



# GÖTEBORGS UNIVERSITET

## HANDELSHÖGSKOLAN

# Ett effektivt returflöde

Centrala aspekter att beakta vid utformande av returflöden inom e-handeln

Kandidatuppsats i Logistik  
Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet  
Vårterminen 2015  
Handledare: Elisabeth Karlsson

Författare:	Födelseår:
Jenny Hallberg	1989
Emma Linderöth	1988

## Förord

Denna kandidatuppsats är skriven vid Handelshögskolan i Göteborg under vårterminen 2015. Det har varit en otroligt lärorik och intressant period, präglad av intensivt arbete. Många personer har bidragit till att denna uppsats varit genomförbar, vilka vi i detta avsnitt vill visa vår uppskattning och tacksamhet till. Vi vill rikta ett stort tack till samtliga personer som deltagit i denna studie, er kunskap som lyfts fram i samtalen har varit intressant, berikande och otroligt värdefull för oss. Ett speciellt tack till DB Schenker för ert bemötande, för att ni stöttat oss genom hela processen och gett oss möjligheten att få en djup inblick i er returhantering. Hanna, Markus, Magnus, Ralf, Andreas och Björn - tack för er tid och ert engagemang. Vi vill även tacka vår handledare Elisabeth Karlsson på Handelshögskolan som under arbetets gång gett oss värdefull vägledning.

**Jenny Hallberg**

**Emma Linderöth**

Göteborg 2015-05-28

## Sammanfattning

Den växande e-handelsbranschen präglas av stora returmängder och i den konkurrens som råder på marknaden idag kan en enkel returprocess bidra till både kundlojalitet och kostnadseffektivisering. E-handelsföretagens och transportföretagens gemensamma mål är att göra konsumenten nöjd, eftersom utan konsumentens köp uteblir intäkten för bägge parter. Med samma slutgiltiga mål finns det en anledning att undersöka närmare hur dessa aktörer förhåller sig till varandra. Studiens fokus är returflödet från konsument tillbaka till e-handelsföretaget med tillhörande tre parallella flöden: information, fysiska varor och kapital. Syftet är att belysa såväl e-handelsföretags som transportföretags uppfattningar och hantering relaterat till e-handelsreturer, för att därigenom bidra med ökad kunskap och förståelse för centrala aspekter att beakta vid utformandet av ett effektivt returflöde. Ett effektivt returflöde handlar om såväl kostnads- som måleffektivitet och inkluderar även miljöaspekten, kundservice, ledtider, förmågan att se till returflödeskedjan ur ett helhetsperspektiv och hållbarhet inför framtiden. Studien grundar sig på intervjuer med e-handelsföretag, sakkunniga inom e-handel och anställda på ett transportföretag samt en kartläggning av fyra svenska transportföretags returerbjudande utifrån deras hemsidor. Efter datainsamlingen kunde hantering och målsättningar kring returer, transportföretagens tjänsteutbud i relation till e-handelsföretagens efterfrågan samt viktiga aspekter att beakta vid utformandet av ett effektivt returflöde identifieras. Studiens resultat gällande hantering och målsättningar visar att samtliga e-handelsföretag strävar efter en så låg returandel som möjligt, samtidigt som alla respondenter ser returer som en naturlig del av e-handeln. Transportföretaget uttrycker en målsättning kring att bli ledande i branschen på returhantering. Resultaten påvisar skillnader gällande transportföretagens tjänsteutbud i relation till vad som efterfrågas av e-handelsföretagen. Detta kan delvis förklaras av att det inte funnits någon egentlig kravbild gentemot transportföretagen gällande returflödet samt en bristande kommunikation. Spårbarhet och valfrihet är de främsta aspekterna som identifierats med krav på förbättring i dagsläget, vilka kan kopplas ihop med informationsflödet och snabbare återbetalningar. Studiens resultat har identifierat samarbete både horisontellt och vertikalt i kedjan, delad infrastruktur, systeminvesteringar, korta ledtider, flexibilitet, valfrihet, enkelhet, miljö och hållbarhet, differentiering samt styrning av flöden som viktiga aspekter att beakta vid utformandet av ett effektivt returflöde.

# Innehållsförteckning

<b>1. Inledning</b>	3
1.1 Bakgrund	3
1.2 Problemdiskussion	4
1.3 Syfte	6
1.3.1 Frågeställningar	6
1.4 Disposition	6
<b>2. Metod</b>	7
2.1 Forskningsdesign	7
2.2 Primärdata	7
2.2.1 Urval intervjupersoner	7
2.2.2 Intervjuernas uppbyggnad	8
2.2.3 Intervjutillfällena	9
2.3 Sekundärdata	10
2.3.1 Urval transportföretag	10
2.3.2 Litteraturgenomgång	10
2.4 Validitet och reliabilitet	11
2.5 Studiens uppbyggnad	11
<b>3. Referensram</b>	12
3.1 Supply chain management	12
3.2 E-handels karakteristik	12
3.3 Returlogistiken idag	14
3.3.1 Returlogistikens strategiska roll	15
3.3.2 Dagens konsumentdirektiv	16
3.4 Konsumenternas retur beteende	16
3.4.1 Kundlojalitet	17
3.4.2 Service som värdeadderare	18
3.5 Information och IT	18
3.6 Ett effektivare returflöde	20
3.7 Förväntade trender för framtiden	21
3.7.1 Ökat samarbete ställer krav på funktionell IT	21
3.7.2 Kortare ledtider	22
3.7.3 Större andel hemleveranser	22
3.7.4 Ökat miljöfokus	22
3.7.5 Nya regler	22
<b>4. Resultat</b>	24
4.1 E-handelsföretagens returvillkor och retur anmälan	25

4.2	Transportföretagens erbjudande kring e-handel och returer .....	26
4.3	Returernas betydelse .....	27
4.4	Målsättningar kring returer .....	28
4.5	E-handelsföretagens krav på transportföretagen .....	29
4.6	Uppfattade krav hos DB Schenker .....	30
4.6.1	Förbättringspotential .....	31
4.7	Möjligheter med returer .....	31
4.8	Utmaningar och problematik .....	32
4.8.1	Missbruk av returvillkor .....	32
4.8.2	Nya lagar och regler .....	32
4.8.3	Bristfällig information och IT .....	33
4.8.4	Anpassning och kommunikation .....	34
4.8.5	Praktiska aspekter .....	35
4.8.6	Den ekonomiska aspekten .....	36
4.9	Framtidens behov .....	36
4.9.1	Miljö och hållbarhet .....	37
4.9.2	Enkelhet, flexibilitet och nya affärsmodeller .....	37
4.9.3	Bättre informationssystem och spårbarhet .....	38
4.9.4	Differentierade erbjudanden .....	39
4.9.5	Samarbete som nyckelfaktor .....	39
<b>5.</b>	<b>Analys och diskussion</b> .....	<b>41</b>
5.1	Returernas strategiska roll .....	41
5.2	Skillnader i utbud och efterfrågan .....	42
5.3	IT's kritiska roll .....	43
5.4	Differentieringens möjligheter .....	44
5.5	Samarbete krävs för framgång .....	45
5.6	Viktiga åtgärder för effektivisering av returflöden .....	46
5.6.1	Praktiska aspekter .....	46
5.6.2	Ökad valfrihet .....	47
5.6.3	Snabb återbetalning .....	47
5.6.4	Expansion .....	47
5.6.5	Lagar och reglers påverkan .....	48
5.6.6	Miljö och hållbarhet .....	48
<b>6.</b>	<b>Slutsatser</b> .....	<b>49</b>
6.1	Framtida forskning .....	51
<b>7.</b>	<b>Referenslista</b> .....	<b>52</b>
<b>Appendix</b>	.....	<b>55</b>

# 1. Inledning

---

*Inledningsvis ges en introduktion till denna studie med tillhörande problemdiskussion som sedan utmynnar i studiens syfte och tillhörande frågeställningar.*

---

## 1.1 Bakgrund

Internet har skapat helt nya möjligheter att konsumera. Idag kan konsumenten köpa saker oavsett var den befinner sig, det kan vara hemma i soffan eller på resande fot. Det enda som behövs är en dator, telefon eller liknande med internetuppkoppling, vilket de flesta svenskar har tillgång till idag. Föga förvånande är då att e-handeln sedan tidiga 2000-talet har haft en stark tillväxt i Sverige med 42,9 miljarder kronor i omsättning 2014 (E-barometern, 2014). E-handeln ökar också i världen och globaliseringen har gjort det möjligt för svenskarna att handla på nätet även från andra länder, vilket ökar konkurrensen men också öppnar upp för nya marknader (Hjort, 2013). 2015 beräknas 50 % av EU:s befolkning handla på internet (EMOTA, 2015). Det är därför viktigt att svenska e-handelsföretag också ser utanför Sveriges gränser för att kunna överleva på sikt, vilket ökar komplexiteten i försörjningskedjan. Det är således viktigt för både logistikföretag och e-handlare att beakta vikten av system som stödjer en expansion utanför Sveriges gränser.

Den ökade e-handeln medför också ett ökat returflöde från konsument tillbaka till e-handelsföretaget. E-handelsbranschen präglas av stora returmängder eftersom konsumenten inte har möjlighet att känna på och prova produkten innan köp. Speciellt kläd- och skobranschen har av förklarliga skäl problem med detta då konsumenten använder sitt eget hem som provrum. Konsumenten har enligt svensk lagstiftning alltid ångerrätt, men då får konsumenten själv stå för returfrakten om inget annat erbjudits vid köpet (SFS 2014:14). Idag använder många e-handlare fri frakt och fri retur till sina kunder som ett konkurrensmedel vilket gör att returflödena ökar ytterligare. Hädanefter när ordet returer nämns syftar vi på konsumentreturer B2C inom e-handeln, det vill säga när en privatperson genomfört ett köp av en fysisk produkt på internet men av någon anledning ångrat sitt köp och skickar tillbaka produkten. Anledningar till att returer uppstår kan vara att produkten inte passade, fel storlek, ej levde upp till förväntningarna, var trasig vid ankomst eller att för lång ledtid medfört att kunden införskaffat varan på annat sätt.

## 1.2 Problemdiskussion

Returflödet bidrar till ytterligare komplexitet i värdekedjan, eftersom ett köp inte alltid är avslutat när kunden mottagit sin vara. Samtidigt ges en möjlighet att väga upp ett dåligt köp och en missnöjd kund med en smidig returprocess och service i samband med att en vara returneras. I den konkurrens som råder på marknaden idag är det av största vikt att behålla sina kunder. E-handelsbranschen präglas dock av illojala kunder och stor prispress (Hjort, 2010). Detta leder till att e-handelsföretag behöver ta alla tillfällen i akt för att skapa en god upplevelse för kunden, där ett smidigt returflöde kan vara en anledning för konsumenten att återkomma till företaget (Mollenkopf et al. 2007).

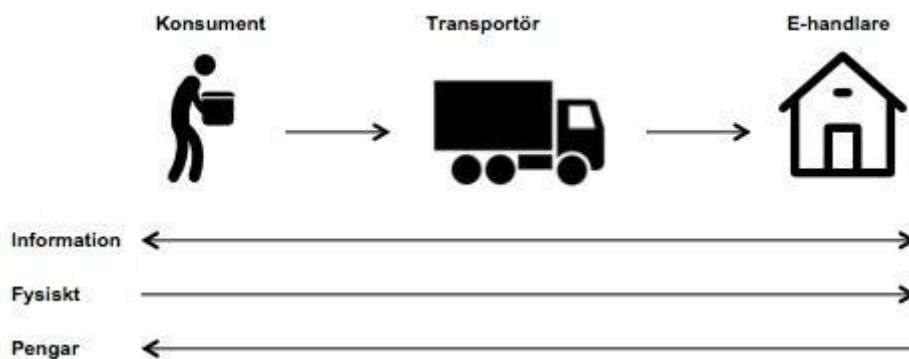
Det finns e-handelsföretag vars försäljning enbart sker på nätet, samtidigt som det finns e-handelsföretag som även har fysiska butiker, så kallad flerkanalsförsäljning (Enarsson, 2006). Detta har lett till att det förekommer olika leverans- och returmetoder vid handel via nätet. Exempel på leveransmetoder är hemleverans, uthämtning i butik eller serviceställe, leverans till arbetsplats eller till brevlådan (E-barometern, 2014). Omvänt kan dessa således även utgöra startpunkten för en retur. Detta ger upphov till att företags returprocesser och returhantering skiljer sig åt, vilket kräver att hänsyn tas till de olika företagens situation och produktsortiment vid utformning av returflödet. Komplexiteten det varierade utbudet medför kräver därför att denna studie inkluderar såväl renodlade nätbutiker som flerkanalsföretag.

Då en kund väljer att handla på nätet ges ingen möjlighet till att undersöka varan innan köp, vilket gör att risken för returnering ökar. Kreditprocessen belyses som en nyckelaspekt i hur kunden upplever returprocessen. Denna process föregås av kvitto på returbegäran, planering av returflödet, kvitto på mottagen retur och beslut kring hur returen ska hanteras. Det är således först när dessa aktiviteter är genomförda som kunden kan återbetalas, vilket innebär att tiden för återbetalning beror på hur snabbt föregående aktiviteter kan utföras av delvis kunden själv, men även transportören och e-handelsföretaget. Detta visar tydligt på hur returflödet utgörs av en sammanlänkad kedja, där aktörernas samarbete kan anses kritiskt för att uppnå effektivitet och förbättringar, inte minst gällande återbetalning. (Griffis, Rao & Goldsby, 2012)

E-handelsföretagets och transportföretagets gemensamma mål är att göra konsumenten nöjd, eftersom utan konsumentens köp uteblir intäkten för bägge aktörerna. Konsumenterna utgör

en heterogen grupp med olika beteenden och preferenser vilket gör det komplext att hantera dessa. Samtidigt är det centralt för företagen att uppnå kostnadseffektivitet i returprocesserna och hantera ökade miljökrav och konkurrens. Eftersom e-handelsföretagen och transportföretagen har samma slutgiltiga mål finns det en anledning att undersöka närmare hur dessa aktörer förhåller sig till varandra. Dessa två aktörer behöver se returflödet som en möjlighet till återfång av värde och ha de kunskaper och resurser som krävs för att kunna erbjuda sina kunder en god service. Samtidigt är kostnader en oundviklig aspekt som måste balanseras med kundservice.

Tidigare studier inom området har fokuserat på enskilda intressenters perspektiv, men få studier beaktar flera intressenter och aspekter. Hjort (2013; 2010) samt Ramanathan (2011) fokuserar på e-handelsföretagens perspektiv medan Griffis, Rao och Goldsby's (2012) fokus ligger på konsumenterna. Vidare koncentrerar sig Mollenkopf et al. (2007) och Hazen et al. (2014) på de mer operativa delarna och informationsteknikens roll. Med en avsaknad av studier som jämför e-handelsföretag och transportföretag har vi identifierat en infallsvinkel gällande returlogistiken som behöver mer uppmärksamhet. Att bredda perspektivet gällande returflödet är viktigt, inte minst då integration och partnerskap anses vara centrala faktorer för framtiden (Enarsson, 2006). Denna infallsvinkel utgör således denna studies avstamp där e-handelsföretag, transportföretag och konsument bildar en kedja. E-returflödeskedjan innefattar dessutom tre flöden: information, fysiska varor och kapital (Fredholm, 2013). Studiens fokus är returflödet från konsument tillbaka till e-handlaren med dessa tre parallella flödena, vilket illustreras i Figur 1.



Figur 1. Illustration av studiens fokus med de tre parallella flödena som returflödet från konsument tillbaka till e-handlaren innebär. (Källa: egen)



## 1.3 Syfte

Studiens syfte är att belysa såväl e-handelsföretags som transportföretags uppfattningar och hantering relaterat till e-handelsreturer, för att därigenom bidra med ökad kunskap och förståelse för centrala aspekter att beakta vid utformandet av ett effektivt returflöde.

### 1.3.1 Frågeställningar

För att kunna uppfylla studiens syfte kommer följande frågeställningar att besvaras:

- Hur hanteras e-handelsreturer i dagsläget och vilka målsättningar finns beträffande returflödet?
- Motsvarar transportföretagens tjänsteutbud det som e-handelsföretagen efterfrågar?
- Vilka aspekter är viktiga att beakta vid utformandet av ett effektivt returflöde?

Gällande ett effektivt returflöde åsyftar denna studie såväl kostnads- som måleffektivitet. Ett effektivt returflöde ska således vara ekonomiskt fördelaktigt för såväl e-handelsföretag som transportföretag samt verka för att dessa parterers målsättningar gällande returhantering uppnås. I begreppet inkluderas även miljöaspekten, kundservice, ledtider, förmågan att se till returflödeskedjan ur ett helhetsperspektiv samt hållbarhet in i framtiden.

## 1.4 Disposition

Som ett nästa steg presenteras metodavsnittet där en grundlig genomgång görs med avseende på studiens metod samt beslut som tagits. Dessa beslut motiveras samtidigt som tillhörande styrkor och svagheter tydliggörs. Därefter utvecklas den teoretiska referensramen, vilken är uppdelad i sektioner av viktiga områden kopplade till e-handels returlogistik. Med en tydlig teoretisk grund beskrivs sedan denna studies resultat. Därefter analyseras och jämförs tidigare forskning och dess teori med resultaten för att besvara frågeställningarna och uppfylla studiens syfte. Avslutningsvis sammanfattas slutsatserna med reflektioner kring framtida forskning.

## 2. Metod

---

*I detta avsnitt presenteras hur studien genomförts och metodval motiveras.*

---

### 2.1 Forskningsdesign

Med ett syfte som kräver att både transportföretag och e-handelsföretag behandlas, efterfrågas en metod som ger möjlighet att identifiera olika målsättningar, uppfattningar och behov gällande returflödet. Kvalitativa metoder fokuserar på ord, analys och teorigenerering och har således ett mer tolkande synsätt, medan kvantitativa metoder fokuserar på teoriprövning samt kvantifiering av data (Bryman & Bell, 2013). Då studiens syfte är av explorativ och deskriptiv karaktär, där vi avser att utforska och beskriva returflödet inom e-handeln, så framstår den kvalitativa metoden som mest lämpad. För att kunna besvara forskningsfrågorna och uppfylla syftet behövs såväl primär- som sekundärdata, då användandet av flera typer av data med fördel kan användas för att kontrollera varandra enligt Jacobsen, Sandin och Hellström (2002). Primärdata har samlats in med hjälp av kvalitativa intervjuer medan studiens sekundärdata utgörs av litteratur kring e-handelns returlogistik samt en kartläggning av fyra svenska transportföretags returerbjudande. Dessa data kommer sedan analysera och jämföras med varandra för att understödja besvarandet av forskningsfrågorna samt uppfylla studiens syfte.

En kvalitativ metod i form av kvalitativa intervjuer är därmed något som anses väl lämpat för denna studies syfte, då dessa ger en flexibilitet och bidrar till att få fram de olika intervjupersonernas uppfattningar. Denna typ av metod ger möjligheten att efter genomförda intervjuer uppmärksamma viktiga aspekter att beakta i utformandet av ett returflöde.

### 2.2 Primärdata

Primärdata innebär en datainsamling som är anpassad specifikt för en frågeställning och sker för första gången. Metoder för att samla in primärdata är exempelvis intervjuer, observationer eller enkäter. (Jacobsen, Sandin & Hellström, 2002)

#### 2.2.1 Urval intervjupersoner

Studiens intervjupersoner kan delas in i tre grupper. Dessa tre grupper utgörs av sakkunniga inom e-handel, e-handelsföretag samt anställda med olika kompetensområden på ett transportföretag. Då möjligheten gavs att få en djupare inblick i transportföretaget DB

Schenker, togs beslutet att göra flera intervjuer inom detta företag för att få en bred och djup inblick i deras arbete inom e-handel och retur.

Listan över intervjupersoner togs delvis fram med hjälp av anställda på transportföretaget utifrån deras kontaktnät och kunder. Vi är väl medvetna om att detta kan ses som ett subjektivt och vinklat urval, men med begränsad tid ansågs detta lämpligt samtidigt som det gav möjligheten att komma i kontakt med en bred uppsättning personer med olika kompetensområden. För att hålla studien så objektiv som möjligt valdes ändå merparten av e-handelsföretagen ut utan transportföretagets inblandning. Vad som bör tilläggas är att de intervjuade e-handelsföretagen består av både renodlade nätbutiker och flerkanalsföretag från olika branscher, detta för att ge studien bredd och inte begränsa dess resultat till enbart en typ av e-handelsföretag. Intervjupersonerna från transportföretaget valdes utifrån kompetensområden, för att ge en kunskapsbredd i intervjuerna. Urvalet gällande intervjupersoner går således att benämnas som ett teoretiskt urval, då urval gjorts för att inkludera de aktörer och områden som studien grundar sig på (Bryman & Bell, 2013). Intervjupersoner tillkom också under studiens gång då snöbollsurval användes, det vill säga att respondenterna rekommenderade ytterligare intressanta personer (Bryman & Bell, 2013). Med rådande tidsram och ett begränsat antal kvalitativa intervjuer ansågs det även fördelaktigt att på förhand vara medveten om intervjupersonernas kunskap och erfarenhet inom returlogistiken, då det i högre utsträckning säkerställde att intervjuerna skulle ge värdefull information.

### **2.2.2 Intervjuernas uppbyggnad**

Huvuddelen av intervjuerna var semistrukturerade, vilket innebar att intervjuguidens utformning gav intervjupersonerna frihet vid besvarandet av frågor. En semistrukturerad intervju innebar även flexibilitet för intervjuaren som kunde röra sig mer fritt i intervjuguiden samt ställa spontana följdfrågor för att följa intervjupersonens intresse samt uppmärksamma nya och viktiga aspekter (Bryman & Bell, 2013). Detta är viktiga faktorer för att intervjuerna skulle kunna understödja studiens syfte, vilket motiverar metodvalet. Semistrukturerade intervjuer är även väl lämpade när det finns ett tydligt inledande fokus med ett antal stående frågeställningar, vilket är fallet i denna studie. Ett visst inslag av ostrukturerade intervjuer förekom vid intervjuer med anställda på transportföretaget. Detta motiverades av behovet att låta intervjupersonen tala fritt utifrån sina expertområden. Dessa ostrukturerade intervjuer liknade därför mer ett vanligt samtal med endast få anteckningar som stöd.

Mer ingående var intervjuguidernas fokus e-handelns returlogistik. Uppbyggnaden bestod av ett antal teman vilka täckte studiens fokusområde. Vi valde således att inte använda oss av rena intervjufrågor, då dessa medför en större risk för ledande och värdeladdade frågor. För att behålla en struktur i intervjuerna sattes intervjuguidernas teman i viss ordning, men med friheten att under intervjuens gång ändra denna. Dessutom innehöll varje tema en rad underliggande punkter med främsta syftet att stödja intervjuarna och säkerställa att viktiga aspekter inte glömdes bort. Intervjuguiderna utformades efter en grundlig teoretisk genomgång, för att säkerställa vilka områden som behövde belysas. Även transportföretaget rådfrågades gällande e-handelsföretagets intervjuguide innan denna sattes i bruk för att försäkra sig om att relevanta teman valts ut. Med endast teman ställdes preciserande, tolkande och uppföljningsfrågor vid behov (Bryman & Bell, 2013), för att tydliggöra respondenternas svar. Intervjupersonerna ombads exemplifiera med verkliga exempel för att göra det lättare att förstå och tolka deras uppfattningar (se Appendix för intervjuguiderna och intervjusammanställningar).

### **2.2.3 Intervjutillfällena**

Den initiala kontakten med intervjupersonerna skedde i huvudsak via mail med en kort presentation och beskrivning av studien och dess syfte. Därefter bokades intervjuer in, vilka beroende på önskemål och av praktiska anledningar hölls antingen på transportföretagets huvudkontor eller hos intervjupersonens företag. På grund av avstånd gjordes en intervju på Skype och en per telefon, vilket tydligt framgår i Appendix. Före intervjutillfällets start tillfrågades intervjupersonerna om de gav sin tillåtelse till inspelning, vilket samtliga godkände. Intervjupersonerna gavs också möjligheten att vara anonyma, vilket en del av dem önskade. Därefter gavs en kort introduktion gällande studien och sedan påbörjades intervjun.

Intervjuerna pågick mellan 45-75 minuter (se Appendix för sammanfattning av intervjuer). Utöver ljudinspelning gjordes även stödanteckningar löpande under intervjuernas gång. Dessa utgjorde underlaget till sammanställningarna av intervjuerna, vilka sammanställdes efter varje avslutat intervjutillfälle. Detta kompletterades sedan med att lyssna på inspelningen av intervjun för att säkerhetsställa att all relevant information inkluderats, samt att citaten blivit korrekt formulerade. En sammanställning av respektive respondents uppfattning ansågs lämpligt, med hänsyn till det stora antalet intervjuer samt rådande tidsram. Därmed ansågs inte transkribering nödvändig. För att säkerställa att sammanställningarna stämde överens med intervjuinnehållet, skickades dessa ut till de intervjuade för godkännande.

## **2.3 Sekundärdata**

Sekundärdata är information som någon annan samlat in. Oftast är detta insamlat för ett annat syfte än vad studien som använder sig av dessa sekundärdata har, och därför är det viktigt att alltid kritiskt granska sekundärdata och dess källor. Det är ofta bra att använda både sekundär- och primärdata i en forskningsdesign eftersom dessa kan styrka varandra, alternativt påvisa intressanta kontraster. (Jacobsen, Sandin & Hellström, 2002)

### **2.3.1 Urval transportföretag**

Endast ett transportföretag användes vid insamlingen av primärdata på grund av rådande tidsram och möjligheten som gavs att få en djup inblick i organisationen. För att ändå inkludera och påvisa hur transportutbudet inom e-handeln ser ut idag genomfördes en kartläggning av fyra stora svenska transportföretags erbjudanden inom e-handel och retur utifrån respektive företags hemsida, med avsikt att ge en översikt över marknadens utbud. Då grunden till kartläggningen utgörs av sekundärdata från respektive företags hemsida är det viktigt att belysa att jämförelsen endast grundar sig på hur företagen presenterar sina erbjudanden, och således behöver detta nödvändigtvis inte spegla hur välfungerande deras praktiska returhantering är. Då denna studie fokuserar på e-handeln blir det ändå av intresse att se hur transportföretagen uttrycker sina erbjudanden på nätet. Transportföretagen som kartlades var DHL, PostNord, Bring och DB Schenker.

### **2.3.2 Litteraturgenomgång**

Studiens teoretiska avsnitt grundar sig på vetenskapliga artiklar, avhandlingar, rapporter samt litteratur gällande returlogistiken. Då framtidsaspekten kring returlogistiken är en del av studien innefattar teorin även publikationer med fokus på nyheter, trender samt lagkrav. Publikationer, vetenskapliga artiklar och avhandlingar har sökts fram från databaser såsom Business Source Premier, Google Scholar samt Göteborgs Universitetsbibliotek. Under denna informationssamling har sökord såsom "reverse logistics", "returns management", "customer returns", "e-commerce", "e-business" och "information systems" i olika kombinationer använts. Det förekommer även referenser som inte är vetenskapligt fastställda, såsom nyhetsartiklar, vilket motiveras av en strävan efter aktualitet. I övrigt har det funnits en ambition att i så hög utsträckning som möjligt grunda det teoretiska avsnittet på så aktuella publikationer som möjligt, då e-handeln och dess tillhörande returlogistik präglas av ständig förändring och utveckling.

## 2.4 Validitet och reliabilitet

Reliabilitet påvisar tillförlitlighet och användbarhet medan validitet handlar om att verkligen mäta det som avses mätas (Ejvegård, 2009). Somliga hävdar att begreppen validitet och reliabilitet främst hör hemma i kvantitativa metoder och att andra benämningar såsom trovärdighet och tillförlitlighet är bättre lämpade begrepp för kvalitativa metoder (Bryman & Bell, 2013). Gällande de utvalda intervjupersonerna, har dessa valts ut med hänsyn till deras kompetens inom e-handel och returlogistik. Detta talar således för en tillförlitlighet och trovärdighet i studiens resultat. Under intervjuerna har även icke värdeladdade ord och en objektivitet hos intervjuarna använts, vilket ytterligare stärker resultatets trovärdighet. Då studien innefattar en bred uppsättning källor ges en möjlighet att ställa de olika källorna mot varandra vilket ger en förbättrad kritisk granskning och tillförlitlighet.

## 2.5 Studiens uppbyggnad

Referensramen inleds med en bred ansats gällande logistik och e-handel för att sedan fördjupas inom e-handelns returhantering, med rubriker kring centrala begrepp såsom konsumenter och kundlojalitet, IT, effektivare returflöde och förväntade trender för framtiden. Utifrån referensramen skapades intervjuguiderna med teman, vilka sedan låg till grund för resultatavsnittet. Resultatet analyserades genom att ställa primär- och sekundärdata mot varandra och på så sätt kunde mönster och olika uppfattningar urskiljas. Detta ställdes sedan i relation till referensramen i analysen, där frågeställningarna gällande returhantering, målsättningar, utbud och efterfrågan samt viktiga aspekter för ett effektivt returflöde användes som grund för avsnittets uppbyggnad. I slutsatserna besvarades sedan frågeställningarna kortfattat och tydliggjorde att studiens syfte uppfyllts genom att bidra med ökad kunskap och förståelse för centrala aspekter att beakta vid utformandet av ett effektivt returflöde.

### 3. Referensram

---

*I följande teoretiska avsnitt skildras forskning och litteratur med koppling till studiens syfte för att tydliggöra viktiga begrepp och koncept gällande e-handelns returflöde.*

---

#### 3.1 Supply chain management

Logistikkonceptet har förändrats mycket sedan det först introducerades i mitten av 1900-talet. Det har gått från att endast fokusera på att optimera det fysiska transport- och lagerflödet till att idag utgöra ett strategiskt verktyg för att skapa en konkurrenskraftig kedja. Denna kedja består av alla aktörer nödvändiga för att kunna leverera produkt till slutkund. Idag råder ett ökat fokus på miljön och konsumenter påvisar en större miljömedvetenhet. (Enarsson, 2006)

Enarsson (2006) menar att miljöorganisationer, marknadens efterfrågan på grönare produkter samt hårdare miljölagar och regler är några av faktorerna som drivit på denna utveckling. Som ett resultat ställs krav på företag att i ökad utsträckning integrera miljöfrågor i sina verksamheter. Globalisering, internationalisering och IT-utveckling är ytterligare aspekter som måste beaktas i effektiviseringen av kedjan. van Weele (2012) benämner detta systemsynsätt som supply chain management och för att lyckas med detta krävs fokus på alla relationer och beroenden i kedjan. Detta är en stor utmaning då det kräver koordinering och samarbete mellan olika aktörer. Supply chain management handlar till syvende och sist om att tillfredsställa slutkunden och alla aktiviteter som görs i kedjan behöver således fokusera på just slutkunden (van Weele, 2012).

#### 3.2 E-handelns karakteristik

E-handelsbranschen präglas av hård konkurrens där många säljer liknande produkter, och prispressen är stor (Hjort et al. 2013). E-handelns upptagningsområde finns över ett stort geografiskt område eftersom konsumenten idag bara är några klick bort från att beställa varor från hela världen, vilket ökar branschens komplexitet. Enligt E-barometern (2014) valde konsumenter att handla på nätet framför fysisk butik i sitt senast köp främst på grund av bekvämlighet, större utbud och billigare pris. Det finns även en trend mot liberalare leveransvillkor där många e-handlare erbjuder både fri frakt och fri retur för att hantera konkurrensen (Hjort et al. 2013). Grunden till den stora returandelen inom e-handeln är att perfekt information till kunderna inte är tillgänglig eftersom konsumenten ej har möjlighet att känna på och prova produkten innan köp (Anderson, Hansen & Simester, 2009). Anderson,

Hansen och Simester (2009) belyser även att e-handeln präglas av många olika produkter och att det finns ett tydligt mönster där produktkategorier såsom skor och kläder, där passform är väldigt viktigt, har en hög returandel. Allt, från små och lågvärdiga produkter som kläder och kosmetika till utrymmeskrävande och högvärdiga produkter såsom möbler, vitvaror och byggmaterial, kan köpas på nätet idag. Detta bidrar till en ökad logistisk komplexitet både när det gäller leveranser och returhanteringen då konsumenterna har olika krav gällande olika produkter (E-barometern, 2014).

Det finns olika slags nätbutiker, dels de utan fysiska butiker där all kommunikation och försäljning sker genom nätet, dels de företag som har försäljning både på nätet och i fysisk butik. Flerkanalsföretagen behöver ta beslut kring om företaget ska använda sig av uthämtning och returer i den fysiska butiken eller om näthandeln ska vara helt skild från den fysiska handeln. Med fysiska butiker tillkommer möjligheten till merförsäljning när kunden kommer in för att hämta sin beställning och vid returhantering i butik finns möjligheten för företaget att vända en negativ upplevelse till en positiv vid bra bemötande. (Enarsson, 2006)

Det finns även olika sätt att få sitt nätköp levererat. Allt från hemleverans och leverans i brevlådan till upphämtning på serviceställen, i företagets butik (collect at store) eller i lagerlokal erbjuds (E-barometern, 2014). UPS (2014) nämner dessutom leveransboxar och leverans till arbetet som alternativ. Hur sista milen-problematiken hanteras är en viktig fråga för e-handeln, både gällande konsumenterna och ur miljöhänseende, då transportföretagen till viss del har kommit att ersätta konsumentens resa till fysisk butik (Björklund, 2012). Sista milen-problematiken syftar till problematiken kring att leverera ut gods den sista sträckan till konsument då denna sträcka ofta är kostsam för transportören (Lumsden, 2012). Ur miljösynpunkt är det svårt att bedöma dess påverkan då de olika leveransmetoderna påverkar miljön i olika utsträckning. Exempelvis är det skillnad på om en vara levereras hem till kund eller till serviceställe. Det går däremot även att se miljömässiga fördelar med e-handeln såsom mindre behov av butiksytor vilket i sin tur kräver färre byggnader, inredning och mindre uppvärmning (Björklund, 2012).

Ur konsumentens perspektiv är det en nackdel att behöva vänta på varan vid köp på nätet. Förkortning av ledtider är därför viktigt för e-handeln för att kunna konkurrera med den vanliga detaljhandeln. Här har same day delivery (leverans samma dag som beställningen görs) blivit ett koncept som på senare år växt sig starkt i länder såsom USA och England.



Även i Tyskland finns ett företag som arbetar för att leverera inom tre timmar i storstadsområden (Brusch & Stüber, 2013). I Sverige har exempelvis logistikföretaget Bring ett e-handelserbjudande i Stockholm om att kunna leverera inom en timme från att beställningen lagts om vissa krav uppfylls, såsom att produkten finns att hämta inom ett visst område och att leveransen kan göras med cykel (Bring, 2015a).

### 3.3 Returlogistiken idag

Rogers och Tibben-Lembke (2001) menar att returlogistiken utgörs av flödet av produkter och material vilka går ”the wrong way on a one-way street”. Vidare definierar de begreppet returlogistik som ”The process of planning, implementing, and controlling the efficient, cost effective flow of raw materials, in-process inventory, finished goods, and related information from the point of consumption to the point of origin for the purpose of recapturing or creating value or proper disposal”. Då denna studie är avgränsad till returer gällande e-handeln blir i detta sammanhang denna definition för bred, men påvisar ändå att även e-handelns returlogistik handlar om ett bakåtflöde med syftet att återfånga eller skapa värde alternativt lämpligt bortskaffande. Smith (2005) menar vidare att returlogistiken även täcker områden såsom relationen mellan säljare och köpare samt tekniken som stödjer returprocessen.

Fredholm (2013) menar även att returlogistiken består av tre parallella flöden vilka utgörs av information, fysiska varor och kapital. Denna definition använder även denna studie.

Krumwiede och Sheu (2002) delar i sin tur upp returlogistiken i tre tydliga steg. Det första steget består av insamlandet av returer från konsumenter medan nästa steg utgör den fysiska transporten. Det tredje och sista steget rör beslut kring vad som ska göras med de mottagna returerna. Det är främst i detta sista steg som returflödet blir mer komplex än flödet ut till kund då beslut kring returer varierar, vilket kräver ny hantering och genererar nya flöden. Krumwiede och Sheu (2002) tillägger att många företag idag inte klarar av denna komplexitet.

Marknaden präglas idag av produkter med korta produktlivscyklar såsom mode och teknik (E-barometern, 2014) som snabbt tappar i värde. Här blir det essentiellt att returprocessen går så snabbt och smidigt som möjligt så företaget har möjlighet att sälja produkten igen innan den blivit ”för gammal” och måste reas ut.

Det senaste årtiondet har det skett en ökning av erbjudanden inom e-handeln såsom fri frakt och retur, vilket främst beror på ökad konkurrens. Dessa villkor tycks leda till ökad orderfrekvens, reducerat genomsnittligt värde på en order samt ökad sannolikhet för returnering (Hjort & Lantz, 2013). Det går därför tydligt att se att även denna aspekt har påverkat returlogistiken idag. Hjort et al. (2013) styrker detta genom att belysa att e-handeln är en bransch kantad av hård konkurrens där många säljer liknande produkter, vilket gör liberala returvillkor till ett verktyg för e-handelsföretagen att hantera konkurrensen med. På så sätt blir returvillkor en marknadsföringsmetod, vilket i sin tur gör returhanteringen och tillhörande logistik till en värdeskapande process.

### **3.3.1 Returlogistikens strategiska roll**

Smith (2005) menar att många företag bortser från hur viktig returprocessen är och dess betydelse för verksamheten idag, vilket gör att de inte heller inkluderar denna process i sin strategi eller marknadsföring. Det tycks som att returlogistik först på senare år börjat erkännas som en värdeadderande aktivitet för företag, och att de företag som inte fokuserar på sina returprocesser inte ser potentialen i deras produkter och ignorerar investeringar som kan främja kundnöjdheten. Smith (2005) belyser därmed returprocessens allt viktigare och dessutom mer strategiska roll. Huscroft et al. (2013) menar att allt fler aktörer inom logistik idag börjar inse vikten av hantering av returflödet då det kan leda till ökad effektivitet, kostnadsreduktion samt utgöra en källa till konkurrenskraft och lönsamhet. Detta har lett till ett ökat fokus på returlogistiken, vilken därmed är på god väg att bli till en erkänd del i företags värdekedja.

I dagens hårda konkurrens är fria returer ett vanligt förekommande villkor. Dock behöver inte dessa returvillkor vara fördelaktigt för företag ur kostnadssynpunkt. Anderson, Hansen och Simester (2009) har påvisat att returer leder till ökade intäkter, samtidigt som de skapar kostnader och att dessa två skulle kunna optimeras med returvillkor utifrån produktkategorier och kundgrupper. Även Griffis, Rao och Goldsby (2012) för en diskussion gällande differentiering. De menar att det kan finnas fördelar med att ge lojala kunder eller kunder som spenderar mycket förtur gällande returer. Vidare visar de också att en snabb returprocess korrelerar med kundlojalitet, ökad köpfrekvens och antal köp. Detta påvisar att transportör och e-handel bör sträva efter en hög hastighet i returprocessen.

### 3.3.2 Dagens konsumentdirektiv

E-handelns regelverk kring returer och ångerrätt skiljer sig från de lagar och regler som gäller inom vanlig butikshandel. Enligt Lagen om distansavtal och avtal utanför affärslokaler (2005:59) med tillägg (SFS 2014:14) gäller regeln om 14 dagars tvingande ångerrätt från det att konsumenten fått varan i sin besittning vid köp på internet. Konsumenten står enligt lagen för returfrakten, med undantag för om nätbutiken erbjuder fri returfrakt eller om säljaren inte tydligt informerat om kundens ansvar. Säljaren ska tydligt informera om alla kostnader och konsumenten ska godkänna dessa, annars är inte konsumenten skyldig att betala.

Informationen som ges ska vara anpassad till aktuell kanal såsom webbsida, app och mobilsajt. Ångerblankett ska finnas tillgänglig på säljarens hemsida, direkt eller via länk.

Denna kan konsumenten använda men det är inte tvingande. Kravet att alltid återlämna varan i "väsentligt oförändrat skick" existerar inte längre utan konsumenten har nu alltid rätt att lämna tillbaka varan. Säljaren ska då ersättas för eventuell värdeminskning som hanteringen gett upphov till. Återbetalning ska ske utan onödigt dröjsmål och senast inom 14 dagar från att säljaren mottagit varan eller fått bekräftelse på inlämning. (SFS 2014:14)

### 3.4 Konsumenternas retur beteende

Hjort (2013) påvisar i sin studie gällande returvillkor inom e-handeln att mängden returer inte enbart beror på produkterna utan även på konsumenternas beteende kring köp och returer. I resultaten från studien genomförd av Hjort (2010) tydliggörs konsumenternas olika beteende gentemot returer. Exempelvis indikerar resultaten på att det råder ett förhållande mellan konsumentens ålder, ledtid, om beställning gjorts via nätet, mail eller telefon och returer.

Yngre, speciellt vid beställning via webben, tenderar att returnera mer. Mer ingående belyser Hjort et al. (2013) konsumenternas heterogenitet som leder till olika beteenden gällande returer, vilket skapar ett behov av differentiering gällande returvillkor och hantering. I studien testades, utifrån ett modeföretag på nätet, om samma returerbjudande till alla är lönsamt eller om olika erbjudanden är att föredra. Resultatet tydde på att differentierade returerbjudanden och kundsegmentering skulle vara mer fördelaktigt. Detta visar därmed att konsumenternas olikheter i beteende har stor påverkan och måste tas i beaktning vid utformning av returvillkor.

Risk utgör en annan aspekt som påverkar konsumenternas retur beteende. Ramanathan (2011) skiljer på låg- och högriskprodukter i en studie. Många nätbutiker som säljer dessa två typer av varor erbjuder kunderna möjligheten att enkelt returnera varor, men konsumenternas

returbeteende kring de två produkttyperna skiljer sig åt menar studien. Gällande lågriskprodukter genomför konsumenter köp utan mer ingående analys, då det rör sig om billigare varor och fördelaktiga samt enkla returerbjudanden. Vanligaste orsaken till returer är här att kunden ångrat sig. Enligt Ramanathan (2011) tydde resultaten på att kunder som visste att de kunde returnera på ett problemfritt sätt, tenderade att köpa mer från företaget och därmed visa på ökad kundlojalitet.

När det istället rörde sig om högriskprodukter lade kunderna ner mer tid på informationssökning före köp och varor returnerades främst på grund av fel leverans eller trasig vara enligt Ramanathan (2011). Kunder som köpte denna typ av varor visade inte nödvändigtvis en högre kundlojalitet trots att de var nöjda med returhanteringen, vilket kan förklaras av att servicen kring att få en missnöjd kund till en nöjd kund misslyckades. När e-handelsföretag erbjuder sina konsumenter fria returer innebär detta således att kundens risktagande reduceras, vilket leder till att konsumenter tenderar att köpa mer och nätbutikernas intäkter ökar. Detta stöds av en genomförd undersökning där 89 % av de tillfrågade onlineköparna hävdade att returpolicys influerar deras beslut till att köpa (Ramanathan, 2011). Även Hjort och Lantz (2013) nämner riskaspekten och menar att fria returer bidrar till ökat impulsköpande eftersom kunderna då inte ser några större risker med köpet.

### **3.4.1 Kundlojalitet**

Många konsumenter handlar varor på nätet och använder dem för att sedan skicka varan i retur för att få full återbetalning (The Economist, 2013, 21 dec). Detta är problematiskt samtidigt som liberala returvillkor och en enkel returprocess är viktigt för nätbutiker, då kundlojaliteten påverkas positivt när en kund känner sig trygg med returprocessen. Vidare belyses också att en kund är mer benägen att handla igen från en nätbutik när de upplevt en bra returprocess. (Griffis, Rao & Goldsby, 2012) Även Mollenkopf et al. (2007) visar att returhantering påverkar kundnöjdhet. De menar att upplevt värde av returerbjudandet, grad av kundnöjdhet kring returer och tidigare serviceuppfattning är faktorer som påverkar kundlojaliteten. Även enkelhet kring nätbutikers hemsidor och hur mycket som krävs av kunden själv i returprocessen nämns som bidragande faktorer till hur kunden upplever returerbjudandet.

Ramanathan (2011) påvisar returprocessens korrelation med kundlojalitet. Fria returer är även kopplat till ökad orderfrekvens, reducerat medelvärde per order, reducerat medelvärde av antal köpta produkter och ökad sannolikhet för returer (Hjort & Lantz, 2013). Detta speglar således ytterligare att konsumenters beteenden påverkas av returvillkor. Brusch och Stüber (2013) visar även att de kunder som returnerar mycket också är de som handlar mest och därför tillhör de mest lönsamma. Eftersom det är dyrare att attrahera nya kunder än att behålla gamla kunder är det essentiellt för företagen att arbeta för ökad kundlojalitet.

### **3.4.2 Service som värdeadderare**

Kundservicen slutar inte när kunden mottagit sin vara, utan fortsätter genom returflödet när en kund önskar returnera mottagen vara. Service utgör därmed en viktig del i returlogistiken, såväl transportör som e-handlare vill ge sina kunder bästa möjliga service i returhanteringen. En smidig returprocess ger således möjligheten att vända ett misslyckat köp till en positiv upplevelse för konsumenten (Griffis, Rao & Goldsby, 2012).

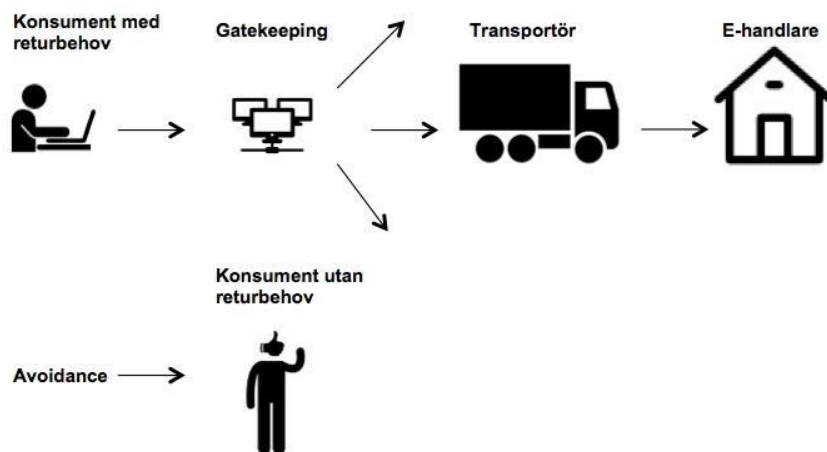
Huscroft et al. (2013) menar att nyckeln till att utveckla processer som kan möta förväntningar är att förstå kunden och vad denna tycker är viktig. Samtidigt nämner Ramanathan (2011) vikten av insamlandet av returer, då det är första steget i returprocessen och det enda där det sker en mänsklig kontakt med kund. Detta visar tydligt att kunden har en central roll för att aktörerna ska kunna erbjuda och utforma bra returprocesser. Mollenkopf et al. (2007) menar att för att uppnå bra kundservice och retursystem bör dessa vara så enkla som möjligt med exempelvis automatisk självbetjäning av returer på nätet, tydliga krav och villkor för returer för kunderna, förses med en enkelhet kring att skicka iväg returerna (hämtas upp av tredje part eller enkelt via servicesällena med färdiga returförpackningar) samt snabb återbetalning.

## **3.5 Information och IT**

Syftet med ett informationssystem är att samla in data och transformera det till information som användaren sedan kan använda (Flodén, 2013). Informationsdelning är oerhört viktigt i returlogistiken eftersom det ger ett värde till hela försörjningskedjan (Hjort, 2013). Med hjälp av informationssystem och IT kan samtliga tre flöden stödjas: information, fysiska varor och kapital. I det fysiska flödet är tajming essentiellt för att koordineringen ska fungera mellan olika led i kedjan och där spelar informationsdelning via IT en betydelsefull roll (Huscroft et

al. 2013). För konsumenten är spårbarhet väldigt viktigt, likaså för e-handelsföretaget för att kunna veta var produkten befinner sig (Enarsson, 2006).

Med hjälp av IT är det möjligt att reducera onödiga returerna genom att stödja gatekeeping- och avoidance-aktiviteter och på så sätt reducera antalet transporter och kostnader (Hjort, 2013). Dessa aktiviteter illustreras i Figur 2. Avoidance-begreppet handlar om att göra rätt från början i den mening att varan som konsumenten köpt motsvarar exakta förväntningar och därmed inte behöver returneras. Målet är att minimera antalet returerna, vilket kan ske genom till exempel bättre kvalitet, information (såsom storleksguider) och service (Hjort, 2010). Gatekeeping innebär att arbeta proaktivt för att endast returerna som faktiskt återfångar värde ska släppas in i returflödet vilket ökar effektiviteten i kedjan. Det handlar om att sortera returerna i början av returflödet med avseende på anledning till returen och själva produkten, om den till exempel är defekt, och på så sätt se till att endast godkända returerna accepteras in i retursystemet och skickas vidare (Hjort, 2010). Här är det viktigt för logistikföretaget med ett system som är kompatibelt med kundens för att kunna veta om värde återvunnits. Därför är det också viktigt att separera informationsflödet från godsflödet för att kunna planera flödet på bästa sätt, enligt Hjort (2010).



Figur 2. Gatekeeping och avoidance i returflödet. (Källa: egen)

Gemensamma informationssystem mellan aktörerna är betydelsefullt men det är en stor utmaning då det idag inte finns informationssystem för enbart returlogistik (Lambert, Riopel & Abdul-Kader, 2011). Valfungerande informationssystem behövs för att skapa en effektiv returhantering men det finns få exempel på sådana system idag då de flesta systemen främst fokuserar på flödet ut till kund och inte vägen tillbaka, vilket är problematiskt menar Dhanda och Hill (2005). Det går att urskilja en trend mot ökad kundfokusering vilket kräver nära

samarbete mellan leverantörer och kunder vilket tyder på ett behov av ett system för integrering och samarbete mellan aktörer i kedjan (Enarsson, 2006). Även enligt Hazen et al. (2014) tar litteratur kring returlogistiken sällan ett helhetsperspektiv för att utvärdera vikten av information kopplat till IT. Detta påvisar en anledning till att utveckla, investera och förbättra informationssystemen för att stödja returprocesserna enligt dem. Det är här viktigt att systemen är kompatibla med varandra genom hela kedjan för att kunna få till effektiv och snabb informationsdelning som ger största möjliga nytta (Smith, 2005). Huscroft et al. (2013) hävdar att kommunikation (via IT) mellan kunder, logistikföretag och återförsäljare för att koordinera returen är nyckeln till en framgångsrik returlogistikprocess.

### **3.6 Ett effektivare returflöde**

Effektivitet utgör en viktig aspekt gällande returflödet, eftersom ju effektivare returflödet är desto bättre blir det för alla intressenter. Ett effektivt returflöde handlar om såväl kostnads- som måleffektivitet. Det behöver vara ekonomiskt fördelaktigt för såväl e-handelsföretag som transportföretag samt verka för att dessa parterers målsättningar gällande returhantering uppnås. I begreppet inkluderas även miljöaspekten, kundservice, ledtider, förmågan att se till returflödeskedjan ur ett helhetsperspektiv samt vara hållbart för framtiden.

Viktigt att beakta är att samtliga kunder, vare sig de returnerar eller inte, indirekt får betala returkostnaderna då kostnaden täcks av pålägg på andra produkter (Hjort, 2010). En högre effektivitet i kedjan skulle kunna leda till kostnadseffektivisering (Smith, 2005). Detta skulle samtliga intressenter i returkedjan tjäna på och kan således ses som ett incitament för samarbete mellan aktörerna, vilket är något som Bernon och Cullen (2007) belyser vikten av. Lumsden (2012) belyser även vikten av samarbete mellan leverantör och kund, då detta kan leda till fördelar för båda parter.

Samtidigt ökar ständigt flödet av returer inom e-handeln. Då returernas skick och kvantitet är svåra att förutspå bidrar detta till ökade kostnader i returprocessen. Då kostnader är en viktig aspekt inom logistiken, ges därför ytterligare incitament för aktörer att öka kontrollen över sina kostnader genom att arbeta mot att formalisera sina returlogistikprocesser. Denna formalisering innefattar på vilken nivå regler, procedurer och instruktioner är upprättade och skrivna, så att såväl interna som externa intressenter förstår vad som förväntas. Ett exempel på en formaliserad returprocess kan vara beslut kring om returer ska kasseras, repareras eller

säljas på en eftermarknad. Detta anses vara en viktig del för att ett företags returlogistik ska kunna bli framgångsrik. (Huscroft et al. 2013)

Även Hjort (2010) har identifierat gatekeeping och avoidance som två nyckelfaktorer till att öka effektiviteten i returhantering. Att reducera ledtider skulle enbart i viss utsträckning minska antalet returer enligt Hjort (2010), vilket talar för att dessa arbetssätt kan vara mer gynnsamt att fokusera på.

Björklund (2012) menar att transportörer kan verka miljöfrämjande genom att erbjuda differentierade logistiklösningar. Detta kan ta sig i uttryck genom att erbjuda förlängda ledtider till de kunder som inte är i behov av att få sina varor levererade så fort som möjligt. Detta påvisar även vikten av ett samarbete såväl internt som externt vid utveckling av nya kunderbidanden, att utgå från kundernas olika behov. Detta stödjer Enarsson (2006) som menar att det är viktigt att kommunicera kring kunders miljökrav, då dessa kan påverka transportörernas miljöarbete mer än policys. Då konsumenterna i allt högre utsträckning uppmärksammar företags miljöhänsyn och hållbarhetsarbete, fokuserar fler företag idag på att införa mer gröna produkter och erbjudanden (Vahabzadeh & Yusuff, 2012). Detta kan i sin tur skapa högre effektivitet i och med högre fyllnadsgrader och samlastning med bättre förpackningar och transportetiketter (Björklund, 2012). Miljöaspekten kan därmed gå hand i hand med ökad effektivitet. Vahabzadeh & Yusuff (2012) menar dock att även om viljan mot ett grönare arbetssätt finns, är det många företag som idag saknar arbetssätt kring hur de praktiskt ska lyckas införa det.

### **3.7 Förväntade trender för framtiden**

För att kunna benämna ett returflöde som effektivt behöver det även vara hållbart för framtiden, enligt denna studies definition. Därför blir det av betydelse att lyfta fram förväntade trender inför framtiden, så att även hänsyn tas till den föränderliga omvärlden i utformandet av returflöden.

#### **3.7.1 Ökat samarbete ställer krav på funktionell IT**

En effektiv returlogistik handlar om att återfå värde (Hjort, 2010). Den ökande e-handeln som också medför ett ökat returflöde kräver att e-handelsföretagen hanterar returflödet på ett effektivt sätt. Saknas kompetensen och tiden som krävs för att upprätthålla detta bör en tredje part anlitas som sköter logistiken (Smith, 2005). I och med globaliseringen och att fler e-



handelsföretag har ett större upptagningsområde än bara inom sitt eget land blir IT en kritisk del i flödet. Smith (2005) ser ett behov av ett universellt returlogistiksystem så att alla använder samma standard och på så sätt underlättar effektiviseringen av returflödet. Detta skulle göra det lättare att koordinera returflödena och möjliggöra samarbete och integrering genom hela kedjan. Genom att integrera returer med återförsäljarnas system ges information och tillstånd om returen och återförsäljaren kan då ta ställning till vad som ska göras för att maximera värdet (Catley, 2012). Även take-back-schemes börjar vinna mark, alltså att kunden uppmanas beställa nytt utan att bry sig om returen (Catley, 2012).

### **3.7.2 Kortare ledtider**

Enligt en undersökning som Brusch och Stüber (2013) gjort i Tyskland tycker de flesta konsumenter att 2-3 dagar är tillräckligt kort leveranstid i dagsläget. Dock belyser författarna att det går att se att de som ofta handlar på nätet gärna vill ha snabbare leveranser. Dessa konsumenter måste företag ta i beaktning vid utformning av sitt logistiksystem, då denna grupp förväntas öka de närmaste åren. Leverans samma dag som beställningen görs är även ett koncept som förväntas växa. (Brusch & Stüber, 2013)

### **3.7.3 Större andel hemleveranser**

Kraven från konsumenterna gällande hemleveranser när de handlar på nätet väntas öka i och med att det köps större och otympligare saker på nätet som gör uthämtning på serviceställen otillräckliga. (E-barometern, 2014) Tilläggstjänster såsom montering, installering och små tidsfönster kommer därmed troligtvis att bli mer och mer viktigt att kunna erbjuda.

### **3.7.4 Ökat miljöfokus**

Huscroft et al. (2013) tror att ju mer miljömedvetna konsumenterna blir desto viktigare kommer miljöaspekten också att bli, vilket gör grön logistik till en större konkurrenskraft i framtiden. Men där är branschen inte än, enligt deras studie handlar det i nuläget mer om att hålla sig till lagar och regler. Även Enarsson (2006) belyser vikten av att integrera miljöhänsyn i olika logistikaktiviteter.

### **3.7.5 Nya regler**

Inom EU finns idag ett gemensamt regelverk för distanshandel vilket minskar byråkratiska problem för e-handlarna med olika regler för olika länder (EMOTA, 2015). Reglerna inkluderar bland annat 14 dagars tvingande ångerrätt i hela EU från det att konsumenten fått varan i sin besittning. Något som diskuteras idag är att nätbutiker kan bli tvingade att sälja till

alla EU-länder, på grund av att det anses diskriminerande att endast erbjuda vissa länder möjligheten att köpa. Om en svensk får handla från en dansk nätbutik men inte en italienare är detta diskriminering. Om detta förslag träder i kraft kan det få förödande konsekvenser för framförallt små nätbutiker som inte har processer som stödjer en sådan ofrivillig expansion. (Ehandel.se, 2015, 6 feb)

## 4. Resultat

---

Här följer studiens resultat utifrån genomförd datainsamling. Inledningsvis presenteras e-handelsföretagen och deras returvillkor samt kartläggningen av transportföretagen. Därefter återges resultatet från de genomförda intervjuerna.

---

Resultatet grundas på genomförda intervjuer med e-handelsföretag (se Tabell 1), Bo Zetterqvist och Carl Lumsden som är sakkunniga inom e-handel och logistik, anställda på DB Schenker, samt en representant från åkeriernas intresseorganisation BTF.

Tabell 1. Översikt över de intervjuade e-handelsföretagen (Källa: egen)

Företag	Företag A	Företag B	Företag C	MQ	Intersport	Nelly
Bransch	Detaljhandel	Hemelektronik	Detaljhandel	Mode	Sport och fritid	Mode
Position	Operation Manager	Process Leader	Logistics Developer och Central Country Manager	Logistikchef och E-handelsansvarig	Chief Operating Officer	Project Manager Operations
Namn	Person A	Person B	Person C och D	Olof Jonsson och Mikael Stålnacke	Daniel Anvell	Malin Svensson

Här ges en överskådlig bild av e-handelsföretagen och tillhörande respondenter. Av dessa är det endast företag A och Nelly som är renodlade e-handelsföretag vars försäljning till fullo sker på nätet, resterande är flerkanalsföretag.

## 4.1 E-handelsföretagens returvillkor och returanmälan

Tabell 2. Sammanställning över de intervjuade e-handelsföretagens returvillkor (Källa: egen)

Returvillkor	Företag A	Företag B	Företag C	MQ	Intersport	Nelly
Fria returer	(Fria returer vid byte)			X		(Fria returer vid byte)
Fria returer till butik		X	X	X	X	
Returfraktkostnad	35/45 kr	Hänvisar till Posten företagspaket	39 kr		39 kr, stora produkter 400 kr	39 kr
Returetikett med vid leverans	X		X	X		X
Returanmälan på webb	X					
Transportör	PostNord	PostNord	PostNord	DHL	PostNord	PostNord, Bring

Som framgår i Tabell 2 är det endast MQ som erbjuder fria returer till sina kunder oavsett anledning och leveranssätt, medan både företag A och Nelly erbjuder fria returer vid byte. Samtliga flerkanalsföretag erbjuder fria returer till sina butiker. Endast företag A erbjuder sina kunder returanmälan via webb, och de kunder som använder sig av detta får billigare returfrakt. Företag A, företag C, MQ och Nelly skickar returetiketten med i beställningen. Samtliga företag använder sig av PostNord i det svenska returflödet förutom MQ som använder sig av DHL. Nelly har, förutom Postnord, även Bring som returleverantör.

## 4.2 Transportföretagens erbjudande kring e-handel och returer

För att kunna se hur olika transportföretag förpackar och presenterar sina erbjudanden gentemot e-handelsföretagen idag, har en sammanställning och jämförelse gjorts utifrån fyra av de största transportföretagens hemsidor (DB Schenker, 2015; Bring, 2015b; PostNord, 2015 och DHL, 2015). Denna presenteras nedan (se Tabell 3).

Tabell 3. Kartläggning av fyra stora svenska transportföretags erbjudanden kring e-handel och returer utifrån respektive företags hemsida. (Källa: egen)

	DHL	Bring	PostNord	DB Schenker
<b>Navigering</b>	Rörig hemsida, tar tid att hitta flik för e-handel och tillhörande tjänster.	Information hittades snabbt med genvägsflik "Tjänster för e-handel".	Lätt att hitta information om e-handelserbjudanden på förstasidan.	Under landtransporter finns flik för e-tjänster men sedan svårt att hitta information specifikt om returerbjudanden.
<b>Returerbjudande</b>	Finns information om returer under "Omvänd logistik" som lyfter fram att DHL med sin kunskap, resurser och teknik kan erbjuda effektiv returhantering. Men inget konkret och tydligt erbjudande beskrivs.	Kort och enkelt presenteras returerbjudanden. Lyfter även fram orden "effektiv returhantering". Erbjuder bland annat returer från kundens hemadress.	"Effektiva och smarta returlösningar". De beskriver enkelt och kort sina returerbjudanden, dock ej samlade.	Ordet "hämtning" och "retur online" förekommer. Informationen kort och otydlig samt ej samlad på ett ställe.
<b>Fokus</b>	Ett brett fokus utifrån den stora mängd branscher DHL har kunder i.	Under fliken för e-tjänster står "Vi har dina kunders önskemål i fokus".	Framhäver att de är mer än en transportör, att de erbjuder e-handelsföretag extratjänster. Även ett fokus på att de har "smidiga lösningar och eventuella returer".	Fokus på att företaget har en logistiklösning för alla med sin flexibilitet, erfarenhet och storlek.
<b>Prisuppgifter</b>	Finns ej specifik prislista för returer.	Prislista finns tillgänglig i Pdf.	Prislista finns tillgänglig i Pdf.	Finns ej specifik prislista för returer.
<b>Marknadsföring e-handel</b>	Att de erbjuder skraddarsydda lösningar utifrån kundens behov. Kan erbjuda e-handelsföretagen möjlighet till bättre kundservice samt nå nya kunder med hjälp av DHLs flexibilitet och innovativa förmåga.	Att de sätter e-handelsföretagens kunder i fokus, påvisar sitt breda erbjudande, hur stora de är som aktör samt innovation genom att lyfta fram nya tjänster såsom "Leverans från nätbutik inom en timme".	Att de är den självklara partnern för Nordens e-handlare och lyfter fram att de erbjuder e-handelsföretagen extratjänster och en lösning för alla. Nämner även ordet returer tidigt i sitt erbjudande.	Flexibilitet, marknadens bredaste utbud av leveransalternativ, ombudsnätet. "Vi kan göra ditt kunderbjudande starkare".

### 4.3 Returernas betydelse

*“Den person eller det företag som hittar grejen kommer att bli ett stort företag i framtiden, så det gäller att ha känslspröten ute”* - Malin Svensson på Nelly.

Alla e-handelsföretagen ser returer som en viktig del i e-handeln och att det därför måste erbjudas. Flertalet uttrycker även returer som en naturlig del av e-handeln, då de kan jämföras med det som lämnas i eller utanför de fysiska butikernas provrum. Det handlar bara om var provrummet ligger, uttrycker person A. Flera lyfter fram returer som en slags extra kundservice och att det därför är viktigt att det fungerar bra. Daniel Anvell på Intersport uttrycker att synsättet kring att returer inte har samma värde som nya produkter, är något som måste ändras då det är en dyr process. Flera av de intervjuade uttrycker också att deras returflöde inte har prioriterats utan att det varit ett större fokus på flödet ut till kund. Carl Lumsden ser returer som problematiskt, främst gällande lönsamhet och hantering då det rör sig om stora volymer. Bo Zetterqvist på Svensk Digital Handel menar att returer blir till den största enskilda leverantören för klädföretag med stor returandel och belyser likt Olof och Mikael på MQ vikten av att så snabbt som möjligt få tillbaka returerna in i systemet så att de kan säljas på nytt.

Majoriteten av de intervjuade på DB Schenker uttrycker att e-handelsbranschen ser returer som “ett nödvändigt ont”, men belyser samtidigt att det är en integrerad del av e-handelsflödet. Returer har en funktion eftersom de skapar trygghet för konsumenten i sitt köpbeteende och ju fler branscher som etablerar sig på nätet desto mer komplex blir returhanteringen, påpekar flera av de intervjuade. För att belysa DB Schenkers roll som transportör, menar flera att det finns en tendens att krångla till returer i onödan, då det egentligen bara är en sorts frakt för transportföretag. Detta styrks av intervjupersoner som uttrycker att en retur *“bara en frakt från A till B som vilken annan som helst”* och *“som logistikföretag har man ingen åsikt om varför människor skickar saker, eller åt vilket håll man skickar saker”*.

*“Gratis frakt och retur finns inte, det är alltid någon som betalar”* uttrycker Bo Zetterqvist och menar att dessa villkor är ett resultat av den hårda konkurrensen. Han påpekar att detta inte är gynnsamt för någon part på lång sikt, vilket tydliggörs av att länder som lagstadgat om fria returer har en högre returandel. Under flera intervjuer benämns fria returer som ohållbart,

exempelvis tror inte företag A på begreppet “fri” då det lätt missbrukas. Carl Lumsden menar att fria returer är fantastiskt ur ett kundperspektiv och tror att dessa villkor kommer finnas kvar i vissa branscher även i framtiden, men att det då kommer ställas högre krav på vad kunden ska göra när denne skickar tillbaka.

#### 4.4 Målsättningar kring returer

Det är främst Nelly och företag A bland de intervjuade e-handelsföretagen som uttrycker en tydlig målsättning gällande sin returhantering. Nelly nämner att de strävar mot att ha en returhantering i världsklass medan företag A anser sig ha “svart bälte i returhantering”.

Däremot uttrycker samtliga av de intervjuade e-handelsföretagen att de strävar efter en så låg returandel som möjligt, samtidigt som de flesta menar att det viktigaste är nöjda kunder och erbjuder därför fördelaktiga returvillkor. Således nämns även kundservice och kundnöjdhet som en del av målsättningarna gällande returer. Enkelhet, korta ledtider och valfrihet är viktiga faktorer för att uppnå målsättningarna gällande kundnöjdhet enligt respondenterna. Gällande enkelhet uttrycker företag A att det enda de inte gjort för att förenkla returprocessen för sina kunder är att erbjuda fria returer.

Fyra av de intervjuade e-handelsföretagen har även fysiska butiker där de erbjuder sina kunder gratis returer. Här skiljer sig målsättningarna från de renodlade nätbutikerna i det avseende att flerkanalsföretagen önskar att så många som möjligt returnerar i butiken, då det skapar möjlighet att ge god service och merförsäljning. Vidare uttrycker person D att kunder som returnerar i butik innebär en enklare hantering, är mer kostnadseffektivt och ger möjlighet till en personlig kontakt. MQ belyser dock problematiken kring att personalen behöver hantera fler missnöjda kunder, och erbjuder därför även fria returer per post. Flera av företagen uttrycker att det inte ska spela någon roll om kunden handlar från deras butiker eller på nätet, de vill erbjuda samma service oavsett kanal samt kunna utnyttja fördelarna med att ha flera kanaler. De anser således att e-handel och butiksförsäljning går gemensamt under “handel”. Intersport nämner att de inte särskiljer och för statistik specifikt för e-handelsreturer som returneras i butik och Daniel menar att det utgör en svaghet att inte kunna härleda dessa siffror då information gällande varför kunder returnerar går förlorad.

*“Schenker vill vara bäst på att kunna ta emot och starta paketleverans för alla, och starta leverans på det sättet som konsument önskar”* uttrycker en av intervjupersonerna på DB

Schenker. *“Att man gör returprocessen så pass värdeskapande att även om kunden skickar ut med en konkurrent så kör man retur med Schenker för att de är så pass duktiga”*, menar en annan respondent från företaget när målsättningar diskuteras.

#### 4.5 E-handelsföretagens krav på transportföretagen

Majoriteten av e-handelsföretagen uttrycker ledtid som ett av kraven de ställer på sina transportörer. Enligt Carl Lumsdens erfarenheter ställs det även krav på att retur ska anlända tillbaka till e-handelsföretagen på förutbestämda tidpunkter. Spårbarhet och kvittering på inlämnad retur är också viktiga faktorer att tillgodose eftersom detta skapar en trygghet hos konsumenten.

Företag C använder sig av olika transportföretag i distributionen för att kunna erbjuda kunderna flera leveransalternativ, vilket innebär en utmaning gällande effektivitet. De belyser att de kontinuerligt ser över flödet för att hitta de bästa lösningarna, men att gällande retur används en standardlösning som transportören erbjuder. Det är mer fokus på flödet ut men självklart ställs det krav på ledtider och liknande i returlösningarna också, menar person C. Person D belyser att det är viktigt för transportören att förstå att det inte är företag C i den bemärkelsen som är deras kund utan att det faktiskt är slutkonsumenten. Det ska absolut vara enkelt för företag C också, men det är alltid slutkunden som är den viktigaste, menar person D.

Nelly ställer krav på transportföretagen gällande bland annat antalet bilar och lastning av retur. Företag A ställer krav på PostNord att leverera till samma hastighet både ut till och tillbaka från kund samt återrapportering via sms. Person A menar också att storlek på brevlådor och kundbemötande på utlämningsställen är viktigt. MQ berättar att ledtids-, kvalitets- och servicekrav ställs på transportören och att de genom kontinuerlig dialog försöker utveckla alternativa lösningar för att göra det bättre för kunden. Bo Zetterqvist anser att det inte ställs några tydliga krav på transportören idag. Om transportören kunde *“sätta upp ett VIP-flöde och erbjuda det”* (och syftar till att erbjuda vissa kunder till exempel fria eller snabba retur) skulle det kunna utgöra en konkurrenskraft.



## 4.6 Uppfattade krav hos DB Schenker

Nedan skildras DB Schenker uppfattningar för att tydliggöra hur de som transportföretag upplever vad e-handelsföretagen och konsumenterna efterfrågar.

Beroende på typ av företag och bransch ser kraven olika ut, vissa företag är i framkant och vill kunna styra flöden medan andra inte alls är på den nivån, menar en respondent på DB Schenker. Men e-handelsföretagen har börjat förstå att en smidig returhantering är nyckeln till att kunna konkurrera med traditionell detaljhandel, uttrycker en annan anställd. Majoriteten belyser att ett krav är spårbarhet, vilket efterfrågas såväl av kundföretagen som av konsumenterna.

Flera nämner även ledtiden som viktig, då konsumenten önskar att få sina pengar återbetalade så snabbt som möjligt. En person uttrycker att när ledtider diskuteras handlar det mycket om transportören medan e-handelsföretagens ledtidsförmåga inte nämns alls. Personen anser att det ibland ställs orimliga krav på transportören med exempelvis en dags ledtid när e-handelsföretagen själva inte prioriterar returhanteringen. Flexibilitet är också ett återkommande begrepp, att som transportör kunna bli mer flexibel över dygnet och helger samt kunna erbjuda konsumenten valfrihet angående returneringsalternativ. Konsumenten ska kunna gå in på ett serviceställe och starta returprocessen där, emballage ska finnas tillgängligt och kunden ska inte behöva skriva ut returetiketten i förväg, menar en respondent. Kunderna skulle därför uppskatta skrivare på serviceställena, fortsätter personen och menar att det även skulle ge möjlighet att styra om flödet beroende på var returen ska.

Kunder vill ha samma "gratis frakt och retur-deal" som andra företag men ingenting är ju gratis, uttrycker en anställd på DB Schenker. Personen förklarar vidare att den förståelsen inte riktigt finns idag och att ett samarbete hade gynnat bägge parter för att få mer förståelse för varandra. Ytterligare en respondent menar att Schenkers erbjudande är "*idag ganska enkelt, basic, på gränsen till fyrkantigt kanske*" men belyser samtidigt att kraven inte riktigt funnits hos kundföretagen heller att utveckla någonting annat.

Det viktigaste för konsumenterna angående returer tror en respondent på DB Schenker är enkelhet, bekvämlighet och friktionsfritt utan krångel. "*Från början var det att man handlade*

*på nätet för att spara pengar, idag handlar det om att skapa sig tid, det får liksom inte vara någonting som tar mer tid eller energi än att gå i en butik”* säger intervjupersonen.

När ämnet miljö och hållbarhet tas upp menar en respondent att *“Det vi gör styrs av våra kunder och, inom e-handeln, också vad konsumenter vill ha. Och på miljön finns tyvärr inte den efterfrågan idag.”* En annan intervjuperson belyser å andra sidan vikten av miljö och hållbarhet och att vissa kunder verkligen efterfrågar att deras logistikpartner arbetar aktivt med dessa frågor.

#### **4.6.1 Förbättringspotential**

Gällande DB Schenkers returerbjudande uttrycker flera anställda att om inte slutkonsumenten som ska returnera har en egen returetikett med sig till servicestället så är det idag ingen smidig process. Detta eftersom serviceställena inte har skrivare och därmed ej kan förse privatpersoner med någon utskriven transportetikett. Istället erbjuds *“70-kronan”* som innebär att privatpersonen kan köpa ett kuvert där adressen till mottagaren skrivs för hand.

*“Jag vet ju hur krånglig vår returhantering är”* uttrycker en anställd och menar att dagens returflöde är för långsamt. En annan intervjuperson tror att DB Schenker skulle kunna tjäna på att sortera sina returer tidigare i flödet och därmed effektivisera returhantering. *“Vi har ett välfungerande flöde ut, och kopierar man det bakvänt, så skulle vi kunna vara hemma och mer flexibla”* uttrycker en anställd det. DB Schenker erbjuder idag inget returerbjudande gällande hemleveranser, vilket flera personer kommenterar. Alla alternativ som erbjuds ut till kund borde även erbjudas i tillbakaflödet, uttrycker flertalet.

En anställd på DB Schenker upplever att marknaden idag fungerar på så sätt att transportföretagen inte fokuserar på vad kunderna vill ha utan endast ser till vad konkurrenterna erbjuder. Istället för att göra som alla andra borde DB Schenker utgå från kunden och erbjuda det som ger mest kundnytta, uttrycker personen. Att hela erbjudandet hänger ihop uttrycks också som en viktig aspekt och enkelhet nämns återkommande som en nyckelfaktor för ett bättre returerbjudande.

#### **4.7 Möjligheter med returer**

Majoriteten nämner kundservice och kundlojalitet som två av returprocessens möjligheter. Malin Svensson på Nelly ser returer som möjligheter att sälja rätt produkt till kund och ge

bättre kundservice som kan utmynna i ökad försäljning. Carl Lumsden uttrycker att de kunder som returnerar mycket även är de mest lönsamma vilket borde ses som ett incitament för företag att utforma en smidig och enkel returprocess, då det ger nöjda och återkommande kunder. Person C ser också möjligheter i samband med returnering i butik, då det blir enklare för kunden genom att återbetalning och byten kan lösas omgående på plats.

Även de intervjuade på DB Schenker ser möjligheter med returer och flera belyser att e-handelns ökning, och därmed även den ökade returnmängden, är något positivt för företaget då DB Schenker vill utnyttja sitt stora nätverk till att ta marknadsandelar inom segmentet.

## **4.8 Utmaningar och problematik**

Då studiens syfte är att skapa förståelse för centrala aspekter att beakta vid utformandet av ett effektivt returflöde har mycket fokus riktats mot rådande problematik och utmaningar, eftersom dessa aspekter måste förbättras för att möjliggöra en effektivisering av returflödet.

### **4.8.1 Missbruk av returvillkor**

Nelly, MQ och företag A som alla är verksamma i modebranschen nämner missbruk av returvillkor som problematiskt. Malin Svensson på Nelly berättar att de med sin unga målgrupp upplever detta som ett ganska stort problem och exemplifierar med att kunder provar och använder plagg för att sedan skicka tillbaka dem. Att kunder beställer flera storlekar av samma plagg, nämner även flertalet av de intervjuade som vanligt förekommande. Samtidigt uttrycker några företag att de inte i någon vidare utsträckning upplever missbruk av returvillkor som något problem, vilket skulle kunna förklaras av att företagens produkter skiljer sig åt. Person C uttrycker att de troligtvis inte har mindre andel returer än andra företag, men att problemet inte upplevs som speciellt stort då de flesta kunder returnerar i butik och produkterna säljs på nytt därifrån. Några av de intervjuade uttrycker också att de som företag behöver bättre kunskap gällande varför kunder returnerar och hur de önskar göra detta.

### **4.8.2 Nya lagar och regler**

MQ ser positivt på de nya konsumentreglerna gällande värdenedsättning, då det innebär att de kan erbjuda kunden en del av produktens värde tillbaka vid returnering medan de tidigare endast kunde ge kunden ett blankt nej alternativt ta tillbaka varan och ge full återbetalning. Även företag A ser de nya reglerna gällande värdeminskning som en fördel för företaget.

Daniel Anvell på Intersport tror inte att så många i dagsläget känner till de nya konsumentdirektiven men ställer sig positivt gällande en tydlighet i alla kanaler.

Malin Svensson på Nelly tror däremot att värdeminskning kommer bli väldigt svårt för företag att hantera gällande bedömning och systemkrav, och det medför en risk för företaget att behöva ersätta produkter som ändå inte kommer kunna säljas på nytt. Malin uttrycker också att hon tycker det är konstigt att det ställs sådana krav på e-handelsföretag när kunder vid returnering i butik inte får ha använt plagget. Vidare tror hon också att konsumenterna kommer bli mer och mer medvetna om vilka rättigheter de har och utnyttja dessa, vilket kommer försvåra returhanteringen för företagen. Person A belyser också att en trasig originalförpackning kan innebära att en vara inte är värd någonting trots att själva produkten inte har tappat något i värde, vilket också är en utmaning.

#### **4.8.3 Bristfällig information och IT**

Ett annat återkommande problem som nämns är IT och system för returhantering. Svårigheter kring att skilja det fysiska flödet från informationsflödet uttrycks, likaså behov av bättre IT-system för returhantering och integreringen till företagets affärssystem. MQ belyser denna problematik genom att berätta att anledningen till att de erbjuder fria returer är för att deras affärssystem från början inte kunde hantera returfrakt. Carl Lumsden anser att system för returhantering idag blivit bättre, men att de fortfarande inte är lika flexibla och enkla som andra system. Även person A uttrycker att det finns en avsaknad av specifika retursystem och att detta främst beror på att returhanteringen är mer komplicerad än flödet ut till kund. Företag B belyser problematiken med PayEx som inte är integrerat i deras betalningssystem och därmed kräver 16 olika inloggningar, vilket gör det krångligt gällande återbetalning vid returer.

Det diskuteras mycket kring att styra om returer för att exempelvis hanteras på annan ort för att få ner frakt- och hanteringskostnaden, nämner en av de intervjuade på DB Schenker. Personen menar att det är bra, men tror samtidigt inte det är något som borde ligga i transportföretagets system utan i e-handelsföretagets egna affärssystem. DB Schenker kan sedan hantera detta utifrån vilken etikett som sitter på paketet. Det behövs en flexibilitet i systemet och runt returerna samt en infrastruktur som stödjer styrning av flöden, belyser en annan respondent.

Flertalet menar att ett bättre system som ger möjlighet för kunder att förregistrera returer på nätet hade kunnat ge e-handelsföretagen bättre information om inkommande returmängder och möjliggjort styrning av returflödet samt kommunikation med kunderna. Genom att skilja det fysiska flödet från informationsflödet skulle företagen bli mindre låsta i sin returhantering, då en kund på hemsidan kunde registrera returen och skriva ut returetiketten så att informationen blev rätt från början, vilket även skulle kunna ge möjlighet till att styra returerna. Malin Svensson på Nelly berättar att de tidigare använt sig av förregistrering av returer på sin hemsida och att kunden vid registrering ombads skriva ut returetiketten på egen hand. Hon beskriver dock att då många kunder inte hade möjlighet att skriva ut, så innebar det extra manuellt arbete för Nelly. Hon tillägger att de idag skickar ut returetikett vid leverans, men påpekar att varför inte förregistreringen till fullo fungerade även berodde på att deras system inte stödde detta.

Samtliga av de intervjuade på DB Schenker uttrycker vikten av spårbarhet. Idag erbjuder företaget MySchenker där kunden kan gå in på hemsidan och se var paketet befinner sig med hjälp av ett sändningsnummer. Fler registreringspunkter och bättre precision hade dock varit önskvärt, uttrycker flertalet av de intervjuade. En annan av de intervjuade menar att DB Schenker behöver “ett tajtare grepp” gällande spårbarhet för såväl konsument som för varuägare genom bättre transparens, vilket skulle öka säkerheten och tryggheten för båda parter. Under en annan intervju uttrycks att detta även skulle kunna hjälpa e-handelsföretagen, då de tidigare skulle kunna börja förbereda den administrativa processen gällande återbetalning till kund. Med hjälp av ett effektivt informationsflöde skulle DB Schenker kunna bidra till att återbetalningen effektiviserades, menar en anställd och ger exempel på företag som återbetalat kunden direkt när denne lämnat in varan för retur på ett serviceställe.

#### **4.8.4 Anpassning och kommunikation**

Anpassning efter produkt och bransch uttrycker flera på DB Schenker som mycket viktigt, eftersom vissa produkter kräver exempelvis hemleverans. Konsumenten kommer vilja returnera på olika sätt beroende av produkt och det måste kunna hanteras, menar en intervjuperson.

En annan intervjuperson upplever det som att DB Schenker “*arbetar mycket inifrån och ut*”, vilket är problematiskt. Produktutvecklarna jobbar ofta utifrån vad de tycker är bra och “*så här tycker jag att det ska fungera*”, men personen menar att det behövs att DB Schenker är

ute och lyssnar på vad kunderna faktiskt efterfrågar och vilka krav de har då det är svårt att veta vad marknaden egentligen efterfrågar. *“Man måste förstå omvärlden och man måste förstå kundbehoven, det är de vi ska jobba efter, inte vad vi själva tycker”* och *“Vi behöver bli bättre på att lyssna på kundkraven. Kundkraven finns ju där.”* uttrycker personen.

Flera av de intervjuade på DB Schenker anser att det ligger mycket retorik i produkt erbjudanden, såväl i hur de presenteras för kunder men också i jämförelse med andra transportföretags erbjudanden. Exempelvis tror en intervju person att transportföretagen troligen i grund och botten erbjuder ungefär samma produkter, men att de paketeras och framställs olika. Flertalet personer uttrycker vikten av att paketera sina erbjudanden rätt, och att förstå sina kunder och deras behov. Kommunikation och att “prata samma språk” som sina kunder är därför en nyckel till att bli framgångsrika, hävdar flera anställda.

En annan intervju person på DB Schenker säger *“Jag vet att det är en skillnad hur vi uppfattar vårt erbjudande jämfört med hur kunderna uppfattar vårt erbjudande, ganska avsevärt faktiskt”*. Personen fortsätter *“Vi är heltäckande och det tror jag kunderna också uppfattar det som, samtidigt uppfattar vi vårt erbjudande som väldigt produktifierat.”* Där skulle DB Schenker kunna hjälpa kunden genom att förenkla erbjudandet, tror respondenten.

#### **4.8.5 Praktiska aspekter**

Etiketter och emballage har stor betydelse för ett enkelt och smidigt flöde, det blir därför viktigt att kunna erbjuda emballage och möjligheten att skriva ut transportetiketter på serviceställena, belyser flera av de intervjuade på DB Schenker. Om serviceställena kan skriva ut transportdokument så innebär detta också att “returens öde” är så uppdaterat som möjligt. En anställd belyser även det faktum att hela systemet är uppbyggt kring en pappersetikett när det i själva verket egentligen är varan som är det intressanta, och att detta innebär en risk då paketet skulle kunna innehålla något helt annat än vad etiketten säger. Även under flera intervjuer med e-handelsföretagen tas problematiken kring returetiketterna upp, då de förtryckta inte skapar möjligheten att kunna styra flödena.

Snabb återbetalning är något som lyfts fram under samtliga intervjuer med e-handelsföretagen, företagen vill så snabbt som möjligt kunna ge sina kunder pengarna tillbaka, men att de i dagsläget inte anser att detta kan göras tillräckligt snabbt.

#### 4.8.6 Den ekonomiska aspekten

Carl Lumsden uttrycker att företag förr fokuserade mer på volym och omsättning medan det idag fokuseras mer på lönsamhet, vilket gjort returhanteringen viktigare då det är en kostnad som vid en minskning kan öka lönsamheten. Det är därför viktigt att företagen räknar på kostnaderna för att se hur returvillkoren ska utformas, menar han. Ekonomiaspekten nämner även person A som en utmaning, att hantera returerna snabbt men med bibehållen ekonomi. Även Daniel Anvell på Intersport uttrycker vikten av att hitta en balans mellan service och värdet företaget får ut av det, och företag B belyser problematiken kring returer kombinerat med hemelektronikbranschens låga marginaler.

Ekonomi beskrivs även som en utmaning under flera av intervjuerna med DB Schenker, då transportbranschen präglas av stillastående eller sjunkande priser men ökade kostnader. Under flera av intervjuerna uttrycks även en tro på att prispressen på att flytta saker från en punkt till en annan kommer bli så stor att det kommer tvinga transportföretagen att hitta andra sätt att differentiera sig på. Flera av de intervjuade på DB Schenker uttrycker också att det kommer vara viktigt för framtiden att erbjuda extratjänster då DB Schenker vill vara ett heltäckande transportföretag. *“Särskilt för en så stor leverantör som Schenker, som vill vara heltäckande och kunna erbjuda alla typer av tjänster, är det viktigt att man hänger med i utvecklingen. Det ska vara ett konkurrensmedel för Schenker att kunna erbjuda alla såna här typer av tjänster”* menar en av intervjupersonerna.

Problematiken kring ekonomi och innovation belyses också. *“Det är dyrt att vara produktledande hela tiden - någonstans har vi ju en ägare bakom oss och vi måste leverera.”* samt *“Innovation är bra i begränsad mängd”* uttrycker en person med ekonomisk inblick på DB Schenker. En annan anställd berättar att företaget utvecklat nya innovativa produkter på inrådan av sina kunder men att efterfrågan sedan inte funnits där. *“Man kan ju investera i innovation men om ingen efterfrågar den så får man inte tillbaka så mycket”*.

#### 4.9 Framtidens behov

För att skapa en bild kring vilka aspekter respondenterna tror kommer vara viktiga inför framtidens returflöden, presenteras nedan de mest centrala aspekterna som nämndes i samband med att studiens respondenter fick svara om framtiden.

#### **4.9.1 Miljö och hållbarhet**

Svaren varierar kring hur de olika e-handelsföretagen arbetar med miljö och hållbarhet i sin returhantering. Carl Lumsden och Bo Zetterqvist anser att det inte är mycket som hänt gällande miljöarbete och att det mest varit "prat". Carl menar att anledningen till viss del beror på att kunderna inte driver på detta, att de istället styrs av sina plånböcker och bekvämlighet. Flera av e-handelsföretagen menar att de med konsolidering av returflödet och återanvändningsbara emballage försöker minska miljöpåverkan. Person B berättar att de har arbetat mycket med att skicka ut mindre kartonger till kunder, dels för att kunderna uppfattar denna storlek som bättre men även för att främja miljön. Majoriteten av de intervjuade uttrycker att de tror att miljö- och hållbarhetsaspekten kommer ges större utrymme i framtiden och att de idag endast i begränsad utsträckning arbetar med dessa frågor specifikt för returhanteringen. Några av e-handelsföretagen uttrycker att de anser att deras transportörer ofta har kommit längre med en högre miljöstandard än företagets egna och att de därför förlitar sig på transportören i dessa frågor.

En anställd på DB Schenker tror att konsumenter kommer bli mer medvetna i framtiden angående miljö och hållbarhet och ställa högre krav på både transportföretag och e-handelsföretag, och att det då blir viktigt att kunna tillgodose dessa.

#### **4.9.2 Enkelhet, flexibilitet och nya affärsmodeller**

Majoriteten av de intervjuade företagen uttrycker vikten av att ha en enkel returprocess för kunden. Carl Lumsden menar att eftersom det är viktigt för kunder med flexibla leveranser, är det även viktigt med flexibla och bra returprocesser. Upplever kunden returprocessen som krånglig, kan detta leda till att varan upplevs som mer kostsam, tror han. Även person A delar denna uppfattning och tillägger vikten av en enkel och tydlig returprocess för att kunden inte ska känna osäkerhet. Att tid är pengar och att bekvämlighet går före pris gör därför enkelhet till en viktig aspekt, vilket flera av de intervjuade uttrycker. Detta exemplifierar företag C som såg en ökning av returandelen när de förenklade returprocessen genom att skicka med returfraktsedel vid leverans trots oförändrat pris för returfrakten.

Även under intervjuerna med anställda på DB Schenker nämns flexibilitet som en kritisk faktor för returhanteringen, att kunna erbjuda olika leveranssätt såsom paketautomater och leverans till jobbet, och inte bara till serviceställen. Vidare ges förslag om att exempelvis fotografera produkten på servicestället för att säkerställa att det inte är en tegelsten som



packas ner i paketet. Detta skulle i sin tur kunna möjliggöra för e-handlaren att återbetala sina kunder snabbare.

Det finns även en tro på att i framtiden, istället för att skicka alla returer tillbaka till företaget, så kommer varan skickas vidare direkt för ny försäljning. Nya affärsmodeller är också något som en respondent på DB Schenker belyser vikten av, eftersom personen tror att det är något som kommer förändras för flera av aktörerna. *“Så som man har tjänat pengar förr kanske inte är sättet man kommer tjäna pengar på i framtiden”*.

#### **4.9.3 Bättre informationssystem och spårbarhet**

Majoriteten upplever dagens informationsflöde och spårbarhet i returprocessen som bristfälligt. Flertalet uttrycker att information gällande returflödet behöver en lika bra transparens som andra flöden, att kunna erbjuda konsumenter spårbarhet i returflödet i samma utsträckning som i flödet ut. Carl Lumsden berättar att de på Tretti.se kunde se att deras kunder från beställning till leverans var inne ca fem gånger på sin personliga track-and-trace-sida för att se var produkten befann sig. Flertalet motiverar även spårbarhetens betydelse med att denna är starkt kopplad till kundserviceupplevelsen i form av återbetalning till kund. Även behov av information som kan generera bättre kunskap om kunder och returer är en aspekt som lyfts upp under flera intervjuer.

Flera av de intervjuade e-handelsföretagen tror också att det behövs systemförbättringar för att klara av en eventuell ökad e-handel utanför Sveriges gränser, då det kräver systemintegration. Bo Zetterqvist menar att det finns stora utmaningar förknippade med att sälja utanför gränserna gällande såväl IT som samarbete med andra transportföretag, och anser därför att EU borde sätta upp krav på standardiserade gränssnitt för att få det att fungera bättre. Både företag B och Nelly belyser den komplexitet gällande återbetalningar som tillkommer vid försäljning utomlands, då det förekommer olika preferenser angående exempelvis betalsätt. Outlösta varor är ett stort problem i länder där kunder handlar med postförskott, berättar Malin.

Gällande en ökning av svenska e-handelsföretags försäljning utomlands med en ökad andel returer från utlandet, ser en anställd på DB Schenker inte som några problem för företagets IT-system. Personen menar att det istället handlar om tidsgränserna, att ha etiketter och bokningar som fungerar samt bra partners i varje land. En annan respondent tror att *“hitta mer*

*lösningar på Europeanivå är ett naturligt steg, även för svensk e-handel, och att titta utanför Norden för att kunna fortsätta vara konkurrenskraftig”.*

#### **4.9.4 Differentierade erbjudanden**

Bo Zetterqvist uttrycker vikten av differentierade returerbjudanden, att ge lojala kunder fördelar såsom exempelvis fria returer. Han tror också att webbgränssnitt där kunder ges möjlighet till att gå in och bestämma exakt vilken information de vill ha samt hur ofta, är en viktig aspekt. Detta gränssnitt skulle även kunna stödja styrning av returer samt möjliggöra återbetalning till en skötsam och lojal kund redan när denna lämnar in returen, uttrycker Bo. Flertalet respondenter nämner möjligheterna med ett webbgränssnitt såsom styrning av returer samt bättre planeringshorisont. Även Carl Lumsden vidrör differentierade erbjudanden och menar att exempelvis fria returer endast ska ges till de kunder som gör något extra, de som hjälper till i returprocessen. Det ska således fungera som ett incitament för att exempelvis föranmäla en retur. *“De som sköter sig och gör det lilla extra ska bli premierade”* uttrycker Carl. Daniel Anvell på Intersport nämner också segmentering som en viktig aspekt, att erbjuda “bra kunder” förmåner såsom fria returer. En form av differentierade returerbjudanden är flerkanalsföretag som har fria returer till butik, belyser Carl Lumsden.

#### **4.9.5 Samarbete som nyckelfaktor**

DB Schenkers anställda tror att samarbete är viktigt för att bli framgångsrik och för att kunna utforma ett effektivt returflöde. Under en intervju uttrycks att om samarbetet förbättrats kan bättre tjänster utvecklas och ökat utrymme ges för att testa nya lösningar, vilket kan resultera i win-win-situationer. En annan intervjuperson belyser vikten av samarbete mellan kunder och leverantör men också leverantörer emellan. Leverantörer gällande plattformar, betallösningar och liknande tror därför personen att DB Schenker behöver utveckla mer samarbeten med. *“Samverkansdelen kommer vara en nyckelfaktor för att lyckas angående returer”* och där är dialog ett första och viktigt steg att ta, tror en av de intervjuade. Naturligtvis vill företaget skapa lösningar som täcker många behov men samtidigt kanske det behövs kundunika eller branschunika lösningar också eftersom *“One size doesn't fit all”*, förklarar intervjupersonen.

Ett närmare samarbete mellan e-handelsföretag och transportföretag är även något de flesta av de intervjuade e-handelsföretagen tror kommer få ökad betydelse. Transportföretag som är innovativa och vill finna nya lösningar samarbetar företag C hellre med, menar person D. Under flera av intervjuerna med e-handelsföretagen uttrycks betydelsen av samarbete med

transportföretag för att utveckla och finna nya lösningar. Carl Lumsden uttrycker en tro på att detta samarbete är något som kan utvecklas ytterligare och att det i en drömvärld även skulle innebära att transportföretagen arbetar mer tillsammans. En anställd på DB Schenker belyser också att det finns ett behov av delad infrastruktur i branschen för en effektiv returlogistik, men tror samtidigt inte att det kommer bli möjligt på grund av konkurrensen. Gällande betydelsen av delad infrastruktur uttrycker en intervjuperson att ett serviceställe inte ska behöva flera olika system, och att transportföretagen tillsammans behöver göra detta enklare. Blir det lätt för serviceställena att hantera en retur blir det också en effektivare returhantering, menar person C. Vissa anser att serviceställen och paketautomater ska fungera som bankomater och inte vara knutna till någon leverantör, och att konsumenten ska kunna hämta alla sina paket där den önskar. Det behöver nog dock bli lagkrav för att detta ska bli verklighet, tror respondenterna. Det kommer bli mer lagar och regler från EU att förhålla sig till som ibland kommer jämna ut konkurrensförhållanden och ibland ställa till det, enligt en anställd på DB Schenker.

## 5. Analys och diskussion

---

*Här analyseras och jämförs studiens resultat med referensramen för att presentera mönster och olika perspektiv som har uppdagats i sökandet efter centrala aspekter att beakta vid utformandet av ett effektivt returflöde.*

---

### 5.1 Returernas strategiska roll

Studiens resultat påvisar att få av e-handelsföretagen har en tydligt uttalad strategi gällande sin returhantering, vilket går i enlighet med Smith (2005) som menar att många företag inte inkluderar returprocessen i sin strategi eller marknadsföring. Krumwiede och Sheu (2002) belyser att returflödet är mer komplext än flödet ut till kund eftersom returer, beroende på orsak, kan generera nya flöden och att denna komplexitet är något som många företag idag inte kan hantera. Detta går att urskilja även i denna studie, samtidigt som resultaten visar att fler av e-handelsföretagen idag i allt större utsträckning uppmärksammar returprocessens betydelse för deras verksamhet. Huscroft et al. (2013) styrker detta då de hävdar att fler företag idag insett att en effektiv hantering av returflödet kan vara en källa till konkurrenskraft och lönsamhet. De renodlade e-handelsföretagen skiljer sig från flerkanalsföretagen genom att ha uttalade målsättningar kring returhanteringen. Det går således att dra en slutsats kring att de renodlade e-handelsföretagen påvisar en större medvetenhet kring returhanterings betydelse, vilket kan förklaras av att deras affärsmodeller kräver det. Samtidigt skulle flerkanalsföretagens affärsmodeller kunna ligga bakom varför de inte har en lika tydlig målsättning gällande returer, då de inte gör någon skillnad på vanlig handel och e-handel och att mycket av deras returhantering går genom de fysiska butikerna. Dock bör påpekas att viktig information går förlorad kring varför konsumenterna returnerar produkter köpta på nätet då företagen inte särskiljer e-handelsreturerna från returnering av varor köpta i butik. Genom att föra statistik kring e-handelsreturerna skulle företagen kunna identifiera problematik och mönster i konsumenternas retur beteende, vilket kan användas till att utforma mer lämpliga returerbjudanden.

Liberala returvillkor och en enkel returprocess används som marknadsföringsverktyg och framhävs som viktigt för e-handelsföretagen, då kundlojaliteten påverkas positivt när en kund känner sig trygg i returprocessen. Detta går hand i hand med Griffis, Rao och Goldsby (2012) som menar att service är en viktig del i returlogistiken och att en kund är mer benägen att handla igen från en nätbutik när de upplevt en bra returprocess. Även Ramanathan (2011),

Hjort och Lantz (2013) samt Bruschi och Stüber (2013) uttrycker att returprocessen korrelerar med och påverkar kundlojaliteten. Detta stödjer samtliga av de intervjuade då de tydligt uttrycker en förståelse för att returprocessen påverkar kundnöjdheten och därför bör ses som en service. Det uttrycks även en tro på att prispressen på att flytta saker från A till B kommer bli så stor att transportföretag kommer behöva hitta nya sätt att differentiera sig på med värdeadderande tjänster, såsom installation och ett ökat utbud för kunden. Flexibilitet blir här ett viktigt begrepp, genom att snabbt kunna anpassa sina produkter och tjänster till det som efterfrågas på marknaden skapas konkurrensfördelar.

## 5.2 Skillnader i utbud och efterfrågan

Få tydliga och specifika krav på transportföretagen gällande returflödet framgår i studiens resultat, då det är mer fokus på flödet ut till kund. Detta avspeglas i transportföretaget som menar att eftersom kunderna inte uttryckt specifika krav har detta bidragit till att deras returerbjudande idag endast är grundläggande. Detta är i enlighet med e-handelsföretagen som i dagsläget inte tycks kunna precisera sina krav gällande returflödet. Ledtid, spårbarhet och valfrihet är däremot aspekter som återkommande nämns som viktiga i både in- och utflödet.

Huscroft et al. (2013) menar att nyckeln till att utveckla processer som möter kundens förväntningar är att förstå kunden och vad denna tycker är viktigt. Även Ramanathan (2011) menar att kunden har en central roll för att aktörerna ska kunna erbjuda och utforma bra returprocesser. Resultatet utifrån intervjuerna med transportföretaget påvisar en medvetenhet kring vikten av att paketera erbjudanden rätt, att förstå sina kunder och deras behov.

Kommunikation och att "prata samma språk" som sina kunder, uttrycks som en framgångsfaktor. E-handelsföretagen påvisar stort kundfokus då de flesta aktiviteter görs för att verka värdeskapande för konsumenten. Detta går i enlighet med van Weele (2012) som menar att alla aktiviteter som görs i kedjan behöver fokusera på att tillfredsställa just slutkunden. Då e-handelsföretagens och konsumentens önskemål tillsammans utgör kraven mot transportföretaget blir det således även viktigt för transportföretaget att ta konsumenten i beaktning och inte enbart fokusera på kundföretagen vid utformandet av returerbjudanden.

Mollenkopf et al. (2007) nämner enkelhet kring nätbutikens hemsidor och hur mycket som krävs av kunden själv i returprocessen som bidragande faktorer till hur kunden upplever returerbjudandet. Här kan paralleller dras till transportörens kunder, e-handelsföretagen, då transportören med enkla returerbjudanden och tydliga hemsidor där dessa presenteras kan få

kunden att uppleva returprocessen som smidig och enkel. Kartläggningen av fyra av Sveriges största transportföretag påvisar att det råder stor skillnad mellan de olika aktörerna gällande detta. Exempelvis är det svårt att hitta e-handelstjänster på DHL's och DB Schenkers hemsidor och mer specifikt för returerbjudanden, medan Bring's och PostNords hemsidor är mer lättnavigerade och ger större utrymme för e-handeln. Även i beskrivningen av returerbjudanden framgår skillnader, PostNord och Bring har korta och enkla beskrivningar medan DHL och DB Schenker blandar terminologi och informationen är otydligare. Dessa skillnader skulle till viss del kunna förklaras av att transportföretagens affärsmodeller skiljer sig åt, men för att vara en framgångsrik leverantör inom e-handelsbranschen bör företagen tydligt och enkelt presentera sina erbjudanden på nätet så att kunderna upplever att enkelhet genomsyrar hela returprocessen. Detta behöver även e-handelsföretagen ta i beaktning när de utformar sina returprocesser.

### **5.3 IT's kritiska roll**

Resultaten visar att IT är en kritisk aspekt för ett effektivt returflöde, med hjälp av informationssystem kan samtliga tre flöden stödjas: information, fysiska varor och kapital. Enarsson (2006) menar att spårbarhet är viktigt för såväl konsumenter som e-handelsföretag och spårbarhet lyfts även i denna studies resultat fram som en central aspekt för ett effektivt returflöde och god kundservice. Dock upplevs dagens informationsflöde och spårbarhet som bristfällig och att informationen gällande returflödet skulle behöva lika bra transparens som andra flöden.

Hazen et al. (2014) påvisar att det är viktigt att utveckla, investera och förbättra informationssystem för att stödja returprocessen. Detta går i hand med studiens resultat där flera företag planerar för systeminvesteringar, som förväntas förbättra returhanteringen. Dock efterfrågas fler standarder och specifika system gällande returflödet, då det saknas på marknaden idag. Detta stödjer teorin där både Dhanda och Hill (2005) samt Lambert, Riopel och Abdul-Kader (2011) belyser att de flesta IT-system främst fokuserar på flödet ut till kund och inte vägen tillbaka. Smith (2005) belyser även betydelsen av att systemen är kompatibla med varandra genom hela kedjan för att få till en effektiv och snabb informationshantering som ger största möjliga nytta samt efterfrågar ett universellt returlogistiksystem. För att uppnå ett effektivt returflöde behövs välfungerande retursystem och Huscroft et al. (2013) stödjer detta då de menar att informationsdelning via IT spelar en betydelsefull roll vid koordinering mellan olika led i kedjan. Enligt studiens resultat skulle ett effektivt informationsflöde mellan

transportföretag och kundföretag kunnat bidra till att återbetalning effektiviserades, då det möjliggör för e-handelsföretagen att påbörja den administrativa processen gällande återbetalning tidigare. Detta hade varit värdefullt ur konsumentens perspektiv och skulle därmed också kunna öka företagets konkurrenskraft.

Enligt resultatet anses IT ligga till grund för att möjliggöra styrning av returflöden och gatekeeping. Det uttrycks en tro på att dessa metoder skulle kunna reducera returnmängder och styra flöden rätt direkt. Detta stödjer Hjort (2013) som menar att IT möjliggör reduktion av onödiga returer genom att stödja gatekeeping-aktiviteter som i sin tur kan få ner fraktkostnader. I denna studies resultat framgår att detta är något som bör finnas i e-handelsföretagens egna affärssystem och att transportföretagen sedan hanterar det utifrån etiketterna som sitter på paketen. Detta kan kopplas till att flertalet nämner att föransökan på webben skulle kunna effektivisera returhanteringen genom bättre planeringshorisont och snabbare hantering. Detta går i enlighet med Hjort (2010) som menar att det är viktigt att separera informationsflödet från godsflödet för att kunna planera returflödet på bästa sätt. Under studiens resultat nämns svårigheter kring att skilja informationsflödet från det fysiska flödet då kopplingen till affärssystemen inte finns. Vidare menar Mollenkopf et al. (2007) att enkla retursystem med hjälp av exempelvis självbetjäning av returer på nätet är viktigt för en bra kundservice. En intressant aspekt är att endast ett av e-handelsföretagen använder sig av en sådan metod idag. Ett annat företag har tidigare använt sig av föransökan på nätet, men återgick till att skicka med returetiketter vid leverans då den andra metoden krävde att kunderna skrev ut egna returetiketter, vilket få hade möjlighet till. Resultaten tyder således på att en avsaknad av välfungerande retursystem är en av orsakerna till att detta arbetssätt idag inte används i större utsträckning.

#### **5.4 Differentieringens möjligheter**

Majoriteten av studiens e-handelsföretag erbjuder liberala returvillkor, samtidigt som resultaten visar att få tror på "fria returer", då det uttrycks att sådana villkor kan missbrukas men också för att returhanteringen utgör en kostnad och således inte är "gratis". Hjort et al. (2013) diskuterar differentiering gällande returvillkor och menar att det finns ett behov av detta då konsumenter präglas av stor heterogenitet. Vidare belyses att olika erbjudanden till olika kunder skulle verka mer lönsamt för företag. Studiens resultat påvisar en medvetenhet om differentierade returerbjudandens möjligheter, att exempelvis ge lojala kunder en förmån i form av fria returer. Detta är det dock inget av företagen som gör idag. Även fria returer som

incitament för de kunder som hjälper till extra i returprocessen och därmed förenklar returhanteringen, såsom en returanmälan på webben, nämns. Det är endast ett av företagen i studien som idag arbetar på ett liknande sätt genom att erbjuda sina kunder tio kronor billigare returfrakt om de gör en returanmälan på webben. Däremot erbjuder samtliga av flerkanalsföretagen gratis returer till sina butiker, vilket kan ses som en typ av differentiering gällande returerbjudandet. Fördelar med fri retur till butik ur e-handelsföretagens perspektiv är att kunden själv fraktar tillbaka returen till företaget utan inblandning av transportföretag. Det försvårar även för konsumenterna att använda produkterna och ändå få full återbetalning. Det ger också företagen möjligheten att erbjuda god kundservice och merförsäljning samt en personlig kontakt.

Även om det finns en medvetenhet kring differentierade returerbjudandens fördelar, så visar studiens resultat att lika returvillkor för samtliga kunder i dagsläget är det vanligast förekommande. Däremot erbjuder alla flerkanalsföretag kunden valmöjligheten att återlämna returen i butik utan kostnad, vilket tyder på att om kunden gör en insats i returprocessen så blir den premierad. Idag används därmed differentiering främst som ett verktyg för att kostnadseffektivisera returflödet. Enligt studien råder det idag en avsaknad gällande att belöna de mest lojala kunderna och därför skulle e-handelsföretagen i högre utsträckning kunna använda differentiering som ett verktyg för att främja kundlojalitet.

## **5.5 Samarbete krävs för framgång**

*“Samverkansdelen kommer vara en nyckelfaktor för att lyckas angående returer”* uttrycker en person på transportföretaget.

Samarbetsaspekten mellan e-handelsföretag och transportföretag har identifierats som en nyckelfaktor. Det förekommer dock skilda uppfattningar om i vilken utsträckning detta sker idag. Flera e-handelsföretag menar att de tillsammans med transportören har en bra dialog, samtidigt uttrycks att detta samarbete är något som kan utvecklas ytterligare. Bernon och Cullen (2007) belyser vikten av samarbete mellan aktörerna och Smith (2005) menar att alla intressenter skulle tjäna på en högre effektivitet i kedjan, vilket är ett incitament för samarbete.

Studiens resultat tyder på att det finns en önskan om utveckling av nya returlösningar, då detta skulle gynna båda parter. Innovationsförmåga nämns därmed som en del i diskussionen kring



samarbetet mellan e-handelsföretag och transportföretag. Resultaten uppmärksammar dock att det förekommer delade meningar kring vilken part som ska göra vad och vem som ska vara drivande. Detta påvisar behovet av kommunikation och att bägge parter delar med sig och investerar gemensamt för att undvika utveckling av produkter som sedan inte efterfrågas. Detta stöds av Lumsden (2012) som påvisar vikten av samarbete mellan leverantör och kunder.

För en effektiv returlogistik finns även behovet av en delad infrastruktur enligt studiens resultat. Det uttrycks en önskan från flera håll att serviceställen ska fungera som bankomater, det vill säga inte vara leverantörsbundna. Detta ses dock som svårt på grund av konkurrensen, och lagkrav kommer troligen behövas för att detta ska få genomslag. Även ett behov av fördjupat samarbete mellan leverantörer gällande bland annat plattformar och betallösningar lyfts fram och det går hand i hand med van Weele (2012) som menar att koordinering och samarbete mellan de olika aktörerna i kedjan är centralt för att uppnå ett effektivt flöde.

## **5.6 Viktiga åtgärder för effektivisering av returflöden**

För att skapa ett effektivt returflöde har ytterligare centrala aspekter uppmärksamrats, utöver de som diskuterats ovan. Praktiska aspekter, konsumenternas roll samt marknadens utveckling är därför också viktiga att belysa.

### **5.6.1 Praktiska aspekter**

Enligt studiens resultat råder det en problematik kring dagens förtryckta returetiketter, då de inte ger möjlighet att styra flödet vid retur. Samtidigt belyser Mollenkopf et al. (2007) vikten av enkelhet för kunden genom att returnera med hjälp av exempelvis färdiga returförpackningar. En kombination av föransmälan av returer på webben samt möjlighet att skriva ut nya transportetiketter skulle kunna innebära att e-handelsföretagen kan styra flödena rätt från början. Björklund (2012) uttrycker i sin tur vikten av att skapa högre effektivitet genom samlastning med bättre förpackningar och transportetiketter. Att hela systemet är uppbyggt kring en pappersetikett när det i själva verket är varan som är det intressanta, belyses i studien som problematiskt. Detta indikerar på att det finns förbättringspotential gällande de praktiska aspekterna i returflödet, därför är det viktigt att aktörerna inte fastnar i gamla tankebanor och vanor utan uppmuntrar nytänkande och flexibilitet.

### 5.6.2 Ökad valfrihet

Hjort (2010) belyser konsumenternas olika beteende gällande returer. Samtidigt menar Huscroft et al. (2013) att returlogistiken börjar få ett ökat fokus och bli till en erkänd del i företagets värdekedja. Detta kan tillsammans påvisa att det inför framtiden kommer uppstå en ökad efterfrågan och behov av att som e-handelsföretag kunna erbjuda sina kunder mer valfrihet gällande returprocessen. Även denna studies resultat framhäver en tro på att detta kommer bli en allt viktigare aspekt, att inte enbart erbjuda olika leveransvillkor och leveranssätt ut till kund utan även i returprocessen. Därmed bör returflödet behandlas likt utflödet med samma utbud av service, för att kunna tillfredsställa slutkonsumenten.

### 5.6.3 Snabb återbetalning

Samtliga av studiens respondenter menar att snabb återbetalning till kund är oerhört viktig för en bra och smidig returprocess. Samtidigt uttrycks att återbetalningen idag går för långsamt då varan dels ska transporteras men även hanteras på lagret innan återbetalning kan ske. Även Mollenkopf et al. (2007) belyser att snabb återbetalning är en viktig faktor för att uppnå bra kundservice och ett effektivt retursystem. Här ligger en tydlig fördel för flerkanalsföretagen då de vid retur i butik kan återbetala kunderna direkt vid inlämnandet av returen. Det hade därför varit önskevärt att informationsflödet och samarbetet varit så välfungerande mellan aktörerna att kunden redan vid returinlämning på servicestället kunde bli återbetalad för att uppnå samma servicenivå som i butik.

### 5.6.4 Expansion

*“Hitta mer lösningar på Europeanivå är ett naturligt steg, även för svensk e-handel, och att titta utanför Norden för att kunna fortsätta vara konkurrenskraftig”* uttrycker en respondent från transportföretaget. Med dagens ökande globalisering och konkurrens från omvärlden, blir det viktigt att hänga med i utvecklingen samt ha IT-system som stödjer en eventuell expansion över landsgränser, menar Enarsson (2006). Detta visar studiens resultat en medvetenhet kring men det uttrycks också att det skulle innebära systemsvårigheter för företagen då deras nuvarande processer inte stödjer en sådan expansion. Med tiden som gräns för hur effektivt returflödet kan bli, krävs det vid en geografiskt större marknad lösningar som ger acceptabla ledtider. Även att ha etiketter och bokningar som fungerar samt bra partners i varje land är utmaningar som måste hanteras, enligt resultatet. Att redan idag utveckla retursystem som stödjer en eventuell expansion skulle ge företagen ett försprång med ökad konkurrenskraft, och en möjlighet att nå en större marknad.

### **5.6.5 Lagar och reglers påverkan**

Det råder delade uppfattningar kring de nya konsumentdirektiven (SFS 2014:14), då resultatet visar både fördelar och problematik kring exempelvis värdeminskning. Oklarheter kring bedömning av returer och brist på system som stödjer detta belyses som svårigheter med de nya reglerna och uppfattas som en utmaning. Å andra sidan uttrycks fördelar såsom att kunna återbetala endast en del av priset till konsumenten då värdeminskning skett. Även problematik kring eventuellt tvingande lagar om försäljning utanför Sveriges gränser som Ehandel.se (2015, 6 feb) nämner har belysts i studiens resultat, främst gällande systemintegration, betalningspreferenser, koordinering av olika transportföretag samt tidsgränser. Detta påvisar hur stor inverkan lagar och regler har, då det kräver att företagen anpassar sig kontinuerligt till nya krav och det kan bli till en stor utmaning om företagen inte arbetar proaktivt med dessa frågor.

### **5.6.6 Miljö och hållbarhet**

Miljö och hållbarhet är viktigt att inkludera i returprocessen, enligt studiens resultat, samtidigt som det uttrycks vara något som ligger i framtiden. Detta belyser en intressant aspekt, då hållbarhet ger intrycket av att vara en aspekt som gärna "skjuts fram" av företagen. Det påpekas även att det idag mer pratas om miljön än det faktiskt arbetas med den. Studien visar att kunderna idag inte efterfrågar miljö och hållbarhet i så stor utsträckning, men att konsumenterna troligtvis kommer bli mer medvetna och ställa högre krav i framtiden. Det framgår i resultatet att när dessa kravs ställs kommer transportföretagen och e-handelsföretagen bli tvungna att tillgodose dem, vilket går hand i hand med Huscroft et al. (2013) som menar att miljöaspekten kommer bli viktigare ju mer miljömedvetna konsumenterna blir. Även här hade ett förebyggande arbete kunnat bidra till miljömässiga fördelar redan nu och på längre sikt även genererat konkurrensmässiga fördelar.

## 6. Slutsatser

---

*Denna studie har belyst hur olika e-handelsföretag och transportföretag uppfattar och hanterar returflödet inom e-handeln. Utifrån detta har centrala aspekter kunnat uppmärksammas, vilka anses viktiga att beakta i utformandet av ett effektivt returflöde. Här dras slutsatser kring de frågeställningar som ställdes i inledningen kopplat till syftet.*

---

### ***Hur hanteras e-handelsreturer i dagsläget och vilka målsättningar finns beträffande returflödet?***

Alla e-handelsföretag strävar efter att ha en så låg returandel som möjligt, men ser också att returer är en naturlig del av e-handeln så de varken kan, eller vill, undvika dessa helt. Flödet ut till kund prioriteras fortfarande men returflödet börjar bli mer uppmärksammat då det finns stora möjligheter till kostnadsbesparingar och ökad kundlojalitet. Det finns en skillnad kring hur de renodlade nätbutikerna och flerkanalsföretagen hanterar returer. De renodlade nätbutikerna verkar ha större medvetenhet kring returernas komplexitet och arbetar mer aktivt med dessa och har tydliga målsättningar kring att ha en förstklassig returprocess.

Flerkanalsföretagen försöker istället styra in returerna i butiken genom att erbjuda “fria returer i butik” eftersom de där på ett kostnadseffektivt sätt kan hantera returerna och återbetala kunderna direkt.

Även transportföretaget ser returer som en naturlig del av e-handeln och börjar likt e-handelsföretagen ge detta flöde ökat fokus och påvisar även en ökad medvetenhet om dess strategiska betydelse. Transportföretaget uttrycker en målsättning kring att bli ledande i branschen gällande returhantering och att kunna erbjuda ett lika effektivt flöde ut till kund som tillbaka. I dagens returhantering finns brister gällande spårbarhet och möjligheten att enkelt starta returprocessen på ett serviceställe, vilket behöver åtgärdas för att uppnå ett effektivare returflöde.

### ***Motsvarar transportföretagens tjänsteutbud det som e-handelsföretagen efterfrågar?***

Då det inte har funnits någon egentlig kravbild gentemot transportföretagen gällande just returflödet inom e-handeln tidigare, är det svårt att identifiera tydliga skillnader mellan utbud och efterfrågan gällande returhantering. Men i takt med att returflödena ökar börjar e-handelsföretagen förstå hur mycket ett effektivt returflöde kan påverka deras lönsamhet, vilket kommer innebära att fler krav kommer börja ställas. En återkommande viktig aspekt från både e-handelsföretag och transportföretag är konsumentens möjlighet att kunna välja

själv. Flödet behöver därför vara likadant både in som ut med avseende på valfrihet kring leveranssätt men även gällande ledtider och spårbarhet enligt studiens resultat. Allt utgår från slutkunden och informationsflödet blir otroligt viktigt gällande konsumentens trygghet kring köpet, då ett effektivt informationsflöde även kan bidra till snabbare återbetalningar. Idag kan inte transportföretagens returerbjudanden till fullo besvara dessa önskemål från e-handelsföretagen och det finns således ett behov av förbättring gällande informationsflödet, ledtiden och flexibiliteten. I vissa fall kan dock en bristande kommunikation och förpackning av returerbjudanden leda till att e-handelsföretagen inte upplever att transportföretagen kan tillgodose deras behov, när transportörerna i själva verket har de resurser och den kunskap som krävs. Att e-handelsföretagen inte tydligt kan kommunicera ut och specificera sina behov kan också anses som en bidragande faktor till att utbud och efterfrågan i dagsläget inte alltid går hand i hand. Det blir av största vikt att såväl e-handelsföretag som transportföretag fokuserar på slutkonsumenten vid utformning av returflödet.

### ***Vilka aspekter är viktiga att beakta vid utformandet av ett effektivt returflöde?***

Samarbete har identifierats som en nyckelfaktor för att bli framgångsrik i framtiden, både mellan e-handelsföretag och transportföretag men också mellan olika leverantörer i kedjan. Både vertikal och horisontell integration blir således viktigt. Här är det essentiellt att de olika aktörerna "talar samma språk" och vill dela information mellan sig för att tillsammans utveckla nya innovativa lösningar. Alla behöver ha slutkundens bästa i åtanke för att tillsammans kunna skapa ett effektivt returflöde.

Ytterligare en central aspekt är systeminvesteringar, då det är viktigt att ha system som är kompatibla med andras system och som även stödjer en expansion utanför Sveriges gränser. Eftersom det blir allt hårdare konkurrens från utlandet kan detta vara ett sätt att överleva som företag. Styrning av flöden kommer troligtvis bli vanligare i strävan efter ett effektivt flöde och därför är det av stor betydelse att e-handelsföretagen har IT-system som möjliggör styrning.

Differentiering förekommer redan idag till viss del men begreppet kan ta sig i uttryck på olika sätt, exempelvis genom att erbjuda fria returer till butik eller kostnadsreducerad returfrakt vid föransmälan på webben. Idag förekommer dock inte differentiering av returerbjudanden utifrån olika kundgrupper, något som skulle kunna främja kundlojaliteten genom att erbjuda trogna kunder mer fördelaktiga returvillkor. Dock är det viktigt för e-handelsföretagen att behålla en balans mellan värdeskapande och kostnader.

Det råder konsensus om att miljön kommer bli viktigare att ta hänsyn till i framtiden, vilket indikerar på att om företagen är proaktiva redan nu och visar miljöhänsyn vid utformandet av returflödet kan de uppnå långsiktiga fördelar. För att uppnå ett verkligt effektivt returflöde behöver även infrastruktur delas konkurrenter emellan. En önskan om att serviceställen ska vara som bankomater, fristående från leverantörer, har uttryckts, och även om detta troligtvis hade kunnat skapa stora fördelar för såväl kunder som miljön så krävs sannolikt lagkrav för att detta ska bli verklighet.

Sammanfattningsvis är det viktigt att enkelhet genomsyrar hela returprocessen.

Transportföretag och e-handelsföretag behöver arbeta tillsammans för att kunna erbjuda såväl snabba återbetalningar och korta ledtider som flexibilitet och valfrihet, vilka därför lyfts fram som mål att sträva efter i utformandet av ett effektivt returflöde.

## **6.1 Framtida forskning**

Då e-handeln just nu är inne i en expansiv fas, med fler och fler branscher som etablerar sig som nätbutiker, får tillhörande returflöde allt mer uppmärksamhet och komplexiteten ökar. Vår studies bidrag utgör en viktig del inför framtidens utformning av ett effektivt returflöde genom att belysa viktiga aspekter att beakta generellt. Det behövs däremot vidare forskning med studier som fokuserar på specifika branscher för att kunna skräddarsy olika lösningar beroende på behov, eftersom "one size doesn't fit all" i detta fall.

## 7. Referenslista

- Anderson, E. T., Hansen, K., & Simester, D. (2009). *The option value of returns: Theory and empirical evidence*. *Marketing Science*, 28(3), 405-423.
- Bernon, M., & Cullen, J. (2007). *An integrated approach to managing reverse logistics*. *International Journal of Logistics*, 10(1), 41-56.
- Björklund, M. (2012). *Hållbara logistiksystem*. Lund: Studentlitteratur.
- Bring. (2015a). *Leverans från nätbutiken inom en timme*. Hämtad 2015-04-11, från <http://www.bring.se/hela-bring/ehandel/samma-dag-leverans>
- Bring. (2015b). Hämtad 2015-05-12, från <http://www.bring.se/>
- Brusch, M., & Stüber, E. (2013). *Trends in Logistics in the German E-Commerce and the Particular Relevance of Managing Product Returns*. *LogForum* 9 (4), 293-300.
- Bryman, A., & Bell, E. (2013). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Stockholm: Liber.
- Catley, M. (2012). *Taking the cost out of the reverse supply chain*. *Supply Chain Europe*, 21(2), 24.
- DB Schenker. (2015). Hämtad 2015-05-12, från <http://www.logistics.dbschenker.se/log-se-se/start.html>
- Dhanda, K. K., & Hill, R. P. (2005). *The role of information technology and systems in reverse logistics: A case study*. *International Journal of Technology Management*, 31(1-2), 140-140.
- DHL. (2015). Hämtad 2015-05-12, från <http://www.dhl.se/sv.html>
- E-barometern. (2014). *E-barometern helårsrapport*. Hämtad 2015-04-09, från <http://www.hui.se/statistik-rapporter/index-och-barometrar/e-barometern>
- The Economist. (2013, 21 dec). *Return to Santa*. Hämtad 2015-05-13 från <http://www.economist.com/news/business/21591874-e-commerce-firms-have-hard-core-costly-impossible-please-customers-return-santa>
- Ehandel.se. (2015, 6 feb). *Nätbutiker kan bli tvingade att sälja till alla EU-länder*. Hämtad 2015-04-28 från <http://www.ehandel.se/Naetbutiker-kan-bli-tvingade-att-saelja-till-alla-EU-laender,4983.html>
- Ejvegård, R. (2009). *Vetenskaplig metod*. Lund: Studentlitteratur.
- EMOTA. (2015). *E-commerce and distance selling in Europe report 2014/2015*. Hämtad 2015-04-09, från [http://media.wix.com/ugd/b18286\\_b7c9aa075e25479c94f933ed3f67e1fe.pdf](http://media.wix.com/ugd/b18286_b7c9aa075e25479c94f933ed3f67e1fe.pdf)
- Enarsson, L. (2006). *Future logistics challenges*. Copenhagen: Copenhagen Business School Press.
- Flodén, J. (2013). *Essentials of information systems*. Lund: Studentlitteratur.
- Fredholm, P. (2013). *Logistik och IT: För effektivare varuflöden*. Lund: Studentlitteratur.

- Griffis, S. E., Rao, S., Goldsby, T. J., & Niranjana, T. T. (2012). *The customer consequences of returns in online retailing: An empirical analysis*. *Journal of Operations Management*, 30(4), 282-294.
- Hazen, B. T., Huscroft, J., Hall, D. J., Weigel, F. K., & Hanna, J. B. (2014). *Reverse logistics information system success and the effect of motivation*. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 44(3), 201-220.
- Hjort, K. (2013). *On aligning returns management with the ecommerce strategy to increase effectiveness*. Chalmers University of Technology, Institutionen för teknikens ekonomi och organisation, Logistik och transport, Chalmers tekniska högskola, & Department of Technology Management and Economics, Logistics & Transportation.
- Hjort, K. (2010). *Returns avoidance and gatekeeping to enhance E-commerce performance*. Institutionen Ingenjörshögskolan, University of Borås, School of Engineering, & Högskolan i Borås.
- Hjort, K., Lantz, B., Ericsson, D., Gattorna, J. (2013). *Customer segmentation based on buying and returning behaviour*. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 43(10), 852-865.
- Hjort, K., Lantz, B. (2013). *Real e-customer behavioral responses to free delivery and free returns*. *Electronic Commerce Research*, 13(2), 183.
- Huscroft, J. R., Hazen, B.T., Hall, D. J., Skipper, J.B., & Hanna, J. B. (2013). *Reverse logistics: Past research, current management issues, and future directions*. *The International Journal of Logistics Management*, 24(3), 304-327.
- Jacobsen, D. I., Sandin, G., & Hellström, C. (2002). *Vad, hur och varför: Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*. Lund: Studentlitteratur.
- Krumwiede, D. W., & Sheu, C. (2002). *A model for reverse logistics entry by third-party providers*. *Omega*, 30(5), 325-333.
- Lambert, S., Riopel, D., & Abdul-Kader, W. (2011). *A reverse logistics decisions conceptual framework*. *Computers & Industrial Engineering*, 61(3), 561-581.
- Lumsden, K. (2012). *Logistikens grunder*. Lund: Studentlitteratur.
- Mollenkopf, D. A., Rabinovich, E., Laseter, T. M., & Boyer, K. K. (2007). *Managing internet product returns: A focus on effective service operations*. *Decision Sciences*, 38(2), 215-250.
- PostNord. (2015). Hämtad 2015-05-12, från <http://www.postnord.se/>
- Ramanathan, R. (2011). *An empirical analysis on the influence of risk on relationships between handling of product returns and customer loyalty in e-commerce*. *International Journal of Production Economics*, 130(2), 255-261.
- Rogers, D. S., & Tibben-Lembke, R. (2001). *An examination of reverse logistics practices*. *Journal of Business Logistics*, 22(2), 129.
- SFS 2005:59. *Lag om distansavtal och avtal utanför affärslokaler*. Stockholm: Justitiedepartementet.
- SFS 2014:14. *Lag om ändring i distans- och hemförsäljningslagen (2005:59)*. Stockholm: Justitiedepartementet.



Smith, A. D. (2005). *Reverse logistics programs: Gauging their effects on CRM and online behavior*. VINE, 35(3), 166-181.

UPS. (2014). *2014 UPS Pulse of the Online Shopper*. Hämtad 2015-04-28 från <https://www.ups.com/media/en/2014-UPS-Pulse-of-the-Online-Shopper.pdf>

Vahabzadeh, A. H., & Yusuff, R. B. M. (2012). *Greening your reverse logistics*. Norcross: Institute of Industrial Engineers, Inc. (IIE).

Weele, A. J. v. (2012). *Inköp och supply chain management: Analys, strategi, planering och praktik*. Lund: Studentlitteratur.

# **Appendix**

## **Intervjuguider**

Intervjuguide e-handelsföretag

Intervjuguide Bo Zetterqvist - Svensk Digital Handel

Intervjuguide DB Schenker

## **Sammanställning intervjuer e-handelsföretag**

Företag A - Person A

Företag B - Person B

Företag C - Person C och Person D

Intersport - Daniel Anvell

MQ - Olof Jonsson och Mikael Stålnacke

Nelly - Malin Svensson

## **Sammanställning intervjuer sakkunniga**

Bygghemma gruppen - Carl Lumsden

Svensk Digital Handel - Bo Zetterqvist

## **Sammanställning intervjuer DB Schenker**

## **Intervjuguider**

### **Intervjuguide E-handelsföretag**

*Alla frågor berör eller syftar till returhantering och returflödet*

Önskar du/ni vara anonyma?

Får vi lov att spela in samtalet?

### **Returhanteringen idag**

- Praktiska aspekter (emballage, transportetiketter, retursedlar osv)
- Vem sköter logistiken kring returhanteringen
- Returvillkor
- Vad ligger till grund för returvillkoren
- Ledtid
- Målsättning kring returer
- Strategi
- Finns det möjligheter förknippade med returer
- Returandel i procent samt returorsak
- Ej uthämtade varor
- Nya konsumentdirektivens påverkan
- Försäljning till andra länder

### **Konsumenterna**

- Typ av kunder
- Uppfattning om kundbeteende idag
- Kundernas krav
- Hur bemöts kraven
- Differentiering

### **Informationsflödet**

- Hur returanmälan går till
- Vilken slags information får kunden och när
- Kommunikation mellan parter
- Mängd information från transportör

### **Teknik/IT**

- System och tekniker som används
- Spårbarhet
- Proaktivt arbete kring returer

### **Pengaflöde**

- Återbetalningar (ledtid)
- Returer som kostnadspost

### **Utmaningar kring returflödet**

- Styrning av returmängden (gatekeeping och avoidance)
- Problematik
- Ojämna flöden

## **Miljö**

- Arbete kring miljö och hållbarhet

## **Hela kedjan**

- Vilka krav finns på transportföretaget
- Finns det samarbete i kedjan idag?
- Möjligheter kring att utveckla samarbete

## **Framtidssyn** (både på kort respektive lång sikt)

- Kritiska faktorer för ett bättre returflöde
- Sia om framtiden
- Vilka krav kommer behöva tillgodoses för att hänga med i utvecklingen?

## **Intervjuguide Bo Zetterqvist - Svensk Digital Handel**

*Alla frågor kommer beröra eller syfta till returhantering och returflödet inom e-handeln*

Får vi spela in samtalet?

**Vad är din allmänna uppfattning gällande returer?**

**Vägen fram till resultatet kring snabbare och smartare returer**

- Vad ligger till grund för resultatet?

**Vad anser du vara “en smart retur”?**

**Praktiska aspekter gällande returflödet**

- Möjligheter med returer
- Emballage, transportetiketter osv
- De nya konsumentdirektivens betydelse
- Syn på försäljning över landsgränserna
- Differentiering

**Informationsflödet**

- Utmaningar
- Problematik

**Teknik/IT**

- Integrering av system
- Spårbarhet

**Miljö**

- Idag och i framtiden

**Kedjan ur ett helhetsperspektiv**

- Hur upplever du samarbetet kring dessa frågor och returhanteringen idag?
- Vilka olika krav ställer olika aktörer på varandra? (transportör och e-handelsföretag)
- Returerbjudanden och hur de är förpackade

**Utmaningar kring returflödet**

- Gatekeeping och avoidance

**Framtidssyn (både på kort respektive lång sikt)**

- Kritiska faktorer för ett bättre returflöde
- Sia om framtiden
- Vilka krav tror du behöver tillgodoses för att hänga med i utvecklingen?

## **Intervjuguide DB Schenker**

*Alla frågor berör eller syftar till returhantering och returflödet*

Får vi lov att spela in samtalet?

### **Returhanteringen idag**

- Uppfattning om returer
- Praktiska aspekter (emballage, transportetiketter, retursedlar osv)
- Åsikter kring ledtid
- Nya konsumentdirektivens påverkan
- Leverans till andra länder
- Vilka intäkter och kostnader är kopplade till returflödet

### **Erbjudande**

- Returererbjudande idag
- Differentiering
- Målsättning kring returererbjudandet
- Strategi
- Möjligheter förknippade med returer

### **Miljö**

- Arbete kring miljö och hållbarhet

### **Kunder - e-handelsföretagen**

- Kundernas krav och efterfrågan
- Dialog
- Arbetet gentemot kunderna
- Arbetet kring att skaffa nya kunder

### **Konsumenterna**

- Uppfattning om konsumentbeteende idag
- Konsumenternas krav
- Hur bemöts kraven

### **Informationsflödet**

- Förbättringspotential?
- Vilken slags information får kunden och när
- Kommunikation mellan parter
- Mängd information från transportör
- Planeringshorisont

### **Teknik/IT**

- Spårbarhet
- Systemintegration

### **Utmaningar kring returflödet**

- Problematik
- Ej uthämtade varor
- Ojämna flöden
- Styrning av returmängden (gatekeeping)

**Hela kedjan**

- Vilka krav finns på transportföretaget
- Finns det samarbete i kedjan idag?
- Möjligheter kring att utveckla samarbete

**Framtidssyn** (både på kort respektive lång sikt)

- Kritiska faktorer för ett bättre returflöde
- Sia om framtiden
- Vilka krav kommer behöva tillgodoses för att hänga med i utvecklingen?

## Sammanställning intervjuer e-handelsföretag

### Företag A - Person A Operation Manager

Intervju 27/4

Företag A är ett företag som säljer bland annat mode, skönhetsprodukter, heminredning och elektronik på nätet.

A inleder med att berätta om sin roll som operativ chef, personen ansvarar för de funktioner på företag A som inte är varumärkesspecifika. Vidare berättar A att företagets service är "varumärkt" medan sättet de arbetar på, där varumärkesspecifik service inte krävs, tillhör en och samma process. Det innebär således att returprocessen är varumärkeslös. Företagets "typkund" är i grova drag kvinnor mellan 35-50.

#### Returhantering och returvillkor

Företag A's returhantering innebär att de följer lagkrav med viss snällhet, men A påpekar att de blivit hårdare på senare år. Detta gäller exempelvis vid värdenedsättning, då företaget idag inte nödvändigtvis alltid ger kunden fullt rätt. A nämner även att e-handlare har tuffare lagkrav gällande ångerrätt och returrätt än fysiska butiker. Vidare anser person A att returer ska vara enkla och att företaget ska underlätta returprocessen för kunden. Det är viktigt att erbjuda sina kunder bra returprocesser eftersom kunder som har en positiv returupplevelse kommer tillbaka, menar A. Företaget arbetar idag med dubbel tejp till återförslutning av ytterpåsen vid returnering, det ligger en färdig adresslapp inuti med portot betalt och eventuella transaktioner görs upp efteråt. Dessa är samtliga till för att underlätta för kunden. Däremot ser de att kunden utför så mycket som möjligt av det administrativa arbetet för att snabba på returprocessen, tillägger A. Vidare menar personen att det enda företaget inte gjort för att förenkla returprocessen är att erbjuda fria returer. Begreppet "fri" är dock inte något som företaget tror på, då det är lätt att det missbrukas. A lyfter även fram att företaget är pålästa gällande returer, att det är en aktiv del av deras verksamhet. Det är ett stort inflöde som man därför inte kan slarva med, menar A.

*Returer kostar 35 kronor vid returanmälan på webben, annars 45 kronor. Fri retur vid byte av produkt. Återbetalning sker inom 10-14 dagar efter mottagen vara. Företaget använder således en webbtjänst för returanmälan, där kunderna anmäler sina returer samt orsak. (Information från företag A's hemsida)*

Gällande differentiering testade företaget att erbjuda sina kunder att betala en årsavgift som bland annat gav fria returer. Det visade sig dock att de kunder som köpte erbjudandet redan tillhörde de som handlade mycket och returnerade mycket, och inte den gruppen som låg strax under gränsen (vilka var de som företaget hoppades skulle handla extra för att komma över gränsen). I övrigt differentierar inte företaget sina returvillkor, men riktade kampanjer förekommer.

#### Returernas väg

A nämner att företaget har "svart bälte i returhantering". A förklarar att detta beror på att de skickar sina finska returer till Estland, de svenska och danska till Polen samt de norska till Sverige. Det är av kostnadsskäl som processen ser ut på detta sätt, de vinner kostnadseffektivitet men förlorar ibland tid.



Samlingspunkten för returer är Hälaryda för svenska och danska returer, övriga går direkt till Viared. A förklarar att det sker dagliga transporter från respektive land, vilket innebär att det inte sker någon tidsfördröjning samt att transportören i varje land är lokala.

Idag har företaget en ledtid för sina returer på ca 1-2 dagar men det beror också lite på var i landet man bor. A tillägger att med tanke på att 80 % av kunderna handlar med krediter blir det ingen ekonomisk transaktion direkt och att returen således är klar inom ca 1-2 dagar. Med krediter och kort som vanliga betalningsmetoder idag, menar A att återbetalningar går betydligt snabbare än tidigare.

### **Returandelar**

Finland har fria returer per lag, vilket innebär att de har en högre andel returer, det förekommer även fler ”missbrukare” av returer där. Sverige, Norge och Danmark har ungefär lika stor andel returer. A belyser också att returer ligger i passform och förklarar att ett av deras företag med mycket hemtextilprodukter har en lägre andel returer (under 10 %).

Företaget har minskat sin returandel i procent, A menar att detta beror dels på bättre kvalitet, samt att de låter bli att sälja mycket och billigt. Person A förklarar vidare att det är lätt att tänka att kunder inte returnerar produkter av lågt värde, men att det inte stämmer.

### **Outlösta paket**

A menar att outlösta paket har två orsaker. Den första är om företaget levererar för långsamt och att kunden som en tyst protest inte hämtar ut sin vara, medan den andra handlar om att betal sättet såsom kontant eller postförskott kan resultera i att kunder inte har råd att hämta ut varan när den kommer. Detta anser dock A vara ett minskande problem på grund av snabbare leveranser och krediter som inte kräver att kunden har pengar i plånboken när varan kommer. Förr debiterade företaget inte kunden för outlösta varor, men det är något de gör idag, tillägger A.

### **Nya konsumentdirektiv**

De nya konsumentdirektiven upplever A inte har påverkat företaget i någon större utsträckning med undantag gällande värdeminskning som kan ses som en fördel för företaget.

### **Informationsflödet**

Redan vid leverans skickar företaget med en adresslapp med en track and trace-kod. Företaget har en så kallad ”triggerpunkt” i Hälaryda där returerna sorteras, en punkt som ligger sent i returflödet. A menar att de vill hålla kunderna informerade då de är medvetna om att kunderna efterfrågar detta. Kunderna får idag information kring att returen är på väg samt när den nått fram och pengarna återbetalats.

A berättar att företaget håller på att byta ut rådande IT-system, de köper in standardssystem som mycket som möjligt men kommer behöva göra en anpassning just för returdelen. A menar att avsaknaden av specifika retursystem beror på att returhantering är mer komplicerad än leveransflödet då returer behöver backas. A berättar också att det är varan som talar om vem kunden är, att vid beställning skickas en retursedel ut med streckkod innehållande information om kunden. Det är således samma information och inget som aktiveras specifikt vid returnering.

### **Returbeteende**

Returbeteendet varierar, men A menar att fria returer ökar ”missbruket”. Det går att se på

företagets returprocess som att kunden får köpa en ny vara vid returnering och byte, vilket resulterar i två köp fram till att returen är mottagen och återbetald. A menar att returer egentligen är det som lämnas i eller utanför provrummet i butiker, men att det gällande e-handeln istället sker utanför butikens dörrar. A ser således returer som en naturlig del av en process och att det bara handlar om var provrummet ligger.

Att en bra returprocess kan främja kundlojaliteten, belyser A, och menar skämtsamt att om man ställer det till sin spets kan det vara bra att göra fel ibland och rätta till det snabbt. Detta för att skapa en kontakt med kund, som vid ett bra bemötande får en god kundupplevelse och sprider det vidare.

### **Utmaningar**

A anser att det råder utmaningar kring snabbare ledtider med bibehållen ekonomi och nämner också vikten av att göra rätt från början, att inte skicka dålig kvalitet. A nämner också att det bästa vore om kunden registrerade sin retur på webben och fick pengar tillbaka direkt utan att ens hunnit skicka tillbaka varan, men att detta skulle innebära att företaget ligger ute med två produkter. Detta är anledningen till att företaget inte erbjuder detta idag.

A tror inte på att försöka förhindra returer för att minska dem (avoidance), att det låter bra i teorin men att kunder kommer fortsätta returnera trots storleksguider och liknande. Vidare förklarar A att bara för att kunder säger sig returnera på grund av fel passform kan det ligga andra anledningar bakom. A nämner däremot kundernas makt och kraft gällande recensioner och kommentarer gällande produkter och storlekar, att det kan ha stor påverkan. A ser även svårigheter gällande gatekeeping, att det istället handlar om att göra rätt från början och ha bra kvalitet.

Det ligger en stor utmaning gällande produktemballage, menar A. A förklarar att en trasig originalförpackning kan innebära att vara inte är värd något trots att själva produkten inte har tappat i värde. Detta anser A vara en stor utmaning, där företaget ofta förlorar. A nämner också att ju större varor desto svårare returhantering, men tillägger att med en ökad e-handel blir parterna mer vana och bättre på att hantera detta.

### **Miljö**

Att skicka returer till Polen kommer inte ge företaget något pris gällande miljöaspekten, uttrycker A, och att detta är en svagare länk. Vidare förklarar person A att företaget är ”följare” inom CSR, de gör som de stora. Företaget pratar inte mycket om sitt CSR-arbete externt idag men har planer på det. A menar att de idag är good enough samt att kunderna tycker företaget agerar okej, men ambitionen är att bli bättre. A berättar också att de återanvänder sina plastytterpåsar i plast för att sedan återvinna dem, samt att plastpåsar tar mindre plats än papperspåsar. Detta resulterar i sin tur i mindre volym och vikt samt ett behov av färre bilar.

### **Framtiden**

A lyfter fram tiden som en central aspekt och tror att ökad snabbhet är något som returhanteringen kommer behöva tillgodose. Gällande hemleveranser är A osäker på var hemmet kommer befinna sig i leveranskedjan och ställer sig tveksam till hur det skulle fungera i Sverige, då vi inte tillbringar så mycket tid i hemmet idag. A menar således att det är praktiskt dåligt och ekonomiskt oförsvarbart. Gällande returandelen i framtiden tror A att denna kommer plana ut.

En tydlig och enkel returprocess är något annat A tror kommer fortsätta vara viktigt. Det ska vara lätt att returnera, kunden får inte känna obehag och osäkerhet. Person A förtydligar genom att berätta när A själv gjort en beställning som kom med Schenker och sen upplevde det som krångligt när A skulle returnera, vilket gjorde A sur såväl på företaget som på Schenker.

### **Samarbete**

Företaget har ett nära samarbete med Posten, vilket A menar är viktigt. Vidare nämner A att förbetald returetikett, sms med returen och utlämningsställen var något som företaget utvecklade tillsammans med Posten. Företaget sätter krav på Posten att levererar till samma hastighet tillbaka som ut till kund samt återrapportering via sms. A menar också att storlek på brevlådor och kundbemötandet på utlämningsställen är viktigt, såväl e-handelsföretaget som transportören framstår i dålig dager om exempelvis kundens produkter endast ”tippas av” utanför huset.

## **Företag B - Person B Process Leader**

Intervju 4/5 via Skype

Person B är verksam vid deras lager där de serverar sex olika nordiska kedjor i hemelektronikbranschen. Det förekommer skillnader mellan de olika kedjorna, ex. satsas det på billigare produkter och mindre kundservice i en av kedjorna som endast finns på nätet. Detta innebär således vissa skillnader i returvillkor men all returhantering sker i detta lager, även för de andra länderna. Följande sammanställning utgår från det svenska hemelektronikföretaget som både bedriver näthandel och har ett stort butiksnät över hela landet.

### **Returvillkor**

B inleder med att förklara att de följer distansavtalslagen. B förklarar vidare att de har öppet köp på sina produkter, vilket för kunden innebär att denne får använda produkten hur mycket den vill i 30 dagar och under denna tid får lov att lämna tillbaka varan och få full ersättning. Företaget har alltså fria returer till butik, men om kunden vill returnera på annat sätt får denne själv bekosta returen. Företaget rekommenderar då kunden att använda Posten Företagspaket. Person B förklarar att de inte är stenhårda gällande returer och att de hellre tar en extra produkt i retur och får en nöjd kund.

Återbetalning ska ske inom 14 dagar, men B berättar att de försöker återbetala kunden så snabbt som möjligt, och att de strävar mot att göra detta redan samma dag som returen mottages på lagret.

### **Syn på returer**

Det är viktigt att returprocessen fungerar bra eftersom returer blir en slags extra kundservice, uttrycker B. B förklarar också att de returer som kommer tillbaka smutsiga inte skickas tillbaka till butiker utan köps upp av en kund för att sedan säljas vidare under mer outlet-liknande förhållanden, detta för att endast hela och rena produkter ska finnas i butikerna.

Person B påvisar även hur säsongsvariationer påverkar returflödet och ger exempel på att de i maj hade 300 returer men vid jul 1500 stycken. B understryker detta genom att visa att runt 4,5 % av försäljningen återkrediteras, men att detta ökar upp till 6 % i januari.

### **Transportör**

Företag B använder sig av PostNord i Sverige, och Bring i resten av Norden.

### **Returanmälan**

Vid returnering ringer kund kundservice som mailar eller skickar ut returfraktsedel som kunden sedan lägger i returpaketet. Kunden får även fylla i ett returschema gällande varför denne returnerar varan. När varan kommer fram skrivs sedan ett kvitto ut från företagets affärssystem gällande att kund ångrat sitt köp. Det förekommer därmed såväl manuell som elektronisk information. Kunden får ett sms när pengarna är återbetalade, berättar B.

### **Kunder och deras beteende**

Företag B har en bred kundgrupp, då de erbjuder många typer av varor. Exempelvis är det många yngre som handlar mobiler och hörlurar, förklarar B.

Missbruk av returer förekommer både via e-handeln och i de fysiska butikerna, men B upplever inte det som något större problem.

### **Gatekeeping och avoidance**

Person B uttrycker att de funderat mycket kring förebyggande åtgärder gällande returer, men att det inte är något företaget i större utsträckning arbetar med idag. B berättar om när de på hemsidan presenterade missvisande bilder gällande en mobiltelefon resulterade i en ökad mängd returer och menar att detta påvisar vikten av bra produktbilder och information på hemsidan.

Vidare berättar B att företaget tänker mycket på hur de syns och framstår på hemsidor såsom Prisjakt och Pricerunner och att de undersöker hur mycket trafik dessa genererar till företag B's hemsida, och vad som händer om de inte syns på dessa prisjämförelsesajter.

Person B belyser också att de börjat tänka på fördelen med att få in kunder i butiken vid returnering, att det är en intressant tanke då det ges chans att möta ett ansikte och ge en god kundservice.

### **Utmaningar och problematik**

B menar att det största problemet gällande returflödet är att det är för krångligt, dels då det är ett så stort företag samt att det förekommer många undantag. Det största hotet menar B är den stora mängd av sammanlänkade system. B berättar även att de precis har bytt ut hela systemet i koncernen till SAP och att det gått över förväntan. B belyser igen att de haft problem gällande returprocessen ur systemaperspektivet samt att returprocessen inte alltid prioriteras. B uppfattar det också som att många företag som startar en verksamhet ibland blir förvånade när de upptäcker att varor också skickas tillbaka, dvs att flödet inte slutar med att kunden mottagit sin vara.

Person B nämner även att den mänskliga faktorn genererar problem, ex. när returnerande privatpersoner skriver ett namn på returfraktsedeln medan det var en annan i familjen som genomförde köpet. B menar att detta innebär extra arbete för företaget som måste "spåra" upp och hitta rätt person för återbetalning.

Drömscenariot är att systemet ska vara integrerat, enkelt och att varor endast ska kunna scannas och att man därefter lätt kan bestämma vad som ska göras med varan, menar B.

B beskriver också problematiken med PayEx som inte är integrerat i deras betalsystem och därmed kräver 16 olika inloggningar vilket gör det krångligt, även gällande returer.

### **Miljö**

Person B förklarar att de återvinner allt material som kommer tillbaka, såsom papper, well och plast. De har arbetat mycket med att skicka ut mindre kartonger till kunder, främst för att kunderna uppfattar denna storlek som bättre och som mindre slöseri.

### **Samarbete**

B menar att de idag har ett mer utökat samarbete med PostNord. B förklarar vidare att företaget tjänar mer på att anpassa sig till PostNord, än att de skulle tvinga transportören att rätta sig efter företaget. Person B förklarar även att känslan är att PostNord fortfarande upplevs som byråkratiskt och statligt i förhållande till andra aktörer och att detta tar sig i uttryck i att PostNord vill att deras kunder ska rätta sig efter dem. B uttrycker att de har en

kontinuerlig kontakt, i huvudsak gällande praktiska aspekter och problem och att Företag B främst rättar sig efter PostNord.

### **Kritiska aspekter**

B tror att allt handlar om ledtider, både fram och tillbaka, då kunden efterfrågar snabbhet och belyser att detta går ihop med att snabbt ge kunderna pengarna tillbaka. B förklarar också att då de tar emot returer från alla nordiska länder tillkommer en komplexitet gällande återbetalningar då det förekommer olika preferenser gällande ex. betelsätt beroende på land.

### **Hemelektronikbranschen och vikten av kundservice**

Collect at store är något som Företag B erbjuder och som blir större och större då kunderna uppskattar detta, förklarar B. B beskriver vidare att de förut hade olika priser på nätet och i butiker, vilket resulterade i stor förvirring hos kunder. Detta resulterade i att de idag har samma pris i alla kanaler.

Person B berättar också att de anställda har som motto att "göra kunden nöjd till vilket pris som helst". B exemplifierar detta genom att berätta om en kund vars kamera gick sönder på toppen av Kebnekaise. Företag B flög då upp en ny kamera till kunden med helikopter. B förklarar vidare att de själva inte skriver om detta så mycket själva, utan vill att främst kunderna själva berättar vidare och därmed skapar bra PR.

B förklarar att då hemelektronikbranschen präglas av minskade marginaler blir kundservice det enda de kan konkurrera med. B belyser igen de låga marginalerna och att de idag endast tjänar några hundralappar på en tvättmaskin. B menar således att om en vara då reklameras försvinner alla marginaler och resulterar i en förlustaffär, men att det varierar mellan olika typer av varor.

Person B ger också exempel på när B själv köpte en kamera från Hong Kong till ett betydligt lägre pris än i Sverige och med fri frakt med DHL Express. Denna beställdes på en måndag klockan 11 och ett dygn senare anlände varan. B menar således, även om detta var ett extremfall, att när konsumenter får upp ögonen för detta och börjar beställa även större varor från Asien kommer det bli än svårare för företag B att konkurrera. B belyser således återigen vikten av kundservice som konkurrenskraft. B ger även ett exempel på företagets fokus på kundservice genom att beskriva deras ready to go-tjänst som innebär att de installerar och förbereder produkter så att de är klara för användning när de når kund.

### **Hemleveranser**

B uttrycker att de har en hög grad av hemleveranser och att de har fri frakt på dessa. Deras hemleveranser utförs av Bring och leverans sker till tomtgräns eller port, men kund kan vid extrabetalning få produkter inburna och installerade. De har även en kostnad på 99 kronor för att ta med gamla produkter som retur, tillägger B. B uttrycker även en tro på att installation i samband med leverans kommer öka i framtiden.

### **Produkter som försvinner på vägen**

16 personer arbetar på avdelningen där bland annat returhantering sker. B berättar även att de lägger ner mycket arbete kring att "claima" (ex. reklamation mot PostNord eller Bring) då mycket tappas bort av Posten och således försvinner på vägen alternativt försvinner på annat sätt. Idag arbetar tre personer med att spåra var produkter försvinner och att "claima" detta mot transportörerna. B upplever vidare att detta ökar och att tappa bort produkter är en stor kostnad, men att de arbetar för att minska detta.

Person B beskriver också att ersättning ofta ges till företaget i vikt, vilket innebär att de i vissa fall inte får så mycket tillbaka i förhållande till värdet.

B belyser också att det är svårt att kontrollera vad som verkligen är i paketen och att de bland annat har installerat vågar för att motverka det. Dessa vågar kan med viss precision säkerställa att paketen har rätt innehåll, förklarar B.

## **Företag C - Person C Logistics Developer och Person D Central Country Manager**

Intervju 5/5

### **Returvillkor**

Företag C är ett företag verksamt inom detaljhandeln. Företag C's returvillkor inkluderar såväl ångerrätt som bytesrätt. Ångerrätten gäller i 14 dagar medan bytesrätt och öppet köp gäller i 30 dagar. Företaget har fria returer vid returnering till butik men vid returnering med post får kunden betala en returfrakt på 39 kronor. Företag C har vissa e-handelsunika produkter som endast är tillgängliga via e-handel. Dessa produkter kan enbart returneras med post då de inte säljs i de fysiska butikerna. Detta är ett villkor som tydligt framgår på företagets hemsida.

Då det är kostnadsfritt att returnera i butik, sker majoriteten av retureterna dit. Därför är returflödet till e-handelslagret relativt litet.

Företag C har e-handel i alla EU-länder samt Norge. Returer från länder där företaget inte har fysiska butiker skickas till e-handelslagret i Sverige.

Person D menar att grunden till dessa returvillkor handlar om att företag C i grunden är en butikskedja vilket gör att de är vana vid att hantera returer där. Person C tillägger att företaget tänker omni, och att det därför inte ska vara någon skillnad om kunden handlar i butik eller online, de vill erbjuda samma service vilken kanal kunden än väljer. Person D förklarar också att de vill få in returnerande kunder i butik då det innebär en enklare hantering, är mer kostnadseffektivt och att det också ger en möjlighet till kundservice och personlig kundkontakt.

### **Returlogistiken**

Företaget sköter själva sin interna logistik, berättar person C. Gällande distribution använder de sig av en rad olika transportföretag för att kunna erbjuda kunderna flera transportalternativ, vilket innebär en utmaning gällande effektivitet. Person C belyser att de hela tiden tittar över flödet och transportörerna för att se till vad som är det bästa, med hänsyn till olika länder.

Person C berättar att företaget använder en standardlösning gällande returer från transportören. Det är mer fokus på flödet ut, men självklart ställs det även krav på ledtider osv i returlösningarna också.

Person C tror inte att de har en mindre andel returer än andra, utan att de ligger ganska lika, men att företaget inte får en så stor mängd returer tillbaka till lagret då de istället returneras till butik. Person D tillägger att de inte har några siffror på hur stor andel av butiksreturerna som är e-handelsreturer, utan endast statistik på de som skickas med posten tillbaka till lagret, vilket är en siffra de är nöjda med.

Gällande outlösta varor upplever de inget specifikt problem, mer än att det innebär extra hantering när dessa kommer tillbaka till lagret. Ej uthämtade varor i butik packar personalen upp efter en tid och säljer dem på nytt.

Andelen returer är proportionerlig till försäljningen, dvs att t.ex. efter jul så är det mer returer men det hänger ihop med att försäljningen då också varit högre.



## **Returprocessen**

Hantering av returer tar 1 till 2 dagar.

När det kommer till kunder som "missbrukar" returvillkor tror Person C att det nog förekommer men att de inte upplever detta som något större problem. Person C tillägger att de tidigare inte haft retursedlar medskickade vid leverans, men att de efter införandet av dessa sett en ökning i andel returer trots att det kostar lika mycket. Enkelheten tros vara den avgörande faktorn.

## **Återbetalning - ledtid**

Vid returnering görs idag ingen anmälan på företagets hemsida utan när returen anländer till lagret granskas denna innan återbetalning sker och returfrakten på 39 kronor dras av. Person C berättar att kunden kan förväntas få pengarna återbetalade inom 14 dagar. Kunden kan via track-and-trace spåra sin returnerade vara.

## **Uppfattning om kunderna och kundbeteende**

Person C tror att kunderna anser att det är viktigt med gratis returer och att det ska vara enkelt. Person D tillägger att med möjligheten att returnera i butik görs det enkelt för kunden då allt med återbetalningar osv löses på plats. Person C förklarar att om de skulle erbjuda sina kunder flera olika returlösningar skulle det resultera i fler leveranser till lagret av olika transportörer, vilket skulle innebära ökad hantering. Person C menar således att det är viktigt att även tänka på hur returprocessen påverkar det interna. Person C tillägger att det spelar oftast inte spel någon roll för kunden vilken transportör som används, då personen inte tror att kunden tänker på eller bryr sig så mycket om det.

## **Förebyggande och styrning**

Person D berättar att de på sin hemsida kommunicerar att de har gratis returer till butikerna, och att det är ett bra sätt att styra returer på. Vidare tror personen att det är viktigt att ha bra information gällande produkterna och att företaget skulle kunna bli ännu bättre på detta. Gällande reklamationer, tror person C att det hade varit bra om det gick att styra om flödena redan vid ombuden.

## **Problematik och förbättringar**

Tidigare information gällande returer som är på väg till e-handlagret hade varit en fördel för att underlätta den interna hanteringen. Person D tror också att om kunderna skulle föranmäla returer på internet skulle det ge företaget en möjlighet att kommunicera ut ex. "Tänk på att du kan returnera gratis i butik" och på så sätt styra om flödet.

Person C tror vidare att även en snabbare hantering i deras system gällande returer skulle kunna förbättra flödet.

## **Miljö**

Både person C och D förklarar att de arbetar med miljö och hållbarhet i hela företaget, inte enbart i returhanteringen av e-handelsvaror. Företaget använder bra packmaterial ur miljösynpunkt och återförslutningsbara påsar. Person C berättar också att de mäter alla utsläpp från deras transportörer. Person D berättar att med villkoret om 30 dagars öppet köp så är ju förhoppningen att kunden inte tar en extra tur till butiken bara för att lämna tillbaka varan utan väntar och gör detta i samband med andra ärenden.

Ibland så kan flyg användas som transportmedel i e-handelsflödet för att kunna erbjuda snabba leveranser, men det görs aldrig med returerna. Att hitta bra returlösningar inom länderna är ju väldigt viktigt, och där spelar miljöaspekten en stor roll.

### **Samarbete**

Företag C har i allra högsta grad samarbete med transportören och det är jätteviktigt för att kunna komma framåt och finna nya lösningar, menar båda två. Forskning gällande att styra flöden på olika sätt är ju hett nu, uttrycker person D. Person C fortsätter att spekulera i framtida möjligheter att styra om flöden, såsom t.ex. om kunden gör en anmälan på internet och får tillbaka ett sms med en kod som denna kan ta till ombudet. På ombudet får kunden en transportetikett utskrivnen och på så sätt är det möjligt att styra en reklamation dit den faktiskt ska utan att behöva fraktas till lagret först. Och detta utan att kunden behöver göra någonting speciellt, eftersom systemen har integreras och kan styra om flödena på olika sätt. Det är exempelvis väldigt onödigt att skicka tillbaka en vara från ett annat land som ändå är felaktig, så det hade varit bättre att kunna styra det tidigt i kedjan via exempelvis ett ombud. Detta är dock bara tankar och inget som existerar idag.

### **Kritiska faktorer för att kunna uppnå ett bättre returflöde**

Person C menar att mycket handlar om information, ju mer information de har om returerna desto effektivare kan de bli i sina processer. Tydlighet är också en viktig del, belyser Person D. Ju snabbare de kan vara i sina interna processer desto bättre service blir det gentemot kunderna och företaget strävar efter att ha effektiva egna processer för returerna, reklamation och byten.

Idag så går informationsflödet angående produkten och anledningen till returen med i det fysiska flödet men om detta skiljs åt skulle det vara möjligt att redan när kunden registrerar t.ex. ett byte på nätet möjliggöra för företaget att till exempel berätta att denna vara finns i den fysiska butiken närmast dig, anser person D. Person C ser gärna att man har med returetiketten i det fysiska leveransflödet, men att det är tydligt för kunden att det finns alternativa returflöden. Det hade exempelvis varit lättare om kunden gick in på hemsidan och skrev ut den så att informationen blir rätt från början och varan därför bättre kan styras.

Enligt person C så ska det inte vara någon skillnad mellan e-handel och butik. De ser hela företagets försäljning som handel. Idag kan personalen i butiken hjälpa till att lägga en beställning i butiken på företagets hemsida på varor som inte finns i rätt storlek osv.

Person D säger att det är viktigt för transportören att förstå att det inte är företag C i den bemärkelsen som är deras kund utan att det faktiskt är slutkonsumenten. Det ska absolut vara enkelt för företaget med men det är alltid slutkunden som är den viktigaste menar person D. Problemet för en transportör som t.ex. Schenker är att det inte är Schenker som har kontakt med slutkunden utan det går genom deras ombud, och det där finns en stor utmaning tror person C. Person C förstår att t.ex. inte ett ombud vill logga in i tre olika system för att hantera utlämningar och inlämningar och här tycker personen att transportörerna måste gå ihop för att göra det enklare.

Ombud borde vara transportörsfria lika som bankomater menar person D. Det är jätteviktigt för företag C att konsumenten kan ha valfrihet och inte är tvungen att åka till ett visst ombud, utan det optimala vore om kunden kunde få alla beställningar till samma ombud om den så önskar. Det är ju faktiskt så, menar person C, att kunden ofta inte vet vilken transportör som

kommit med deras paket. Det spelar ingen roll om det är Schenker, Posten eller DHL – frågar ombudet så har kunden ofta ingen aning.

Det är också viktigt med track and trace, speciellt när det gäller returer tror person D eftersom man då kan vara lite nogig gällande om paketet kommer fram och när man som kund kan få sina pengar tillbaka. Kvittering och möjligheten att spåra var returen befinner sig ger en trygghet säger person D.

### **Framtiden**

Transportföretag som är innovativa och vill finna nya lösningar samarbetar företag C hellre med menar person D. Att det inte bara är företag C som ska driva utvecklingen och komma på nya innovationer som transportföretagen kan lösa tillägger person C. Om det ska vara kundunika lösningar bara för företaget så blir det väldigt dyrt, därför vill gärna företag C att innovation också kommer från andra hållet så att det blir mer ett ge-och-ta-förhållande

Det kommer också bli oerhört viktigt med olika lösningar för olika typer av företag, enligt person C. Det är stora skillnader beroende på vad företaget säljer via e-handeln, exempelvis mellan företag som säljer möbler och vitvaror mot ett företag som säljer böcker. Gällande hemleveranser blir det verkligen transportören som lämnar över produkten till slutkund också, och hämtar vid returer.

I framtiden kommer det inte hålla att alla transportörer ska in i city och lämna hos sina ombud tror person D. Personen tror att det måste till hubbar utanför städerna så det sker en central styrning, men som inte förlänger ledtiden. Viktigt kommer det också vara att kunden har möjlighet att styra var den vill hämta sitt paket, eftersom detta kan ändras beroende på hur lång tid det tar att få paket levererat etc.

## **Intersport - Daniel Anvell Chief Operating Officer**

Intervju 28/4 Mölndal

### **Returhantering och returvillkor**

Intersport har idag fria returer till butik, önskas returnering per post får kunden beställa returetiketten som levereras per post och en returfrakt tillkommer på 39 kr (400 kr i returfrakt för större produkter såsom träningsmaskinger och cyklar). Dessa villkor beror på att företaget vill få in en del av returerna till sina butiker, vilket ger dem chansen att ge en positiv kundupplevelse och eventuell merförsäljning. Daniel menar således att det finns en stor fördel för kunder att returnera i butik. Returvillkoren har också ekonomiska anledningar, exempelvis minskade fraktkostnader. Daniel berättar att de i dagsläget inte i någon högre utsträckning arbetar med returförfarandet utan att de erbjuder likt marknaden i stort. De särskiljer i dagsläget inte statistik gällande returer som lämnas i butik som är köpta via nätet från vanliga returer och Daniel påpekar att inte kunna härleda dessa siffror utgör en svaghet. Varför returer uppstår beror främst på att kunden ångrat sitt köp, menar Daniel. Han anser vidare att det ligger en fördel i att kunna erbjuda sina kunder handel såväl i fysiska butiker som via nätet, och tror att de fysiska butikerna fortfarande spelar en viktig roll och även kommer fortsätta göra det. Att därför binda ihop butiker med e-handel, anser Daniel vara fördelaktigt. Daniel berättar att detta ligger till grund för varför Intersport idag har samma strategi för såväl e-handeln som för sina butiker.

Gällande returer som kostnadspost menar Daniel att de vill få ner andelen returer då det är en typ av "waste". Men då deras returandel inte har slätt i taket tillhör det inte det mest prioriterade området. Daniel nämner också att med en ökad försäljning ökar andelen returer, men att dessa i dagsläget följer varandra.

Daniel berättar att Intersport själva sköter e-handelslogistiken, med Posten som transportör. Vidare förklaras att både returer och leveranser går till och från Taberg, där de har sitt e-handelslager. Övrig logistik såsom leverans till butik sköter Schenker. Daniel berättar även att de till hösten kommer lansera tjänsten "click and collect" vilket kommer innebära att produkterna inte alltid behöver anlända från Taberg.

Returernas ledtid är i genomsnitt 1-2 dagar med Posten innan de når lagret i Taberg, sedan tillkommer 1-2 dagar för returhantering på lager. När returen är hanterad ges ett okej till Klarna om att återbetala kunden. Intersport finns i 66 länder, men varje land har sin egen franchise-organisation och blir således landsunik. Försäljning utanför respektive lands gränser förekommer därmed inte.

Daniel ser stora möjligheter med returer och menar att det är ett ypperligt tillfälle att hjälpa kunden och att få visa upp sin kunskap gällande sport. Men han nämner också att det är viktigt att skicka rätt till kunden och att göra denna nöjd. Vidare uttrycker Daniel att det är svårt med merförsäljning gällande e-handeln, att det är något han gärna haft en lösning på men att returnering i butik här ger en möjlighet. Han tror däremot att vid returnering med Posten skulle förbättringar gällande kundservice och merförsäljning kunna uppnås genom exempelvis CRM-system, då det är viktigt att även fånga upp dessa kunder.

### **Returbeteende**

Kunder väljer 50/50 att hämta sin vara i butik eller via utlämningsställe, berättar Daniel.

Vidare har idag Intersport endast en liten returandel som sker via Posten. Gällande outlösta varor, hamnar dessa åter i butik, och Daniel tillägger att detta inte är något stort problem. Angående de nya konsumentdirektiven tror inte Daniel att så många känner till dessa och berättar att Intersport sedan införseln endast haft ett case som berört värdeminskning. Han ställer sig även positiv till de nya konsumentdirektiven gällande att det är viktigt med tydlighet i alla kanaler.

### **Informationsflödet**

Intersport skickar inte med returetikett vid leverans till kund, då de vill att kunder i så hög utsträckning som möjligt ska returnera i butik. Daniel menar att detta arbetssätt motiveras av att det i dagsläget inte finns någon större kundefterfrågan på detta i sportbranschen. För att göra en retur går kunderna in på hemsidan där tillvägagångssätt informeras.

Gällande informationsflödet ut till kund, menar Daniel att Posten har en systematiserad funktion för detta som Intersport använder.

### **Konsumenter**

Intersport har en typkund, vilken ser lite annorlunda ut på nätet jämfört med till butiker. Gällande nätet är denna typkund framförallt yngre, berättar Daniel. Han upplever vidare att Intersports kunders returbeteende är sunt, att de inte i någon vidare utsträckning påverkas av kunder som "missbrukar" returer. Daniel tillägger att returnering till butik reducerar detta samt tillägger att kunderna uppskattar de fysiska butikerna då de kan få hjälp där. Han belyser också att det är kunden som bestämmer och att företaget gör allt för att hjälpa dem.

### **Utmaningar**

Daniel nämner dålig kommunikation i kedjan som en utmaning för Intersport, att vissa butiker inte velat ta emot returer från e-handeln. Detta anser dock Daniel att de idag kommit till bukt med efter att ha lagt ner mycket arbete, då det inte är hållbart med olika arbetssätt gällande returer.

Synsättet på returer, att varor i retur inte har samma värde som nya produkter, menar Daniel är något som måste ändras då det är en dyr process. Han menar dock att det i dagsläget är vanligt att returer mer ses som "skräp" och att det är mycket fokus på nya produkter.

Daniel anser också att Intersport behöver bättre kunskap, främst gällande varför kunder returnerar och hur kunden önskar att kunna returnera.

### **Miljö**

Denna aspekt är viktig för Intersport, berättar Daniel, det tillhör ett av deras sex strategiska mål. Gällande transporter är det dock snarare Postens miljöregler som gäller, vilka Intersport förlitar sig på. Daniel menar att transportörerna ofta kommit längre med en högre miljöstandard än Intersports egna, vilket motiverar att Intersport förlitar sig på transportören. Daniel tillägger dock att företaget tar hänsyn till miljöaspekten vid upphandlingar.

### **Framtiden**

Daniel tror att kontroll kommer spela en viktig roll för framtiden, att ha bättre kunskap gällande såväl kunder som returflödet. Vidare förklarar Daniel att han inte anser att det finns utrymme att "ge bort tjänster", att e-handeln måste börja ta betalt mer som i den "fysiska världen". Han menar således att det inte fungerar att erbjuda tjänster som egentligen kostar pengar och tror med rådande konkurrens att detta kommer kräva en förändring. Även kunskap

och att pricka bättre, tillägger Daniel som viktiga faktorer. Han nämner även segmentering som en aspekt, att erbjuda ”bra” kunder förmåner, ex. fria returer. Det är dock inte något de arbetar med idag, men något som kan bli aktuellt. Även vikten av att hitta balans mellan service och värdet man som företag får ut, belyser Daniel som viktigt.

Daniel nämner också att Intersports returprocess hamnat lite i skuggan av flödet ut till kund och försäljning, men att de med tiden kommer ge returprocessen ökad uppmärksamhet. I nuläget följer Intersport utvecklingen framför att försöka komma på det bästa på egen hand.

Att det inte finns tydliga och klara regler gällande produkter som kräver montering och tryck utgör en viss problematik anser Daniel. Dessa produkter ger inte kunden returrätt och förtydliganden av reglerna när tjänster och varor blandas skulle behövas, menar Daniel. Han tillägger även att Intersport även säljer större varor såsom cyklar och löpband, och att de flesta kunder önskar att få dessa hemlevererade men att vissa även då föredrar leverans till butik eller serviceställe. Detta tyder på att det finns en efterfrågan på olika leveranssätt, förklarar Daniel.

### **Samarbete**

Daniel uttrycker att det idag inte finns något specifikt retur-forum där de samarbetar med transportören. Han uttrycker däremot en tro på en högre grad av samarbete i kedjan, framförallt med leverantörer.

## **MQ – Olof Jonsson Logistikchef och Mikael Stålnacke E-handelsansvarig**

Intervju 30/4 Göteborg

### **Kort om MQ's e-handel**

Shop online kallas MQ's näthandel. Denna har gått från att vara MQ's minsta "butik" till att bli deras största. Idag finns även MQ i Norge med tillhörande e-handel, dit leveranser från lagret sker tre dagar i veckan. MQ's typkund kan urskiljas i deras kundklubb och är en kvinna i 40-årsåldern bosatt med familj strax utanför storstad och med en bra inkomst.

MQ har idag samma lagerpunkt för sin butikshandel och e-handel. Lagret kallar Texport, är lokaliserat i Borås och där crossdockas ca 30 % av produkterna medan resterande ca 70 % lagerhålls. Denna gemensamma lagerpunkt innebär således att butikshandeln och e-handeln "strider" om produkterna vilket främjar MQ's försäljningsstyrda arbete, berättar Olof. MQ's mål är att få e-handel och butiksdrift att fungera tillsammans och dra nytta av varandra. Detta tar sig även uttryck i butik genom att erbjuda kunderna, med hjälp av surfplattor i butiken, att lägga beställning på produkter som inte finns tillgängliga i butiken. Detta är ett sätt att koppla ihop företagets butiker och shop online ytterligare, förklarar Olof.

Olof menar att då MQ har helgdistribution till sina fysiska butiker påverkas även shop online-erbjudandet genom att erbjuda sina nätkunder att hämta ut beställningar i butik även på helgen. När en kund handlar på nätet kan denne sedan välja att hämta ut sin beställning i butik eller få det levererat till ett serviceställe. Idag hämtas ca 40 % ut i butik, berättar Olof.

### **Synen på returer**

Olof och Mikael belyser att returer är en viktig del i e-handeln och att detta därför måste erbjudas. Mikael tillägger att returer är en naturlig del av e-handeln och att förbjuda dessa vore som att säga till en butik att de inte får ha provrum. Olof tillägger att de givetvis vill ha så låg returandel som möjligt. Olof och Mikael menar att den främsta returorsaken är fel storlek eller passform.

Mikael berättar att de kontinuerligt arbetar med att effektivisera returhanteringen. Både Mikael och Olof menar att det är viktigt med hög flexibilitet och korta ledtider samt att det är viktigt att få tillbaka varan in i systemet så snabbt som möjligt så den kan säljas på nytt.

### **Returvillkor**

Mikael berättar att företagets returvillkor i Sverige är generösa då de erbjuder gratis returer både per post och i butik samt enkelhet i form av returetiketter som följer med beställningen. I Norge är de något hårdare, tillägger Mikael. Däremot börjar de diskutera om de ska börja ta betalt för returer som skickas med post. De belyser däremot problematiken kring att butikspersonalen skulle bli mer belastade om endast gratis returer erbjöds vid returnering till butik. Grunden till dessa villkor handlar om att det till en början var svårt att ta ut returfrakt i systemet, något de sedan såg som en fördel och därför började kommunicera ut. Detta har sedan resulterat i att det fortsatt vara gratis. Mikael menar även att om det en gång erbjudits gratis returer är det svårt att sluta göra det. Han berättar vidare att de inte har några större problem med kunder som "missbrukar" returvillkoren, men att de nu för första gången behövt blockera en kund från att kunna handla via nätet då denne missbrukat retursystemet. De förklarar vidare att detta är ett extremfall, och att bedrägerier vanligtvis självsaneras med hjälp av Klarna som brukar lösa det.

Vidare ser Mikael de nya konsumentreglerna gällande värdenedsättning som något bra. Detta då de idag kan erbjuda kunden 10 % av varans värde tillbaka medan de förr antingen fick ge ett blankt nej alternativt ta tillbaka varan och ge full återbetalning.

### **Returanmälan**

Kunden får med en returfraktsedel i leveranspåsen. När en kund önskar returnera en vara klistras denna på, påsen återförsluts sedan och kan därefter skickas iväg.

Det är två kundtjänstmedarbetare i Stockholm som tar emot och bedömer returer samt genomför återbetalningar. De packar även om och skickar tillbaka produkterna till lagret. Dock håller detta arbetssätt på att förändras, så att samtliga returer ska transporteras till lagret i Borås där produkterna kommer kontrolleras. Däremot kommer kundtjänst fortfarande vara de som har kundkontakt och återbetalar kund, detta på grund av att kundrelationen anses väldigt viktig. Under returhanteringen ges inte kund någon vidare information.

### **Returlogistiken**

Det är DHL som sköter MQ's distribution. MQ har tidigare även arbetat med Schenker, men då DHL erbjöd ett något bättre pris samt alltid varit deras leverantör till butiker, blev det naturligt att DHL även skulle sköta e-handelslogistiken. Idag funderar dock företaget på möjligheten att ha fler leverantörer, för att kunna erbjuda kunderna fler utlämningsställen och således öka sin kundservice.

När en kund returnerar till butik kan, beroende på vara, denna antingen säljas på nytt från butiken eller skickas tillbaka till lagret, förklarar Olof. Idag är ledtiden på strax under en vecka, från att returen lämnas in till att den når lagret i Borås. Totalt kan returhanteringen ta ca 1,5-2 veckor, men detta påverkar inte kunden som prioriteras och behandlas snabbare. Olof understryker att de alltid värnar om kundupplevelsen.

### **Proaktivt arbete gällande returer**

Idag sker en slags gatekeeping i butiken, om en vara är trasig skickas den inte med i returflödet. MQ har således denna punkt tidigt i sitt flöde. De har även mycket information gällande sina produkter på hemsidan samt filmer som förtydligar passform och liknande. Detta kan ses som metoder för att undvika och få ner andelen returer, men även för att öka försäljningen.

### **Problematik och utmaningar**

Att snabbt få tillbaka returnerade varor i systemet, menar Olof och Mikael är en viktig del. De tror också att valfrihet för kunden är viktigt, och att de därför vill kunna erbjuda olika leveranssätt. När MQ's lager tar över returhanteringen måste de också lära sig vilka produkter som ska godkännas, det kommer således innebära en läroprocess, menar Olof. MQ's sortimentet på webben håller även på att breddas, vilket kommer resultera i att det blir viktigare med effektiv returhantering och att få in returen snabbt i systemet för att kunna sälja den igen, berättar Mikael.

### **Miljö**

Olof berättar att deras konsolidering av returflödet ger en miljöeffekt genom att minska transportbelastningen. På sikt tror Mikael även att gröna fraktalternativ kommer att växa.

### **Krav på transportföretag**

Ledids-, kvalitets- och servicekrav ställs på MQ's transportör, berättar Olof och Mikael. De



håller en kontinuerlig dialog med DHL och försöker även driva på utvecklingen kring alternativa lösningar för att göra det ännu bättre för kunden. De nämner även återigen vikten av att kunna erbjuda kunden fler alternativ.

### **Framtiden**

MQ ser det som självklart att när e-handeln ökar så ökar också retureterna. Att vara rationella och ha en effektiv returhantering, menar Olof, kommer vara viktigt för framtiden samt att få in varorna snabbt i systemet. De nämner även återigen vikten av att kunna erbjuda kunden valmöjligheter och alternativ gällande returprocessen och transportsätt.

## **Nelly - Malin Svensson Project Manager Operations**

Intervju 6/5 Borås

### **Returvillkor**

Malin inleder med att berätta att Nelly erbjuder 14 dagars returrätt med gratis byten men annars med en returavgift på 39 kronor. Hon tillägger att vid byte behöver kunden genomföra ett nytt köp, samt skicka iväg returen och på returnotan fylla i att byte önskas. Malin menar att grunden till deras returvillkor är för att uppfylla de nya konsumentdirektiven. Gentemot tidigare är de största skillnaderna idag att de har tydligare lagtext kring ansvar, ångerrätt och liknande. Malin förklarar vidare att de nya direktiven gällande värdeminskning kommer bli oerhört svårt för företag, hur det ska bedömas samt systemkrav. Hon menar vidare att det medför en stor risk för företag, då ersättning för värdeminskning kan gälla plagg som ändå inte kommer kunna säljas på nytt. Malin uttrycker att hon tycker det är konstigt att det ställs andra krav på e-handelsföretag när kunder vid returnering i butik inte får ha använt plagget.

Idag använder sig Nelly av PostNord och Bring i Sverige gällande sin returlogistik.

### **Möjligheter**

Malin ser möjligheter med returer, att det ger möjligheten att sälja rätt produkt till kund samt att kunna se vad de ska erbjuda kunden med hjälp av datainsamling och köphistorik. På detta sätt skulle företaget även kunna hjälpa kunden att hitta rätt storlekar eller produkter, förklarar hon vidare. Malin berättar också att de för mycket statistik kring deras kunders köpbeteende och historik. De är också uppmärksamma på om det verkar som om plagg är små i storlekar, då tar de upp plagget och mäter igen för att eventuellt ändra informationen på hemsidan. Men Malin tillägger att det ibland är svårt att veta om det är kunden som valt fel storlek eller om det är plaggen som är små i storlekarna.

### **Returlogistiken idag**

Malin berättar att Nelly med få undantag har försäljning i hela världen, men att de är störst i Norden. De finns således även i Europa med tillhörande EU-sajt, men har även specifika sajter för Frankrike, Storbritannien och ROW (rest of the world). Hon beskriver vidare att alla beställningar skickas från Falkenberg. Returlagret för nordiska länder ligger i Tallin dit alla returer från Norden hamnar, medan resterande av världens returer går till Falkenberg. Malin förklarar att i EU gäller samma returregler, och att de i princip erbjuder returer till motsvarande 39 svenska kronor från alla länder.

Malin berättar att de i genomsnitt har ca 30 % i returandel. Hon förklarar vidare att den vanligaste returorsaken är fel storlek eller att produkten inte motsvarar kundens förväntningar.

Gällande outlösta varor anses detta vara ett stort problem, Malin berättar att det framförallt är ett problem i länder där kunderna kan handla med postförskott.

### **Kunder och kundbeteende**

Målgruppen är främst 18–30-åringar, berättar Malin. Hon uppfattar att kunderna tycker det är viktigt att det ska vara lätt och gå snabbt att returnera, byta och att de snabbt ska kunna få pengarna tillbaka.

Vidare förklarar Malin att de är ett kundvänligt företag, det viktigaste är att kunderna är nöjda. De försöker därför vara schyssta med villkor och inte gå ut med för mycket varningar. Hon

menar dock att de någonstans måste sätta regler. Hon upplever att de har ett ganska stort problem gällande missbruk av returvillkor, att de har en ganska ung målgrupp som provar och använder plagg för att sedan skicka tillbaka dem. Malin tillägger att de däremot idag har bättre koll på sina kunder och att det är viktigt med ett system som gör denna typ av information tillgänglig.

Gällande att många kunder beställer flera storlekar av samma plagg, berättar Malin att de försöker få bättre information kring när detta sker, då hon tror att denna andel är större än vad företaget tror. Samtidigt förstår hon varför kunder beställer flera storlekar på en gång, för att säkerställa att plagget passar. Malin uttrycker även att de har många planer gällande hur de kan förbättra sin kundlojalitet.

### **Returanmälan**

Malin berättar att det följer med en returnota och returfraktsedel vid leverans, som kunden fyller i vid returnering. Därefter klistrar de på en returfraktsedel på påsen. Idag får kunden endast information när returen mottagits och behandlats, vilket kan ta upp till 14 dagar. Därefter kan det dröja ytterligare 5 dagar innan återbetalning sker. Malin uttrycker att de är medvetna om att de nya konsumentdirektiven säger att återbetalning ska ske inom 14 dagar, och att Nelly därför när kund ringer in och påpekar detta genomför återbetalning trots att de inte hunnit hantera returen. Hon förklarar att anledningarna till denna ledtid främst beror på att det är släp på lagret, oväntade stopp på vägen samt att de samkör med andra företag. Hon menar att det således ibland rör sig om anledningar som är utanför deras kontroll.

Malin berättar att de tidigare inte skickade med returfraktsedel vid leverans och att kunden då istället anmälde sina returer på hemsidan och därför fick skriva ut sin returettikett själv. Nelly upplevde det dock som besvärligt då många av kunderna inte kunde skriva ut på egen hand, vilket resulterade i att Nelly fick mycket extra manuellt arbete. Hon tillägger även att detta arbetssätt inte till fullo stöttades av deras system och således inte fungerade så bra som det skulle kunnat göra. Malin anser det som viktigt att kunna återbetala sina kunder så snabbt som möjligt.

### **Gatekeeping och avoidance**

Nelly arbetar förebyggande med att få ner returandelen, ex genom att under de två första veckorna kontrollera alla returer som inkommer tillhörande deras nya produkter. Detta för att se om produkterna är för små eller liknande, förklarar Malin. Hon tillägger även att de tvättar och kontrollerar alla egentillverkade produkter innan de börjar sälja dem. Malin belyser också vikten av kommentarer och kundrecensioner på deras hemsida och att de har planer på att bygga ut kundrecensioner och kunna visa det mer på hemsidan. Idag har de även Virtusize, men då det inte är någon stor efterfrågan på detta erbjuder Nelly inte det på alla plagg. Även rörliga filmklipp finns tillgängligt på hemsidan, berättar Malin.

De funderar även mycket kring styrning av returer, hur framtiden kommer att bli, vad som kommer hända och hur saker kan göras bättre.

Malin menar att det är problematiskt med de ojämna flödena, då det är svårt att förutsäga hur mycket returer som inkommer, även om de försöker prognostisera. De har även haft systemproblem gällande att de inte kan skilja det fysiska flödet från informationsflödet, då det inte funnits en koppling till deras affärssystem. Malin menar att om detta fungerat hade de kunnat få bättre information gällande inkommande returmängder. Hon belyser också att de

röda dagarna är ett problem, eftersom transportörerna inte kör under dessa dagar blir följderna stora volymer till deras lager dagarna efter.

### **IT och system**

Malin berättar att företaget planerar att lägga till lagersystem för att få till hanteringen på ett bättre sätt. Hon menar också att de nya EU-reglerna ställer till det, ex. hur värdeminskning ska kopplas in och utformas i systemet.

### **Utmaningar**

Gällande utmaningar nämner Malin frakter, att kunna leverera så snabbt och bra som möjligt och hur fraktbolagen kan samarbeta. Vidare nämner hon även de nya konsumentdirektiven, snabba återbetalningar, konkurrens utomlands samt hur illojala kunder ska hanteras som utmaningar. Malin tillägger att hon ibland tycker det är svårt att få gehör för returerna, att det inte finns tillräckligt med förståelse för att det finns ett stort flöde bakom.

### **Miljö**

Malin berättar att de skickar sina returerna till lagret i Tallin, och uttrycker att detta kanske inte är det bästa ur miljösynpunkt. Men hon menar att detta först och främst motiveras av att kunna erbjuda kunderna en snabbare returhantering men också för att det är fördelaktigt för företaget ur kostnadssynpunkt.

### **Transportörkrav**

Krav på transportörerna finns, ex. kring antal bilar, dubbellastning av returerna för att spara yta och liknande. Malin menar att de har ett bra samarbete, de försöker ge och ta. Hon menar också att Bring och PostNord ofta kommer med tips.

### **Framtiden**

Malin tror att det på kort sikt finns krav gällande förbättrade flöden, att hela tiden vara på tå inför förändringar och kunders önskan samt en ständig strävan mot att göra det bättre. På lång sikt vill Nelly ha en returhantering i världsklass, uttrycker Malin. För att uppnå detta menar hon att frakter, kunders önskningar och återbetalningar kommer utgöra de stora delarna.

Returutvecklingen tror Malin kommer att innebära ökad returandel, men i proportion med ökad försäljning. Hon tror också att konsumenterna kommer bli mer och mer medvetna om vilka rättigheter de har och utnyttja detta vilket kommer göra det svårare för företagen. Malin har också en känsla av att EU's ledare kommer få ökad förståelse för hur det är att vara e-handlare, men att de idag inte har så bra koll på hur det egentligen är för företagen. Hon tror därför att dessa i framtiden kommer ha mer förståelse för företagen och inte bara kunderna.

Historiskt sett tror Malin att företagen sett returerna som en kostnad och något jobbigt som måste hanteras, men att de börjar se att det är en viktig fråga och att med 30 % i returandel så behöver något göras för att förbättra returflödet. *“Den person eller det företag som hittar grejen kommer att bli ett stort företag i framtiden, så det gäller att ha känslspröten ute.”*

Malin berättar att Nelly blickar mycket ut i Europa för att vara uppmärksam på vad som är på gång. Hon menar att om Nelly endast ser till Sverige, ser de ibland saker som de gjorde för flera år sedan och att de därför måste blicka utanför landet.

Differentierade erbjudanden som Klas Hjort studerade testades hos Nelly. Malin berättar att de efter studien inte gjort så mycket med det då andra saker kom emellan och prioriterades. Hon tror däremot att de idag hade varit mer mogna för denna typ av erbjudande.

## Sammanställning intervjuer sakkunniga

### Bygghemma gruppen - Carl Lumsden Grupplogistikchef

Intervju 6/5 via telefon

Carl Lumsden berättar att han sedan en månad tillbaka arbetar som grupplogistikchef på Bygghemma gruppen. Bygghemma.se är en nätbutik som säljer produkter inom gör-det-självs-sektorn såsom exempelvis bygg samt hem och trädgård. Bygghemma är nästan uteslutande verksamma på internet med undantag för några showrooms. Carl berättar även att företaget har en liten returandel på under 5 %. Bygghemma finns idag i Sverige, Norge, Finland och Danmark, berättar Carl. Han förklarar vidare att de arbetar med drop shipping, vilket innebär att de skickar direkt från leverantör till slutkund. Carl menar att det är fantastiskt med drop shipping när det fungerar men att det är väldigt komplext.

Carl berättar att han tidigare arbetat på Tretti.se där han var med och satte upp hela deras logistik utifrån en centrallagerlösning. I intervjun talar Carl utifrån sina egna erfarenheter och generella uppfattningar.

#### Uppfattning kring returer

Med returer ser Carl problematik, främst gällande lönsamhet och hantering med tanke på att det handlar om så stora volymer. Han menar att returvillkoren idag utifrån ett kundperspektiv är fantastiska då det erbjuds fria returer med få krav på kunden. Carl tror att för att uppnå bättre kostnadskontroll behöver informationen kring returer från e-handelsföretagen till kunder bli mycket bättre och tydligare. Han berättar även om sin positiva uppfattning kring förregistrering av returer på nätet och exemplifierar genom att berätta om ett modeföretag som hade problem med returer då de inte visste mängden returer som skulle komma. Carl menar således att en förregistrering i detta fall, genom att kunden hjälper till i returprocessen, också hade kunnat hjälpa företaget. Vidare menar Carl att detta även skulle innebära att reklamationer och byten som ska till samma ställe lättare skulle kunna hanteras.

Carl tror att returvillkor som ger fria returer kommer finnas kvar i vissa branscher men att det då kommer ställas högre krav på vad kunden ska göra när denne ska returnera. Han tror att om detta kan lösas smidigt och om kunden vet om hur den ska göra, kan företagen på så sätt få bättre kontroll över sitt returflöde.

Han nämner även återbetalningar som en viktig aspekt, att kunden vill ha pengarna tillbaka så snabbt som möjligt efter en eventuell förregistrering.

#### Möjligheter förknippade med returer

Carl menar att de kunder som returnerar mycket även är de som är de mest lönsamma. Han förklarar vidare att detta kräver bra returprocesser som är enkla och med snabb återbetalning. Han menar att detta ger nöjda och återkommande kunder, och belyser vikten av det genom att påpeka att en ny kund kostar 5-6 gånger mer än en befintlig kund. Bekvämlighet sätts framför pris idag gällande returer, upplever Carl. Han menar att det är viktigt för kunderna med flexibla leveranser och att därmed även returprocessen måste vara flexibel och bra. Carl exemplifierar med att om man köpt ett nytt fönster till ett bra pris och leverans, men av någon anledning måste returnera, så kan det vid en krånglig returprocess innebära att varan upplevs som mer kostsam för kunden då tid är pengar.

## **Konsumenters retur beteende och differentierade returerbjudanden**

Carl tror att detta varierar beroende på bransch. Han menar vidare att fria returer ska ges till de kunder som gör något extra, det ska fungera som ett incitament för att exempelvis föranmäla en retur. *“De som sköter sig och gör det lilla extra ska bli premierade”* uttrycker Carl. Han uttrycker också att multi-channel företag som erbjuder fria returer i butik är en slags differentierad retur.

Han förklarar också att det kan vara oerhört dyrt med returer om anställda t.ex. måste lägga ner mycket tid i att leta i system. Han menar att detta inte är bra och att det därför krävs välfungerande system kring returhanteringen.

## **Spårbarhet**

Spårbarhet är jätteviktigt och kommer bli än viktigare, förklarar Carl. Han berättar att de på Tretti.se kunde se att deras kunder från beställning till leverans var inne 5-6 gånger på sin personliga track-and-trace sida för att se var produkten befann sig. Carl menar således att kunder efterfrågar detta även gällande returer och att transparens därmed är a och o för e-handlare.

## **Utmaningar**

Carl tror att utmaningarna främst ligger i att hålla ihop returflödet och få det så strömlinjeformat som möjligt utan att göra det krångligt för kunderna. Han menar också att man måste räkna på kostnader för att se hur returvillkoren ska utformas. Carl menar att flödet inom e-handeln bara kommer öka och att det därför finns mycket att jobba på.

Han nämner också expressleveranser, att det ibland läggs mer fokus på dessa som egentligen bara utgör en liten del samtidigt som returer glöms bort trots att de är en betydligt större andel. Carl tror att det till viss del beror på att företag inte har velat gå ut med och säga att de har en hög andel returer.

Carl menar också att Virtusize är något häftigt och som kan ha en positiv påverkan på returflödet genom att ge nöjdare kunder samt reducera antalet returer. Han påpekar dock att han inte vet i vilken utsträckning det verkligen används.

## **Teknik och IT**

Vid frågan om Carl upplever att det finns bra retursystem, svarar han att han tror det blivit bättre och att det kommer fortsätta förbättras. Han menar dock att retursystemen i dagsläget inte är lika flexibla och enkla som andra system.

## **Krav på transportör**

Att returer ska komma på vissa tidpunkter, menar Carl är ett av kraven som ställts på transportören på de företag han tidigare arbetat på. Han tror vidare att transportören är en viktig del som skulle kunna bidra mer till att få ett bättre returflöde. Carl menar att då transportören behöver optimera sina transporter kan returerna bli eftersatta då det är en mindre mängd som går tillbaka än som går ut.

## **Samarbete**

Carl tror att detta är något som kan utvecklas ytterligare och att en utopi är att transportföretagen ska samarbeta mer med varandra.

### **Utvecklingen**

*“Det är av misstagen man lär sig”* uttrycker Carl det och syftar till returlogistiken. Det har de senaste två åren kommit mycket bra idéer kring returflödet och det pratas även mer om det idag, uttrycker Carl. Han menar att det längre tillbaka varit mer fokus på volym och omsättning men att det idag handlar mer lönsamhet. Därför blir returhanteringen viktigare idag då det är en kostnad och kan denna minskas så ökar ju lönsamheten.

### **Miljö och hållbarhet**

Carl anser att det inte är mycket som hänt gällande arbetet kring miljö och hållbarhet, men att det varit mycket prat. Han berättar även att de testade med klimatkompenserade leveranser på Tretti.se men att detta aldrig riktigt tog fart då kunderna inte driver på, utan att det är plånoken och bekvämligheten som styr.

Slutligen tillägger Carl att det är spännande att logistiken lyfts på ett helt nytt sätt idag.



## **Svensk Digital Handel – Bo Zetterqvist**

Intervju 7/5 Stockholm

### **Hur Svensk Digital Handel arbetat fram 17 utvecklingsområden inom e-handeln**

Bo berättar att Svensk Digital Handel skapat en arbetsgrupp där de försökt få in så mycket duktiga människor som möjligt, från olika branscher inom e-handeln. Genom att kontakta och prata med medlemmar, partners, leverantörer, logistikaktörer, och även se till vad som händer utomlands togs underlaget fram av arbetsgruppen som blev till 17 punkter. När de började gräva djupare i dessa såg de att alla hängde ihop, förklarar Bo. Fyra områden valdes ut vilka ansågs extra viktiga och där finns "snabbare och smartare returer" med. Bo menar att många av punkterna handlar om logistikföretagen och vad de måste göra för att tillgodose branschen men att just returer är något som e-handelsföretagen själva måste ta tag i. Ambitionen är ju att det ska bli mer samarbete i kedjan mellan e-handlare och logistikföretag.

### **Uppfattning om returer**

Bo menar att det tar lång tid att returnera någonting och att det är en frustration, eftersom tiden är så viktig i detta sammanhang då det avgör hur länge kunden behöver ligga ute med sina pengar. Vidare fortsätter Bo ställa sig frågan hur returer utanför Norden ska gå till, det fungerar någorlunda inom Norden men han har svårt att se hur en retur från exempelvis Paris ska gå till. Någon europeisk gemensam marknad tror Bo är svår att få till, åtminstone under den närmaste framtiden. Returer är inte en företeelse utan det är mångfacetterat, menar Bo. En del företag som till exempel Zalando med 45-50% returer ser returer som en naturlig del av affärsmodellen som man stimulerar, medan andra företag vill göra det så svårt som möjligt att returnera för att försöka slippa kostnaderna. Bo påpekar att för företag med runt 30 % i returer, som många klädföretag har, så är "returer deras största enskilda leverantör". Därför är det viktigt att snabbt som sjutton få ut värde av det, och med säsongcykler osv har även e-handelsföretagen ett intresse av att få snabba returer. Det finns också en inbyggd bedrägeririsk som gör att det går långsamt, en retur av en kamera måste gå hela vägen tillbaka till företaget så de kan undersöka att varan är okej och att kunden inte ljugit innan pengar kan betalas ut.

### **Smart retur**

För Bo handlar en smart retur om att analysera data och kanske göra kreditupplysningar på de kunder som e-handelsföretagen har en etablerad kundrelation med, och därigenom kunna erbjuda schysstare villkor och genomföra återbetalning innan varan kommit tillbaka till e-handlaren. Här är det viktigt att e-handlaren börjar med att bygga en webbdialog, något som Bo inte upplever att det finns idag. Genom denna webbdialog blir det sedan möjligt att när kunden anmäler returen kunna betala ut summan direkt, om fullt förtroende mellan parterna finns.

### **Emballage och returetiketter**

Det medföljer oftast en returetikett med beställningen idag och Bo har svårt att förstå varför denna egentligen är nödvändig. Det finns ju en fullständig identifiering på den ursprungliga etiketten. Det borde finnas en möjlighet att gå in i systemet och ändra statusen och således "vända på mottagare och avsändare".

Bo menar vidare att detta är ganska lagreglerat idag, företag kan exempelvis inte ställa krav på kunden att använda originalförpackningen. Men Bo tycker det borde vara rimligt att man ska kunna returnera med samma emballage som beställningen kom i, och att det ska vara förpackat på ett sånt sätt att varan inte skadas osv.

Bo tycker det är fel med fri frakt och fri retur, att det är något som skapats utifrån konkurrensen och som idag används som ett konkurrensmedel. Ser man på de länder som har, eller nästan har, lagstadgat om fria returer såsom Tyskland och Finland ser man högre returmängder, vilket Bo anser inte kan vara gynnsamt för någon part på lång sikt.

### **Differentierade erbjudanden**

Bo tror starkt på differentierade erbjudanden, att ge de lojala kunderna fördelar såsom exempelvis fria returer.

### **Internationell handel**

Det är en stor utmaning att sälja utanför gränserna, eftersom det är många system som måste länkas ihop och konverteras när man arbetar tillsammans med många andra postbolag, menar Bo. Han menar också att samma problematik förekommer vid returnering över gränserna. Bo upplever det som att system gällande returhantering inte fungerar idag, med många gamla IT-system. För att komma någonstans är det otroligt viktigt att IT-systemen görs kompatibla med varandra, anser Bo. Han anser att EU borde sätta upp krav på standardiserade gränssnitt, API:er, för att få detta att fungera bättre.

### **Spårbarhet**

Gällande spårbarhet finns samma behov kring både in- och utflödet, menar Bo. Han anser därför att kunden borde få lika mycket aviseringar från båda håll. Med returer är det viktigt att kunna få en avisering när returen är framme hos e-handelföretaget eftersom detta ger en indikation på att kunden snart borde ha sina pengar tillbaka. Bo menar dock att det inte fungerar så idag och tror att detta genererar många telefonsamtal till kundservice vilket kostar företagen pengar.

Bo's drömbild är webbgränssnitt, och att som kund ges möjlighet till att gå in och bestämma exakt vilken information man vill ha samt hur ofta och hur mycket. I webbgränssnittet ska det finnas defaulter så att kunden inte behöver veta någonting om vad som egentligen händer med returen, men att returerna bakom kulisserna dirigeras om t.ex. på effektivaste sättet till tippen om det är en trasig vara som ej kommer användas mer. Defaultregler om olika produkter skulle t.ex. kunna innebära att en kund som anmält en retur av en kavaj som packats upp och provats, dirigeras om till Polen för rekonditionering.

Denna slags webbdialog eller webbgränssnitt har Bo inte sett än men det finns några företag som arbetat sig fram till ett förstadium av något liknande nämner han.

### **Miljö**

Angående miljö tycker Bo att det är "mycket snack och lite verkstad". Att betala extra för miljöfrakt tycker inte Bo känns bra, då det endast känns som ett sätt att dra in mer pengar till företagen (både e-handlare och logistikföretag). Dessutom vet man som konsument inte om pengarna faktiskt går till att kompensera miljöutsläpp osv, tillägger han.

### **Krav på transportören**

Det ställs inga tydliga krav på transportören, anser Bo. Transportören ser ingen skillnad på in- och utflödet och tycker det är jättebra med returer eftersom de får köra sakerna två gånger, tror Bo. Om transportören kunde "sätta upp ett VIP-flöde och erbjuda det" skulle det kunna vara något som sticker ut, säger Bo. Han syftar då till tidigare diskussion om hur e-handelsföretagen kan skapa kundlojalitet genom att erbjuda vissa kunder t.ex. fria eller snabba

returer. Gör man en sån här slimmad VIP-tjänst så öppnar det dock upp för än mer bedrägerier, så det är självklart någonting man måste titta på och ta ställning till, tillägger Bo.

### **Kritiska faktorer**

Bo anser att det finns tre kritiska faktorer. Det första gäller ett välfungerande webbgränssnitt, som gör att kunden kan få pengarna återbetalade direkt om företaget bedömt kunden som lojal alternativt när kunden lämnat in returen hos ombudet eller när returen åter anlant till företaget. Informationsflödet är den andra faktorn, med lika bra transparens när det gäller returer som andra flöden och åt båda hållen med både mottagare och avsändare. Sista kritiska faktorn är att finna ett system som löser den internationella problematiken.

*“Gratis frakt och retur finns inte, det är alltid någon som betalar.”*

## Sammanställning DB Schenker

Baserad på intervjuer med anställda på DB Schenker samt en representant från åkarnas intresseorganisation BTF.

### Medverkande:

Anders Björkman, BTF  
Peter Björkman, Försäljningschef Borås  
Ralf Büchert, System Operations  
Torbjörn Ekelin, IT-ansvarig  
Björn Hellman, Produktspecialist  
Agneta Larsson, Försäljningschef Stockholm  
Tony Linder, SPK  
Magnus Markgård, Business Development E-commerce  
Markus Nyberg, E-commerce Specialist  
Hanna Uddenstig, Strategiska projekt

### Introduktion

En sammanställning har gjorts utifrån samtliga intervjuer med ovanstående personer, detta för att på ett överskådligt sätt skildra uppfattningar och behov hos DB Schenker. Enligt intervjuguiden har frågor ställts som för intervjupersonerna inneburit att dessa fått tänka fritt kring vilka behov som tros vara viktiga för framtidens returflöde och därmed belysa eventuell förbättringspotential som finns i företaget.

### Uppfattningar kring returer

Majoriteten av de intervjuade uttrycker att e-handelsbranschen ser returer som “ett nödvändigt ont”, men belyser att det är en integrerad del av e-handelsflödet, något naturligt och nödvändigt för att e-handeln ska kunna fungera. Returer har en funktion eftersom de skapar trygghet för konsumenten i sitt köpbeteende, speciellt då e-handeln förväntas öka. Och ju fler branscher som etablerar sig på nätet desto mer komplex blir returhanteringen, påpekar flera av de intervjuade. Flera belyser också att e-handelns ökning och därmed även den ökade returmängden är något positivt för Schenker, då DB Schenker vill utnyttja sitt nätverk till att ta marknadsandelar inom segmentet.

För att belysa DB Schenkers roll som transportör, menar flera av de intervjuade att det finns en tendens i branschen att krångla till returer i onödan, då det egentligen bara är en sorts frakt. Detta styrks av några av intervjupersonerna som uttrycker att en retur *“bara en frakt från A till B som vilken annan som helst”* och *“som logistikföretag har man ingen åsikt om varför människor skickar saker, eller åt vilket håll man skickar saker”*, samt *“vet inte varför man pratar om returer alls, det är ju en form av frakt bara”*.

Flera belyser även att returer generellt är eftersatta på marknaden och att det ligger ett fokus på flödet ut. Dock börjar returflödet få mer och mer uppmärksamhet då en smidig returhantering är nyckeln till återköp. De påvisar också en medvetenhet kring returernas möjligheter, att de som transportföretag kan dra stora fördelar av att kunna erbjuda ett smidigt returflöde.

Kortare produktlivscyklar gör att e-handelsföretagen snabbt måste hantera returen så att den kan säljas vidare. En respondent belyser att returer och e-handels förutsättningar förändras

över tid och att det därför är viktigt att även DB Schenker är med och anpassar sig när kunderna och konsumenterna förändrar sig och sina mönster.

### **DB Schenkers returarbete**

*“Schenker vill vara bäst på att kunna ta emot och starta paketleverans för alla, och starta leverans på det sättet som konsument önskar”* säger en av de intervjuade.

En av de intervjuade menar att företagets strategi gällande returer är att göra det enklare, att bryta upp och hitta nya vägar. DB Schenkers målsättning är att ha en så bra returprocess att kundföretagen vill returnera med Schenker oberoende av vilken leverantör som distribuerat ut produkten, menar en annan anställd. *“Att man gör returprocessen så pass värdeskapande att även om kunden skickar ut med en konkurrent så kör man returer med Schenker för att de är så pass duktiga”*.

En intervjuperson berättar att DB Schenker har projekt på gång, att det finns en målsättning gällande returer men att dessa inte presenterats för kund. *“Vi behöver komma i mål med det som vi funderar på att kunna erbjuda, att kanske vara först på marknaden med ett bra erbjudande”* samt *“Är vi snabbast med att presentera ett riktigt bra koncept så kan vi bli riktigt vassa”*.

Det behöver finnas mål och en strategi för att komma någonstans och här tror en respondent att det kommer behövas mer än ombud för att hänga med i utvecklingen. Personen belyser vidare att den snabba utvecklingen inom e-handeln bidrar till att det blir någon form av hygienkrav att hitta nya lösningar snabbt.

### **Möjligheter förknippade med returer**

Att styra om flöden, sk. gatekeeping tror flera av de intervjuade skulle kunna fungera i praktiken eftersom det rent praktiskt inte spelar någon roll för DB Schenkers del var paketet skickas. Det behövs dock planering och systemstöd för att detta skulle kunna bli verklighet. Det handlar även mycket om e-handlarna själva, att de har kontroll över sina flöden och vet vad som ska styras var, menar en av de intervjuade. *“Allt handlar om leveransadresser, ge oss rätt leveransadress så ordnar vi det”*. DB Schenker skulle kanske kunna samla upp separat de returer som inte ska tillbaka till e-handlaren och t.ex. slänga eller skicka till Myrorna beroende på behov, menar en respondent. En annan anställd ger exempel på att DB Schenker redan för flera år sedan hade ett samarbete med ett företag med försäljning i Norge, där de styrde om flödet så att Schenker samlade upp returer och körde dessa till destruktion.

Genom att skilja informationsflödet från det fysiska flödet kan e-handelsföretagen göra stora förbättringar, menar en anställd. E-handlaren kan då ta beslut kring returen redan innan den skickas iväg och därmed tjäna både tid och pengar.

### **Upplevd förbättringspotential kring returerbjudandet**

*“Vi har ett välfungerande flöde ut, och kopierar man det bakvänt, så skulle vi kunna vara hemma och mer flexibla”* uttrycker en anställd det. En annan intervjuperson menar att Schenker har en hemläxa att göra, att de fokuserat för mycket på utleveranser likt e-handelsföretagen, men att en insikt mognat om att returhanteringen måste förbättras genom att se kunderbjudandet som en helhet. DB Schenker erbjuder idag inget returerbjudande gällande hemleveranser, vilket flera personer kommenterar. Allt som erbjuds i utflödet borde även erbjudas i tillbakaflödet, uttrycker flertalet. Att hela erbjudandet hänger ihop, uttrycker en annan anställd som en viktig aspekt. Enkelhet är även ett begrepp som återkommande nämns som nyckelfaktor för ett bättre returerbjudande.

Gällande DB Schenkers returerbjudande uttrycker flera anställda att om inte slutkonsumenten som ska returnera har en egen returetikett med sig till ombudet så är det idag ingen smidig process. Detta eftersom ombuden inte har skrivare och därmed ej kan förse privatpersoner med någon utskriven transportetikett. Istället erbjuds den så kallade "70-kronan" som innebär att privatpersonen kan köpa ett kuvert där adressen till mottagaren skrivs för hand. En bit av etiketten rivs av och ges till kund, så denne kan spåra sitt paket. Kunden erbjuds inget kvitto som bevis på inlämnad vara, men kan få ett handskrivet om så önskas.

*"Jag vet ju hur krånglig vår returhantering är"* uttrycker en annan anställd det och menar att det idag tar för lång tid i dagens returflöde. Han menar att detta resulterar i att det tar ett par dagar extra för hanteringen, vilket innebär 3-4 dagar för en retur att nå fram. En annan intervjuperson tror att DB Schenker skulle kunna vinna mycket på att sortera sina returer på första terminalen, och att detta skulle resultera i ett snabbare flöde.

En intervjuperson säger *"Jag vet att det är en skillnad hur vi uppfattar vårt erbjudande jämfört med hur kunderna uppfattar vårt erbjudande, ganska avsevärt faktiskt"*. Personen fortsätter *"Vi är heltäckande och det tror jag kunderna också uppfattar det som, samtidigt uppfattar vi vårt erbjudande som väldigt produktifierat. Samtidigt uppfattar kunden det bara som att den har ett transportbehov och där pratar vi förbi varandra ibland"* Personen exemplifierar med att kunden inte tar till sig produkterna på det sättet som DB Schenker försöker bemöta dem med - kunden ser det som jackor som ska ut till kund, medan DB Schenker ser det som Parcel styckegods. Där skulle DB Schenker kunna hjälpa kunden genom att förenkla erbjudandet, tror respondenten. *"Att kanske inte låta kunden välja produkt utan att vi väljer produkten åt kunden"* skulle kunna vara en fördel, tror personen.

*"Schenker kan dränka en kund i information, regelverk och struktur så jag tror att man nästan kan informera sönder en affär så att kunden känner att det här klarar jag inte av att köpa, medan vi egentligen har lösningen för dom men kunden blir lite nervös för det blir så stort."* uttrycker en respondent med insikt i försäljning. Flera av de intervjuade uttrycker att det ligger mycket retorik i produkterbjudanden, såväl i hur de presenteras för kunder men också i jämförelse med andra transportföretags erbjudanden. Exempelvis tror en av de intervjuade att transportföretagen troligen i grund och botten erbjuder ungefär samma produkter, men att de paketeras och framställs väldigt olika. Flertalet personer uttrycker således vikten av att paketera sina erbjudanden rätt, och att förstå sina kunder och deras behov. Kommunikation och att "prata samma språk" som sina kunder är därför en nyckel till att bli framgångsrika, hävdar flera anställda. Att vässa kommunikationen samt göra det enklare och visa på fördelarna, anser en av de intervjuade är något som DB Schenker borde fokusera mer på. Kan hela DB Schenkers erbjudande, leverans plus retur, förpackas på ett bättre sätt som attraherar marknaden blir det förhoppningsvis mer volymer både in och ut, menar en anställd.

En anställd upplever att marknaden fungerar på så sätt att företagen inte har koll på vad kunderna vill ha utan endast ser till vad konkurrenterna erbjuder. Fokuset bör istället riktas mot att erbjuda det som faktiskt ger mest kundnytta. Det är lätt att bara titta på vad konkurrenterna erbjuder och känna att det egna företaget måste erbjuda detsamma. Istället för att titta på och göra som alla andra, borde DB Schenker istället utgå från kunden.

### **Kundföretagens krav och behov**

Kraven är självklart olika beroende på vilket slags företag och bransch det gäller, då vissa

företag är i framkant och vill kunna styra flöden medan andra företag inte alls är på den nivån, menar en respondent. Men e-handelsföretagen har förstått att en smidig returhantering är nyckeln till att kunna konkurrera med traditionell detaljhandel, uttrycker en annan anställd. Kunden och slutkonsumentens krav går ihop, vilket vidarebefordras till DB Schenker, uttrycker en annan av de intervjuade.

Flera nämner ledtiden som viktig, då konsumenten önskar att få sina pengar återbetalade så snabbt som möjligt. De understryker således att ledtiden gällande informationsflödet är viktigare än det fysiska flödet. Flexibilitet är också ett återkommande begrepp som nämns, att som transportör kunna bli mer flexibel över dygnet och helger samt att som konsument kunna returnera på samma sätt som leverans och i större utsträckning kunna välja hur returen ska ske. Även spårbarheten kring returen nämns som viktig för både kundföretaget och konsumenten.

Under en annan intervju uttrycktes att e-handelsföretagen lägger stort fokus på att få returhanteringen till ett så lågt pris som möjligt, då returer är en oönskad process. En annan respondent upplever att många e-handelsföretag idag inte har så bra koll på logistiken utan bara vill ha ett lågt pris, det finns inga krav på speciella lösningar och därför erbjuds bara standarder. Intervjupersonen upplever en omogenhet kring dessa delar av verksamheten inom e-handelsföretagen, att företagen inte förstår hur viktigt det är för kundrelationer. Men denna mogenhet kommer utvecklas allt eftersom det noteras att det finns pengar att tjäna, tror den intervjuade. Ytterligare en respondent belyser att Schenkers erbjudande är *“idag ganska enkelt, basic, på gränsen till fyrkantigt kanske”* men belyser samtidigt att kraven inte riktigt funnits hos kunderna heller att utveckla någonting annat.

Returflödet ska utifrån konsumenten vara enkelt, smidigt och “gratis” men det finns ju ingenting som är gratis utan det är på ett eller annat sätt inkluderat i priset, menar flera av intervjupersonerna. Det är en paradox mellan e-handlarna som erbjuder “fri frakt och retur” och att transporter faktiskt kostar pengar, förklarar en av de intervjuade. Kunder kommer och vill ha samma “gratis frakt och retur-deal” som andra företag har men så fungerar det inte, ingenting är ju gratis. Personen förklarar vidare att den förståelsen inte riktigt finns idag och att ett samarbete hade gynnat bägge parter för att få mer förståelse för varandra.

En person med insikt i försäljningsskedet menar att e-handelsföretagen *“efterfrågar inte returlösningen som sådan utan det är ett grundkrav eftersom de har ett flöde tillbaka. Men egentligen är det här ett nödvändigt ont för dom, egentligen vill ju kunden inte ha ett returflöde alls och då gäller det att det är så smidigt som möjligt för Schenkers kunder att hantera det här.”* Personen fortsätter *“Å andra sidan är det då en frakt som startas av privatperson som inte har kompetensen som krävs så det behövs ett ganska uppstyrt regelverk och någorlunda enkelt både för privatpersonen och för e-handelsföretagen att administrera det här”*. Det som främst efterfrågas är att kunna lämna tillbaka tröjan på samma ombud som den hämtats från, menar personen. Enkelhet är alltså det som efterfrågas. Kunden ska kunna gå in på ett ombud och lösa allt med returen där, kunden ska inte behöva skriva ut en egen returetikett, emballage ska finnas etc, avslutar respondenten.

Första och vanligaste frågan från e-handelsföretagen handlar om transportetiketten (adresstetiketterna vid returen) menar en person med insyn i försäljningsskedet. Om de kan skrivas ut på ombud eller måste mailas mellan företagen, är frågor som dyker upp. Kundföretaget antar att slutkonsumenten kan gå till ombuden och starta returprocessen själva. Detta är möjligt med hjälp av ”70-kronan” men ombuden kan i dagsläget inte skriva ut transportetiketter. Kunden behöver därför använda ett medskickat fraktdokument alternativt

skriva ut det själv. Kunderna skulle därför verkligen uppskatta skrivare hos ombuden, säger den intervjuade och fortsätter att det även skulle ge en möjlighet att styra om flödet beroende på var returen ska.

Det är mycket diskussioner idag om att företag vill ha smartare returer, påtalar en anställd men fortsätter och efterlyser en definition på detta då ingen verkar veta vad begreppet inkluderar. Det finns en problematik kring att diskutera ett begrepp utan tydlig innebörd.

### **Konsumenterna**

En av de intervjuade uttrycker att e-handelsföretagen varit ”tvungna” att erbjuda fri frakt och fri retur för att kunna konkurrera med den vanliga handeln, speciellt gällande kläder och skor där provrummet är i det egna hemmet. Konsumenterna har helt enkelt vant sig vid vad e-handlarna gett dem och “det har rotat sig” uttrycker en respondent. Det viktigaste för konsumenterna angående returer tror personen är enkelhet, bekvämlighet och friktionsfritt utan krångel. *“Från början var det att man handlade på nätet för att spara pengar, idag handlar det om att skapa sig tid, det får liksom inte vara någonting som tar mer tid eller energi än att gå i en butik”* säger intervjupersonen.

### **IT och informationsflödet**

Alla intervjuade uttrycker vikten av spårbarhet. Idag erbjuder företaget MySchenker där kunden kan gå in på hemsidan och se var paketet befinner sig om man har ett sändningsnummer. Fler registreringspunkter och bättre precision hade dock varit önskvärt, uttrycker flertalet av de intervjuade. Idag vid returer via ombud finns bara ytterligare en scanningspunkt, och det är där ompackningen sker. Behovet av information kan också variera beroende på om det är låg- eller högvärdiga produkter, belyser en av intervjupersonerna. Avvikelser vill kunden alltid veta, men om det handlar om högvärdiga produkter är konsumenten mer benägen att vilja veta var produkten befinner sig under leveransens gång. En av de intervjuade uttrycker att Schenker behöver ett ännu tajtare grepp gällande spårbarhet för såväl konsument som för varuägare och att detta skulle ökat säkerheten och tryggheten för både kund och konsument. Under en annan intervju uttryckte en person att detta även skulle kunna hjälpa e-handelsföretagen, då de skulle kunna börja förbereda den administrativa processen gällande återbetalning till kund tidigare. Med hjälp av ett effektivt informationsflöde skulle DB Schenker kunna bidra till att återbetalningen effektiviserades, menar en anställd och ger exempel på företag som återbetalat kunden direkt när denne lämnat in varan för retur hos ett ombud.

*“Mer transparens runt DB Schenkers processer mot framförallt e-handlaren men också mot konsumenterna”* behövs enligt en respondent.

Flera belyser också vikten av en förbättring gällande informationsflödet. En anställd menar att om Schenker i sitt namn skickade ut sms till kunder, kunde de visat kunden att de bryr sig om och tar hand om dennes vara. En sådan här service skulle också kunna visa för kunden att Schenker erbjuder en kort ledtid och således inte får skulden för att det tog lång tid tills kunden blev återbetald, när det var e-handelsföretaget som hade en lång returhantering. Dock behöver en avvägning göras så att inte DB Schenkers relation gentemot e-handelsföretaget påverkas negativt, tillägger den intervjuade. En annan belyser vidare, att när ledtider diskuteras idag handlar det mycket om transportörens ledtidsförmåga men att e-handlarnas egna ledtidsförmåga ej nämns. Här tycker personen att det kan ställas orimliga krav på transportören med t.ex. en dags ledtid när e-handelsföretagen själva inte prioriterar returhanteringen. Returen kan ligga ohanterad i flera dagar där vilket skapar ett snedvridet fokus. *“Ser man att 99,9% av returerna är framme på två dagar hela tiden, så kanske de kan*



*återbetala tidigare*” uttrycker en annan intervjuperson, och syftar på att det ofta är hos e-handlaren som returhanteringen tar längst tid och inte hos transportören.

Det diskuteras mycket kring att styra om returer för att exempelvis hanteras på annan ort för att få ner frakt- och hanteringskostnaden, nämner en av de intervjuade. Personen menar att det är bra, men tror samtidigt inte det är något som ligger i transportföretagens arbete utan istället bör ligga i e-handelsföretagens egna affärssystem. DB Schenker kan sedan hantera detta utifrån vilken etikett som sitter på paketet. Det behövs en flexibilitet i systemet och runt returer, och en infrastruktur som stödjer styrning av flöden, belyser en annan respondent.

En intervjuperson menar att det råder en dålig planeringshorisont kring mängden returer som ska hämtas in från ombuden, vilket skapar problem vid stora returmängder. Detta är en utmaning, speciellt gällande säsongsvariationer.

### **Miljö och hållbarhet**

DB Schenker arbetar mycket med miljöfrågor och miljöpolicy, då det är viktigt för transportföretag att transportomsättningen kan öka utan att utsläppen gör det. Transportsektorn förknippas inte med hållbarhet men om DB Schenker gör någonting bra för miljön så får det stora positiva miljöeffekter eftersom de har så stora volymer, menar en anställd. Ett exempel är att använda sig av rätt emballage som tar upp så lite plats som möjligt och på så vis effektivisera transporter. Att återanvända emballage och promota samt profilera företaget kring detta kan skapa möjligheter, uttrycker en annan intervjuperson och hänvisar till ett amerikanskt företag som arbetar på detta sätt. DB Schenker arbetar tillsammans med kunder och åkerier för att ha så effektiva bränslen och motorer som möjligt.

DB Schenker klimatkompenserar alla paket som skickas, de köper även in well med högre andel returfiber än vanlig well. De gula säckarna som används i returflödet tas om hand och säljs för återvinning. De anställda säger att paketen “åker kollektivt” och utnyttjar DB Schenkers stora hub-and-spoke-nätverk. En annan uttrycker däremot att miljö är mer intressant gällande utflödet än returflödet.

En annan respondent menar att *“Det vi gör styrs av våra kunder och, inom e-handeln, också vad konsumenterna vill ha. Och på miljön finns tyvärr inte den efterfrågan idag.”* En annan intervjuad belyser å andra sidan vikten av miljö och hållbarhet och att vissa kunder verkligen efterfrågar att deras logistikpartner arbetar aktivt med dessa frågor.

### **Utmaningar och problematik kring returflödet**

Rent allmänt så är returer dåligt för miljön och inte hållbart i längden så returmängden måste gå ner, menar en av de intervjuade. Därför behöver konsumenterna få hjälp att göra rätt köp från början med hjälp av information om produkterna, för att minska returer.

Anpassning efter produkt och bransch uttrycker flera som mycket viktigt, eftersom vissa produkter kräver t.ex. hemleverans. Detta är dock svårt att prognostisera då konsumenterna är olika och därmed efterfrågar olika, därför säger en av de intervjuade att det är lättare att arbeta med ombud och terminaler. Flexibiliteten i returflödet är en stor utmaning, belyser en annan intervjuperson. Konsumenterna kommer exempelvis ibland bli tvungna att returnera från dörren med större saker såsom vitvaror och möbler. Det gäller både e-handel och vanlig handel. Konsumenten kommer vilja returnera på olika sätt beroende på vad den köpt och det måste ju kunna hanteras, menar personen. En annan respondent visar på medvetenheten om att vissa ombud efterfrågar tidig leverans och sen upphämtning av returer, istället för att som idag då transportören gör båda delar under ett besök. Personen menar att det, även om kostnaderna

ökar, skulle kunna innebära fördelar då det vid stora returmängder är svårt att kombinera leverans och returhämtning i samma omgång. Samtidigt uttrycker en annan anställd att detta skulle innebära dålig fyllnadsgrad, men att det samtidigt i vissa fall skulle kunna påskynda returen med en dag.

Etiketter och emballage har stor betydelse för ett enkelt och smidigt flöde, så det blir viktigt att kunna erbjuda emballage och möjligheten att skriva ut transportetiketter hos ombuden, belyser flera. Om ombuden kan skriva ut transportdokument så möjliggör detta också att "returens öde" är så uppdaterat som möjligt med destination och dylikt. En anställd belyser även det faktum att hela systemet är uppbyggt kring en pappersetikett när det i själva verket egentligen är varan som är det intressanta, samt att detta innebär en risk då paketet skulle kunna innehålla något helt annat än vad etiketten säger. Personen menar således att detta är en utmaning som i framtiden behöver ses över. En annan intervjuperson belyser även säkerhetsaspekten gällande emballage och när högvärdiga produkter returneras i neutrala förpackningar. Personen menar att det innebär stödaspekter, vilket dock inte är något som nått returflödet än.

Under flera av intervjuerna uttrycks även en tro på att prispressen på att flytta saker från en punkt till en annan kommer bli så stor att det kommer tvinga transportföretagen att hitta andra sätt att differentiera sig på. Samtidigt uttrycker flera anställda att DB Schenker inte ska vara den part som bedömer returerna när gatekeeping kommer på tal, då de är ett transportföretag och ska fortsätta vara det. De menar således att detta är något som borde finnas i e-handelsföretagens egna affärssystem.

En intervjuperson upplever det som att DB Schenker "*arbetar mycket inifrån och ut*", vilket är problematiskt. Produktutvecklarna jobbar ofta utifrån vad de tycker är bra, men personen menar att det behövs att DB Schenker är ute och lyssnar på vad kunderna faktiskt efterfrågar och vilka krav de har då det är svårt att veta vad marknaden egentligen efterfrågar. "*Man måste förstå omvärlden och man måste förstå kundbehoven, det är de vi ska jobba efter, inte vad vi själva tycker*" och "*Vi behöver bli bättre på att lyssna på kundkraven. Kundkraven finns ju där.*" uttrycker personen.

Det finns mycket arbete att göra gällande utveckling av samarbetet mellan kund och leverantör, menar en av intervjupersonerna. Det är ju när någon uttrycker ett önskemål och någon annan "fångar upp det" som det händer någonting. Allting handlar till slut om människor, förklarar personen vidare. Exempelvis Viewmybox har förpackat en tjänst i en snygg förpackning, innehållandes något som Schenker egentligen redan har i sina system. Således skulle Schenker själva kunna utveckla en liknande tjänst.

### **Det ekonomiska perspektivet**

Under intervjun med representanten från BTF uttrycks att det är viktigt att vara med i matchen gällande returer eftersom e-handeln hela tiden växer, men att "*Det är svårt att producera de här tjänsterna på en sån nivå att folk är beredda att betala för det*". Personen syftar även på hemleveranser, att det är dyrt och svårt att få kostnadseffektivt och att det är effektivare att köra till ombud. Dock tillägger densamme att de dock gärna skulle erbjuda extratjänster, så länge de får tillräckligt med betalt.

Det ekonomiska perspektivet mer generellt beskrivs även som en utmaning då transportbranschen präglas av stillastående eller sjunkande priser men sakta ökande kostnader. En intervjuperson belyser också problematiken i att det är ett stort tryck på pris, trots en dyrare hantering.

Här belyses också problematiken kring ekonomi och innovation. *“Det är dyrt att vara produktledande hela tiden - någonstans har vi ju en ägare bakom oss och vi måste leverera.”* *“Innovation är bra i begränsad mängd”* samt *“Men det får inte vara på bekostnad av de cash-cows vi har utan vi måste skynda långsamt på något vis.”*

En anställd berättar att Schenker utvecklat nya innovativa produkter på inrådan av sina kunder men sedan har ändå inte efterfrågan funnits där. *“Just pengar är väl en sak men eftersom vi just har begränsat med resurser så är det väldigt dumt att lägga utvecklingstid på någonting som inte kommer ge nytta när vi kan lägga det på någonting som faktiskt kommer generera kapital från dag 1”* menar intervjupersonen. *“Man kan ju investera i innovation men om ingen efterfrågar den så får man inte tillbaka så mycket”* säger en annan respondent.

I en optimal drömvärld borde inte Schenker ha en specifik returtjänst utan det borde behandlas som vilket vanligt paket som helst, dels ur ett systemperspektiv men också ur ett ekonomiskt perspektiv, belyser en anställd. Kostnaderna är detsamma i båda riktningar, med undantag för att det kan bli en extra kostnad vid mer hantering hos ombud om returen lämnas in där, fortsätter intervjupersonen.

### **Framtidssyn**

Flexibilitet nämns som en kritisk faktor för returhanteringen, att kunna erbjuda olika leveranssätt och inte bara ombud såsom exempelvis paketautomater, leverans till jobbet och till bakluckan på bilen. Vidare ges förslag på om att till exempel fotografera produkten på ombudet för att säkerställa att det inte exempelvis är en tegelsten som packas ner i paketet. Detta skulle i sin tur kunna möjliggöra för e-handlaren att återbetala sina kunder snabbare. Att kunna lämna in alla produkter på samma ställe oberoende av vad det är för produkter och inte låta kunden vara styrd till att returnera på samma ställe som varan levererades ut, framhävs som viktigt. Att ha flera transportföretag på samma ombud lyfts även upp under flera intervjuer. En anställd menar att denna möjlighet är något som e-handlarna måste kräva för att få genomslag, men att det skulle göra det enklare för konsumenten. Personen tror att webbaserade system skulle kunna lösa integrationen av de olika företagens system, men ställer sig tveksam till om transportföretagen vill blanda sina paket med varandras. Samma person påpekar också att om kunden ges ökad valfrihet vid returnering, kanske denne blir mer villig att betala för returen.

En intervjuperson tror att ombuden även fortsättningsvis kommer vara väldigt viktiga, samt att låta kunden vara en del av flödet. Några andra anställda uttrycker att DB Schenker ibland fokuserar för mycket på sitt ombudsnätverk och inte höjer blicken.

Samarbete tror flera av DB Schenkers anställda är viktigt för att bli framgångsrik, men att det idag är mycket kund- och leverantörsförhållande trots att de i många sammanhang vill samma sak. Under en intervju uttrycks att om samarbetet förbättrats kan bättre tjänster utvecklas, samt ge ökat utrymme för att testa nya lösningar och därmed resultera i win-win-situationer. En annan intervjuperson belyser vikten av samarbete mellan kunder och leverantör men också leverantörer emellan. Leverantörer gällande plattformar, betallosningar och liknande tror personen att DB Schenker behöver utveckla mer samarbeten med. *“Samverkansdelen kommer vara en nyckelfaktor för att lyckas angående returer”* och där är dialog ett första och viktigt steg att ta, tror en av de intervjuade. Det kommer vara en tidskrävande process och vilka man ska samarbeta med är en svår fråga men *“en dialog är ett viktigt första steg för att se var företagen befinner sig och därifrån sedan börja lägga pusslet för att upptäcka gemensamma nämnare”*. Naturligtvis vill man skapa lösningar som täcker många behov men samtidigt

kanske det behövs kundunika eller branschunika lösningar eftersom *“One size doesn't fit all”* förklarar intervjupersonen.

Det nämns även att det finns en del samarbete med konkurrenter då vissa branschstandarder sätts. Här uttrycker en anställd betydelsen av att få fram en viktstandard så att det inte används som ett säljargument. Men här lyfts också fram att det måste finnas en viss försiktighet kring vad man samarbetar kring. För en effektiv returlogistik finns behovet av en delad infrastruktur i branschen, tror en anställd, men att detta inte kommer bli möjligt pga konkurrensen. Även under en annan intervju nämns att samarbete mellan transportföretag motverkas av att företagen vill hålla sina styrkor för sig själv, att det ibland *“vore synd att dela med sig till konkurrenten”*. Personen tror således det blir svårt att få till något sådant samarbete.

Det kommer bli mer lagar och regler från EU att förhålla sig till, tror en respondent angående exempelvis ledtidskrav och priser. Dessa regler kommer nog ibland jämna ut konkurrensförhållanden och ibland ställa till det, fortsätter personen. Ytterligare en aspekt är att det redan finns de idag som tycker att ombuden och paketautomater ska fungera som bankomater - att de inte ska vara knuten till någon leverantör utan att konsumenten kan hämta alla sina paket där. Konsumenten bryr sig inte vilken leverantör som kommer med paketet, men det behöver nog bli lagkrav för att detta ska bli verklighet, tror respondenten. *“Schenker delar ju en tredjedel med Postnord [Företagen använder samma butik som ombud. reds.anm.] idag och det funkar väl men ska det bli så här behöver man ju dela IT-infrastruktur också då man inte kan stå med fyra olika datorer på ombud så det behövs kompatibla API:er så man gemensamt kan hantera det här”*. Och det är frågan hur lång tid det kommer ta innan det blir verklighet, fortsätter personen.

En av de intervjuade tror att det inför framtiden blir viktigt att *“det blir rätt från början”*, dvs att kunderna inte har ett lika stort behov av att returnera då de mottagna varorna är tillfredsställande. Det finns även en tro på att i framtiden, istället för att skicka alla returer tillbaka till företaget, så kommer varan skickas vidare direkt för ny försäljning. En annan intervjuperson tror att leverans på röda dagar kan bli mer aktuellt, men att DB Schenker främst i olika varianter samt gällande särskilda kunder och flöden kommer möta detta. Personen nämner också att DB Schenker tidigare testat leverans på röda dagar, men att konsumenterna då inte utnyttjade det i den utsträckning som företaget hoppats på.

En intervjuperson uttrycker att det kommer vara viktigt för framtiden att erbjuda extratjänster, då DB Schenker vill vara ett heltäckande transportföretag. En annan person uttrycker att *“Vi tycker systemen med ombud är bra, där vi istället för att köra hem det till folk kör det till ombud. Det är för vår del ett mer effektivt sätt och gör att vi kan producera tjänsterna betydligt billigare. Och de flesta privatpersoner har ju nära till ett ombud och då slipper vi tidsfönsterna”*. Dock ställer sig denna person positiv till att erbjuda extratjänster med följande motivering: *“Särskilt för en så stor leverantör som Schenker, som vill vara heltäckande och kunna erbjuda alla typer av tjänster, är det viktigt att man hänger med i utvecklingen. Det ska vara ett konkurrensmedel för Schenker att kunna erbjuda alla såna här typer av tjänster”*. En anställd tillägger dock att en fråga gällande ansvar om något skulle gå fel, är en aspekt som skulle tillkomma.

Gällande en ökning av svenska e-handelsföretags försäljning utomlands med ökad andel returer från utlandet, ser en anställd inte som några problem för DB Schenkers IT-system. Personen menar att det istället handlar om tidsgränserna, att ha etiketter och bokningar som fungerar samt bra partners i varje land. En annan respondent tror att *“hitta mer lösningar på*

*Europainivå är ett naturligt steg, även för svensk e-handel, och att titta utanför Norden för att kunna fortsätta vara konkurrenskraftig”.*

En intervjuad tror att konsumenter kommer bli mer medvetna i framtiden angående miljö och hållbarhet och ställa högre krav på både transportföretag och e-handelsföretag, och då gäller det att kunna tillgodose dessa krav.

Nya affärsmodeller är också något som en respondent belyser vikten av, eftersom personen tror att det är något som kommer förändras för flera av aktörerna. *“Så som man har tjänat pengar förr kanske inte är sättet man kommer tjäna pengar på i framtiden.”*