



**Returlogistik av kläder:
En kvalitativ studie om returhanteringen av
kläder inom e-handelsverksamhet**

Kevin Kainulainen

EXAMENSARBETE	
Arcada	
Utbildningsprogram:	Företagsekonomi
Identifikationsnummer:	19043
Författare:	Kevin Kainulainen
Arbetets namn:	Returlogistik av kläder: En kvalitativ studie om returhanteringen av kläder inom e-handelsverksamhet
Handledare (Arcada):	Robert Henriksson
Uppdragsgivare:	-
<p>Sammandrag:</p> <p>Syftet med detta examensarbete är att studera kundretur av kläder inom e-handelsverksamhet i en "business-to-consumer" verksamhet. I arbetet jämförs företagets returpolicy och returprocesser med teorier om dessa. Dessutom jämförs företagets returpolicy och returprocesser med varandra. I dagens samhälle har e-handel fått en allt större roll. Denna utveckling skapar en större efterfrågan på kläder, vilket orsakar att konsumenter inte har någon möjlighet att granska produkter som de köper via näthandel. Detta leder till att förväntningarna på varan stiger som kan orsaka att kunden vill returnera varan. För att en effektiv returhantering ska uppnås måste företagen implementera en strategi för att öka försäljningen och kundnöjdheten. Det innebär att man måste skapa en effektiv returpolicy samt en kostnadseffektiv returprocess. Denna studie omfattar enbart B2C-företag i Finland. Forskningen baserar sig endast på ett företagsperspektiv och tar inte upp orsaker till returnering. Studien undersöker inte miljöfrågor inom returlogistiken. Forskningen använder sig av en kvalitativ metod för att få ett djupgående svar på undersökningens syfte. En semistrukturerande intervju vid fyra modeföretag har utförts för att låta intervjupersonerna forma sina svar på sitt eget sätt samt för att öppna möjligheten att ställa följdfrågor. Teoridelen har uppdelats under olika rubriker, vilka inkluderar försörjningskedjan, returlogistik, framåtlogistik och returlogistik, ångerrätt, returpolicy och slutligen strategisk och operativ hantering av returer. Denna teori har valts för att ge förkunskaper inom ämnet samt komplettera resultatet. Resultatet för detta arbete visar att företagets returhanteringsprocess är av en framåtväxande karaktär, där deras hantering har utvecklats genom konsumentens returbeteende. Företagen sköter returhantering på samma avdelning där de skickar produkter till konsumenterna. Alla företag har en väldigt mjuk returpolicy, vilket de upplever att skapar kundnöjdhet. Även om syftet har uppnåtts kan inte resultatet generaliseras eftersom denna studie omfattar endast fyra modeföretag på den finländska marknaden.</p>	
Nyckelord:	Returlogistik, kläder, e-handel, returpolicy
Sidantal:	63
Språk:	Svenska
Datum för godkännande:	30.4.2019

DEGREE THESIS	
Arcada	
Degree Programme:	Business Administration
Identification number:	19043
Author:	Kevin Kainulainen
Title:	Return logistics of clothing: A qualitative study on the return management of clothing in e-commerce
Supervisor (Arcada):	Robert Henriksson
Commissioned by:	-
<p>Abstract:</p> <p>The purpose of this thesis is to study customer return of clothing in e-commerce in a "business-to-consumer" business. The work compares the company's return policy and return processes with theories about these. In addition, the companies' return policy and return processes are compared with each other. Today, e-commerce has become increasingly important. This development creates a greater demand for clothing, which means that consumers do not have the opportunity to review products that they buy through online shopping. This causes the expectations of the product to rise, which can cause a customer to return the product. For effective return management to be achieved, companies must implement a strategy to increase sales and customer satisfaction. This means that one must create an effective return policy and a cost-effective return process. This study covers only B2C companies in Finland. The research is based only on a business perspective and does not address causes for return. The study does not investigate environmental issues in return logistics. The research uses a qualitative method to get an in-depth answer to the purpose of the study. A semi-structured interview at four fashion companies has been carried out to let the interviewees shape their answers in their own way and to open up the possibility of asking follow-up questions. The theory part has been divided under different headings, which include the supply chain, return logistics, forward logistics and return logistics, right of withdrawal, return policy and finally strategic and operational management of returns. This theory has been chosen to give prior knowledge of the subject and supplement the result. The result for this work shows that the companies' return handling process is of a progressive nature, where their management has been developed through the consumer's return behaviour. The companies handle return handling in the same department where they send products to consumers. All companies have a very soft return policy, which they feel creates customer satisfaction. Although the purpose has been achieved, the result cannot be generalized, since this study covers only four fashion companies in the Finnish market.</p>	
Keywords:	Return logistics, clothing, e-commerce, return policy
Number of pages:	63
Language:	Swedish
Date of acceptance:	30.4.2019

INNEHÅLL

1	INLEDNING.....	7
1.1	Problemformulering	8
1.2	Syfte	9
1.3	Avgränsningar	10
1.4	Definitioner	10
2	METOD	11
2.1	Kvantitativ och kvalitativ forskningsmetod.....	11
2.2	Intervju som forskningsmetod	11
2.3	Fördelar och nackdelar med kvalitativ forskning	12
2.4	Val av metod.....	13
2.5	Datainsamlingsprocessen	13
2.6	Tillvägagångssätt.....	14
3	TEORI	16
3.1	Försörjningskedjan	16
3.2	Returlogistik.....	19
3.3	Framåtlogistik och returlogistik.....	20
3.4	Ångerrätt.....	24
3.5	Returpolicy.....	25
3.6	Strategisk och operativ hantering av returer	27
3.6.1	<i>Strategisk hantering.....</i>	<i>27</i>
3.6.2	<i>Operativ hantering.....</i>	<i>30</i>
3.7	Teorisammanfattning.....	32
4	EMPIRI	33
4.1	Undersökningens trovärdighet	34
5	RESULTAT OCH ANALYS	35
5.1	Jerone.....	35
5.1.1	<i>Returhanteringen.....</i>	<i>36</i>
5.1.2	<i>Strategi</i>	<i>36</i>
5.1.3	<i>Utmaningar</i>	<i>37</i>
5.2	Saarni GB Oy	38
5.2.1	<i>Returhanteringen.....</i>	<i>38</i>
5.2.2	<i>Strategi</i>	<i>39</i>

5.2.3	<i>Utmaningar</i>	39
5.3	Företag C.....	40
5.3.1	<i>Returhanteringen</i>	41
5.3.2	<i>Strategi</i>	42
5.3.3	<i>Utmaningar</i>	43
5.4	Företag D.....	43
5.4.1	<i>Returhanteringen</i>	44
5.4.2	<i>Strategi</i>	45
5.4.3	<i>Utmaningar</i>	46
5.5	Jämförelse av företagens operativa hantering	46
5.6	Strategiskt tillvägagångsätt	49
5.6.1	<i>Identifiering av nyckelfaktorer</i>	50
5.7	Sammanfattning av resultatet och analysen	53
6	DISKUSSION	54
6.1	Framtida forskning.....	56
	Källor	57
	BILAGA 1	61

Figurer

Figur 1 En första sammanfattande definition av logistiska flöden (Storhagen 2011 s. 21)	17
Figur 2 Begreppsmässiga relationer mellan logistik och materialstyrning (Storhagen 2011 s. 45)	19
Figur 3 Forward Flow (Tibben-lemcke & Rogers 2002 s. 272).....	21
Figur 4 Return Flow (Tibben-lemcke & Rogers 2002 s. 273)	21
Figur 5 The Strategic Returns Management Process, Rogers et al (2002 s. 6)	27
Figur 6 The Operational Returns Management Process, Rogers et al (2002, s. 13).....	30
Figur 7 Sammanfattning av nyckelfaktorer som kan kopplas till returhantering	32
Figur 8 Analysmodell för företagens operativa hantering av de sex stegen, Rogers et al (2002)	32
Figur 9 Jerones operativa hantering av de sex stegen enligt Rogers et al (2002) modell.	35
Figur 10 Saarnis operativa hantering av de sex stegen enligt Rogers et al (2002) modell.	38
Figur 11 Företag C operativa hantering av de sex stegen enligt Rogers et al (2002) modell	40
Figur 12 Företag D operativa hantering av de sex stegen enligt Rogers et al (2002) modell	44
Figur 13 Analysmodell för företagens operativa hantering av de sex stegen, Rogers et al (2002)	47
Figur 14 Sammanfattning av nyckelfaktorer som kan kopplas till returhantering	50
Figur 15 Sammanfattning av företagens operativa hantering enligt Rogers et al (2002) modell och nyckelord av teorin.	53

Tabeller

Tabell 1 <i>Företagen i studien. Uppgifterna är hämtade från företagens respektive nätsidor.</i>	33
---	----

1 INLEDNING

I dagens samhälle har näthandeln fått en allt större roll, och skillnaden mellan fysisk och elektronisk handel (hädanefter e-handel) blir allt större och gränsen mellan dem allt otydligare (E-handel i Norden 2017 s. 3). Internet har förändrat många aspekter av människors liv, både inom det sociala livet och själva handelsverksamheten. Denna förändring påverkar även vårt beteende som konsument. Näthandeln erbjuder ekonomiskt billigare metoder än tidigare, relativt pålitliga kommunikationskanaler, samt ger konsumenten möjligheten att först utforska på nätet eller testa produkten i butiken, innan man gör en beställning (Tieke 2011). Användningen av mobiltelefoner har även påverkat konsumentbeteendet, både inom e-handel och inom fysisk handel. Mobilen är nuförtiden en snabb informationskälla (för individer att söka information eller ta emot erbjudanden) och/eller en snabb kanal för köp genom förenklade näthandelsappar eller specialanpassade sidor (E-handel i Norden 2017 s. 12).

Idag har 97 % av alla finländare tillgång till internet och befolkningen på mellan 18–79 år utgör sammanlagt 4 130 767 användare. Pris och utbud är viktiga faktorer för finländarna och är de största orsakerna till att en stor del handlar utomlands för att möta sina behov. Dessa utgör över 46 % av internet-användarna. I jämförelse med andra nordiska länder, handlar finländare mest från utländska nätbutiker, medan inhemska webbutiker ligger efter. Samtidigt hade år 2017 en så stor del som 71 % av finländarna i åldern 18–89 år tillgång till smarttelefoner (Tilastokeskus 2017), vilket betyder att e-handeln kan nås lätt av en stor del av befolkningen. Men trots detta har endast 19 % av finländarna som handlat via nätet gjort det via mobiltelefonen. Deras andel är lägst av alla nordiska länder (E-handel i Norden 2017 s. 12).

Digitaliseringen påverkar nästan hela varuhandeln, från producentens kundbetjäning till konsumentens beteende av köp. På samma sätt som kundernas valmöjligheter ändras så är det viktigt för företagen att konstant utvecklas. Den traditionella detaljhandeln som enbart bedrivs av fysisk försäljning och inte anpassar sig till att möta kunderna på andra fronter, riskerar att bli utspelade av konkurrenter som har mer digitaliserade verksamheter. I och med att digitalisering i handeln har blivit allt mer allmänt, har konsumenter

börjat besöka både fysiska affärer samt digitala webbsidor för sina köpbeslut. Detta köpmönster har skapat en trend bland företagen som kallas ”omnikanalhandel”– köppplevelsen för kunden är lika var man än är inom butikskedjan (E-handel i Norden 2017 s. 13).

Eftersom e-handeln skapar en allt större efterfrågan går konsumenterna miste om möjligheten att granska sina produkter innan de fattar ett köpbeslut, vilket ökar risken för av förväntningarna på varan stiger och kan leda till en retur av varan i fråga. I dagens e-handelsverksamhet är det kunden som står i fokus och förändringar sker baserat på konsumentens upplevelser. Därför är det viktigt för företaget att inte endast erbjuda kunden en välfungerande upplevelse genom e-handel (Rao, Rabinovich & Rajuc 2014 s. 295), utan det är också viktigt för företagen att implementera en effektiv returpolicy som utformar sig på basis av konsumentens upplevelse samt förväntningar på företaget och dess produkter (Pei, Paswan & Yan 2014 s. 249).

När ett köp av en vara sker, måste företaget vara förberett på att en möjlig retur kan uppstå. E-handelsföretag kan utöver det som lagen föreskriver erbjuda olika typer av returpolicy. Enligt konsumentskyddslagen fastslås följande om ångerrätt: *”Konsumenten har rätt att frånträda ett hemförsäljnings- eller distansförsäljningsavtal genom att meddela näringsidkaren detta på ångerblanketten eller på något annat entydigt sätt senast 14 dagar (...)*” (KSL 2014:14). Justitieministeriets reform av konsumentskyddslagen år 2014 innebar dock att försäljaren är skyldig att betala returfrakten, men nuförtiden står kunden bakom kostnaderna (oikeusministerio.fi).

1.1 Problemformulering

Tillväxten för e-handel har gjort att inköp av kläder är enklare än någonsin i dagens samhälle. Enligt PostNords undersökning (2017 s. 35) handlade över 34 % av finländarna kläder, vilket var den populäraste varan inom e-handel. I och med att e-handeln hela tiden ökar och utvecklas blir det allt viktigare för företagen att förstå sin relation till konsumenterna för att skapa en generös eller accepterande returpolicy. Syftet är att öka efterfrågan på företagets produkter och minska konsumenternas risker så att det täcker deras köpbehov (Mollenkopf et al 2007 s. 215).

Enligt Mukhopadhyay och Setaputra (2007 s. 1144) motiverar en accepterande returpolicy konsumenten till ett köp, där de överväger om ångerrätten är tillräckligt tillfredsställande. Företagen har möjligheten att forma sin returpolicy och betänka ifall de vill erbjuda antingen en generös eller en restriktiv lösning. En generös returpolicy innebär att företaget står för returkostnaden eller att företaget erbjuder en längre tid för returnering av varan, medan en restriktiv returpolicy innebär att konsumenten står för fraktkostnaden av produkten eller att minimi ångerrätt gäller. Ifall konsumenten upplever att hen har en säker köppplevelse samt möter en tillfredsställande returpolicy, ökar sannolikheten för att kunder återkommer med nya köp (Mukhopadhyay & Setaputra 2007 s. 1145).

I och med att e-handelsverksamheten växer, ökar även returandelen av produkterna. Det är viktigt att företagen tillämpar en policy som skapar köpavsikt och tillit för konsumenterna, och att företagets lönsamhet inte skadas (E-handel i Norden 2017 s. 16). En god integration av försörjningskedjan krävs för att skapa en effektiv returhantering (Mollenkopf et al, 2007 s. 220). För att effektiv returhantering ska nås måste företagen ha en strategi för att öka försäljningen och kundnöjdheten, i detta fall gäller det primärt att minska antalet returer samt att skapa en kostnadseffektiv returprocess (Hellström et al 2017 s. 8).

Returns Management, som är en del av Supply Chain Management, fokuserar på returflödet av information och varor inom försörjningskedjan. Dock fokuserar den allmänna forskningen till största delen på returer mellan företag (B2B) och inte mellan företag och konsumenter (B2C). Samma tendens kan ses inom forskning i andra länder (Mollenkopf et al 2007 s. 222). Det följande kan således anses vara ett relevant ämne att undersöka; hur företag går till väga för att hantera returer av klädeshantering mellan konsumenter på en lönsam nivå samt hur materialflödet hanteras med hjälp av en välfungerande returpolicy inom den finländska marknaden.

1.2 Syfte

Syftet med detta arbete är att studera kundreturer av kläder inom e-handeln i en ”business-to-consumer”-verksamhet (även kallad B2C-verksamhet). I arbetet jämförs företagets returpolicy och returprocesser med teorier om dessa. Samtidigt jämförs företagets returpolicy och returprocesser med varandra.

1.3 Avgränsningar

Denna studie omfattar enbart B2C-företag som hanterar retur av kläder inom den finländska marknaden. Studien omfattar returer av kläder som har köpts genom e-handelsverksamhet och inte genom fysiska butiker.

Det finns olika typer av returer inom klädesbranschen. I detta arbete nämns endast en del av dem. Undersökningens resultat baserar sig på företagets perspektiv på returneringen, inte konsumentens. Denna studie tar inte upp hur kunden påverkas av returpolicy eller orsaken till returneringen. Studien omfattar endast fyra företag som har en e-handelsverksamhet och en returprocess.

Studien tar inte ställning till hur en retur av en specifik produkt fungerar, utan fokus ligger på företagets allmänna hantering av returneringen. Studien undersöker inte miljöfrågor inom returlogistik.

1.4 Definitioner

E-handel: Försäljning av varor på internet och som levereras till konsumenten (E-handel i Norden 2017 s. 4).

Supply Chain Management: Integration av processer från en råvaruleverantör till en konsument (Grant et al 2015 s. 8).

Reverse Logistics: En del av logistikkedjan som inkluderar returer av produkter (Greve & Davis, 2012 s. 1).

Ångerrätt: Rätten att ångra ett köp du har gjort genom en webbutik (hallakonsument.se)

Returpolicy: De regler som detaljhandlare etablerar för att hantera processen genom vilken kunder returnerar eller byter oönskade eller defekta varor som de köpt tidigare (Greve & Davis, 2012, s. 6)

2 METOD

Inom detta kapitel presenteras olika forskningsmetoder, samt beskrivs orsaken till användning av en kvalitativ, semi-strukturerad intervju för denna typ av forskning.

2.1 Kvantitativ och kvalitativ forskningsmetod

Det finns två dominerande forskningsmetoder som kan användas vid undersökning av studier inom företagsekonomi; kvantitativ och kvalitativ forskning (Bryman & Bell 2013 s. 49). Kvantitativ innebär en forskningsstrategi av resultat i form av konkreta angivna mängder (siffror, kön, ålder, etc.) som gör att undersökningen enkelt kan kvantifieras. Detta görs med hjälp av enkätundersökningar, intervjuer, frågeformulär utifrån vad man vill ha svar på för att nå statistikfakta. Kvalitativ forskning däremot innebär att forska genom att använda sig av mjukdata, där man försöker beskriva varför saker sker och tolka från sammanhang, och är baserat mera på enskilda intervjuer och tolkande analyser (Bryman & Nilsson 2002 s. 272). Kvantitativa och kvalitativa metoden skiljer sig från varandra utgående från typen av undersökning som görs; vilken ståndpunkt det gäller, vilken roll teorin spelar inom arbetet samt vilken kunskapssyn som krävs. Dock kan bägge metoderna även kombineras med varandra inom ett forskningsobjekt—då man avser att förstärka fördelarna och undvika nackdelarna av båda metoders tillvägagångsätt, för att nå ett mera effektivare resultat (Bryman & Bell 2013 s. 49).

2.2 Intervju som forskningsmetod

Forskningsintervjuer är en vanligt förekommande datainsamlingsmetod både inom kvalitativt och kvantitativt arbete. Målet med intervjun är att få fram information från den intervjuade personen, vilket man kan göra genom olika intervjutekniker. Inom kvantitativa metoden använder man i första hand strukturerade intervjuer, som vanligtvis brukar vara surveyundersökningar eftersom frågorna är enklare att forma och svaren lättare att registrera. Kvalitativa metoden använder sig i första hand av ostrukturerade och semi-strukturerade intervjuer. Ostrukturerade intervjuer liknar mera ett vanligt samtal då forskaren använder sig av korta minnesanteckningar och endast en fråga kan räcka för att få ett tillfredställande svar. I en semistrukturerad intervju däremot använder sig forskaren

av specifika frågor. Med denna utgångspunkt finns det rum för frihet för den intervjuade att forma svaren på eget sätt. (Bryman & Bell 2013 s. 475). Enligt Karin Wideberg (2006 s. 29), är syftet med kvalitativa intervjuer att *”använda sig av det direkta mötet mellan forskare och intervjuperson och det unika samtal som uppstår i just denna kontext, eftersom intervjupersonerna skiftar och därmed också relationen och samtalet.”*

Det finns olika sätt att gå till väga när en forskare vill registrera information som har samlats under intervjun. En av de effektivaste metoderna är att banta in själva intervjun och sedan transkribera samtalet. Detta gör att forskaren inte behöver lita på sitt eget minne, utan kan få ut all information som samlades under intervjun (Bryman & Bell 2013 s. 215).

2.3 Fördelar och nackdelar med kvalitativ forskning

Enligt Ahrne & Svensson (2012 s. 14) kan man genom kvalitativ forskning bättre fånga upp normer, värderingar och nyanser i ett sammanhang. Kvalitativ forskning strävar efter att få en mera detaljerad och personlig beskrivning över den miljö man studerar, vilket gör att man kan gå mera djupare in på ämnet (Bryman & Bell 2012 s. 410–411). Forskaren har även möjlighet att vara mer flexibel inom datasamlingsprocessen; genom ett ostrukturerat tillvägagångsätt kan forskaren lättare ändra fokus och riktning under undersökningens gång (Bryman & Bell 2012 s. 414–415).

En kritik som kan framföras mot kvalitativ forskning är bl.a. att undersökningarna kan vara allt för subjektiva. Enligt kvantitativa forskare bygger en kvalitativ forskning allt för mycket på personens egna uppfattningar om vad som är viktigt. Likaså kan forskarens inställning lätt påverkas av ett nära förhållande med undersökningsspersonen (Bryman & Bell 2012 s. 416). Därmed är man även på ett betydligt sätt begränsad till det område som man kan undersöka och den bild som man har av världen (Bryman & Bell 2012 s.414).

2.4 Val av metod

Eftersom denna studie avser att undersöka klädesföretagens returhantering ur ett strategiskt perspektiv, anser jag att en kvalitativ metod är det lämpligaste alternativet för undersökningen. Avsikten är att få djupgående svar på frågor om ett företags returstrategi. En av de vanligaste undersökningsmetoderna inom kvalitativ forskning är intervjuer. Också denna undersökning kommer att använda sig av intervjuer eftersom forskningen kommer att ha en direkt koppling till företagets verksamhet (Bryman & Bell 2013 s. 215).

Inom den aktuella studien kommer en semistrukturerad intervju att användas. Personen som blir intervjuad har därmed möjlighet att forma sina svar på sitt eget sätt och svaren kan vidare leda till följdfrågor. För att intervjun ska framskrida effektivt, krävs det att man följer en intervjuguide som hjälper forskaren att identifiera vilka frågeställningar som ska gås igenom under intervjun. Det kräver även att forskaren har förkunskaper om ämnet ifråga för att kunna skapa frågor och följdfrågor under intervjun. Det är även nödvändigt att välja rätta personer att intervjuas så att dessa kan besvara frågorna och ge konkreta svar. (Bryman & Bell 2013 s. 215).

För kvalitativa intervjuer är det rekommendabelt att spela in intervjuer. Detta ger fördelen för intervjuaren att koncentrera sig på vad som respondenten säger. Samtidigt har man en bokstavig framställning av intervjun, vilket underlättar analysarbetet. Dock så kan en inspelning av en intervju göra att respondenten känner sig stressad vilket kan leda till att man inte får det bästa ut av en intervju. Det är även en arbetsam process att efteråt transkribera intervjun. Även om det är tidskrävande, så leder det till att analysdelen blir avsevärt lättare (Eklund, 2012, s. 3–4)

2.5 Datainsamlingsprocessen

Verktyg för att hitta nödvändig information kommer att vara internetkällor, böcker samt databaser såsom Theseus, Emerald, Google Scholar och Academic Search Elite. Inom databaserna kommer sökord att användas både på svenska och engelska, för att få så bred insyn som möjligt inom ämnet. Svenska sökord kommer att vara bl.a. e-handel, returlogistik, returer och ångerrätt. Engelska sökord kommer att vara exempelvis *supply chain*

management, transportation och *return logistics*. Litteraturstudier kommer även att användas inom ämnet logistik med fokus på själva logistikkedjan och returnering av produkter.

2.6 Tillvägagångssätt

Studien behandlar modeföretag med e-handelsnärvaro. Målet var att hitta olika typer av företag inom branschen för att skapa förutsättningar för en jämförelse av respektive returhanteringsprocess. Företagen valdes så att de kunde kontrastera varandra så mycket som möjligt. Urvalskriterierna var försäljningskanaler och antal år i branschen.

I undersökningen utförde jag semistrukturerade intervjuer med fyra olika företag. Intervjuerna baserade sig på en intervjuguide som finns i slutet av arbetet som bilaga. Frågorna har delats i sex olika delar: personliga frågor, mål och strategi, styrning, placering, kreditering och till sist analys. I varje del tas olika typer av frågor gällande returhantering upp. I första delen behandlas personliga frågor gällande intervjupersonens bakgrund om ämnet. Mål och strategi består av frågor direkt relaterade till vad företaget vill uppnå med returneringen. Inom styrning finns frågor om hur returnerade produkter allmänt hanteras medan placering tar upp vad som händer med en returnerad produkt. Kreditering behandlar frågor gällande kostnader och återbetalningar av returnerade produkter, medan analys behandlar hur företagen går till väga för att samla information om sin returhantering.

Jag intervjuade sammanlagt fyra personer med insyn i företagets strategiska samt operativa verksamhet inom e-handel och returhantering. Tänkbara respondenter var antingen logistikchefer, verkställande direktörer eller e-handelschefer. Val av rätt respondent baserades på arbetsområde samt vem som själva företagen utsåg som tänkbar kandidat. För att finna respondenterna användes snöbollsurval, där de första kontakterna hänvisade vidare till rätt person (Bryman och Bell, 2013, s. 206). De positioner som respondenterna för respektive företag representerade är följande; Distribution Manager, verkställande direktör, entreprenör/delägare och Corporate Sales Lead. Även om alla arbetstitlarna inte var direkt det som jag förväntade mig, hade jag möjligheten att intervjuar alla de personer som personligen hanterade returprocessen eller skötte det vid sidan om sina huvudsakliga

arbetsuppgifter. Intervjuerna gav nya och bredare insikter på returhantering ur dessa personers synvinkel.

Alla respondenter kontaktades i god tid och fick intervjufrågorna på förhand via mejl, så att de kunde förbereda sig ordentligt för intervjun. Studiens syfte förklarades både via epost samt under inledningen av själva intervjun. Intervjuerna anpassades så att de kunde genomföras antingen på en timme eller en halvtimme, eftersom intervjuerna skedde på respondentens arbetstid och intervjutiden var den tid de kunde avsätta. Alla intervjuer skedde via telefon, på grund av geografiskt läge (en respondent befann sig utanför Finland) och för att en respondent inte hade tid för en personlig intervju, men kunde göra intervjun via telefon istället. Intervjuerna genomfördes under en tvåveckorsperiod.

Intervjuerna dokumenterades genom inspelning. Den kortaste intervjun tog 22 minuter och 7 sekunder och den längsta 39 minuter. Längden på intervjun beror till största del på att de gjordes via telefon vilket brukar göra dem betydligt kortare (Bryman och Bell, 2013, s. 221). Skillnaden i längden berodde bl.a. på att en del av respondenterna svarade mer kortfattat än andra, vilket kan bero på att deras arbetsområden inom företagen skiljer sig något åt. I min intervjuguide hade jag sammanlagt 32 frågor. I intervjun med tre respondenter var en av frågorna (fråga nummer 10) sådan att företagen inte hade någon koppling till den, vilket gjorde att fråga nummer 10 slopades från intervjun. En intervju drabbades av avbrott, eftersom respondenten utförde telefonintervjun i butiken och måste avsluta samtalet för att betjäna en kund. Intervjun fortsatte 2 timmar senare.

Två av intervjuerna utfördes på svenska och två på finska. Intervjuguiden översattes till finska så att de två finskspråkiga respondenterna kunde förbereda sig och svara på frågorna på sitt eget modersmål. Transkriberingen av de finskspråkiga intervjuerna översattes efteråt till svenska, så att resultatet av alla intervjuer kunde presenteras på svenska. Alla respondenter har fått samma intervjufrågor men eftersom det är frågan om en semi-strukturerad intervju har ordningen på frågorna inte varit identisk. Respondenterna besvarade frågorna på olika sätt samt med olika fokus. Vissa respondenter fokuserade på returerna med inriktning på kundperspektivet medan andra fokuserade på det logistiska flödet. För att få fylliga svar krävdes det ibland att jag bad respondenterna specificera lite mera på vissa frågor, genom vägledning och exemplifiering. I några fall var frågorna för

öppna för att respondenten skulle veta vilken typ av svar som förväntades. Överlag var intervjufrågorna lättförstådda. Eftersom en del frågor besvarades mycket olika, kunde svaren på dessa frågor inte jämföras mellan alla fyra företagen. Frågor gällande utkontraktering eller företagsspecifika detaljer besvarades inte fullt av respondenterna. Detta berodde förmodligen på att företagen antingen inte hade i med saken att göra eller för att dessa uppgifter är företagshemlig information. Detta begränsar resultatet något och förhindrar en analys till vissa delar.

3 TEORI

Det är viktigt att förstå exakt hur returhanteringen fungerar. Speciellt eftersom returlogistik anses vara en förbisedd faktor inom ett företags försörjningskedja (Greve & Davis, 2012, s. xvii)

Teoridelen i detta arbete indelas i olika avsnitt med egna huvudrubriker. Först presenteras försörjningskedjan och därefter returlogistik. Sedan behandlas skillnaden mellan framåt och returlogistik, därefter konsumentskyddslagen, företagets returpolicy och till sist returhanteringsmetoden.

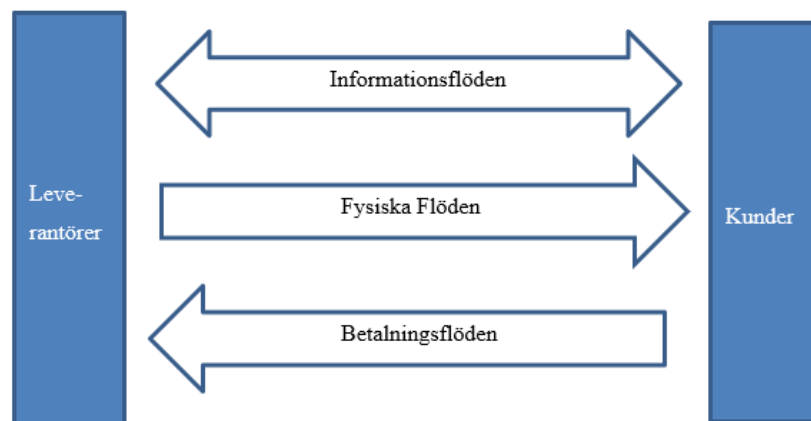
Denna ordning är vald eftersom det för att förstå returlogistik krävs att man förstår flödeskedjans olika områden. Därefter kan man gå in på returhanteringsprocessen och vilka områden som gäller där.

3.1 Försörjningskedjan

Enligt Storhagen (2012 s. 44) kan logistik ses som en samordning av aktiviteter mellan olika företag. Till detta hör försörjningskedjan, även kallad *Supply Chain Management* (SCM) på engelska, vilket innebär materialstyrning av produkter som har utvecklats genom tiden på grund av globalisering samt teknologiska innovationer (Madenas et al 2014 s. 1). Coyle, Bardi & Langley (1996 s. 9) definierar SCM som ”*Integrerad ledning av det sekventiella flödet av logistiska omvandlings- och serviceaktiviteter från säljare till slutkund vilka behövs för att tillverka en produkt på ett produktivt och effektivt sätt*”. The Council of Supply Chain Management Professionals (CSCMP) i USA definierar SCM ”. . . *the planning and management of all activities involved in sourcing and procurement,*

conversion, and all logistics management activities. Importantly, it also includes coordination and collaboration with channel partners, which can be suppliers, intermediaries, third-party service providers, and customers. In essence, supply chain management integrates supply and demand management within and across companies” (Grant et al 2015 s. 8).

Trots att definitionen har varit olika genom åren, kan man baserat på dessa två definitioner sammanfatta SCM som en kontinuerlig process av aktiviteter som är sammanlänkade med varandra. Detta hjälper att skapa en välfungerande process innanför och utanför företagen. Inom SCM finns en kedja av aktiviteter som definieras för att skapa en välfungerande strategi för företagen. Man talar i stort sett om ett logistiknätverk som sammankopplar aktörer i kedjan för att samordna utbudshanteringen, verksamhetsstyrningen och integrera logistiken. Detta leder till en direktförbindelse som skapar ett kontinuerligt flöde av produkter och tjänster (Bloomberg et al 2002 s. 1–3).



Figur 1 En första sammanfattande definition av logistiska flöden (Storhagen 2011 s. 21)

SCM-modellen innehåller, beroende på bransch och produkt, olika typer av flöden och aktiviteter. Enligt Storhagen (2011 s. 20) innehåller försörjningskedjan tre huvudflöden:

- *Fysiska flödet*
- *Informationsflödet*
- *Betalningsflödet*

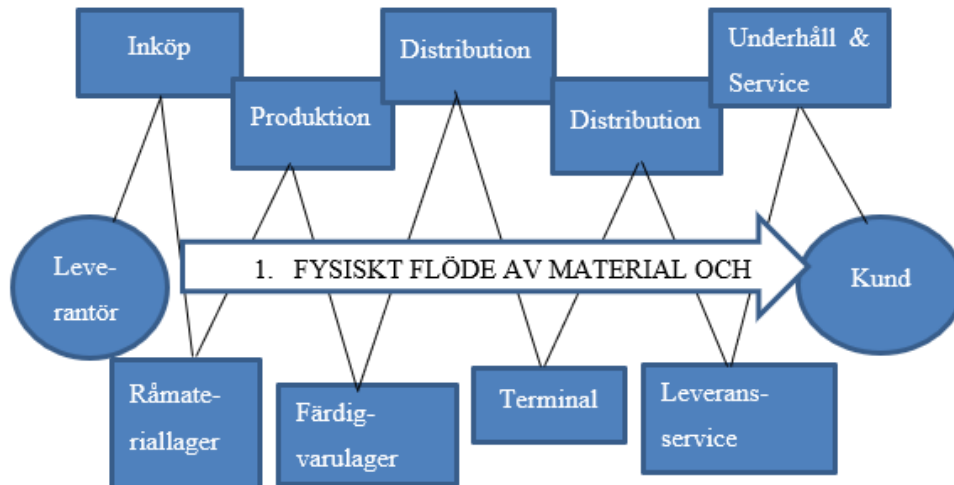
Det fysiska flödet består till största delen av varor och tjänster (Storhagen, 2011, s. 20). För att företagen ska lyckas nå en konkurrenskraftig position inom marknaden, krävs det

att företaget är rörligt, flexibelt och skapar samarbete (Lee, 2004, s. 1). Deras rörlighet baserar sig på hur effektivt företaget kan öka sin transport- och lagerverksamhet för att uppnå en högre mottaglighet. Flexibiliteten baserar sig på hur företaget anpassar sig till ekonomiska, politiska och globala förändringar inom marknaden (Lee 2004 s. 6). Samarbete gäller inte endast då flera aktörer utnyttjar varandras tjänster inom försörjningskedjan, utan då aktörerna försöker uppnå ett effektivt resultat genom att skapa en strategi som anpassar dem till att uppfylla bägge parterns mål (Lee, 2004, s. 1).

Informationsflödets huvuduppgift är att övervaka det fysiska flödet så effektivt som möjligt (Paulsson et al 2000 s. 25). Eftersom teknologin har utvecklats genom åren har kommunikationen samt automatiseringen av information ökat anmärkningsvärt. Företag har möjlighet att skapa mer effektiva system inom hanteringen av försörjningskedjan och deras produkter, såsom metoderna *electronic data interchange* (EDI) och *electronic funds transfer* (EFT) (Grant et al, 2015, s. 13).

Slutligen uppstår betalningsflödet som gäller kostnadseffektiviteten av produkterna. Här beaktas två perspektiv; kostnad för investering och flöde av tillgångar. Kostnaderna sammankopplas med ”framåt”-flödet med *Total Supply Chain Cost* som räknas för att få fram lönsamheten för företaget, då investeringen påverkar optimeringen av returkapital-flödet. Flödet av tillgångar från slutliga konsumenten räknas med för att sedan räkna ut lönsamheten för företaget (Brandalyzer, 2016).

Supply Chain räknas i första hand vara ett engångsflöde, vilket inkluderar flödet av råvaror till slutkonsumenten (Grant et al 2015 s. 16). Enligt Storhagen (2011 s. 45) består försörjningskedjan av nio olika aktiviteter som kan ses i figuren nedan.



Figur 2 Begreppsmässiga relationer mellan logistik och materialstyrning (Storhagen 2011 s. 45)

Leveransservice innefattar serviceelement av olika slag vilket innebär att företaget står direkt i kontakt med sina kunder. Detta steg är viktigt för att företaget ska uppnå kundnöjdhet. Aktiviteter såsom *lagertillgänglighet*, *leveranstid*, *pålitlighet* och *säkerhet* är viktiga delar att ta hänsyn till för att uppnå leveranskvalitet (Storhagen 2011 s. 170). Ifall ett företag inte lyckas med detta, ökar chansen för att kunden returnerar en produkt. Detta leder till att företaget måste behandla den returnerade varan i sina system (Greve & Davies 2012 s. 19).

3.2 Returlogistik

Ett integrerat logistiksystem består oftast av en produkt som levereras till en konsument. Ibland rör sig dock produkter åt det motsatta hållet genom logistikflödet, vilket kallas för returlogistik. Enligt Greve och Davis (2012 s. 1) definieras returlogistik (RL) som avlägsnande av tillgångar från deras primära kanal för användning i en sekundär kanal som skapar värde eller förminskar kostnader på ett effektivt sätt. RL är en verksamhet inom försörjningskedjan som fortfarande räknas vara väldigt underutvecklad inom logistiken (Butar Butar et al, 2016, s. 1). Detta beror till största del på att många företag anser returprocessen vara en svår del i logistikkedjan att hantera och förstår inte dess inverkan på affärsverksamheten och finansiella tillgångar (Greve & Davis 2012 s. 2–3).

Eftersom vilken som helst försörjningskedja kan bestå av produkter som returneras genom flödet, finns det olika retursystem som behandlas på olika sätt. Enligt Rogers et al

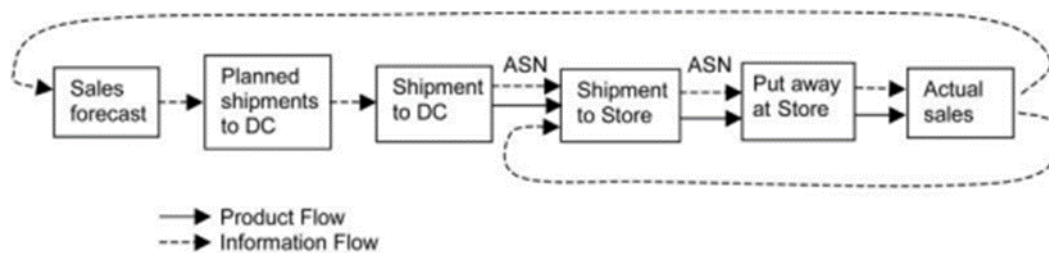
(2002 s. 275) kan returerna klassificeras inom olika kategorier beroende på orsaken till retureringen. Det kan handla om konsumentreturer (detalj- och e-handel), produktåterkallning (reparation, renovering, ompaketering), marknadsföringstjänster (återförsäljning, eftermarknadstjänster) eller miljöreturer (återvinning). Det är viktigt att ett företag implementerar en returstrategi som anpassar sig till rätt sorts returprocess, så att processen kan hanteras effektivt (Bjørnland et al, 2003, s. 171).

Fastän RL rör sig i motsatt riktning i försörjningskedjan till skillnad från framåtflödet, består RL av olika nätverk. Returer drivs i första hand av konsumenternas köp- och returmönster, förhållanden i den allmänna ekonomin, lansering av nya eller utbytesmodeller, myndigheters åtgärder och inköpskvaliteten på produkten (Greve & Davis 2012 s. 4). För att djupare förstå returproblematiken som undersöks i denna studie, krävs det att returflödet jämförs med framåtflödet.

3.3 Framåtlogistik och returlogistik

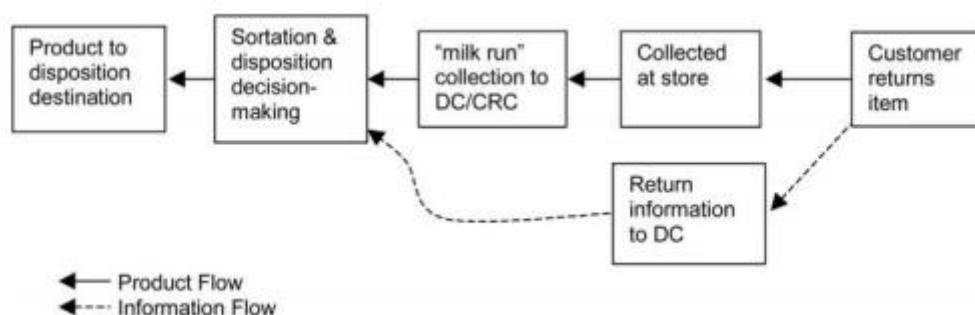
Framåtlogistik (FL) är ett nätverk som går ut på att prognostisera genom dess olika verksamheter vilket gör planeringsarbetet mycket lättare jämfört med returlogistik (RL). RL däremot har ett nätverk som är mera reaktivt och beror till största delen på vad en konsument returnerar (Tibben-Lembke & Rogers 2002 s. 272). Detta gör det svårare att planera ett RL, eftersom man inte kan planera ankomst och uppkomst på liknande metod som FL-flödet.

Eftersom man inte kan planera uppkomst av produkter så fungerar RL-informationsflödet väldigt annorlunda än själva FL-flödet. I figur 3 visas ett typexempel av FL, där en prognos om framtida försäljningar görs för att kunna uppnå framtida krav. Vid varje nivå inom nätverket, görs en prognos för att veta kraven på produkten i fråga, och transport görs som svar till efterfrågan till en *distribution center* (DC) eller återförsäljare (Tibben-Lembke & Rogers 2002 s. 272).



Figur 3 Forward Flow (Tibben-lemcke & Rogers 2002 s. 272)

I kontrast till RL-flödet är nätverket mera reaktivt än proaktivt. Företag baserar inte sina planer av returflödet genom planering och beslutsfattande, utan mera som en reaktion på konsumenternas handlingar. I figur 3 visas ett returflöde, där konsumenten returnerar en produkt till en butik, som sedan i sin tur skickar den vidare till en centraliserad sorteringsanläggning. Under denna process lagras information om produkten samtidigt inom återförsäljarens informationssystem, och kan sedan föras vidare till ett *returns processing center* där företagen inom nätverket vet att det sker en retur av en specifik produkt. Enligt Tibbe-Lembke och Rogers (2002 s. 272) sker detta dock väldigt sällan smidigt. Orsaken är att returer av produkter sker genom ett *milk run*-system, vilket innebär att återförsäljare oftast använder sig av samma transportmetoder för att plocka upp och återleverera produkten tillbaka och samma väg som de kom genom FL-flödet. Detta innebär att produkterna kommer tillbaka till samma lager som de ursprungligen skickades från till butikerna. I teorin är detta en förståelig princip av företag att använda för att sköta returen av produkter. Men den leder det till att personalen som sköter processen inom ett DC använder sin tid till att fokusera på FL-flödet som är mer aktivare och anses vara ”viktigare” än RL, vilket leder till problem (Tibben-Lembke & Rogers 2002 s. 272).



Figur 4 Return Flow (Tibben-lemcke & Rogers 2002 s. 273)

Det är därför ett bättre system att använda ett *centralized return center* (CRC) som sköter endast returprocessen av produkter för att få en effektiv verksamhet. När en produkt returneras, identifieras och omplaceras den inom de olika alternativen. På basis av dess skick, värde och område, väljer man rätt position för den. Denna process för produktens position gör hanteringen mindre tidskrävande och billigare, jämfört med FL-flödets hantering av produkter (Tibben-Lembke & Rogers 2002 s. 273). Denna process kallas för *disposition management*, eller omplacering på svenska (Greve & Davis 2012 s. 23). Inom ett CRC bedömer arbetstagarna produktens skick först för att identifiera bästa alternativet för produkten. Tibben-Lembke & Rogers (2002 s. 273) identifierar följande möjliga steg för en produkt:

- *Retur till försäljare*
- *Sälj som ny*
- *Ompackning*
- *Sälj genom outlet*
- *Produkten bearbetas*
- *Donera till välgörenhet*
- *Återvinning*

Som beskrivits tidigare, skiljer sig de två informationsflödena från varandra. Ett framåtflöde går att prognostisera, vilket leder till enklare behandling av produkter. Inom returflödet är det kunden själv som inleder behandlingen av returneringen. Detta gör det svårt för företag att planera in returen lika effektivt. Dock finns det liknande trender mellan båda flödena som kan observeras, vilket gör att returflödet ofta går hand i hand med framåtflödet. I samband med olika högtider under året, som till exempel jul, sker ofta en ökning av försäljningen. Detta leder i sin tur även till en ökning av returer av produkter i stora mängder (Greve & Davis 2012 s. 115). Rea och kampanjer på individuella produkter är även en faktor som ofta leder till en ökning av returer. I sådana fall kan det vara en fördel för företagen att kontakta sina anställda inom RDC för ökande antal produkter (Tibben-Lembke & Rogers 2002 s. 275).

Enligt Tibben-Lembke och Rogers (2002, s. 275) är en av de största skillnaderna mellan FL- och RL-flödena antalet avsändare och mottagare. FL-flödet är vanligtvis ett flöde av

en produkt från en avsändare till flera olika mottagare, medan returerna är raka motsatsen, från flera mottagare till en avsändare. Detta gör att transportkostnaderna är högre inom RL, eftersom returflödet består oftast av ett flöde av mindre försändelser, till skillnad från FL som består av last i större volymer. Skador är större inom transporten av produkter inom RL-flödet. Orsaken är att de förpackade produkterna som kommer från kunderna oftast är väldigt olika och är av sämre kvalitet än inom FL-flödet. Avsändare använder sig oftast av ”*uniform packaging*”; förpackningarna är lika för alla produkter, vilket gör transporten mycket mera smidig. I motsats till detta är många produkter som returneras av kunder förpackade genom inplastning, vilket gör att produkterna är svårare att stapla i fordonet och varorna lättare faller inom transporten och skadas (Tibben-Lembke & Rogers 2002 s. 275–276).

Kostnaderna samt kundnöjdheten är även olika inom flödena. När det kommer till snabbhet av produktleveranser, är det viktigt att den överenskomna tiden för leveransen av en produkt mellan företaget och kunden uppnås inom framåtflödet. Målet är att eliminera kundens missnöje och att det inte ska uppstå överloppskostnader för företaget, exempelvis med hur länge produkten står kvar i ett varuhus. Inom framåtflödet är snabbheten på leveransen viktig för företaget. Även ifall en produkt blir försenad, känner företaget följderna först mycket senare då kunden möjligtvis slutar att köpa deras produkter. Inom e-handel är påföljderna dock omedelbara, eftersom företaget kan ha gett kunden ett presentkort eller liknande som en ursäkt för en fördröjd produkt. Inom ett returflöde däremot är leveransen betydligt annorlunda och kunden bryr sig inte om ifall returneringen sker mycket långsammare (Tibben-Lembke & Rogers 2002, s. 276).

Ju längre en produkt står i ett lager, desto mer minskar dess värde. Detta gäller speciellt inom klädehandeln för säsongkläder. Ifall säsongen redan är över när ett klädesplagg har sålts och returnerats, har värdet på produkten sjunkit avsevärt (Tibben-Lembke & Rogers 2002 s. 277).

3.4 Ångerrätt

Konsumenternas inköp inom Finland skyddas genom konsumentskyddslagen. Lagen är till största delen väldigt gynnsam gentemot konsumenten. Företagen är tvungna att ge tydlig information för att inte vilseleda konsumenten. Detta gäller uppgifter om själva företaget, produkten som säljs, leveranskostnader, betalningsvillkor med mera (*Lag 1978/38: Kap 2. 6§*).

Konsumentskyddslagen är betydligt strängare för distanshandelsföretag gentemot näringsidkare, vilket beror på att konsumenten inte har möjlighet att fysiskt se eller beröra produkten som beställs. Distanshandelsföretag är skyldiga att ge betydligt mer information om produktens egenskaper, och särskilt information över konsumentens rättighet till ånger- och returrätt (*Lag 1978/38: Kap 6. 9§*).

Enligt konsumentskyddslagen har köparen garanterats åtminstone 14 dagar tid på sig att meddela distansförsäljaren att denne vill frånträda ett avtal som gjorts, vilket räknas efter den tidpunkt då konsumenten fått ett skriftligt eller elektroniskt exemplar av avtalet (*Lag 1978/38: Kap 6. 14§*). Konsumenten kan utföra detta genom att fylla i en ångersblankett som säljaren har gett konsumenten eller annat entydigt sätt som har kommits överens om under köpet (oikeusministerio.fi). Konsumenter har även rättighet att få ersättning för avgifter som köparen har inbetalat till följd av avtalet, såsom leveranskostnader. Dock enligt lagen står konsumenten för kostnaderna för att återsända varan, om inte detaljhandelsförsäljaren har förbundit sig att stå för dem. Konsumentskyddslagen skiljer sig när det gäller fysiska butiker, där ångerrätt för företagen är valbart. Företagen har rätt att bestämma villkoren för returen samt vad som är ett giltigt sätt, exempelvis visa ett kvitto på köpet under 8 dagar (Konsumentverket 2014).

Inom ångerrätten finns det olika begränsningar som konsumenten bör ta i beaktande om hen önskar att behålla rätten för returnering. Köparen bör se till att produkten hålls i oförändrat skick ända tills man har beslutat om man vill behålla varan. Köparen har rätt att prova produkten i fråga för att fastställa varans egenskaper. Ifall varan förstörs eller försämras är köparen ersättningsskyldig (*Lag 2016/851: Kap 7. 18§*). En retur kan inte fullbordas ifall leveransen redan påbörjats innan ångerrätten har löpt ut, eller ifall varans pris har förändrats på grund av fluktuationer på näringsmarknaden som företaget inte kan på-

verka. En vara som tillverkas för en konsuments personliga bruk eller önskemål, exempelvis en kundanpassad produkt, kan inte returneras. Dagliga varor kan inte heller returneras, eftersom de lätt kan förändras eller blir odugliga på grund av sin karaktär. Förseglade varor som är uppbrutna kan inte returneras, likaså prenumerationer på ett antal varor, såsom tidningar (*Lag 2016/851: Kap 7. 16§*).

Ifall en konsument bestämmer sig för att returnera en produkt, ska detta ske inom den utsatta tiden som parterna har kommit överens om under köpeavtalet. Företagen är skyldiga att kreditera köparen utan dröjsmål senast 30 dagar efter att de blivit informerade om returen (*Lag 2013/1211: Kap 6. 21 §*).

3.5 Returpolicy

Enligt Greve & Davis (2012 s. 15) finns det två grundläggande drivrutiner för ett företags returpolicy. Det första är att erbjuda klara riktlinjer för hur konsumenterna ska kunna returnera produkter. Det andra är att beskriva tillvägagångssätten ett företag är villigt att vidta för att tillfredsställa sina kunder (Greve & Davis 2012 s. 15).

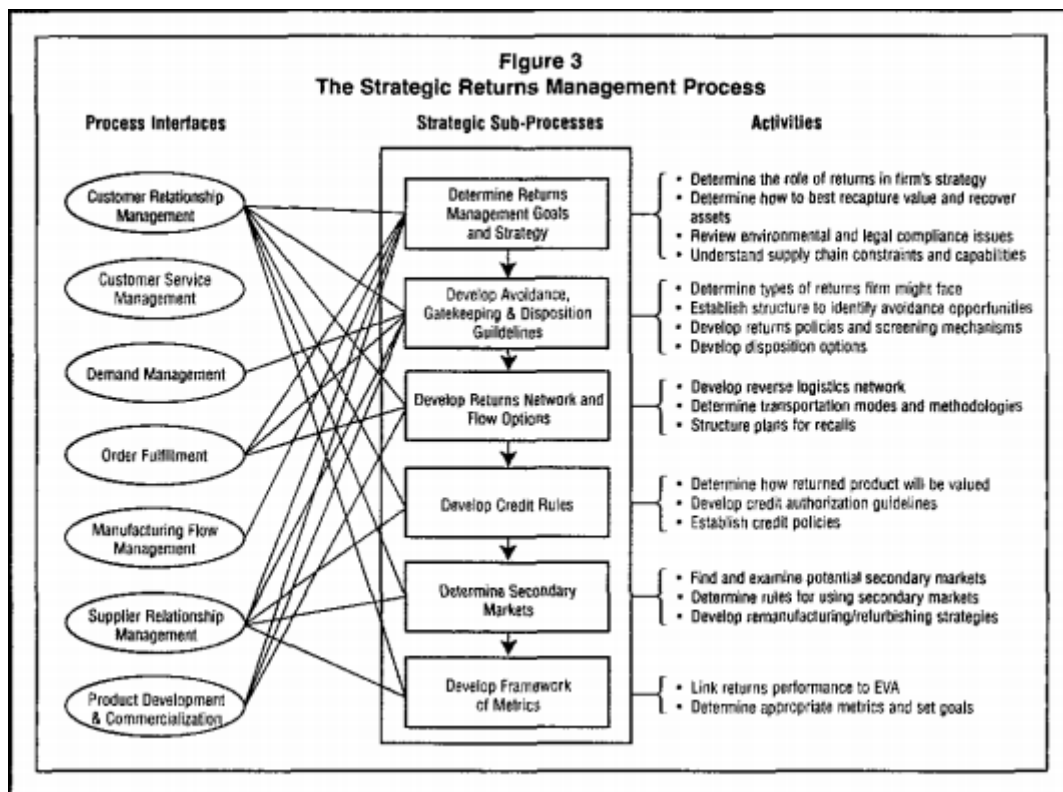
När ett företag upptäcker hur mycket kostnader som uppstår vid returnering, brukar många företag skärpa sin policy för att minska på returerna. Detta brukar vanligtvis vara anti-kundstrategier som till exempel att förkorta returtiden eller göra returneringen mer komplicerad. Dessa metoder är dock inte effektiva i långa loppet, eftersom de har en mera skadlig inverkan på försäljning och är dyrare att hantera än själva returneringsprocessen (Greve & Davis 2012 s. 13–14). Enligt Petersen & Kumar (2010 s. 85) är en mjukare returpolicy mer ekonomiskt givande för ett företag. En mjukare returpolicy minskar inte på mängden returer men ökar själva vinsten. Ifall konsumenterna upplever mindre risker när de gör ett köp och företaget har en mjuk returpolicy, lockar det kunden att köpa mera (Petersen & Kumar 2010 s. 86). Från ett konsumentperspektiv handlar ett företags returpolicy om att minska på konsumentens risk. De flesta konsumenter har inte som syfte att missbruka ett företags policy, utan att få en försäkran om att de säkert kan returnera en produkt och använda pengarna på något annat (Greve & Davis 2012 s. 15).

Enligt Greve & Davis (2012 s. 16) är returpolicyn för kläder mycket lättare att hantera än exempelvis för högteknologiska produkter. Detta beror på att ju mer komplicerad en produkt är, desto mer krävs det för att hantera en produkts returpolicy. Orsaker till detta kan vara garantier, variationer i tidsfönster eller ersättning av delar och andra tjänster som kan vara dyra. Men även om returpolicyn är enkel för företaget, är det viktigt att alla inom företagets kedja är kapabla till att följa den. Det är viktigt att företaget utbildar sina anställda att vara artiga mot kunderna och erbjuder hjälp under returneringsprocessen. Returhanteringen reflekterar på hela företaget och en positiv upplevelse för konsumenten gynnar företaget.

3.6 Strategisk och operativ hantering av returer

De flesta företag är multifunktionella när det gäller hanteringen av returer, vilket kräver förståelse för ett företags strategiska och operativa hantering av processen.

3.6.1 Strategisk hantering



Figur 5 The Strategic Returns Management Process, Rogers et al (2002 s. 6)

Syftet med den strategiska hanteringen är att planera hur returprocessen implementeras på ett så effektivt sätt som möjligt. Modellen består av sex delar, vilket kan ses i den mittersta kolumnen i bilden ovan.

I det första strategiska steget, **Determine Returns Management Goals and Strategy**, ska ett företag planera vad man vill uppnå med sin returhantering. Enligt Rogers et al (2002 s. 6) kan ett företag implementera returnering på en sådan strategisk nivå att det skapar lönsamhet. Genom en effektiv returpolicy kan företaget förbättra kundlojaliteten genom att minska risken för konsumenten. En kund är mera villig att köpa mera produkter i framtiden ifall de har möjligheten att returnera en produkt (Rogers et al 2002 s. 7). Detta är särskilt tydligt inom klädeshandeln, där kunder oftare upplever ångerrätt för produkter

som inte lever upp till deras önskemål eller inte är rätt storlek (Greve & Davis, 2012, s. 126). Liknande policy kan även tillämpas på ett företags återförsäljare och för att hjälpa dem med inventarier. Återförsäljare köper ofta en produkt i stor kvantitet för ett nedsatt pris, men ifall produkten inte säljer, minskar det möjligheten att köpa flera produkter av företaget eftersom återförsäljarens lager är fullt. Företaget kan implementera ett retursystem även för återförsäljare, vilket hjälper dem att minska på sina lager och beställa mera produkter i framtiden. Returnering kan även hjälpa till att skydda företagets produkter från ”oönskade marknadskanaler” som kan skada produktens värde och minska dess statusnivå, vilket är allmänt med ”high-end” varumärken. Ett företag kan även använda returen för att förstärka sin offentliga bild inom marknaden genom att göra ”the right thing”. Exempelvis använde Nike ett system där de samlade in gamla skor som var i gott skick och skänkte dem till välgörenhet. Det är alltså viktigt att företaget förstår hur de kan påverka kundnöjdheten samt förbättra sin vinst och arbeta effektivt internt med sina olika team (Rogers et al 2002 s. 7–8).

Andra steget, **Develop Avoidance, Gatekeeping & Disposition Guidelines**, inom kedjan är hur företaget hanterar de tre nämnda aktiviteterna. Detta steg handlar om vilken typ av retur ett företag förväntar sig att få och hur de går till väga med att behandla dem effektivt. *Avoidance* innebär hur effektivt man kan sälja en produkt medan man minimerar risken för retur. Detta kan åstadkommas genom att företagen säljer produkter som är av hög kvalitet och erbjuder klara riktlinjer på deras produkter. Eftersom fel storlek är en stor orsak till retur inom klädeshandeln är det viktigt att företaget kan erbjuda instruktioner så att retur minskas och kundnöjdheten ökar. *Gatekeeping* omfattar kontrollen över anhängan för en retur samt den returnerade produkten. Genom att kontrollera en begäran för en returnering av produkten kan man istället hjälpa kunden ifråga och eliminera att en möjlig retur sker. Ifall en produkt ändå returneras, undersöks produkten (i vilket skick det är) och beroende på företagets returpolicy bestämmer företaget ifall returen accepteras eller inte. Det är viktigt att flera aktörer inom försörjningskedjan känner till företagets policy, så att de kan hjälpa till att bestämma ifall exempelvis en återförsäljare tar emot en retur. Detta hjälper att minska på onödiga kostnader och kan förbättra kundnöjdheten samt förhållandet med andra aktörer inom försörjningskedjan. *Disposition management* innebär vad som händer med den returnerade produkten, vilket har diskuterats tidigare (Rogers et al 2002 s. 8–9).

Det tredje strategiska steget, **Develop Returns Networks and Flow Options**, handlar om att skapa ett RL-nätverk och hur företaget bör utvärdera ifall det lönar sig att sköta returhanteringen själv eller genom outsourcing till en tredjepartslogistiker (3PL-företag). Det gäller för företaget att välja det bästa möjliga alternativet att hantera olika typer av returer och tillvägagångssätt. Detta kan exempelvis vara att bygga en central return center (CRC) för att sköta endast företagets returer eller skapa en snabb kommunikationskanal med konsumenten för att hjälpa med nödvändiga problem (Rogers et al 2002 s. 9).

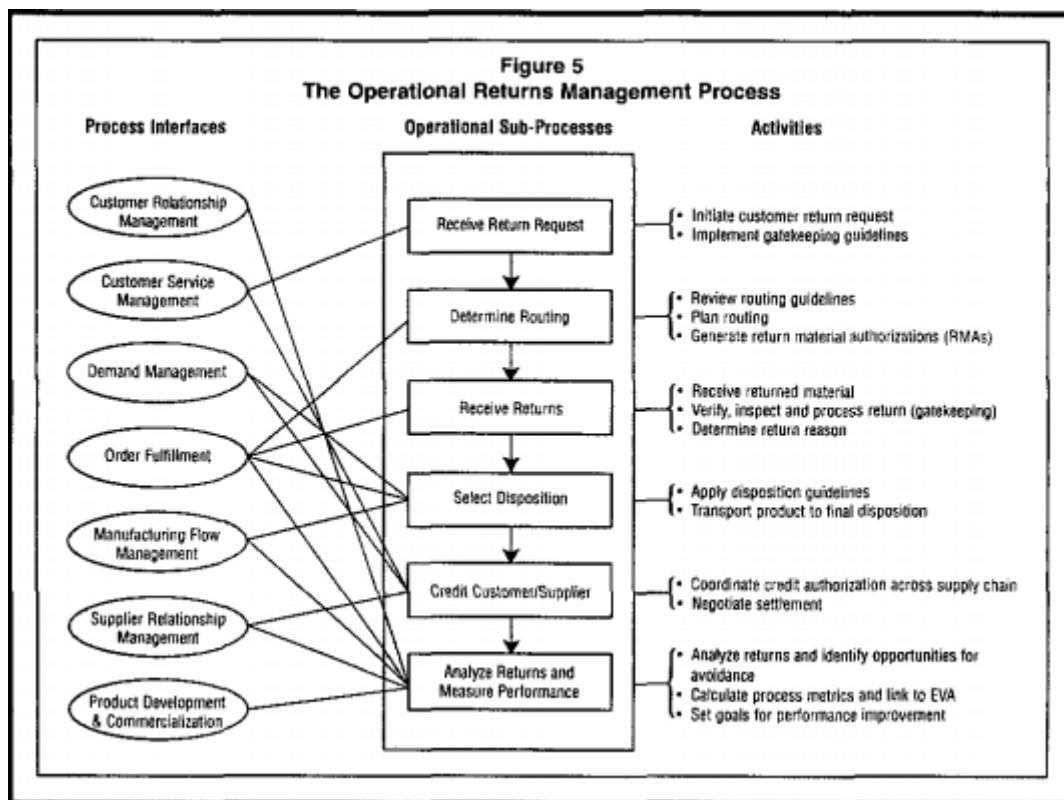
Fjärde steget, **Develop Credit Rules**, gäller betalningsvillkor och policy. Detta inkluderar riktlinjer för kreditgodkännande och återbetalningssystem samt fastställandet av riktlinjer för hur returnerade produkter ska värderas och återförsäljas. De returnerade varorna värderas oberoende om de är oanvända eller skadade (Rogers et al 2002 s. 10–11).

Femte steget, **Determine Secondary Markets**, gäller omplaceringen av en återvänd produkt till andra marknader, vilket påbörjades i det andra steget. Detta kan gälla företag som specialiserar sig på andrahandsvaror eller internetbaserade auktioner (Rogers et al 2002 s. 11–12).

Det sista steget, **Develop Frameworks of Metrics**, behandlar nyckeltalsanalys av returnerade produkter. Nyckeltal som kan användas är exempelvis andelen av returer samt den finansiella effekten av dem, och hur exakt de uppkommer. Det är viktigt att företaget följer kostnaden för returer, vad som returneras mest, varför och hur stor andel som returneras (Rogers et al 2002 s. 12–13).

3.6.2 Operativ hantering

Den operativa returhanteringen finns till för att implementera strategiska delen. Den operativa processen omfattar sex olika steg som kan ses nedan i den mittersta kolumnen.



Figur 6 The Operational Returns Management Process, Rogers et al (2002, s. 13)

Det första operativa steget, **Receive Return Request**, påbörjas då en returfrågan blir mottagen från en kund (som är antingen en konsument eller återförsäljare). Denna process involverar kundserviceavdelningen, som har rollen som gatekeeper och ska tillämpa den policyn som har slagits fast under den strategiska behandlingen (Rogers et al 2002 s. 13–14).

Det andra steget, **Determine Routing**, handlar om att bestämma styrningen av den returade produkten, vilket fungerar som planeringskedje. Man bestämmer rätt plats (exempelvis CRC) där produkten kan behandlas med rätt resurser och på rätt sätt. Företaget kan anlita ett 3PL-företag för att sköta transporten till returhanteringen (Rogers et al 2002 s. 14).

Tredje steget, **Receive Returns**, behandlar den returnerade produktens väg till ett returcenter, där produkten blir verifierad, inspekterad och bearbetad. Trots att *gatekeeping* görs redan när produkten inträder i returflödet, är det viktigt att en noggrann utvärdering görs. Vid denna process kan en retur förnekas ifall den returnerade produkten inte uppfyller policykraven. Efter granskningen bestäms en orsakskod för produkten, vilket bestämmer orsaken till returen. Typiska kodexempel är skada, orderbehandlingsfel, reparation, etc. Orsaken till att koder används är att företaget kan samla behövlig information och utveckla effektivare metoder för både företaget och sina kunder (Rogers et al 2002 s. 14).

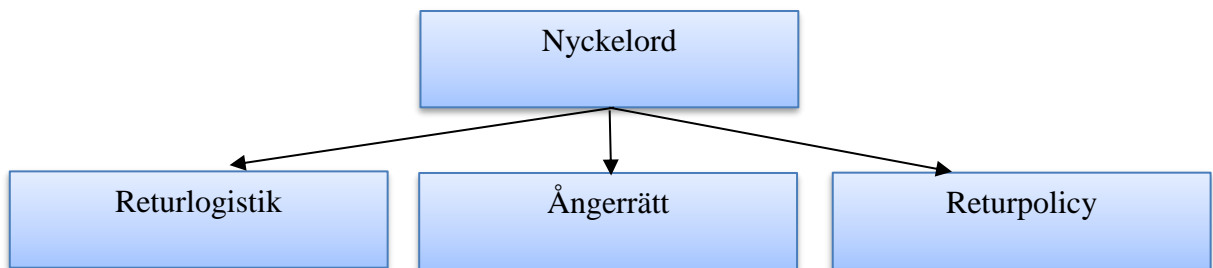
I fjärde steget, **Select Disposition**, ska man undersöka varje retur och bestämma vart de förs vidare, vilket även följer det som har uppnåtts i den strategiska processen. Produkten kan skickas till renovering, återvinning, deponering eller säljas åter igen på samma eller en annan marknad. Eftersom en produkts värde minskar snabbt är det viktigt att returprocessen sker snabbt och smidigt genom flödet. Det lönar sig för företagen att också ta upp information om produkten i systemet så att man lättare kan kommunicera med behöriga aktörer inom flödeskedjan och så att dessa har information om exempelvis kundorderstatus (Rogers et al 2002 s. 15).

Femte steget, **Credit Customer/Supplier**, gäller krediteringen till rätt aktör, vilket gäller antingen kunden eller leverantören. Genom klara riktlinjer som har genomförts i strategiprocessen, kan man smidigt avgöra de rätta återbetalningsvillkoren (Rogers et al 2002 s. 15).

Det sista operativa steget, **Analyze Returns and Manage Performance**, är att analysera returhanteringen och utvärdera utförandet. Genom insamlade data för returneringen kan man göra möjliga förbättringar. I detta steg är det viktigt att man återvänder till den strategiska processen och gör ändringar beroende på hur bra den operativa processen lyckades (Rogers et al 2002 s. 15).

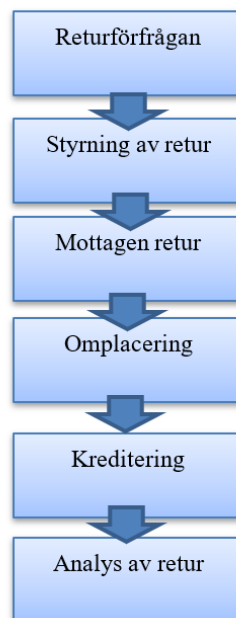
3.7 Teorisammanfattning

Syftet för denna studie är att studera kundreturer av kläder inom e-handel i en ”business-to-consumer” verksamhet. Teorin behandlar försörjningskedjan och sammankopplande forskning till framåtlogistik, vilket jag har brutit ner till returlogistik, ångerrätt och returpolicy. Arbetets andra syfte är att jämföra företagens returpolicy och returprocesser med varandra.



Figur 7 Sammanfattning av nyckelfaktorer som kan kopplas till returhantering

Teoridelen i arbetet behandlar strategisk och operativ hantering av returer. Modellen för den operativa hanteringen kommer att diskuteras i studiens analyskapitel för att utreda ifall ett företag använder denna typ av process.



Figur 8 Analysmodell för företagens operativa hantering av de sex stegen, Rogers et al (2002)

4 EMPIRI

I följande del kommer den empiriska delen att behandlas. Därefter presenteras resultat, analys och diskussionsdelen. I resultatet kommer det empiriska materialet att redovisas och i analysdelen kommer resultatet att framhävas i förhållande till teorin. Diskussionen behandlar personliga reflektioner och förslag på framtida forskning.

För att utreda syftet över hur returprocessen fungerar, har fyra personer intervjuats som arbetar med returhantering. Eftersom dessa personer hanterar returer, har en intervjuguide (se bilaga 1) använts för att få så täckande information som möjligt. Intervjuguiden är kopplad till teorin med den operativa hanteringen som utgångspunkt. Intervjun har skett via telefon på grund av geografiskt läge samt tidseffektivitet eftersom intervjun har gjorts under respondentens arbetstid.

För att få så bred synpunkt på hur returhanteringen sker hos ett företag som möjligt, har modeföretag av olika storlekar intervjuats. Respondenterna valdes baserat på deras arbetsområde och vem som företagen ansåg vara rätt person för att utföra en intervju med. Alla respondenter kontaktades via mejl i god tid, var de fick intervjufrågorna på förhand. Alla intervjuer skedde via telefon. Två av företagen valde att vara anonyma på grund av informationssäkerhet och detta respekterades. Tre respondenter behövde kontaktas efter själva intervjun på nytt, så att de kunde ge en bredare insyn på några frågor

Företag	Antal butiker	År i branschen	Retur via butik	Retur via post
Jerone	Inga	9 år	Nej	Ja
Saarni GB	2	3 år	Ja	Ja
Företag C	>1000	>50 år	Ja	Ja
Företag D	1	13 år	Ja	Ja

Tabell 1 Företagen i studien. Uppgifterna är hämtade från företagens respektive nätsidor.

4.1 Undersökningens trovärdighet

Ett viktigt kriterium för bedömning inom företagsekonomisk forskning är dess validitet och reliabilitet. Validitet innebär ifall slutsatsen av undersökningen hänger ihop med det som har undersökts. Validiteten ökar om man säkerställer att forskaren förstått det arbete som utförts, att undersökningen gjorts enligt de regler som finns och att man rapporterar resultatet till de personer som tagit del i undersökningen. Dessa kan sedan bekräfta att forskaren har uppfattat det undersökta på rätt sätt (Bryman & Bell, 2013, s. 403).

Reliabilitet motsvarar däremot undersökningens pålitlighet. Reliabilitet berör frågan ifall resultatet av undersökningen blir samma om den görs på nytt (Bryman & Bell, 2013, s. 62). Undersökningen är mera pålitlig ifall forskaren har gjort en klar redogörelse över alla forskningsprocessens delar och valt rätt intervjupersoner inom ett visst ämne (Bryman & Bell, 2013, s. 401).

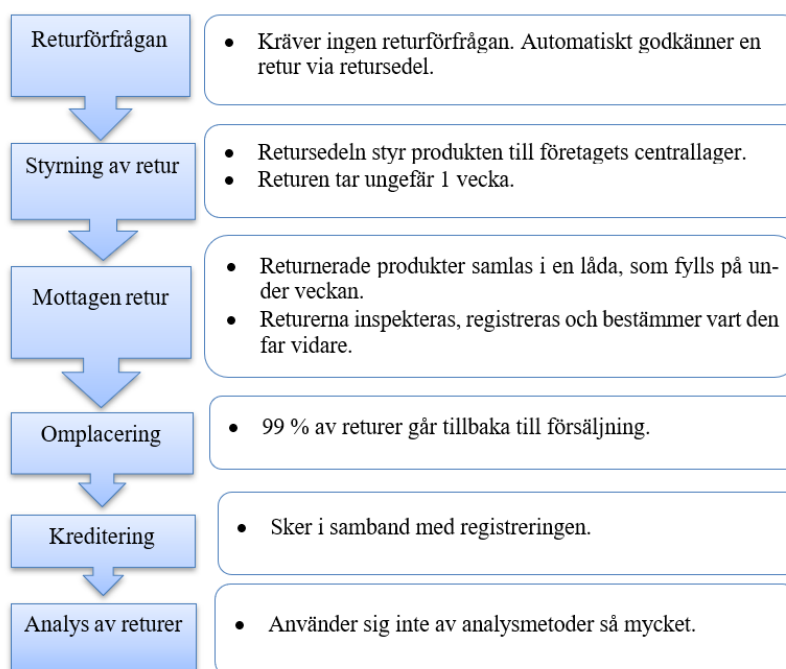
Eftersom alla intervjuer inom denna studie har gjorts via telefon, kan det argumenteras över ifall undersökningen är tillräckligt pålitlig. Enligt Bryman och Bell (2013 s. 222) kan respondenten vara mindre engagerad under telefonintervjun, vilket leder till att svarsfrekvensen är lägre. Det är även enklare att ge mer önskvärda svar samt man kan bättre klargöra innebörden av ett svar eller en fråga när man kan se varandras ansiktsuttryck. Detta kan leda till att kvaliteten på telefonintervjuerna är lägre än vid en personlig intervju. Dessutom är det svårt att avgöra via telefon att man intervjuar rätt person i företaget. Dock så har telefonintervjuer den fördelen att det är mycket billigare alternativ att utföra intervjuer, särskilt när det gäller individer som är svåra att få tag på. Det kan även vara lättare att ställa samt få svar på känsligare frågor. Ytterligare en fördel är att respondenten inte påverkas av olika faktorer hos intervjuaren (till exempel ålder, kön, etnisk bakgrund, etc.), vilket minskar att respondenten svarar på ett sätt som de tror att intervjuaren kommer att uppskatta (Bryman och Bell, 2013, s. 220–221).

5 RESULTAT OCH ANALYS

Eftersom syftet med detta arbete är att studera hur returprocessen av kläder inom e-handel ser ut, kommer utgångspunkten för resultatet basera sig på den operativa modellen av Rogers et al (2002). Varje företags returhantering kommer att presenteras separat. Därefter jämförs företagets returhantering med varandra utifrån den operativa modellen. Efter det görs en analys av tre nyckelfaktorer som har tagits upp inom teorin gällande försörjningskedjan; returlogistik, ångerrätt och returpolicy.

5.1 Jerone

Jerone är en av de största nätbutikerna för herrkläder i Skandinavien. Företaget grundades år 2010 och säljer både egna samt externa varumärken på sin nätsida. Jerone har genom åren utvidgat sin verksamhet till att täcka hela världen. För närvarande fokuserar företaget på de amerikanska och asiatiska marknaderna. Jerone är endast aktiv på nätet och har inga fysiska butiker, men erbjuder möjligheten för kunder att köpa produkter från sitt lager. Företagets sortiment är ungdomligt och fokuserar på streetwear. Företaget är lokaliserat i Tammerfors, Finland. Respondenten på företaget är delägare iföretaget och innehar titeln Entreprenör.



Figur 9 Jerones operativa hantering av de sex stegen enligt Rogers et al (2002) modell.

5.1.1 Returhanteringen

Då en kund vill returnera en vara från Jerone, används en retursedel som finns med i paketet som kunden får. Jerone ger klara riktlinjer på sedeln på hur kunden ska göra en retur, men erbjuder även hjälp via sin hemsida genom anvisningar och live chatt, telefonservice eller genom andra kommunikationskanaler via sociala medier (Whatsapp, Facebook och Instagram). Det tar drygt en vecka för en returförsändelse att anlända till företagets varulager i Finland. När en retur anländer till lagret läggs produkten i en returlåda, som fylls på under veckan. Jerone bearbetar returer drygt en gång per vecka, vilket innebär att man hanterar returerna efter att tillräckligt många returer har kommit in. När företaget börjar arbeta med returerna, tar de produkterna i tur och ordning överst från returlådan. Eftersom man behandlar hela lådan är det ingen skillnad vilken produkt som hanteras först. Produkterna kontrolleras manuellt genom att granska med egna ögon ifall plagget har några brister och om det är fullt säljbart. 99 % av de returnerade varorna går tillbaka till försäljning. Bristfälliga varor slängs aldrig, utan ges till familjebekanta eller förs till loppmarknad. Ifall varan är fullt säljbar paketeras den om och förs tillbaka till hyllan.

Returinformationen dokumenteras inte lika noggrant som förr på företaget. Jerone följer vissa marginaler, såsom hur stor andel av en viss produkt returneras. Företaget anser att det inte har varit till större användning för dem, men medger att den kan bearbetas. Hela returhanteringen tar drygt två veckor.

5.1.2 Strategi

Jerones mål med returhanteringen är att få så få returer som möjligt. Företaget förstår att eftersom det gäller klädesindustrin så kommer det alltid att finnas problem för kunden att hitta rätt storlek, men man vill se till att kunderna lyckas så effektivt som möjligt. Företaget fokuserar på att erbjuda en effektiv kundservice för att minska antalet returer, vilket de utför genom sina många olika kommunikationskanaler. Företaget har en returandel på ca 15 %, vilket de är nöjda med och anser vara en bra siffra inom klädesindustrin. Jerone anser dock att de kan göra förbättringar, särskilt genom att erbjuda bättre riktlinjer på sina produkter på hemsidan. De hoppas på att göra processen mer automatiserad genom att installera ett program som tar en bild på kunden och mäter kroppsformen för att sedan

hitta rätt storlek på hemsidan. Företaget ser dock utmaningar med detta eftersom de måste mäta alla sina produkter i så fall, vilket skulle ta en lång tid eftersom antalet produkter är mycket stort. Flesta produkter är gjorda av materialet elastan, vilket gör kläderna väldigt flexibla. Därför anser respondenten att det nya programmet inte är helt nödvändigt.

Jerone har under 9 års tid som det har varit aktivt konstant gjort förändringar inom returhanteringen, men främst har företaget haft som mål att påskynda returprocessen. Automatisering av processen har hjälpt dem mycket, särskilt användningen av streckodsläsare för returnerade produkter som kunderna klistrar fast i paketet. Detta tillfredsställer flera funktioner för företaget. Blant annat förenklar det att produkten kommer tillbaka till försäljning snabbare, samt meddelar kunden att returneringen har tagits emot.

För Jerone är det väldigt viktigt att de har kontroll över en så stor del av sin affärsverksamhet som möjligt. De vet att vissa företag inom klädesindustrin utkontrakterar exempelvis sin returverksamhet till företag inom tredjepartslogistik (3PL), men Jerone vill själv kunna besluta om kritiska val inom sitt företag samt garantera att kvaliteten på deras kundservice tryggas. Jerone använder sig dock av 3PL transportföretag såsom PostNord, DHL Express, osv. när det gäller att transportera produkter utomlands. Returtiderna är oberoende av operatör drygt en vecka överallt, ibland kan tiden vara kortare eller längre. Företaget vet inte orsaken till varför returtiden varierar så mycket.

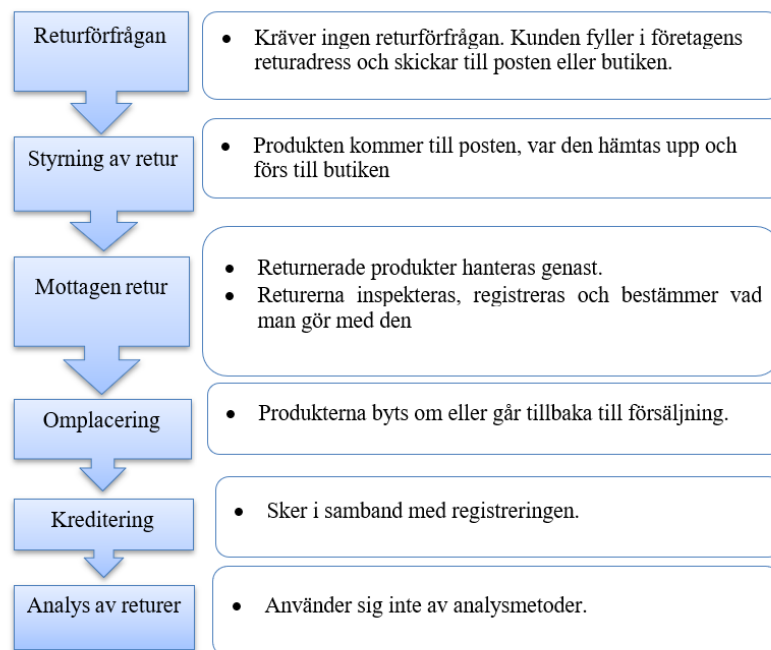
5.1.3 Utmaningar

Trots att företaget anser att en stor del av deras verksamhet är automatiserad, finns det fortfarande delar som de måste sköta manuellt. Anställda i lagret behöver själva föra tillbaka returnerade produkterna till hyllorna och sköta att fakturan på returprodukten tas bort från systemet och återbetalas till kunden. Jerone hoppas på att kunna automatisera återbetalningarna och att man inte behöver sköta företagets webbsida manuellt. Andra problem för företaget är onödiga kostnader samt extra arbete som uppstår. Vissa kunder beställer kläder till posten, men hämtar aldrig upp själva produkten, vilket innebär att företaget slösar tid och pengar på leveransen. Det finns också kunder som återlämnar produkterna i väldigt dåligt skick, så att paketen samt kläderna är inpackade som en

tejpad fotboll, vilket gör att företaget måste behandla produkterna mycket mera än normalt.

5.2 Saarni GB Oy

Saarni GB Oy är ett modeföretag som grundades år 2016 och är etablerat i Finland. Företaget kundfokus är män i alla åldrar och de vill erbjuda kläder som är unika och annorlunda än vad som finns på dagens marknad i Finland. Företaget importerar kläder från olika delar av Europa, mycket av deras utbud är producerat för hand. Saarni har två fysiska butiker samt en näthandelsida. Respondenten fungerar som verkställande direktör för företaget.



Figur 10 Saarnis operativa hantering av de sex stegen enligt Rogers et al (2002) modell.

5.2.1 Returhanteringen

När en kund vill returnera en produkt skickar de den per post tillbaka till företagets butiker, eller för produkten direkt till närmaste butik. Saarni har riktlinjer på sin hemsida hur en kund ska gå till väga för att returnera en produkt, men erbjuder även hjälp via telefon,

e-post och Facebook. Företaget får inte en anmälan när en kund håller på att skicka tillbaka en produkt, utan får en helt vanlig postanmälan när en produkt har returnerats till närmaste postkontor. På grund av detta beräknar företaget inte hur länge själva returprocessen tar från kunden till att produkten är tillbaka till försäljning. Saarni uppskattar att det tar ca 30 minuter för dem att hämta paketet på posten, lagra uppgifterna i deras informationssystem och sedan ta produkten tillbaka till försäljning.

5.2.2 Strategi

Saarni har som mål med sin returhantering att minimera returer så mycket som möjligt. Deras strategi är att använda sig av tydliga bilder av deras produkter, produktbeskrivningar samt storlekstabeller för att hjälpa kunden så att de vet vad de köper. Företaget har inte gjort några större förändringar genom åren förutom skapat en guide för kunderna samt dem själva för hur de ska hantera en returering. Orsaken till att de inte har gjort förändringar i processen är att antalet returer är så litet och företaget anser inte att det är en prioritet för dem just nu. Saarni anser att de har en returprocent på under 10 %. Företaget har inte haft en enda produkt som har returnerats på grund av brister i plagget. Saarni anser att deras produkter är av så bra kvalitet.

Eftersom Saarni är ett väldigt litet företag har de ingen särskild person som sköter returhantering, utan alla anställda gör det. Varje anställd känner till hur en retur bör ske. Företaget har en returhanteringsguide där de anställda kan kolla upp ifall det behövs. Butikschefen utbildar nya anställda och visar personligen hur en retur ska göras.

Företaget arbetar inte med fria returer utan kunden betalar returfrakten. Företaget följer konsumentskyddslagen och anser att detta system fungerar bäst för dem för att minska på andelen returer. Personalen på Saarni har varit nöjda med detta system och man har inte tagit emot ett enda klagomål gällande systemet.

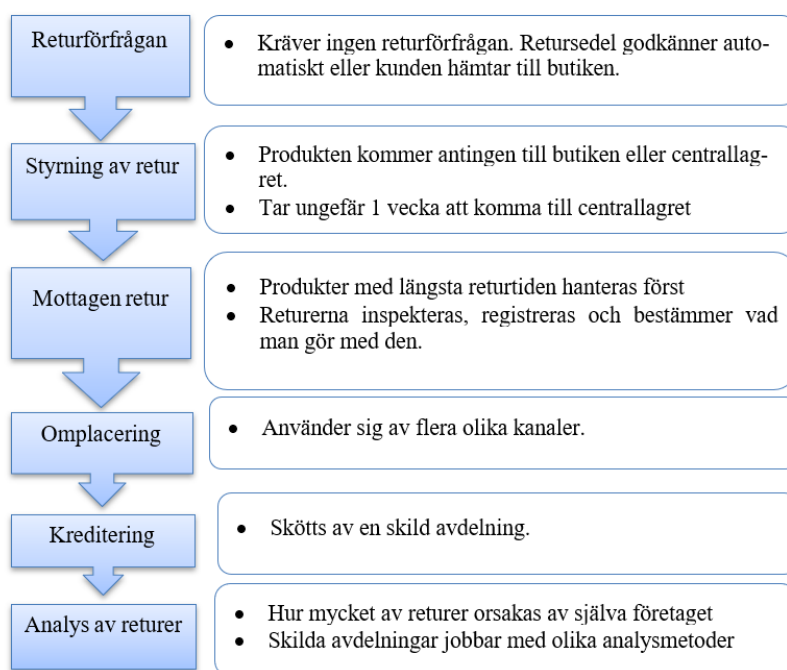
5.2.3 Utmaningar

Saarni ser inte för tillfället några större problem eller utmaningar i sin returhanteringsprocess. Returneringen av deras produkter är så liten att de inte ens behöver lagra information

över processen. När deras verksamhet ökar och antalet returer ökar, kommer de att försöka utveckla processen. Företaget skulle dock redan nu vilja effektivera processen genom att inte själv behöva hämta upp produkterna på posten och istället få dem direkt till butiken.

5.3 Företag C

Företag C är ett av de större företagen inom Skandinavien, med över 1000 butiker i ett flertal olika länder. Genom att kombinera det bästa av både den fysiska samt onlinevärlden vill företaget skapa en sömlös upplevelse för konsumenten genom sin innovativa omnikanals detaljhandelsstrategi. Företaget har en mångårig historia inom detaljhandel och säljer i huvudsak produkter av egna varumärken. Företaget har endast en distributionscenter som ligger i Sverige. Respondenten innehar titeln Distribution Manager.



Figur 11 Företag C operativa hantering av de sex stegen enligt Rogers et al (2002) modell

5.3.1 Returhanteringen

Trots att företag C äger flera olika kedjor runtom i världen och som säljer olika produkter, har de som mål att erbjuda sina kunder en så likvärdig kundtjänst som möjligt. Det vill inte att kunden ska uppleva skillnader beroende på från vilket land man beställer eller vilken kedja som man gör ett köp från. Detta gäller även inom deras returneringsprocess, där varenda produkt har med sig en returblankett som kunden fyller i. Om en kund vill returnera en produkt används en redan ifylld, förskottsbelagd retursedel med returadressen samt en returblankett som kunden fyller i med antal varor som återlämnas samt orsaken till detta. Kunden återlämnar paketet till samma ställe där de hämtade det. Exempelvis en produkt som har blivit beställd via nätet och sedan hämtats från butiken kan endast återlämnas till samma butik. Företaget anser att det i genomsnitt tar en vecka för returerna att komma tillbaka till deras distributionscenter, men tiden kan variera mycket beroende på varifrån de skickas.

Det första som sker när en produkt ska börja hanteras är att bestämma vilken retur som bearbetas först. De produkter som har färdats längst behandlas först. Detta är till för att tillfredsställa de kunder som väntat längst på sin retur, så att företaget kan hantera returprocessen så snabbt som möjligt och återbetala till kunden. Lagerpersonalen granskar sedan att produkten är i ordentligt skick och inte har några fel. Ifall produkten ser oanvänd ut och är i ett försäljningsbart skick, läggs varan tillbaka i deras e-handelslager och går tillbaka till försäljning. Operatörerna i lagret matar in information i företagets informationssystem, medan kundserviceavdelningen sköter eventuella återbetalningar. Ifall en produkt ser använd ut eller har brister, kan företaget inte sälja den på nytt. I så fall förs produkten vidare till andra försäljningskanaler eller skänks bort till exempelvis Röda Korset.

Returer av externa varumärken bearbetas separat. Distributionscentret måste i så fall kontakta företagets huvudkontor i Oslo som jobbar med externa leverantörer. Huvudkontoret kontaktar leverantören i fråga gällande returneringen av deras produkt, leverantören får sedan bestämma ifall de tar emot en felaktig produkt och vill köpa tillbaka produkten från

företaget, eller på annat sätt komma överens om processen. Företaget vill att externa leverantörer är mer involverade i returhanteringen så att leveranserna kan skötas smidigt mellan parterna.

Företaget uppskattar en intern ledtid på ungefär en till två dagar, från att de får en retur till att den är färdigt hanterad. Vanligtvis påbörjar de hanteringen av retureterna på eftermiddagen och är oftast färdiga följande dag. Företaget driver lagret dygnet runt.

5.3.2 Strategi

Företag C är ett stort företag som har verkat på marknaden i flera år. Företaget har olika avdelningar som sköter specifika uppgifter inom företagets distans- och butiksförsäljning. Inom företagets lagerverksamhet har man som mål med returneringen att sköta processen så fort som möjligt. För dem är det viktigare att hanteringen samt återbetalningen görs fort till kunden, istället för att hantera mängden av returer. Företaget har en relativt låg mängd returer, uppskattningsvis endast 10 % av produkterna returneras. Företaget anser därför att fokus nuförtiden ligger på att hantera retureterna så effektivt som möjligt. Orsaken är också att kunderna kräver att företagets hantering görs fortare och särskilt inom retureterna vill man oftast ha sina pengar tillbaka så fort som möjligt. Enligt respondenten blir kunderna allt mer bekväma av sig.

Eftersom företaget äger olika kedjor, har varje kedja olika kriterier för godkännande av returer, längd för öppet köp, och så vidare. Men själva returprocessen är lika för hela företaget. Företaget har ett högautomatiserat lager och använder sig av kranar och robotar som sköter transporten av produkter till hyllor och till anställda. Företaget har ingen som manuellt plockar kartonger eller personal som hämtar varor från hyllor med truckar, utan allting sköts med hjälp av robotar.

Företaget har butiker i flera olika länder och ett stort butiksnät, vilket de anser vara orsaken till att returprocenten är så låg. Eftersom företaget har över 1000 butiker, skapar det flera olika returpunkter som de kan använda för sina kunder att returnera en vara. Företaget anser att det är betydligt effektivare för dem att kunderna returnerar produkter till deras butiker, så att returen kan skötas direkt där, istället för att produkterna kommer in

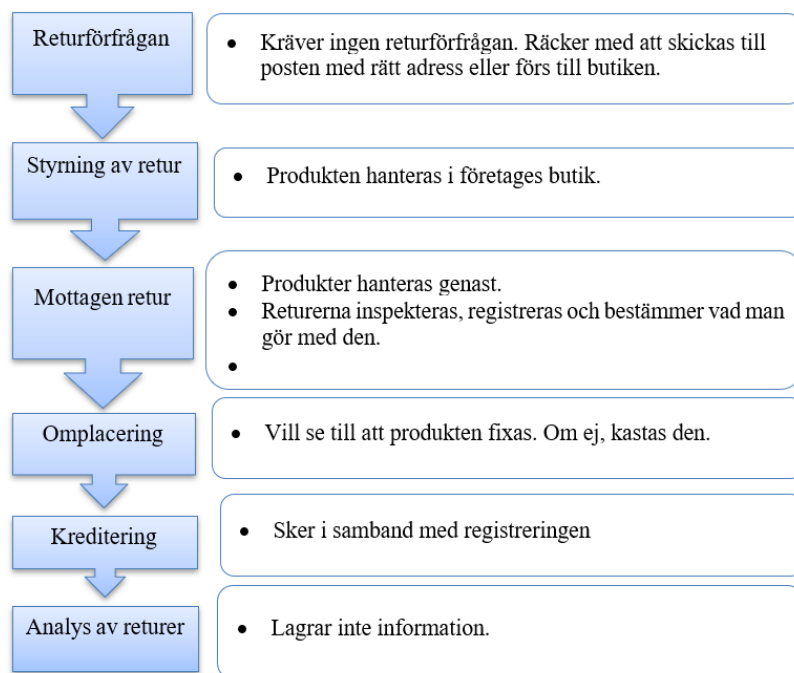
till deras distributionscenter. Företaget anser att det är viktigt för dem att etablera butiker nära kunderna, så att behandlingen av olika returneringsorsaker kan behandlas mycket smidigare än annars.

5.3.3 Utmaningar

Trots att företagets processer är väldigt automatiserade, är det manuella arbetet som går till returneringen en utmaning. Lagerarbetare måste fortfarande själva sköta kontrollen av plaggen och att mata in produkten i informationssystemet. Företaget har svårt att implementera en lösning till detta, eftersom man inte kan sätta in robotar att utföra kontrollen. Företaget funderar även på att utkontraktera vissa delar av verksamheten. Eftersom ledtiderna till länder längre bort är längre, och företaget vill att returerna sker snabbt, har de planer på att möjligtvis utkontraktera sina produkter till återförsäljare för att förkorta ledtiden. Kunderna bryr sig inte om ifall det tar sju dagar innan företaget har chansen att börja bearbeta returen i sitt lager, utan de vill få tillbaka sina pengar så fort som möjligt. Genom att ha butiker närmare kunderna dit de kan föra sina produkter och göra en godkänd retur, hjälper båda parterna.

5.4 Företag D

Företag D är ett finskt modeföretag som säljer både egna och externa varumärken. Företaget har haft som mål från början att producera högkvalitativa skräddarsydda kläder till ett rimligt pris. Under de senaste åren har de kontinuerligt utökat sitt utbud för att skapa ett bredare sortiment av formella och avslappnade kläder för att möta kundernas behov. Företaget har endast en fysisk butik samt en e-handelssida. Respondenten på företaget innehar titeln Corporate Sales Lead.



Figur 12 Företag D operativa hantering av de sex stegen enligt Rogers et al (2002) modell

5.4.1 Returhanteringen

En kund kan returnera en vara köpt från företaget antingen via posten eller till butiken. Ifall en kund vill returnera en produkt förs den antingen direkt till butiken och behandlas där, eller så kan kunden ta kontakt via företagets e-post om att de vill returnera en produkt. Därefter kan kunden skicka produkten tillbaka till företaget via posten. Företaget har inte någon lagerverksamhet utan alla returnerade produkter kommer till deras butik. När en produkt kommer tillbaka till butiken behandlas den direkt. Företaget får så få returerna att de inte behöver bestämma vad som hanteras först. Eftersom företaget inte har en enskild lagerverksamhet för sina returerna, deltar alla anställda i företaget i returhanteringen.

Efter att företaget tagit emot en produkt granskas den ifall den har något fel. Om produkten är i ursprungligt skick, registreras returen och kunden krediteras. Ifall det finns ett problem går företaget vidare med att åtgärda det och produkten repareras, vilket alltid är målet för företaget. Ifall det handlar om ett externt varumärke som returneras och är i dåligt skick, tar företaget kontakt med den externa leverantören och kommer överens hur de kan gå till väga och vem som står för kostnaderna för produkten. Kunden har en returtid på 20 dagar, men på företaget är man öppna till att ta emot returerna om returtiden har

överskridits. Överlag gäller principen att så länge som produkten är i ursprungligt skick tar företaget gärna tillbaka en retur.

5.4.2 Strategi

Företagets mål med returneringen är att komma fram till en lösning som både företaget och kunden kan vara nöjda med. Detta innebär att företaget vill säkerställa att kunden får en stark kundservice och att kunderna vet vad de köper. Det är viktigt för företaget att kunna lösa problem och de anser att man har uppnått detta. Företaget anser att färre kunder returnerar en produkt ifall de har fått en stark kundservice redan i början av köpprocessen. Det gäller att kunden få en produkt som är i rätt storlek, är av bra kvalité och rätt färg i rätt ljus. Av denna orsak fokuserar företaget på fysisk försäljning via sin butik istället för näthandel. Företaget vill hellre att kunderna kommer till deras butik och köper ett plagg, eftersom personalen då bättre kan vara till hjälp, man kan garantera att kunden blir nöjd med köpet och inte vill returnera produkten. Företaget säljer inte kostymer exempelvis på sin nätsida.

Företaget ser sin nätsida som ett ”showroom”, där man kan visa sina produkter för kunderna, så att de kan bestämma vad exakt de vill köpa och sedan besöka deras fysiska butik. I företagets näthandel kan man endast köpa ett visst antal produkter, eftersom företaget uttryckligen vill att kunderna kommer och provar plaggen i butiken. Företaget gör mycket korrigeringar till plaggen under kundens besök i butiken, exempelvis förkortas ärmarna på skjortorna så att de passar kunden perfekt. Målgruppen för försäljningen av produkter via företagets nätsida är framförallt kunder som redan har köpt en tidigare produkt och vet sin storlek.

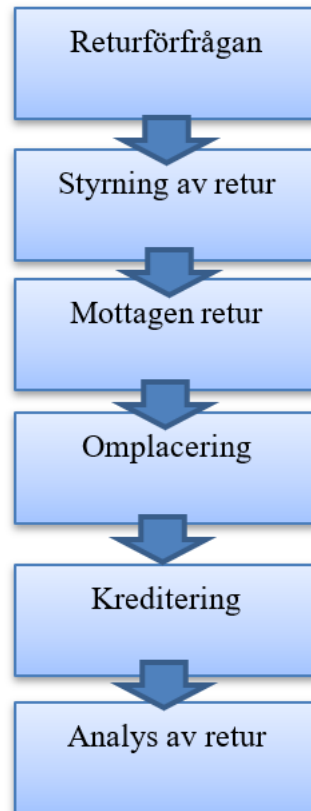
Företaget lagrar inte någon information i en databas om sina returer, eftersom de är så få till antalet och man anser att de inte har någon större betydelse för verksamheten.

5.4.3 Utmaningar

Företaget upplever att deras butiksförsäljning är deras styrka, men anser att de kunde implementera bättre riktlinjer för online-försäljningen och posthanteringen. Det sker förändringar i lagar och stadgar relativt konstant och det är viktigt för företaget att hålla sig uppdaterade om dessa förändringar. Företagets mål är att fortsätta att fokusera på fysisk försäljning eftersom man är bra på just det. Företaget har en väldigt låg returprocent, uppskattningsvis ungefär 2 %, men upplever ändå att returerna kan minskas ytterligare. De vet också hur de ska gå till väga ifall returerna börjar öka inom e-handeln.

5.5 Jämförelse av företagens operativa hantering

Enligt Rogers et al (2002) är det första steget i den operativa hanteringen att kunden först måste kontakta kundserviceavdelningen och be om ett godkännande för att genomföra en retur. För Jerone och Företag C krävs detta inte, eftersom de skickar en returblankett med varje produkt som skickas till kunden och som kunden kan fylla i för att göra en retur. Saarni och Företag D skickar inte ut en returblankett med varan utan kunden kan skicka tillbaka produkten till en av deras butiker genom att fylla i rätt adress där returen sedan behandlas. När det gäller returneringen av en produkt har kunden två alternativ hos de fyra företagen; retur till en butik eller till posten. Eftersom Jerone har endast en nätbutik, kan man endast returnera ett plagg via posten. Saarni samt Företagen C och D erbjuder möjligheten att returnera direkt till deras butik eller via posten. Att en kund returnerar direkt till butiken gör att ledtiden för returhanteringen blir kortare och att varan mycket snabbare kommer tillbaka till försäljning och kunden krediteras.



Figur 13 Analysmodell för företagens operativa hantering av de sex stegen, Rogers et al (2002)

Steg två i den operativa hanteringen gäller vart en returnerad produkt ska föras. Saarni och företag D har butiker för sin lagerhantering, medan Jerone får sina returer tillbaka till sina distributionscenter. Företag C har möjligheten att få sina returer både till sina butiker och sin lagercentral i Sverige. Oberoende av ställe, väl framme vid respektive företags returcentral inspekteras produkten och företaget bestämmer vad som ska ske med produkten.

I det tredje steget gäller det för företaget att motta och behandla produkten. Eftersom Saarni och företag D har sina butiker som returcenter och är aktiva endast inom den finska marknaden, har dessa den fördelen att de får och behandlar en returnerad produkt mycket snabbare än de övriga företagen i undersökningen. Bearbetningen sker på några minuter, då företagen kan registrera den åter skickade produkten och sätta den tillbaka till försäljning. Ingetdera företaget är intresserat av hur länge en retur är under transport, utan det räcker att de får ett meddelande från posten att en retur har anlänt. Företag C har även möjlighet att få sina produkter returnerade till sina butiker, vilket de föredrar eftersom

returen då kan hanteras mycket snabbare än om de skickas till deras centrallager. Jerone uppskattar att det kan ta upp till två veckor innan en returnerad produkt är tillbaka till försäljning. De är inte intresserade av att få information när en kund returnerar en produkt, eftersom det bara innebär extra arbete för dem och inte medför direkt nytta.

I det tredje operativa steget finns det även möjlighet till *gatekeeping*, då företagen kan bestämma om de tar emot en returnerad produkt eller inte enligt företagets returpolicy. Att ett företag inte accepterar en retur beror till största delen på att produkten har blivit använd. Företagen har även olika tider för öppet köp som de ser till att kunderna följer. Företag D däremot har generellt en mera accepterande policy, där de kan låta kunden returnera en produkt även om tidsfristen har överskridits., Denna mjukare inställning kan dock påverka kundnöjdheten.

Det tredje steget innefattar även att identifiera returorsaker. Att dokumentera returorsak är enligt Rogers et al (2002 s. 14) ett bra sätt för företagen att göra förbättringar i deras returhantering. Endast företag C anser detta vara nödvändigt för dem för att försnabbas deras lagerverksamhet. Resten av företagen anser att detta inte är nödvändigt, till största delen på grund av det inte kommer mycket returer.

I det fjärde steget avgörs vad som ska göras med respektive returnerad produkt. Enligt Rogers et al (2002 s. 14) ska omplacering av en vara bestämmas beroende på i vilket skick produkten är. De olika alternativen som tagits upp om vart produkten kan föras är: att den returneras till försäljaren, säljs som ny, ompaketeras, säljs genom outlet, produkten bearbetas, doneras till välgörenhet, eller går till återvinning (Theiry, Salomon, Nunen och Wassenhove 1995 s. 114). Dessa alternativ stämmer överens med de olika alternativ som företagen arbetar med. Till största delen är den allmänna åtgärden hos företagen att en retur blir godkänd och produkten går tillbaka till försäljning. För företag D är det att returen har blivit bytt till ny vara, exempelvis till rätt storlek. När det gäller produkter som inte kan säljas på nytt, har Jerone en policy att ge bort produkterna, antingen till vidare till vänner eller till humanitära organisationer. Företag C gör detsamma eller säljer varan vidare via andra kommunikationskanaler. Företag D ser till att returerna blir åtgärdade genom att skicka dem till företag som kan sköta det. Saarni har aldrig haft problem med sina produkter, men ifall det skulle ske så skulle de försöka reparera produkten eller

skicka den tillbaka till den externa leverantören. Företagen är intresserade av att sköta returhanteringen snabbt endast för att de ska kunna kreditera kunden för returen. Endast företag C skickar vidare information till sin kundserviceavdelning som sköter kundorderstatus. Resten av de undersökta företagen gör det direkt i sin returcentral.

Det femte operativa steget innebär att kunden krediteras för en retur. Tillvägagångssättet för företagen är lika för alla; ifall produkten är i ursprungligt skick godkänns returen och kunden krediteras tillbaka via samma sätt som de betalade med. Företag C dock har en viss policy i olika kedjor där en produkt som har hämtats från en butik kan endast returernas tillbaka och få krediteringen gjord där.

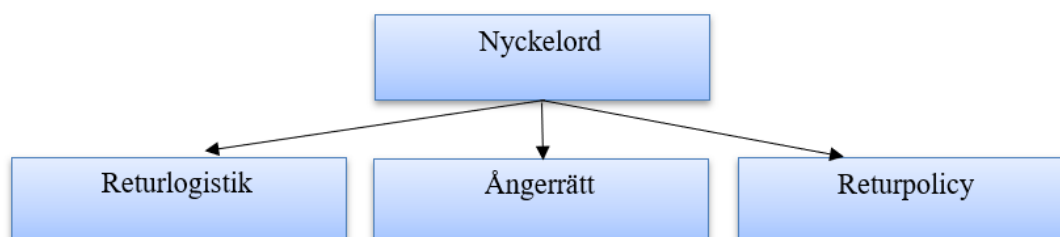
Det sista operativa steget är att analysera returhanteringen och utvärdera utförandet. Som jag tagit upp detta tidigare är det endast företag C som tar upp information för utvärdering. Saarni och företag D anser detta inte vara nödvändigt, eftersom de får så få returer och anser det inte göra en skillnad ifall de följer det. Jerone analyserade tidigare, men nuförtiden har detta ingen egentlig nytta för dem.

5.6 Strategiskt tillvägagångsätt

Enligt Rogers et al (2002) kan ett företag via strategiskt arbete skapa ett fungerande retursystem som kan leda till ökad kundnöjdhet och lönsamhet. Enligt Tibben-Lembke (2002) baserar företag däremot inte sitt returflöde på planering, utan istället på konsumentens handlingar. Detta har bevisats vara sant för de intervjuade företagen, vilka har baserat sin returprocess på ett kundfokus. Företagen har haft som mål att minska retur-mängder genom bra kundservice samt ett smidigt sätt att utföra returer. Företagen följer inte Rogers et al (2002) strategiska modell steg för steg, utan istället har företagen över tid tagit hänsyn till olika faktorer som Rogers et al (2002) presenterar. Företagens returstrategi är av en framväxande karaktär. På grund av detta har den strategiska modellen strukits bort i arbetet, eftersom den inte är lika tillämplig för denna studie som den operativa modellen. Dock finns det strategiska faktorer som tagits upp i teorin som kan tas i beaktande.

5.6.1 Identifiering av nyckelfaktorer

De strategiska faktorerna som har framkommit i denna studie presenteras i en figur nedan och efterföljs av en analys av varje identifierande faktor.



Figur 14 Sammanfattning av nyckelfaktorer som kan kopplas till returhantering

Returlogistik

Enligt Tibben-Lembke (2002) använder sig företag vanligtvis av ett *milk run*-system, vilket innebär att produkter kommer tillbaka till samma lager som de ursprungligen skickas från till kunden. Detta anses vara problematiskt, eftersom företagen sätter mer tid på hanteringen av framåtflödet istället för returprocessen, och anser att det är viktigare. Tibben-Lembke (2002) anser att företagen bör implementera ett *centralized return center* (CRC) vilket fokuserar endast på returer för att få en effektiv verksamhet.

Inget av de undersökta företagen använder sig av ett CRC. För Jerone är det viktigt att de själva styr hela processen och kan göra förändringar samt kan kontrollera att kvaliteten hålls. Saarni och företag D har båda endast butiker för sin lagerverksamhet och får så lite returer att de inte ser ett CRC vara nödvändigt för dem. Företag C har flera olika klädeskedjor och anser det enklast att hålla ett centrallager var de kan hantera allting. Lagret är även automatiserat vilket hjälper mycket i deras dagliga arbete. Företag C planerar dock i framtiden att utkontraktera sin returprocess till länder som ligger längre bort ifrån Europa, att ledtiden inte skulle bli så lång för returer.

Inom framåtflödet är snabbheten på leveransen viktigt för företagets kunder. Men enligt Tibben-Lembke & Rogers (2002) bryr sig kunden inte om ifall returneringen sker mycket

långsammare inom returflödet. Detta antagande har bevisats stämma i denna undersökning. Jerone, Saarni och företag D använder sig inte av något system för att lagra information när en kund skickar tillbaka en returförsändelse. De anser att detta är onödigt arbete för dem. Endast företag C påpekar att kunderna blir mer bekväma med tiden av god betjäning och kunderna kräver att returhanteringen blir snabbare så att de kan få tillbaka sina pengar.

Ångerrätt

I Finland skyddas konsumenterna genom konsumentskyddslagen. Lagen kräver att företagen ger tydlig information om produkter samt kundernas rättigheter till returneringar. Detta är en princip som företagen följer. Produktbeskrivningar är ytterst viktigt för företagen. Att företagen prioriterar produktbeskrivningar beror främst på att de minskar andelen returer. De undersökta företagen har även klara beskrivningar på sina nätsidor hur en kund kan göra en retur.

Enligt konsumentskyddslagen har köparen garanterat åtminstone 14 dagar på sig att meddela distansförsäljaren om att frånträda ett avtal som gjorts. Jerone erbjuder 30 dagars öppet köp, eftersom de följer praxis för större e-handelsföretag. Saarni följer lagen till punkt och pricka, de har ett citat från konsumentskyddslagen om köparens rättigheter på sin nätsida. Företag C har olika kriterier för varje kedja de äger, men erbjuder vanligtvis längre tid för öppet köp än vad lagen säger. Företag D följer en 2 månaders tid för öppet köp, men är villiga att ta emot returer ifall kunden har överskridit tidsfristen. Alla företag i studien, förutom företag D, har dock en kostnad som kunden måste betala vid en retur. Denna kostnad har främst införts för att minska på risken för onödiga köp som en kund kan göra; då de prövar kläder men köper inget.

Returpolicy

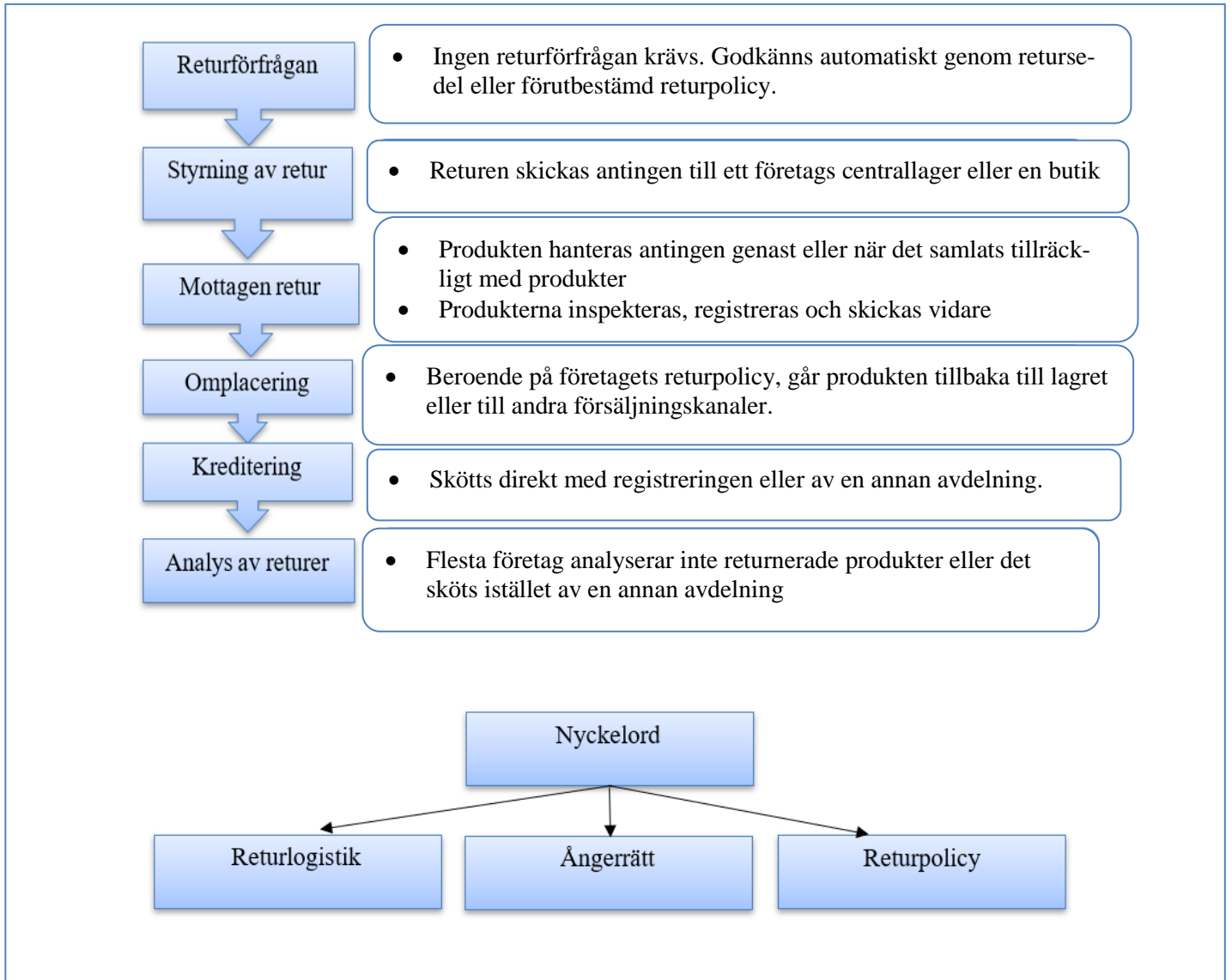
Enligt Greve & Davis (2012 s. 15) finns det två faktorer som är viktiga inom ett företags returpolicy; att erbjuda klara riktlinjer dels för konsumenten om att göra en retur, dels tydliga tillvägagångsätt som ett företag är villigt att ta för att tillfredsställa kunden. Alla företag i undersökningen erbjuder klara riktlinjer via sin hemsida samt använder sig av olika kommunikationskanaler. För Jerone, Saarni och företag D känner alla anställda företagets returpolicy och vet hur de ska gå till väga för att sköta en retur. Detta gör att det

går smidigt för företagen att sköta en retur och eftersom företagen är relativt små är det lätt att utbilda alla anställda. Företag C däremot har över 1000 butiker och olika avdelningar inom företaget, och varje avdelning har sin egen roll. Även inom centrallagret har de anställda egna uppgifter, men vet till största delen hur företagets returpolicy ska skötas.

Enligt Greve & Davis (2012 s. 13–14) så stramar ett företag åt sin returpolicy när de upptäcker att det går kostnader åt vid returnering. Strategier som företag kan ta i användning är att minska på returtiden eller göra returneringen mer komplicerad. Inget av företagen följer ett sådant system, utan har överlag en väldigt accepterande och mjuk returpolicy.

5.7 Sammanfattning av resultatet och analysen

Resultatet och analysen av modeföretags returhantering har undersökts genom den operativa modellen. Därefter har nyckelord identifierats. Vad som har framkommit inom resultatet och analysen presenteras nedan i figur 13.



Figur 15 Sammanfattning av företagens operativa hantering enligt Rogers et al (2002) modell och nyckelord av teorin.

6 DISKUSSION

Syftet med denna studie är att undersöka hur returhanteringen av kläder fungerar inom den finska marknaden, samt jämföra modeföretagens returpolicy och hantering av returer. Med hjälp av en grundlig teori och fyra semistrukturerade intervjuer, anser jag att jag har fått tillfredställande svar på mina forskningsfrågor.

Personligen anser jag att metoden för denna studie har varit rätt uttänkt. Eftersom jag har velat få en detaljerad och personlig beskrivning över hur returhanteringen fungerar för ett företag, så har en kvalitativ forskning varit en användbar metod. Genom att utföra semi-strukturerade intervjuer har jag haft möjligheten att få svar på specifika frågor, men lämnat öppet för respondenten att svara fritt och för mig att ställa tillägsfrågor vid behov. Antalet källor från nätsidor och böcker anser jag även ha varit relevanta till studien, eftersom respondenterna har tagit upp över det som jag har läst. Urval av intervjupersoner anser jag har varit rätta. Respondenterna har haft personlig insikt över ämnet samt själva returhanteringen och har överlag lyckats svara på alla frågor som ställts.

Dock kan det påpekas att en tilläggsintervju med en annan respondent i företaget skulle ha kunnat utföras. Detta är speciellt med företag C som är ett mycket större företag än de andra och har olika avdelningar som sköter olika uppgifter. Detta ledde till att respondenten för företag C inte kunde svara på alla intervjufrågor, eftersom det inte tillhörde personens uppgifter. Det kan även argumenteras att eftersom inte alla i företagen har varit med i företaget från första början, så kan det vara att de inte har haft någon insikt inom företagets strategi och därför inte kan kommentera mera gällande företagets strategiska planering.

Teorin för detta arbete anses vara relevanta. Även om teorin har flera år bakom sig är modellen jämförbar med de processer som kan identifieras hos de undersökta företagen. Detta innebär att den operativa modellen kan vara till nytta då ett modeföretag vill utforma ett effektivt returhanteringssystem för e-handelsvaror. Den strategiska modellen har inte varit lika tillämplande, eftersom företagen inte använder sig av denna princip vid utformningen av deras returprocess. Även om inte all teori användes vid utformningen av resultatet, så har den varit nödvändig för att ha bakgrundsinformation över ämnet.

Utförandet av den empiriska delen var krävande, men fungerade bra. I början var det svårt att få tag på rätt intervjupersoner, eftersom flesta modeföretagen inte utlåter information över deras anställda via deras hemsidor. Det ledde till att ett snöbolls urval måste utföras för att få kontakt med vissa personer, eller hitta alternativa metoder för att nå kontaktpersonerna (exempelvis via vänner som vet en person som jobbar med logistik inom ett modeföretag). Eftersom de flesta kontaktpersonerna ligger utanför Helsingfors samt att intervjun måste ske under respondenternas arbetstid och inte har tid för en personlig intervju, krävdes det att utföra intervjuerna via telefon.

Trovärdigheten för detta arbete kan anses vara relativt hög. Även om det inom kvalitativ studie kan det finnas risk för bedömarfel, så har inspelningen av intervjuerna hjälpt inom minskningen av felvärdet. Tillförlitligheten har även förbättrats genom att respondenterna har vid behov kontaktats för att säkerställa att svaren har uppfattats korrekt och gett möjlighet till att addera eller korrigera några av sina svar. Validiteten och reliabiliteten för detta arbete anses vara god, eftersom resultatet av detta arbete grundar sig på intervjuer som gjorts med personer med direkt hantering av retur. Intervjuerna har besvarats av personer med olika arbetspositioner samt erfarenheter inom returhantering, vilket ger perspektiv. Antalet intervjupersoner har varit fyra, men om man har velat ökat undersökningens tillförlitlighet så kunde man eventuellt intervjua övriga personer inom företagen för att få en bredare samt annorlunda synvinkel på returhanteringen, särskilt från större företag. Intervjupersonerna var även i stort sätt enhetliga över ämnet, vilket ökar reliabiliteten. Intervjupersonerna hade överlag inga svårigheter att förstå de frågor som ställdes, vilket ökar validiteten.

Även om denna studie har gett en bra bild över resultaten av företagens returhanteringsprocess, så kan man inte generalisera det baserat på undersökning av endast fyra företag. Undersökningen kräver mera forskning av flera företag inom Finland, samt företag av olika storlekar, för att bli heltäckande. Överlag anser jag dock att syftet för denna studie har uppnåtts och alla obligatoriska delar har utnyttjats. Arbetet är informativt och ger svar till de frågorna som ställdes upp i början.

6.1 Framtida forskning

Denna forskning har fokuserat på hur modeföretag sköter sin returprocess gentemot teorin samt hur returhanteringen jämförs med varandra. Med tanke på framtida forskning skulle en studie kunna intervjua flera aktörer inom ett företag, för att få en annan synvinkel på företagets returprocess, särskilt för större företag. Samtidigt skulle en liknande studie runt flera modeföretag ge ett mera heltäckande resultat över ämnet. En studie utifrån konsumentens perspektiv skulle även kunna vara till nytta för att få ett annat perspektiv. Vidare föreslås forskning om e-handelsreturer ur ett miljöperspektiv då detta ämne inte har diskuterats väldigt mycket inom denna studie.

KÄLLOR

- Bjørnland, D., Persson, G. & Virum, H., 2003, *Logistik: för konkurrenskraft*
- Bloomberg, D., LeMay, S. & Hanna, B. 2002, *Logistics*
- Brandanalyser, The Five Major Flows in Supply Chain Management. Tillgänglig: <https://brandalyzer.blog/2016/03/23/the-five-major-flows-in-supply-chain/> Hämtad: 5.4.2018
- Bryman, A & Bell, E, 2013, *Företagsekonomiska Forskningsmetoder*, 2. Uppl.
- Bryman, A., Nilsson, Björn, 2002, *Samhällsvetenskapliga metoder* 1. Uppl.
- Butar Butar, M., Sanders, A. & Frei, R., 2016, *Measuring Performance of Reverse Supply Chains in a Carpet Manufacturer*, Tillgänglig: <https://core.ac.uk/download/pdf/29588242.pdf> Hämtad: 26.4.2019
- Coyle, Bardi & Langley, 1996, *The Management of Business Logistics*
- Chorus, G & Timmermans, H, 2008, *Revealing consumer preferences by observing information search*
- Douglas M Lambert, Martha C. Cooper, & Jarus D. Pagh, 1998, *Supply Chain Management: Implementation Issues and Research Opportunities. The International Journal of Logistic Management*, Vol, No. 2.
- E-handel i Norden 2017, Postnord, Tillgänglig: <https://www.iis.se/docs/e-handeln-i-norden-2017.pdf> Hämtad: 20.2.2018
- Eklund, Gunilla. 2012, *Intervju som datainsamlingsmetod*. Tillgänglig: <https://www.vasa.abo.fi/users/geklund/PDF/Intervjuer.pdf> Hämtad: 28.4.2019
- Finlex, *Konsumentskyddslagen, ångerrätt*. Tillgänglig: <https://www.finlex.fi/sv/laki/ajantasa/1978/19780038#L6P14> Hämtad: 28.3.2018
- Fleischmann, M., Bloemhof-Ruwaard, J., Dekker, R., van der Laan, E., van Nunen & van Wassenhove, L, 1997, *Quantitative models for reverse logistics: A review. European Journal of Operational Research*, Vol. 103, No. 1

- Gattorna & Walters, 1996, *Managing the Supply Chain*
- Grant, D. B. 2015. *Sustainable logistics and supply chain management*. Revised edition. London; Philadelphia: Kogan Page.
- Greve, C. & Davis J., 2012, *An Executive Guide to Reverse Logistics: How to Find Hidden Profits by Managing Returns!*
- Hallå! Konsument, 2018, *Ångerrätt* Tillgänglig: <https://www.hallakonsument.se/klaga-angra-eller-anmala/dina-rattigheter-som-konsument/angerratt/> Hämtad: 24.10.2018
- Hellström, D., Hjort, K., Karlsson, S. & Oghazi, P. 2017. *Konsumentreturer i digital handel: Balansakt i tre dimensioner* Tillgänglig: <http://handelsradet.se/wp-content/uploads/2017/06/2017-5-Konsumentreturer-i-digital-handel.pdf> Hämtad: 24.10.2018
- Justitieministeriet. *Konsumentskyddslagen reformeras: Ändringar i konsumentskyddet inom näthandeln*. Tillgänglig: http://oikeusministerio.fi/sv/artikel/-/asset_publisher/kulluttajansuojalaki-uudistuu-verkkokaupan-kuluttajansuojan-muutoksia Hämtad: 28.3.2018
- Konsumentverket, *Kaupan peruminen*, Tillgänglig: <https://www.kkv.fi/Tietoa-ja-ohjeita/Ostaminen-myyminen-ja-sopimukset/kaupan-peruminen/> Hämtad: 17.10.2018
- Widerberg, K., 2006, *Kvalitativ forskning i praktiken*.
- Lee, H.L., 2004, *The Triple-A Supply Chain*. Harvard Business Review, Tillgänglig: <http://www.scap.pk/article/SupplyChain.pdf> Hämtad: 26.4.2019
- Madenas, N., Tiwari, A., Turner, C. & Woodward, J., 2014, *Information flow in supply chain management: A review across the product lifecycle*
- Mintel Press Team, 2017, Tillgänglig: <http://www.mintel.com/press-centre/fashion/uk-online-sales-of-clothing-fashion-accessories-and-footwear-grow-by-17-in-2017> Hämtad: 23.2.2018
- Mollenkopf, D. A., Rabinovich. E., Laseter, T. M. & Boyer, K.K., 2007, *Managing Internet Product Returns: A Focus on Effective Service Operations*. *Decision Sciences*

- Mukhopadhyay, K. S. & Setaputra, R., 2007, *A dynamic model for optimal design quality and return policies*. *European Journal of Operational Research*, 180
- Paulsson, U., Nilsson, C. & Tryggestad, K., 2000, *Flödesekonomi: Supply Chain Management*
- Pei, Z., Paswan, A. & Yan, R., 2014, *E-retailer's return policy, consumer's perception of return policy fairness and purchase intention*. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 21 (3)
- Petersen, J. A & Kumar, V., 2009, *Are Product Returns a Necessary Evil? Antecedents and Consequences*. *Journal of Marketing*, 35 (73)
- Petersen, J. A & Kumar, V., 2010, *Can Product Returns Make You Money?*, "MIT Sloan Management Review, Spring Vol. 51 No. 3
- Rao, S., Rabinovich, E. & Rajuc, D., 2014, *The role of physical distribution services as determinants of product returns in Internet retailing*. *Journal of Operations Management*, 32,
- Rogers, D., Lambert, L., Croxton, K. & García-Dastugue, S. (2002) *"The Returns Management Process"*, *The International Journal of Logistics Management*, Vol. 13 Issue: 2
- Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A., 2009, *Research methods for business students*. 5th ed. Harlow: Prentice Hall.
- Simchi-Levi, D., Kaminsky, P. & Simchi-Levi, E., 2008, *Designing and Managing the Supply Chain*. 3. Uppl., McGraw Hill Higher Education
- Solitan Tutkimus, 2015, Tillgänglig: <https://www.solita.fi/solitan-tutkimus-kaupan-trendit-ja-tulevaisuus-2015/> Hämtad: 21.2.2018
- Statista, 2018, Tillgänglig: <https://www.statista.com/statistics/251666/number-of-digital-buyers-worldwide/> Hämtad: 23.2.2018
- Storhagen, N. G. 2011. *Logistik - grunder och möjligheter*. 4. uppl. Malmö: Liber.
- Sähköinen tiedonsiirto Suomessa, 2011, Tillgänglig: <https://www.tieke.fi/pages/view-page.action?pageId=9634582> Hämtad: 20.2.2018

Theirry, M., Salomon, M., van Nunen J. och van Wassenhove, L., 1995, *Strategic issues in product recovery management*, California Management Review, Vol. 37, No. 6

Tibben-Lembke, S. & Rogers D., 2002, *Differences between forward and reverse logistics in a retail environment*

Tilastokeskus, 2017, Tillgänglig: https://www.stat.fi/til/sutivi/2017/13/sutivi_2017_13_2017-11-22_kat_002_fi.html Hämtad: 23.2.2018

BILAGA 1

Intervjuguide

Personliga frågor:

- 1) Intervjupersonens kön och ålder?
- 2) Hurdan utbildning har du? Har du fått utbildning inom returhantering?
- 3) Hur länge har ni arbetat med företaget? Hur länge inom returhantering?

Frågor gällande returhanteringens mål och strategi:

- 4) Vad har ert företag som mål med returer?
 - a. Har ni uppnått era mål? *Varför/varför inte?*
 - b. Har returhanteringen upplevt förändringar genom åren? Hurdana?
- 5) Hur går ni till väga för att hantera returer så effektivt som möjligt?
 - a. Vilka metoder använder ni för att minska på returer?
- 6) Känner alla arbetare till företagets returpolicy?
 - a. Hur utbildar ni era arbetare inom området?
- 7) Har ni ett skilt retursystem för era återförsäljare? *Varför/varför inte?*

Frågor gällande styrningen av returer:

- 8) Ger ni instruktioner till era kunder om hur en retur bör göras?
 - a. Utnyttjar ni er av olika kommunikationskanaler ifall kunden behöver hjälp?
- 9) Vart förs produkter som returneras? För ni till ett skilt center som behandlar era returer? *Exempelvis en Centralized Return Center?*
 - a. Har detta system fungerat för er? *Om inte, vilka ändringar har ni gjort?*
- 10) Utkontrakterar ni eran returprocess? *Varför/varför inte?*
 - a. Vilka fördelar har detta haft för ert företag?
 - b. Hurdant avtal har ni med leveransbolag?
 - c. Har det skapat några problem för er? *Hurdana?*

Frågor gällande placering av produkter:

- 11) Hur värderar ni returnerade produkter?
 - a. Hur bestämmer ni vart produkterna ska föras? Exempel till återförsäljare eller återvinning?
- 12) Hur lång tid tar det i genomsnitt att hantera en retur?
 - a. Hur prioriterar ni vilka returer som hanteras först?
- 13) Vilket är det vanligaste resultatet av en returnerad produkt?
- 14) Har ni gjort ändringar i positioneringen genom åren? *Varför/varför inte?*

Frågor gällande kreditering:

- 15) Vem står för returernas fraktkostnader? *Varför?*
 - a. Beaktar ni konsumentsskyddslagen beträffande returernas fraktkostnader?
- 16) Mäter ni kostnaderna för returer? Har ni uppgifter om kostnaderna per retur/per produkt/per produktgrupp/totala kostnader eller endast en uppskattning om dessa?
- 17) Hur värderar ni en returnerad produkt?
- 18) Uppstår det någonsin problem/tvister med återbetalningen? Hurdana?

Frågor gällande analysering av returhanteringen:

- 19) Lagrar ni information över returnerade produkter? Hur?
 - a. Har detta haft någon påverkan för er? Hurdan?
- 20) Ser ni några problem i er returhantering idag?
 - a. Vad kan ni förbättra?

