen att genomföra flera olika insamlingstekniker vilket skapar en god triangulering av forskningsresultaten

och således stärker begreppsvaliditeten. Att den data som samlades in främst har varit av kvalitativ natur anses i efterhand som positivt då det har gett en tydlig bild av organisationens dagsläge samt vilka olika problem som anses finnas.

Om författarna hade valt att genomföra en flerfallstudie med mer kvantitativ insamling av data hade det gett en mer överblickande bild som kan anses ge en större extern validitet. Det hade då kunnat ge en tydligare bild av om organisationer med liknande förutsättningar också upplever samma problematik och är i behov av samma typ av lösningar. Däremot anser författarna att risken för att ett sådant tillvägagångssätt endast hade gett en grundlig analys av likheter och olikheter mellan organisationerna och att det inte hade besvarat syftet på ett lika adekvat sätt.

Intervjuerna genomfördes med en semistandardiserad struktur. Detta tillvägagångssätt valdes då det har gett en möjlighet för författarna att få in en stor bredd av information för att sedan transkribera och jämföra mellan insamlade data för att hitta mönster. Detta anses ha lett till att fler gap och problem har upptäckts än om en mer standardiserad struktur hade använts med färdiga svarsalternativ.

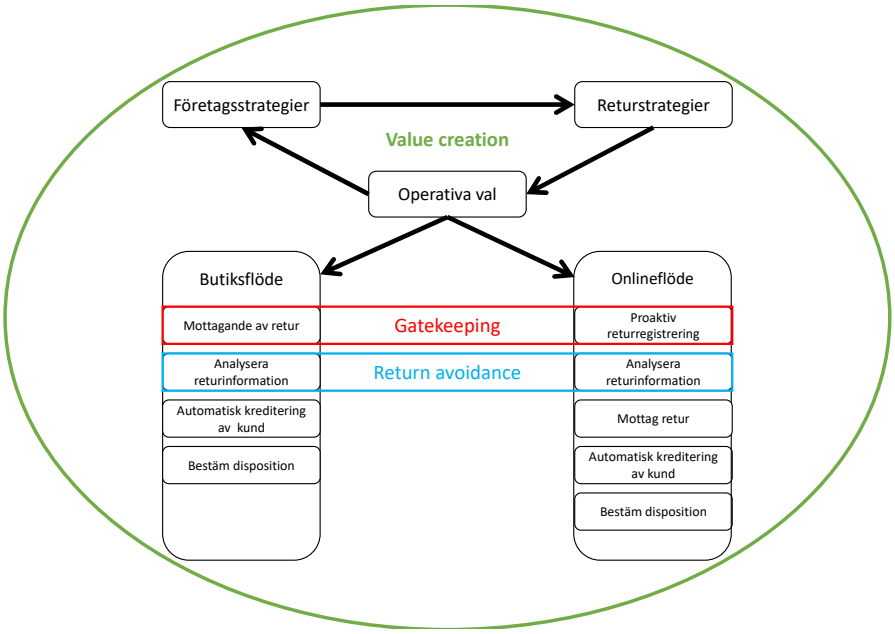
Observationerna har använts för att ge författarna en chans att se om det som beskrivits i intervjuerna också stämde överens med verkligheten. Att de genomfördes på ett ostrukturerat sätt anser författarna ledde till att observationsobjekten betedde sig naturligt. Däremot hade en strukturerad observation, om den hade genomförts vid flera olika tillfällen, kunnat visa på eventuella skillnader och avvikelser i aktiviteterna.

De dokumentstudier som genomfördes var endast tänkta att komplettera insamlade data och för att tydliggöra vad för information och data som fanns tillgänglig. Vid en mer kvantitativ inriktning hade denna del av studien kunnat göras mer omfattande.

6.4 Slutsatser och rekommendationer

I Figur *12* och Figur *13* illustreras de specifika lösningsförslag som har tagits fram för Lager 157. Författarna rekommenderar Lager 157 att implementera en webbaserad returregistrering i början av onlineflödet samt se till att butikerna använder sig av samma affärssystem som e-handelsavdelningen använder i dagsläget. Vidare rekommenderar författarna att ansvarig personal bör genomföra en detaljerad kostnadsanalys för att stärka att förslagen är ekonomiskt försvarbara.

Dessa lösningsförslag har i sin tur legat som grund för den modell som presenteras i Figur 16. Vad som kan urskiljas är att de aktiviteter som presenteras i lösningsförslagen uppkommer i samma ordning i denna modell. De lösningsförslag som har tagits fram under studien har haft sina grunder i modellen, där fokus har legat på att lyfta fram de olika aktiviteterna samt att få de att fungera på ett önskvärt sätt. Som modellen beskriver har två aktiviteter legat i fokus under denna studie; GK och RA. Däremot bidrar förändringarna till att produktflödet, det vill säga RL, blir mer effektivt. Genom att arbeta med de ingående komponenterna i modellen kan också fallföretaget förhöja kundvärdet, som också har presenterats i rapporten.



Figur 16, Författarnas teoretiska bidrag till RM

6.5 Vidare forskning

Då studien faller inom ett område som är väldigt aktuellt bland företag i dagsläget skulle forskning kunna bidra till en möjlighet för företag att få upp ögonen för hur man skulle kunna arbeta med just denna typ av process. Författarna anser att det finns en vinning i att testa den framtagna modellen på fler företag som är verksamma inom samma bransch för att stärka att den bidrar med något positivt för företagen, då den just nu är baserad på ett fallföretag. Ett ytterligare steg är att utvärdera modellen med hjälp av andra typer av företag, så som företag inom andra branscher samt med andra förutsättningar.

Denna studie har haft ett fokus på omnihandel. Då fallföretagets interna processer inte kan anses vara en fullt utvecklad omnikanal anser författarna att det finns en mening med att genomföra en flerfallstudie på företag med en fullt integrerad omnihandel. Detta då det saknas forskning med denna inriktning och det hade varit intressant att se skillnader och likheter mellan företag med utvecklad omnihandel och företag som snarare bedriver sin verksamhet som multichannel.

Det teoretiska gap som också har upptäckts i denna studie är det att de tre strategityperna som presenteras i rapporten inte är helt enkla att applicera i verkligheten då strategierna på företaget ämnar glida mellan de olika strategierna. Det anses därför att strategityperna möjligtvis skulle bli mer applicerbara om det fanns fler kategorier än de tre som beskrivs i dagsläget och att det finns ett intresse att undersöka hur de skulle kunna formuleras.

7 Litteraturförteckning

PostNord; Svensk Digital Handel; HUI Research. (2017). *E-barometern 2016 årsrapport.* PostNord.

Atkinson, R., & Flint, J. (2004). *Snowball Sampling*. (M. S. Lewis-Beck, A. Bryman, & T. F. Liao, Redaktörer) Hämtat från The SAGE Encyclopedia of Social Science Research Methods: http://methods.sagepub.com den 26 februari 2018

Beck, T., & Demirgüç-Kunt, A. (november 2006). Small and medium-size enterprises: Access to finance as a growth constraint. *Journal of Banking and Finance, 30*(11), ss. 2931-2943.

Bernon, M., Cullen, J., & Gorst, J. (den 4 Juli 2016). Online retail returns management: Integration within an omni-channel distribution context. *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, ss. 584-605.

Blatter, J. K. (u.d.). *Qualitative case study*. (L. M. Given, Redaktör) Hämtat från The SAGE Encyclopedia of Qualitative Research Methods: methods.sagepub.com den 26 Februari 2018

Bower, A. B., & Maxham, J. G. (September 2012). Return Shipping Policies of Online Retailers: Normative Assumptions and the Long-Term Consequences of Fee and Free Returns. *Journal of marketing, 76*(5), ss. 110-124.

Byrne, D. (2017). *Observation*. Hämtat från Data Collection: What Is Observation?: http://methods.sagepub.com mars 2018

Croxton, K. L., García-Dastugue, , S. J., Lambert, D. M., & Rogers, D. S. (2001). The Supply Chain Management Processes. *The International Journal of Logistics Management, 12*(2), ss. 13-36.

Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (2011). *The SAGE Handbook of Qualitative Research* (4:e upplagan uppl.). Thousand Oaks: SAGE Publications, Inc.

Europeiska kommissionen. (den 31 01 2018). *Europeiska kommissionen*. Hämtat från http://ec.europa.eu/growth/smes/business-friendly-environment/sme-definition_sv

Given, L. M. (2007). *Descriptive research*. (N. J. Salkind, Redaktör) Hämtat från Encyclopedia of Measurement and Statistics: methods. sagepub.com den 13 februari 2018

Guide, V. R., & Van Wassenhove, L. N. (Januari 2009). The evolution of closed-loop supply chain research. *Operations Research, 57*(1), ss. 10-18.

Hazen, B. T. (Oktober 2011). Strategic reverse logistics disposition decisions: from theory to practice. *International Journal of Logistics Systems and Management, 10*(3), ss. 275-292.

Hjort, K. (2013). *On Aligning Returns Management with the E- commerce Strategy to Increase Effectiveness.* Göteborg: Department of Technology Management and Economics Chalmers University of Technology.

Hjort, K., Lantz, B., Ericsson, D., & Gattorna, J. (2013b). Customer segmentation based on buying and returning behaviour. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, 43*(10), ss. 852-865.

Jack, E. P., Powers, T. L., & Skinner, L. (2010). Reverse logistics capabilities: antecedents and cost savings. *International journal of physical distribution & logistics management. , 40*(3), ss. 228-246.

Jensen, D. (u.d.). *Credibility*. (L. M. Given, Redaktör) Hämtat från The SAGE Encyclopedia of Qualitative Research Methods: http://methods.sagepub.com den 12 februari 2018

Lambert, D. M. (2004). The eight essential supply chain management processes. *Supply Chain Management Review, 8*(6), ss. 18-26.
Letizia, P., Pourakbar, M., & Harrison, T. (Februari 2018). The Impact of Consumer Returns on the MultichannelSales Strategies of Manufacturers. *Production and operations management, 27*(2), ss. 323-349.
Lundahl, U., & Skärvad, P.-H. (2016). *Utredningsmetodik* (Fjärde upplagan uppl.). Lund: Studentlitteratur AB.
Mollenkopf, D. (2007). The returns management process in supply chain strategy. *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management, 37*(7), ss. 568-592.
Mollenkopf, D. A., Rabinovich, E., Laseter, T. M., & Boyer, K. K. (2007b). Managing Internet Product Returns: A Focus on Effective Service Operations. *Decision Sciences, 38*(2), ss. 215-250.
Neslin, S. A., Grewal, D., Leghorn, R., Shankar, V., Teerling, M. L., Thomas, J. S., & Verhoef, P. C. (November 2006). Challenges and opportunities in multichannel customer management. *Journal of Service Research, 9*(2), ss. 95-112.
Ondercin, H. L. (2004). *External Validity*. (M. S. Lewis-Beck, A. Bryman, & T. F. Li, Redaktörer) Hämtat från The SAGE Encyclopedia of Social Science Research Methods: http://methods.sagepub.com den 14 februari 2018
Patel, R., & Davidsson, B. (2011). *Forskingsmetodikens grunder* (Fjärde upplagan uppl.). Lund: Studentlitteratur AB.
Poole, H. (u.d.). *Process mapping*. (V. Jupp, Redaktör) Hämtat från The SAGE Dictionary of Social Research Methods: methods.sagepub.com den 12 februari 2018
Postnord. (2017). *E-barometern helårsrapport 2016.* Stockholm: Postnord.
Postnord. (2017). *e-barometern, Q3.* Stockholm: Postnord.
Postnord. (2017). *E-handel i Norden 2017.* stockholm: Postnord.
Postnord. (2017b). Skräddarsytt specialnummer så når svenska modeföretag moderna konsumenter. *DM-magasinet*(2).
Postnord. (02 2018). *E-barometern helårsrapport 2017.* Stockholm: Postnord.
Röllecke, F. J., Huchzermeier, A., & Schröder, D. (2018). Returning Customers: the hidden strategic opportunity of returns management. *California Management Review, 60*(2), ss. 176–203.
Ramírez, A. M. (November 2012). Product return and logistics knowledge: Influence on performance of the firm. *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review, 48*(6), ss. 1137-1151.
RISE ICT. (2016). *svenska företags syn på sin digitalisering.* Sverige digitaliserar .
Rogers, D. S., Lambert, D. M., Croxton, K. L., & García-Dastugue, S. J. (2002). The Returns Management Process. *The International Journal of Logistics Management, 13*(2), ss. 1-18.
Rogers, D. S., Melamed, B., & Lembke, R. S. (2012). Modeling and Analysis of Reverse Logistics. *Journal of Business Logistics, 33*(2), ss. 107-117.
Statista. (2018). *Statista.com*. Hämtat från https://www.statista.com/statistics/261245/b2c-e-commerce-sales-worldwide/
Stock, J., Thomas, S., & Herbert, S. (September 2006). Managing product returns for competitive advantage. *MIT Sloan Management Review, 48*(1), ss. 57-62.
Wang, J.-J., Chen, H., Rogers, D. S., Ellram, M. L., & Grawe, S. J. (2017). A bibliometric analysis of reverse logistics research (1992-2015) and

opportunities for future research. *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management, 47*(8), ss. 666-687.
Ward, K., & Street, C. (2010). *Reliability*. (A. J. Mills, G. Durepos, & E. Wiebe, Redaktörer) Hämtat från Encyclopedia of Case Study Research: http://methods.sagepub.com/ den 10 02 2018
Verhoef, P. C., Kannan, P., & Inman, J. J. (den 1 Juni 2015). From Multi-Channel Retailing to Omni-Channel Retailing. Introduction to the Special Issue on Multi-Channel Retailing. *Journal of Retailing, 91*(2), ss. 174-181.
Vlachos, D., & Dekker, R. (den November 16 2003). Return handling options and order quantities for single period products. *European Journal of Operational Research, 151*(1), ss. 38-52.
Wood, S. L. (2001). Remote purchase environments: the influence of return policy leniency on two-stage decision processes. *Journal of Marketing Research, 38*(2), ss. 157-169.
Yin, R. K. (2007). *Fallstudier - Design och genomförande.* Stockholm: Liber AB.
Yin, R. K. (2009). *Case study research Design and methods* (Vol. 5). Thousands Oaks: SAGE Publications.
Yin, R. K. (2012). *Applications of Case Study Research* (3:e upplagan uppl.). Thousand Oaks: SAGE Publications, Inc.

8 Bilagor

Bilaga 1	Intervjuguide 1, övergripande kartläggning
Bilaga 2	Intervjuguide 2, kartläggning
Bilaga 3	Intervjuguide 3, kartläggning
Bilaga 4	Intervjuguide 4, kompletterande intervju
Bilaga 5	Intervjuguide 5, kompletterande intervju
Bilaga 6	Intervjuguide 6, kompletterande intervju
Bilaga 7	Intervjuguide 7, kartläggning

Bilaga 1

Intervjuguide 1, övergripande kartläggning

1) Vilka mål och visioner har ni för hela organisationen?
   a) Vad har ni för tillväxt mål?
   b) Hur vill ni expandera butik/e-handel?
   c) Hur ser ni på er själva storleksmässigt? Medelstort? Stort? Vilka för-/nackdelar ger detta?
2) Vad är tankarna bakom Lager 157? Vad är det som har byggt upp det?
   a) Hur påverkar kultur/strategier varandra och den dagliga operativa verksamheten?
3) Vad har ni för handböcker/ledord/företagsbeskrivningar om företaget? Kan vi få upplagor av dessa?
4) Har ni några uttalade strategier över hur ni hanterar returflödet?
   a) Om inte: varför och hur påverkar det ert arbete?
   b) Om ja: Hur ser den ut?
   c) Går den i linje med den övergripande strategin som ni har för hela organisationen?
   d) Vilka returpolicys använder ni er av idag och varför?
   e) Hur ser ni på returhantering? Är det något nödvändigt ont där det ska minimeras kostnader eller är det något som kan ge extra värde till kunden?
5) Hur ser produktflödet ut i returflödet?
   a) Är denna aktivitet något som företaget prioriterar?
   b) Har ni en uttalad process som produkten skall tas igenom?
   c) Vilka delar av flödet har ni ansvar över?
   d) Hur fungerar samarbetet med postnord?
      i) Har ni en gemensam bild över hur flödet skall se ut?
      ii) Möter dem de kraven som ni sätter på dem?
      iii) Har ni någon kontaktperson på Postnord som vi skulle kunna få använda oss av?
   e) Har ni någon kontakt med leverantörerna där ni skickar tillbaka produkterna som är bristfälliga eller skrotas dem?
6) Hur ser informationsflödet ut?
   a) Är denna aktivitet något som företaget prioriterar?
   b) Är det skilt från produkten eller följer det samma väg?
   c) Varför detta? Är det ett strategiskt val?
   d) Utbyter ni mycket information med leverantörerna angående tidigare leveranser för att förbättra kvalitén samt leveranssäkerheten?
7) Vilken typ av data samlar ni in angående returerna?
   a) Har ni data på vilken sorts retur det är? (*konsumentreturer, marknadsreturer, tillgångsreturer, produktåterkallelser* samt *miljöreturer)*
   b) Samlar ni in data från konsumenterna om varför de har gjort retur? Hur nöjda de har varit mm.
   c) Om ni samlar in någon data i dagsläget, hur används den?
   d) Sammanställer ni vilken typ av returer som uppstår och vad de beror på?
      i) Återkopplas detta till berörda avdelningar isf? (tex inköp, marknad osv)
8) När en retur väl kommer tillbaka in i det interna flödet, hur hanteras det då?
   a) Finns det statistik här på hur många returer som är godkända och inte?
   b) Finns det lathundar, tydliga beskrivningar för vad som är en godkänd retur?
   c) Hur väl är dessa kopplade till eventuella strategier?

9) Har ni något fungerande informationssystem som ni använder i dagsläget?
   a) Varför/Varför inte?
   b) Är detta något ni överväger för framtiden?

Bilaga 2

Intervjuguide 2, kartläggning

1) Hur går du tillväga vid returer?
    a. Lägger du kredit till kunden genom Klarna?
        i. Hur gör man det? Manuellt eller automatiskt?
    b. Hur tar butikerna kontakt med er vid returer?
        i. Finns det någon uttalad arbetsgång över hur det skall skötas?
    c. Tar DC kontakt med er?
        i. Och i så fall om vad?
    d. Om en retur inte är godkänd, tar ni ”striden” med kunden? Har detta ens hänt?
    e. Hur integrerade är affärssystemen?
        i. Blir det mycket handpålägg?

Bilaga 3

Intervjuguide 3, kartläggning

1) Vad vet ni om vad som komma skall? Vet ni hur mycket returer det kommer in dagligen för att kunna styra arbetet?
2) Hur många dagar innan vet ni om vad som kommer?
3) När returen väl har kommit till lagret, har ni en tydlig processbeskrivning om hur det ska fungera?
4) Har ni några riktlinjer över vad som är en vara som skall till lagret/skrotas och vad som skall godkännas/icke godkännas.
    a. Om den inte godkänns, hur går ni tillväga då?
5) Hur fungerar klarna? Krediterar de kunden eller hur åker informationen från en godkänd retur till att kunden krediteras?
    a. Behöver ni ta kontakt med kundtjänst eller vem skickar ni informationen till?
6) Ser ni någon vinning i att i ett tidigare skede se vad som komma skall i mer detalj?
7) Ser ni några problem med hur ni hanterar flödet idag?
8) Hur går informationsbytet till med er speditör?
9) Kan ni identifiera mönster på de returnerade varorna och i så fall, vem återkopplar ni till? (alltså typ samma artikel som alltid går tillbaka, t ex de trasiga shortsen)
10) Vilken typ av information skickar ni vidare och vart?

Bilaga 4, kompletterande intervju

1) Gjorde ni ett dagsavslut där alla returer som har gjort för dagen godkändes och då automatiskt skickades till Klarna?
2) De produkter som inte kan säljas igen, men som kan skänkas, vilken fysisk plats läggs de på i lagret? Har ni någon uppsamlingsplats för dem?
3) De produkter som reklameras och kasseras. Har ni någon uppsamlingsplats för det? Slängs det på något speciellt ställe? Är det någon som kommer och hämtar det?
4) Vid byte av produkt, Hur går ni tillväga då? Tar ni emot bytesvaran först för att sedan skicka ut den nya? Blir det som en ny order till kunden då?
5) Om ni upptäcker att en retur har gjorts efter de trettio dagar som är standard, genomför ni returen ändå isf?

Bilaga 5, kompletterande intervju

1) Vad är anledningen till att man vill få kunderna att returnera till butik?
    a. Är den ekonomisk?
    a. För att få merförsäljning?
2) Vilken information gick ifrån ombudet till er?
    a. Vem har tillgång till denna information?
3) Den data som finns tillgänglig idag (returer online kontra total försäljning) analyserar ni och jobbar med den på något sätt?
4) Vet du hur hög returprocent ni har och vilken nivå vill ni ligga på?
5) Ni har i dagsläget data på hur många returer som görs på e-handeln och vilken personalåtgång den kräver. Används denna data på något sätt?
    b. Har man annan data angående returer?
        i. Används den i så fall aktivt på något sätt?
6) Efter intervju med DC så ser vi att det samlas in viss data om varför returerna har gjorts. Varför används inte denna data?

Bilaga 6, kompletterande intervju

1) När butiken kontaktar er för kreditering av faktura, vilka steg gör ni då?
    a. Vilka manuella steg gör ni?
    b. Vilka steg går sedan automatiskt?
2) Lägger ni, som e-lagret gör, till vilken anledning som kunden gjorde returen?
3) Om kunden har gjort köpet via kort, behöver ni göra något då eller kan butikerna sköta det själva

Bilaga 7, kartläggning

1) Kan du beskriva hur ni hanterar returer? Steg för steg.
2) De returer som inte är i skick för att sälja? Godkänner ni dem?
    a) Vad gör ni med de artiklarna? Slängs de?
    b) Hur går informationen när detta inträffar?
    c) Produkter som inte sker inom de trettio dagarna, godkänner ni dem eller inte?
3) De returer som är godkända, hur hanterar ni det produktflödet?
    a) Vilken väg går produkten efter godkännande? Mellanlandar den någonstans i butiken etc?
    b) Hur går informationsflödet?
        i. Vilka alternativ erbjuder ni för en kund som har valt att betala med Klarna faktura?
        ii. Skiljer sig det från om kunden har tagit betalt med kort?
        iii. Hur gör ni när ni krediterar en Klarna-faktura i dagsläget?
        iv. Vilka problem/möjligheter ser ni med det sätt som ni arbetar idag?
        v. Påverkas valet av återbetalningssätt av hur stressigt ni har det vid tidpunkten?
4) Hur hanterar ni byten av produkter som har beställts online?