



UNIVERSITY OF GOTHENBURG
SCHOOL OF BUSINESS, ECONOMICS AND LAW

Returer - Till vilket pris?

En fallstudie om grossistföretaget Papyrus AB:s returhantering, vilka kostnader returen har och hur de identifieras

PAPYRUS 

FEG31L V16 Kandidatuppsats Logistik

Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet

Handledare: Gert Sandahl

Författare:

Jonas Berg 860504

Jacob Öster 940703

I. Förord

Denna kandidatuppsats har skrivits under nio veckors tid för Logistikprogrammet vid företagsekonomiska institutionen för industriell och finansiell ekonomi & logistik på Handelshögskolan i Göteborg. Under studiens gång har vi varit stationerade på Papyrus Sverige AB i Mölndal, söder om Göteborg, vilka också har varit fallföretaget för rapporten. Vi vill rikta ett stort tack till vår handledare Per Sandberg på Papyrus, som på ett strukturerat och konstruktivt sätt hjälpt oss genom hela processen. Vi vill även tacka alla anställda på Papyrus för att de varit tillmötesgående och hjälpsamma under hela vår tid på företaget. Ett stort tack riktas även till Justine Berg för hennes mödosamma arbete med korrekturläsning av rapportens innehåll. Vidare vill vi tacka vår handledare på Handelshögskolan Gert Sandahl som kommit med goda insikter genom processen

Jonas Berg

Jacob Öster

II. Sammanfattning

Titel	Returer - Till vilket pris?
Omfattning	Kandidatuppsats 15 HP, VT 16
Författare	Jonas Berg, Jacob Öster
Handledare	Gert Sandahl
Nyckelord	Returlogistik, returprocesser, returkostnader, returstrategi, grossist

Denna rapport ämnar skapa en modell för att identifiera kostnader kopplat till returprocessen på ett grossistföretag. Utöver modellen analyseras hur organisationer kan effektivisera returprocessen och därmed göra den till en del av ett värdeerbjudande, vilket på sikt kan bli en viktig konkurrensfördel. Utgångspunkten för studien var fallorganisationen Papyrus Sverige AB, vilka är en pappersgrossist med huvudkontor i Mölndal, söder om Göteborg. För förståelse av hur returlogistiken är utformad i företaget har empiri insamlats genom tidsbaserad loggning samt intervjuer. Därefter har resultatet jämförts med studiens teoretiska ramverk. Slutsatserna visar att returlogistiken på Papyrus saknar tydligt formulerade strategier och processer vilket resulterar i ineffektiva och kostsamma hanteringar av returerna. Vi kommer fram till att i förlängningen kan en tidig identifiering av en returs karaktär möjliggöra att det går att erhålla en tidig totalkostnad på returprocessen. Med detta möjliggörs bättre beslutsunderlag för om returen är värd att frakta tillbaka eller inte.

III. Abstract

Title	Returns – At what price?
Level	Bachelor thesis 15 HP, VT 16
Authors	Jonas Berg, Jacob Öster
Supervisor	Gert Sandahl
Keywords	Reverse logistics, processes, costs, strategy, wholesaler

This thesis aims to introduce a model with the purpose of identifying the costs connected to the process of reverse logistics. Furthermore it evaluates how the organisation can increase the efficiency of the reverse logistics process and develop it into a value adding process which can become a competitive advantage. The study is based on a business case of reverse logistics within Papyrus Sverige AB, which is a paper wholesaler with its headquarter in Mölndal, south of Gothenburg. In order to develop a deeper knowledge of how the processes of reverse logistic are designed at Papyrus Sverige AB we have collected empirical data by time-based measuring as well as conducting interviews. The result was later compared with the theoretical framework within the subject. Hence, we reached the conclusion that reverse logistics is lacking clearly formulated processes which results in ineffective, inefficient and costly processes. The thesis also concludes that an early identification of the characteristics of a returned article results in an early knowledge about the total cost for the return process. This enables better decision making of whether it is financially sustainable to send back the product or not.

IV. Innehållsförteckning

Innehåll

I. Förord	1
II. Sammanfattning.....	2
III. Abstract	3
IV. Innehållsförteckning	4
V. Figurförteckning	6
VI. Tabellförteckning.....	6
1. Inledning.....	1
1.1 Bakgrund	1
1.2 Fallorganisationen Papyrus Sverige AB	2
1.3 Problemdiskussion	2
1.4 Syfte	5
1.5 Frågeställning.....	5
2. Metod.....	6
2.1 Datainsamling.....	6
2.2 Metodval.....	6
2.2.1 Vetenskaplig utgångspunkt.....	6
2.3 Arbetsgång	6
2.4 Kvalitativ del, Intervjuer	8
2.4.1 Urval intervjuer.....	8
2.5 Kvantitativ del, datainsamling och mätningar.....	8
2.5.1 Mätpunkter och insamlingsmetod för loggar.....	9
2.5.2 Affärssystemdata och fakturaunderlag	10
2.5.3 Urval kvantitativ data.....	11
2.6 Källkritik och kvalitetsarbete	11
2.6.1 Reliabilitet och Validitet.....	12
2.6.2 Forskningsetiska aspekter	14
3. Teori.....	15
3.1 Teoretiskt ramverk	15
3.2 Övergripande returlogistik	15
3.3 Strategi	16

3.4	Processer.....	17
3.4.1	Okontrollerbara returer	17
3.4.2	Kontrollerbara returer	18
3.4.3	Returprocessen.....	18
3.5	Identifiera kostnader.....	20
3.6	Proaktiva åtgärder	20
3.7	Uppföljning	21
3.7.1	KPI, Key Performance Indicators, Nyckeltal	21
3.8	Sammanfattning teori	23
4.	Resultat	24
4.1	Strategi	24
4.2	Processer.....	26
4.3	Identifiera kostnader.....	28
4.3.1	Externa speditörer	28
4.3.2	Kostnader för returer utifrån kreditfakturer.....	29
4.3.3	Hanteringskostnader på lagret.....	32
4.3.4	Administrativa hanteringskostnader	35
4.4	Proaktiva åtgärder	35
4.5	Uppföljning	36
4.6	Sammanfattning resultat.....	38
5.	Analys.....	39
5.1	Strategi	39
5.2	Processer.....	41
5.3	Identifiera kostnader.....	42
5.4	Proaktiva åtgärder	45
5.5	Uppföljning	46
5.6	Sammanfattning	47
6.	Slutsats.....	49
6.1	<i>På vilka sätt kan en pappersgrossist identifiera returlogistikens kostnader?</i>	49
6.2	<i>Hur kan fallorganisationen vinna konkurrensfördelar genom en väl fungerande returlogistik?</i>	51
6.3	Förslag på vidare forskning.....	53
7.	Källor	54
8.	Bilagor	56

V. Figurförteckning

Figur 1: Illustration över forskningsmetodiken.	7
Figur 2: Härledning av faktorer som påverkar priset på en retur.....	10
Figur 3: Modell över de teman som kapitlen teori, resultat och analys kommer indelas i.	15
Figur 4: Illustration över returprocessens fem steg (Shear et al. 2006).	19
Figur 5: Andel av returer vilka körs av externa speditörer som kostar mer än 1000 kr	29
Figur 6: Andel av returer vilka körs av externa speditörer som kostar mer än 500 kr	29
Figur 7: Diagram över returer vilka externa speditörer ombesörjer som kostar mer än 1000 kr. .	30
Figur 8: Diagram över returer vilka externa speditörer ombesörjer som kostar mer än 500 kr. ...	31
Figur 9: Returdispositioner som loggningen utgår ifrån (Stock & Mulki, 2009).	32
Figur 10: Diagram över andel returhändelser	34
Figur 11: En geografisk fördelning av transportkostnaderna för returer	44
Figur 12: Korrelationsdiagram över andel returdispositioner.....	46
Figur 13: Illustration av hur utfallet av returkostnaderna är fördelade på Papyrus	49
Figur 14: Modell för hur ABC-kalkylens täckningsbidragsdel.	50

VI. Tabellförteckning

Tabell 1: Kundernas andel av försäljning jämfört mot varandra och mot totala försäljningen	11
Tabell 2: Sammanställning av de svar säljarna har givit på ett antal enhetliga frågor	25
Tabell 3: Resultat från lagerloggningen.....	33

1. Inledning

Följande avsnitt kommer presentera bakgrund om studiens ämne samt ge en kortare beskrivning av den fallorganisation studien bedrivs på. Därefter förs en problemdiskussion med avslutande frågeställningar

1.1 Bakgrund

I takt med övergången från papper till digitala medier märker företag som verkar inom pappersbranschen en nedgång i efterfrågan på pappret som produkt (Kammarkollegiet, 2016). Pappersbranschen beskrivas i generella termer som en mogen marknad med vissa delmarknader som enligt produktlivscykelmodellen upplever nedgångsstadiet (Vernon, 1966). Vissa delar av pappersmarknaden upplever en mättnad och därmed tendenser till minskad försäljning. Marknaden i stort kännetecknas av hög konkurrens vilket innebär att de svagaste aktörerna riskerar att försvinna från marknaden. De företag som är starka och effektiva nog att hålla sig kvar på marknaden tampas med låga marginaler och kunder med höga serviceförväntningar.

Eftersom digitala medier är och länge har varit på framfart påverkas alla aktörer i värdekedjan av pappersprodukter. Detta blir tydligt genom minskad efterfrågan hos kunden och outnyttjad kapacitet hos producenterna (Branschaktuellt, 2013). En grossists uppgift är främst att koppla samman kunder med leverantörer, säkerhetsställa snabba leveranser till kunderna, ofta genom att hålla lager och därmed avlasta producentens produktionskapacitet. Därmed är det av strategiskt värde för både en kund och leverantör att använda en grossist. En grossist adderar med andra ord relativt lite direkt värde till själva produkten jämfört med ett tillverkande företag men är trots detta en viktig del i en värdekedja. Detta eftersom kunderna i regel vill ha mindre kvantiteter genom flera leveranser medan leverantörerna snarare vill leverera stora partier med få leveranstillfällen (Weele, 2014).

Inom logistikflödesforskningen har fokus under 2000-talet riktats mot vad som kallas extern- och internlogistik (Weele, 2014). Returlogistiken tillkom som begrepp under 1990-talet och utvecklades genom bland annat författaren J.R. Stock. Detta område är mindre utforskat och innefattar den del av logistiken som sker efter att godset är sålt till kund. Exempelvis när kund fått skadat gods, fel vara, ångrar sig eller genomför annan aktivitet som resulterar i att kunden vill returnera tillbaka varan. Tidig forskning inom returlogistik berörde de miljömässiga konsekvenserna kopplat till att företagen var tvingade att genomföra onödiga transporter kopplat till varans retur (Srivastava & Srivastava, 2006).

Senare forskning (Stock & Mulki, 2009)(Srivastava & Srivastava, 2006) har efterlyst mer empiri kring vad och hur omfattande returlogistiken är. Stock & Mulki (2009) nämner bland annat att omfattningen av returer i USA uppgår till cirka 100 miljarder dollar. Detta belyser att mycket finns att vinna i form av besparingar. Jack, Powers & Skinner (2010) nämner också att en välskött och analyserad returlogistik bör i marginalpressade branscher bli en strategisk fråga och därigenom en konkurrensfördel för den som lyckas administrera returlogistiken effektivast.

1.2 Fallorganisationen Papyrus Sverige AB

Fallorganisationen i rapporten är Papyrus Sverige AB, en etablerad grossist i pappersbranschen med 100 års erfarenhet av marknaden. De har sitt huvudkontor i Mölndal, söder om Göteborg. Deras största kunder verkar främst inom tryckeribranschen. Papyruskoncernen ägs sedan 2008 av två svenska riskkapitalbolag vid namn Altor och Triton. I Papyruskoncernen innefattas även Papyrus Supplies, som är en grossist av förbrukningsvaror, samt andra pappergrossister med Papyrus-namn som bedriver verksamhet utanför Sverige. Det är Papyrus Sverige AB som kommer fungera som fallorganisation för rapporten och även den organisationen vi hänvisar till när vi härnäst skriver Papyrus. De är i dagsläget en av Sveriges ledande pappersgrossister där den svenska divisionen har 77 anställda, majoriteten stationerade i Mölndal (Papyrus, 2016).

Papyrus Sverige AB erbjuder ett brett produktsortiment, skärning av det beställda pappret, lagerhållning av kundens produkter, snabba och flexibla leveranser i hela Sverige samt möjlighet till expressleveranser i storstadsregionerna. På senare tid har Papyrus valt att utveckla en e-plattform för att möjliggöra smidigare beställningar och bättre kommunikation mellan kund och Papyrus.

1.3 Problemdiskussion

Begreppet returlogistik innefattar alla aktiviteter associerade med en produkt eller tjänst efter det att den har sålts och blivit levererad till kund (Rogers & Tibben-Lembke, 2001). Målet med returlogistik är att effektivisera returens olika aktiviteter och därigenom spara pengar för de involverade företagen (Rogers & Tibben-Lembke, 1999). Genom att företag identifierar sina kostnader och erhåller en tydligare översikt för de kostnader som tillhör returlogistik kan företag på så vis erhålla kostnadsbesparingar och på sikt även ökad lönsamhet. Stock & Mulki (2009) exemplifierar detta genom att belysa genomförda framsteg hos stora handelskedjor såsom Wal-Mart och Target i USA. De är kända för att ha lyckats erhålla kontroll över sina returlogistikostnader och därigenom successivt ökat sin lönsamhet genom insatserna.

Vårt problemområde omfattar handel mellan företag, B2B (business to business) och returlogistik kopplat till denna. Problemområdet returlogistik är fram till idag väl utrett vad beträffar problematiken inom B2C (mellan företag och konsumenter), främst handeln med högvärdiga varor. Vi har istället valt att bedriva vår forskning inom B2B-området som forskningsmässigt är relativt ungt. Likaså efterlyser akademiska rapporter, bland annat Stock & Mulki (2009), mer empiri för att förstå fenomenet. Agrawal, Singh & Murtaza (2015) nämner att det bedrivits mycket forskning inom området men att lite av resultatet från denna forskning har implementerats och testats inom företag. Vidare nämner Wu & Cheng (2006) att lite forskning har bedrivits om kostnadsaspekten av returlogistik.

Returerna har historiskt sett inte varit ett prioriterat område för Papyrus (M. Åström 2016, pers. komm. 11:e april). Relativt begränsad analys har genomförts för att få grepp på de samlade returerna. Idag har organisationen endast en schablonkostnad utifrån en teoretisk beräkning för att hantera de olika returerna. I dagsläget är det inte klart om denna schablonkostnad motsvarar de faktiska kostnaderna. Schablonkostanden är den kostnad som faktureras kunden (U. Björkgren Hilmersson 2016, pers. komm. 7:e april). Det förekommer ibland att denna kostnad förhandlas bort efter samtal med kund som efterfrågar en retur. Då fokus i bolaget har varit att optimera strukturen för att möta en ny efterfrågenivå har insatser gjorts för att omvandla fasta kostnader till rörliga inom utgående logistik. Bland annat har detta inneburit en reducering av den egna lastbilsflottan från 30 stycken egna till att idag endast hyra tre stycken. De övriga volymerna ombesörjs genom avtal med externa speditörer. (P. Einarsson 2016, pers. komm. 11:e april). Målsättningen är att erhålla lägre kostnader för hanteringen av godsflödet då efterfrågan är stokastisk och svårprognostiserad (U. Björkgren Hilmersson 2016, pers. komm. 7:e april).

Även det faktum att returerna inte är en del av Papyrus täckningsbidrag i den aktivitetsbaserade kalkyleringen (U. Björkgren Hilmersson 2016, pers. komm. 7:e april) och således inte ger en rättvisande uppfattning av den inverkan returerna har på bidragskalkylen. Förutsättningarna gör bolaget intressant som fallföretag för att genomföra studier och presentera förslag till vad kostnaden för returer kan vara samt en metod för hur man identifierar dessa samt att det bidrar med insikter vilket efterfrågats av forskare inom området.

Det har över tid skett en överproduktion av papper (N. Järbur 2016, pers. komm. 13:e april) vilket också föranlett att flera tillverkande bolag samt grossistagerande bolag gått i konkurs. Marknaden har från tidigt 2010-talet fallit i en takt om tvåsiffriga procenttal (N. Järbur 2016, pers. komm. 13:e april) och det råder delade meningar kring om botten för marknaden än är nådd eller inte.

Utifrån det nya marknadsläget måste Papyrus och dess konkurrenter finna nya erbjudanden och tjänster för att finnas kvar på marknaden. Tidigare kunde företagen fokusera på produkten och erbjuda kvalitetsskillnader för kunden (N. Järbur 2016, pers. komm. 13:e april). Numer är argumentet, produkten, mindre värd då pappret i stort sett är av samma kvalitet oavsett leverantör. Detta har inneburit att aktörerna på den svenska marknaden har tvingats finna nya vägar att differentiera sig på (M. Åström 2016, pers. komm. 11:e april)

Det som kännetecknar Papyrus Sverige AB:s kunder är att de är grupp som har kort framförhållning på sina beställningar och kräver extremt korta ledtider från lagd beställning till leverans vilket innebär att grossisten inom området tvingas till en mycket flexibel och komplex roll (J. Svedung, pers. komm, 19:e april). Kunderna efterfrågar även ett stort utbud och alternativ på produkterna samt väldigt snabba leveranser (N. Järbur 2016, pers. komm. 13:e april). Vidare önskar kunderna hålla små egna lager samt ha möjlighet att returnera det överskott av produkten som eventuellt kvarstår efter genomfört arbete. Eftersom marknaden varit hårt konkurrensutsatt har också de avtalsmässiga fördelar som förhandlats gentemot storkunder varit förmånliga (J. Svedung 2016, pers. komm. 19:e april). Exempelvis kan Papyrus största kunder beställa en viss mängd och därefter returnera den del som de inte använt. Vilket får till följd att Papyrus agerar ett slags rörligt säkerhetslager åt sina kunder. Att vara ett rörligt säkerhetslager är kostsamt, ineffektivt och ej önskvärt men som blir ett resultat av att kunden saknar god kännedom om efterfrågan (Simchi-Levi, Kaminsky & Simchi-Levi, 2007). Papyrus roll i värdekedjan är att balansera utbud och efterfrågan genom att erbjuda grossisttjänster.

Vi vill med anledning av detta baserat på empirisk data och med teoristöd, finna vägar att identifiera returkostnader samt analysera sätt att hantera dessa. Det vill säga omvandla samkostnader, vilket returkostnaderna oftast hamnar inom, till kända särkostnader och synliggöra dess inverkan på marginalen.

1.4 Syfte

Syftet med studien är att undersöka returens kostnadskomponenter för en grossist i en pressad pappersbransch samt utröna om det finns möjligheter att använda returlogistiken som en konkurrensfördel.

1.5 Frågeställning

Rapporten avser besvara nedan ställda frågor;

- 1. På vilka sätt kan en pappersgrossist identifiera returlogistikens kostnader?*
- 2. Hur kan fallorganisationen vinna konkurrensfördelar genom en väl fungerande returlogistik?*

2. Metod

Följande metodkapitel ämnar beskriva vårt genomförande av forskningen. Metodens olika aspekter disponeras under nedanstående underrubriker. Målet med detta kapitel är att på ett tydligt och transparent sätt redovisa forskningens tillvägagångssätt.

2.1 Datainsamling

För att besvara frågeställningarna har vi valt att genomföra datainsamling utifrån två olika angreppssätt, kvalitativ och kvantitativt. Detta då problematiken med returers processer och kostnader är svåra att fånga med bara ett av angreppssätten.

2.2 Metodval

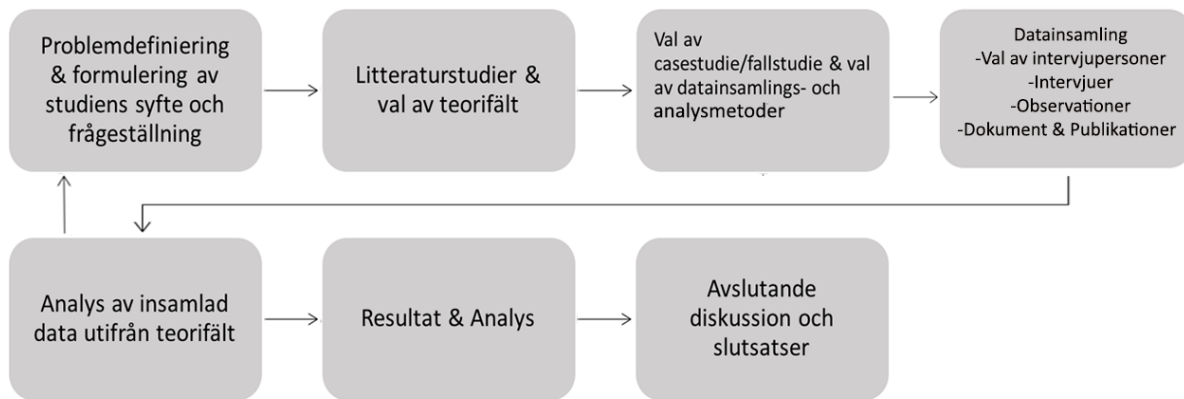
Genom fallorganisationen fick vi tillgång till personal och verklig data. Studien använde en metodik kallat fallstudie (Yin, 2014). Författaren förklarar att genom fallstudie ges möjlighet att undersöka ett representativt subjekt för forskningen, vilket i vårt fall blev Papyrus. Papyrus representerar en grossistverksamhet i en affärsmiljö med små marginaler och höga krav från kund. Forskningsproblemet angreps kvalitativt och kvantitativt vilket gav möjlighet att triangulera insamlad data (Patel & Davidson, 2011) vilket är användbart då mättnad inte kunde erhållas genom ett enskilt angreppssätt.

2.2.1 Vetenskaplig utgångspunkt

Studien har sin utgångspunkt i tidigare forskning vilken bedrivits inom ramen för returlogistik avgränsat till B2B. Rapporten bygger på kombinationen av en induktivt och deduktiv ansats, en så kallad abduktiv ansats (Patel & Davidson, 2011). Initialt studerade vi ämnets teori och därefter hölls intervjuer för att observera returlogistiken och skapa förståelse. Vilket gav möjlighet att testa observationerna mot verkligheten genom mätningar för att sedan jämföra dessa mot teorin. Angreppssättet motiverades då forskning är en lärandeprocess (Bryman & Bell, 2013) och när studier ute bland organisationer genomförs anses metodiken erbjuda de möjligheter och fördelar som krävs för att erhålla ett resultat som besvarar forskningsfrågan (Patel & Davidson, 2011).

2.3 Arbetsgång

Initialt läste vi in oss på ett urval teorier inom ämnesområdet för att därefter insamla empiri i form av data, loggar, intervjuer och observationer och i takt med att vi fått mer kunskap gavs möjlighet att justera och lägga till mer passande teorier (Yin, 2014). Följande karta nedan presenterar en illustration på det metodologiska arbetssättet som studien använde (figur 1). Den kommer därefter beskrivas i detalj kopplat till den fallstudiemetodik som använts (Yin, 2014).



Figur 1: En schematisk bild över den process forskningsmetoden bedrivits generellt utifrån en Abduktiv ansats där frågeställning och problemformuleringen kontinuerligt återkopplats och korrigerats under forskningens genomförande.

Inledningsvis formulerades en problemformulering, frågeställning och syfte för att erhålla ett initialt underlag till forskningsansatsen. Dessa kom därefter att verka som en utgångspunkt för den mer omfattande litteraturstudien inom området. Litteraturstudien avgränsades till litteratur kopplat till begreppet returlogistik (engelska söktermer: return logistics & reverse logistics). Utifrån de kunskaper och insikter som erhöles efter litteraturstudien genomfördes anpassning av frågeställningarna och problematiseringen. Därefter valdes fallstudie som metod för insamlandet av empiri. Först genomfördes intervjuer för att skapa förståelse. Sedan insamlades data genom intervjuer, loggning, dataloggar, observationer och interna processkartor samt dokumentation. I takt med att mer fördjupning i ämnet genomfördes, uppstod behov av att justera inriktningen på forskningen ytterligare. Efter att data insamlats utfördes analys och urval av empirin som presenteras i resultatet, vilket tillsammans med teorierna utgör underlaget för analyskapitlet. Analyskapitlet indelades i teman (beskrivet i kapitel 3) för att analysera datan utifrån dessa samt för att tydliggöra en röd tråd genom rapporten (Patel & Davidsson, 2011).

I samband med att intervjuer utfördes transkribering av inspelningarna. Samtliga transkriberingar gällades för att finna de mest relevanta citat och stycken för att belysa företeelser inom forskningsområdet. I de fall grupper intervjuats för att få grepp om specifika fenomen eftersträvades mättnad i påståenden vilket möjliggjordes genom tematisk analys (Bryman & Bell, 2013). Transkriberingen gav också möjlighet att återkoppla till den intervjuade för vidare utveckling (Yin, 2014). Då forskningen i huvudsak har bedrivits på fallorganisationen har en kontinuerlig observation kunnat genomföras och därtill vissa fältstudier. De fältstudier som genomfördes var, medföljande vid distributionsrunda för observation av den verkliga hanteringen av returer hos kund. Även fältstudier på lagret har genomförts för ökad förståelse i hur returprocessen fungerar i praktiken.

2.4 Kvalitativ del, Intervjuer

Genom att intervju personer som arbetar inom följande specificerade områden har vi skapat förståelse för returprocessen och ämnets bakgrundsfaktorer;

- Försäljning, där returerna förhandlas och till viss de administreras
- Kundservice, där man hanterar dagliga returproblem
- Lagerpersonal, för fysisk hantering av returerna
- Controllers, för ekonomistyrningsmässiga insikter inom returlogistik
- Logistik, för processdetaljer, fysisk hantering

Vi valde dessa områden då de på ett bra sätt förklarar de bakgrundsfaktorer som finns och vilka skapar en del av de befintliga returerna. Bokningar av intervjuer skedde via e-post eller telefonsamtal. Vid varje intervju informerades deltagarna om deras möjlighet till konfidentiell hantering av uttalanden. Vid intervjutillfällena användes diktafoner för ljudupptagning.

Intervjuerna var av semistrukturerad karaktär med tillhörande intervjuguide (Bryman & Bell, 2013). Tillvägagångssättet gav oss intervjuare en möjlighet att ta vara på intressanta sidospår. Intervjuguiden följde en förbestämd tematik och frågorna anpassades vid behov efter den profession som den intervjuade verkade inom (se exempel i Bilaga 4).

2.4.1 Urval intervjuer

Som empiri till den kvalitativa delen valde vi att genomföra ett målstyrt urval inom fallföretaget. Respondenterna valdes i samråd med logistikdirektören Per Sandberg. Att välja målstyrt innebär ett strategiskt val av representativa delar av bolaget inom problemområdet vilket ger mer effektivt insikt inom området, jämfört mot ett slumpvis urval (Bryman & Bell, 2013). Deras kunskap kom således att innebära insikter till vår forskning, insikter som var svåra att erhålla på annat sätt än vid målstyrt urval. De respondenter som medverkade under intervju återfinns i kapitel 7.

2.5 Kvantitativ del, datainsamling och mätningar

Genom att insamla dataunderlag med två olika metoder har vi kunnat definiera och mäta kostnader som hjälp till att besvara den första frågeställningen. Dels genom en tidsbaserad loggning på fallföretaget och dels genom kostnadsunderlaget som består av fakturor från externa speditörer. Genom affärssystemdata har transaktioner, vilka kunnat kopplas mot returer erhållits.

2.5.1 Mätpunkter och insamlingsmetod för loggar

Målsättningen med att genomföra loggningen var att insamla tillräckligt med data för att kunna få ett statistiskt underlag. Loggningen fungerade som dataunderlag för beräkning av de tidsmässiga faktorer som det fysiska hanterandet av returerna har. Mätningen avsåg även ge underlag till en kalkyl av de faktiska kostnaderna. Datan behandlades antingen i Excel genom diagram och beskrivande statistik eller i de fall vi behövde mer avancerade statistiska analyser användes statistikprogramvaran SPSS. Loggningen ägde rum på lagret i Mölndal med hjälp av två anställda vars huvuduppgift bestod av att administrera inkomna returerna. Dessa två loggade under en månads tid de inkomna returerna och förde sedan in datan i ett Excel-ark (se bilaga 5). Loggningen genomfördes för att ta reda på hur mycket tid varje retur tar i anspråk. För att sätta en prislapp på varje tidsenhet utgick vi från lönekostnad för den personal som utförde returhanteringen, något som tillhandahölls från Controllern (U. Björkgren Hilmersson). Med stöd från teorin utgick vi från sex så kallade returdispositioner (Stock & Mulki, 2009) för att kategorisera returerna utifrån dess karaktäristik med mål att få produkten i säljbart skick igen.

För att få en ytterligare förståelse av hur lång hanteringstid en retur tar i anspråk valde vi att analysera den administrativa delen ytterligare. Starten av en retur är en reklamation som inkommer till Papyrus kundservice. Detta tar därmed en viss tid för personalen på den avdelningen. Identifieringen av tidsutnyttjandet genomfördes via intervjuer av personal med lång erfarenhet inom området. Liknande undersökningen gjordes för ekonomiavdelningen, vilka hanterar kreditfaktureringen till en kund som returnerat en vara. Hur mycket tid denna aktivitet tar i anspråk erhöles också genom intervjuer. Sedermera adderades en kostnad till tidsåtgången som bygger på lönekostnaden för respektive personal

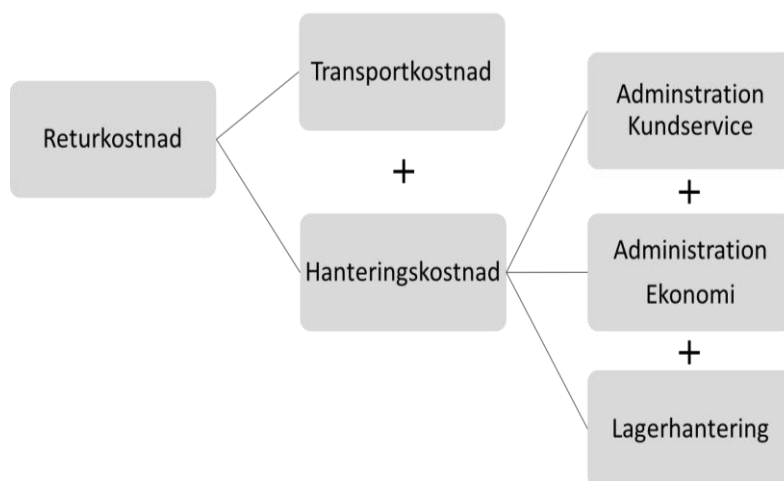
Utöver loggningen på lagret och identifieringen av de administrativa kostnaderna har de egna lastbilschaufförernas arbete med returerna loggats. Dessa har under transport fått en logginstruktion och -mall (se bilaga 6 & 7) att fylla i innehållande frågor kring returen. Målsättningen med loggningen var att få underlag för den tid returerna tar att frakta, samt hur långt chaufförerna kör för att hämta returprodukterna. Utifrån den insamlade datan beräknade vi hur stor del av den anspråkstagna tiden som var specifik för returerna. Med hjälp av uppgifter om lön, drivmedel och lastbilskostnad beräknades en medelsumma på transporttiden kopplad till returerna. Dessvärre erhöles inte loggningen förväntad nivå på datamängd då det endast insamlades åtta stycken under mätperioden. Detta fick till följd att vi inte gick vidare med analys av loggningen. Motsvarande uppgifter inhämtades istället från fakturaunderlag på de returkostnader som externa speditörerna fakturerat.

För att undvika att inblandade uppfattade att loggningen skulle användas för prestationsmätning genomfördes ett informationsmöte. Mötet avsåg förklara att loggningen bedrevs för identifiering av kostnader kopplat till studiens frågeställning. Av samma anledning konsulterade vi med företagsledningen ifall den fackliga organisationen behövde informeras, vilket ledningen ej ansåg nödvändigt på grund av studiens art. Deltagande i loggningen gavs information om att ingen data av personlig karaktär kommer presenteras i rapporten. De fick även ge sitt samtycke till att medverka.

2.5.2 Affärssystemdata och fakturaunderlag

Ytterligare empiri inhämtades från affärssystemet SAP. Data hämtades från perioden 2015 kvartal fyra till 2016 kvartal ett, för att eftersträva tillräcklig mängd i analyserna. Denna period är även homogen utan större förändringar av verksamheten eller dess försäljning vilket motiverar periodvalet (P. Sandberg, 2016, pers. komm. 10:e april).

Dataunderlaget berörde mer specifikt priset för returerna som externa speditörer fakturerar till Papyrus, vilket gör att det avspeglar den faktiska transportkostnaden för returerna. Det kom således att bli ett bra komplement till de frånfallande lastbilsloggarna. Dataunderlaget analyserades för att skapa en prisbild på returernas kostnad för att sedan jämföras med vad som debiterats mot kund. De olika identifierade kostnaderna sammanställdes sedan utifrån följande modell (se figur 2):



Figur 2: Härledning av faktorer som påverkar kostnaden på en retur.

2.5.3 Urval kvantitativ data

Namn	Andel av försäljning Top 30 Kunder	Andel av total försäljning	Namn	Andel av försäljning Top 30 Kunder	Andel av total försäljning
Kund 1	6%	6%	Kund 16	1%	1%
Kund 2	5%	6%	Kund 17	1%	1%
Kund 3	4%	6%	Kund 18	1%	1%
Kund 4	3%	6%	Kund 19	1%	1%
Kund 5	3%	4%	Kund 20	1%	1%
Kund 6	3%	4%	Kund 21	1%	1%
Kund 7	2%	4%	Kund 22	1%	1%
Kund 8	2%	4%	Kund 23	1%	1%
Kund 9	2%	3%	Kund 24	1%	1%
Kund 10	2%	2%	Kund 25	1%	1%
Kund 11	2%	2%	Kund 26	1%	1%
Kund 12	2%	1%	Kund 27	1%	1%
Kund 13	1%	1%	Kund 28	1%	0%
Kund 14	1%	1%	Kund 29	1%	0%
Kund 15	1%	1%	Kund 30	0%	0%
Sum of Top 30				100%	62%

Tabell 1: Tabell över kundernas andel av försäljning jämfört mot varandra och mot totala försäljningen

Vi valde att analysera de 30 till omsättningen största kunderna hos Papyrus vilket för perioden 2015 kvartal fyra till 2016 kvartal ett innefattar cirka två tredjedelar av de samlade affärerna (se tabell 3). Med detta eftersträvas en population som utgör exempel på merparten av beteendet på fallföretaget och som gjorde det möjligt att generera generella slutsatser (Bryman & Bell, 2013). Denna population består av både stora- och små bolag vilka hos Papyrus står för merparten av omsättningen.

Dataunderlaget för kostnader kopplat till externa speditörer bestod av 118 stycken leverantörsfakturer. Som underlag till korrelationsanalysen med e-handelskunder jämfört med traditionella kunder har även samma urval som ovan legat till grund. För korrelationsmätning av e-handelföretag, de företag som beställer via e-plattformen, utslöts de kunder som inte hade någon andel av e-handel i sitt handelsmönster. Totalt utslöts åtta stycken kunder från de 30 och 22 stycken analyserades. Detta gjordes för mer precis beskrivning av hur andelen affärer med e-system påverkat utfallet av andelen returvärde i procent, utifrån total omsättning hos kunden. Det hade varit svårt att erhålla slutsatser i korrelationen om urvalet innehållit kunder som inte handlar via e-handel eller EDI. Därför att gruppen inte kan tillföra korrelationsmätningen, om ökad andel e-handel påverkar returvolymerna, då de inte vid mätningen använde någon form av e-handel.

2.6 Källkritik och kvalitetsarbete

För att säkerställa det teoretiska ramverket i rapporten eftersträvade vi att använda oss av både primär- och sekundärkällor (Bryman & Bell, 2013). Primärkällor användes för att finna viktiga

teoretiska fält inom returlogistik och definition av viktiga begrepp och modeller. Sekundärkällor användes som komplement till primärkällorna när exempelvis definition av begrepp utanför ramverket behövdes och som inte inrymdes i primärkällorna.

Då forskningsområdet är ungt var det i vissa fall nödvändigt att använda sig av kompletterande information från internet. Dessa källor anses vara osäkrare att använda jämfört med primärkällor varpå en källkritisk diskussion och analys kring källans användbarhet genomfördes för dessa. Information från internet har även använts i de fall då etablerade ekonomiska begrepp i rapporten behövt en definition. Vi har även använt oss av mindre etablerade källor såsom interna dokument och utdrag från affärssystem och respondenters svar. Detta då organisationsspecifik kunskap eller information inte finns att erhålla på annat sätt. Då de interna källorna av sin natur är mer subjektiva jämfört med artiklar från forskning har vi endast använt informationen som en fördjupad förståelse för det specifika fenomenet. För de mindre etablerade källor har vi jämfört källan mot mer etablerade källor för att försöka säkerställa informationens värde och riktighet. Vi har även granskat materialet med ämneskunnig på företaget och med vår handledare i led att säkerställa källans användbarhet.

Alvesson & Sköldberg (2008) påpekar att det finns incitament att reflektera över hur man som forskare påverkar resultatet och utfallet av sin studie. I studiens fall har reflektion genomförts över att hålla en objektiv ställning till respektive respondent för att undvika värderande frågeställningar och diskussioner. Att vara på en fallorganisation innebär att forskare får en tätare relation till de som intervjuas och observeras vilket är bra för förtroendet. Det krävdes aktsamhet för den påverkanskraft man som forskare kan ha på utfallet. I det målstyrda urvalet användes respondenter från både operativ nivå och chefsnivå i ett led att få en nyanserad bild av verkligheten. Vi tecknade även ett Non Disclosure Agreement (tecknat den 6:e april 2016) med Papyrus, som gav möjligheten att få tillgång till data som kunde klassas som känslig eller konfidentiell. I händelse av att erhållen information som är av affärshemlig klass skulle kunna behövas för rapporten, har dessa kodats om för att inte avslöja något av känslig karaktär.

2.6.1 Reliabilitet och Validitet

Reliabilitet och validitet är begrepp som är användbara vid granskning av kvantitativ data. Då mycket av vår empiri hämtats genom affärssystemdata och loggar har diskussioner och analyser av forskningens validitet och reliabilitet hållits löpande i syfte att tillse att rätt metoder använts för att mäta rätt data, samt att datan mättes på korrekt sätt (Bryman & Bell, 2013). För att säkerhetsställa att vi mätt rätt data har vi strävat efter att få ett helhetsperspektiv på returfrågan.

Detta genom att intervjua personal från olika områden i företaget med olika kopplingar till returlogistiken samt intervjuer med respondenter från strategiska, administrativa och operativa nivåer. Således har vi bildat oss en uppfattning om vad det är som påverkar kostnaden för en retur samt skapat en förståelse för vad som är korrekt att mäta för att erhålla så hög validitet som möjligt. Vidare för att styrka att det som undersöktes mäts på ett korrekt sätt har vi fört dialog med vår handledare samt områdeskunnig personal på Papyrus såsom, logistik-kontroller och logistikchef. Genom detta kan vi öka reliabiliteten eftersom de har goda kunskaper och god förståelse om den datan som samlats in. För att ytterligare styrka reliabiliteten och sträva efter att vår metodik för att identifiera kostnader är återskapningsbar på en annan organisation, har vi identifierat de mätpunkter som datan bygger på. Således ökar vi möjligheten att metoden går att applicera på en annan organisation.

För den kvalitativa delen av datainsamlingen använde vi oss istället av begreppsparen tillförlitlighet och äkthet (Guba & Lincoln 1996). En viktig del av arbetet har varit att eftersträva hög grad av transparens i syfte att säkerställa rapportens tillförlitlighet. Tillförlitligheten säkerställdes genom granskning av personer med akademisk och branschspecifik bakgrund genom att rapporten skickades till remissgrupp på Papyrus för faktagranskning. Äktheten, att en rättvis bild av det som beskrevs gavs (Guba & Lincoln, 1996), säkerställdes genom kontinuerlig faktadialog med intervjurespondenterna. Intervjuerna spelades in med hjälp av diktafon och transkriberades. Därefter kvalitetssäkrades innehållet med respondenterna, på så vis säkerställdes citatens korrekthet.

Problem som uppkommit vid den kvalitativa delen av forskningen i vissa fall är brist på tillräcklig mängd respondenter (Yin, 2014). Detta är naturligt då bolaget inte har obegränsat med personal på de aktuella funktionerna. Som lösning på detta användes triangulering (Patel & Davidson, 2011) som betyder att man använder mer än en metod eller datakälla under bedriven studie. Trianguleringen genomfördes med respondenter med olika befattningar med gemensam nämnare att de handhar returlogistik i någon del av den totala processen. Vidare dubbelkontrollerades den datan vi erhållit från den kvantitativa datainsamlingen med hjälp av semistrukturerade intervjuer med personal som hade god insikt i den datan vi erhållit. Detta förfarande är således också en typ av triangulering (Bryman & Bell, 2013).

Svårigheter med den kvantitativa forskningen har främst varit liten mängd data som erhållits vid loggningstillfällena som ett resultat av tidsramen för studien. I lastbilsloggningen blev utfallet så pass lågt att den uteslöts från studien. I lagerloggen erhöles inte tillräcklig mängd för att kunna

dra generella slutsatser om de olika dispositionerna, men då vi tar stöd ur Stock & Mulki (2009) undersökning kunde vi se liknande resultat i vår insamlade data. Bland annat såg vi samma mönster i tidsåtgång och mängd returerna som Stock & Mulki (2009) indikerar bland de tre första dispositionerna. Vad avser fallstudie finns det anledning att ifrågasätta studiens generaliserbarhet, hur kan en fallstudie av ett enda företag vara representativ för alla företag? Svaret är ofta att det inte är så, eftersom alla företag är unika (Bryman & Bell, 2013). Så även för Papyrus del, deras organisation är inte samma som deras konkurrenters. Istället bör man inrikta sig på att uppnå en teoretisk generaliserbarhet samt att utveckla en djupare förståelse för fallets komplexitet (Lee, Collier & Cullen, 2007). Vilket vi anser studien bidrar med.

2.6.2 Forskningsetiska aspekter

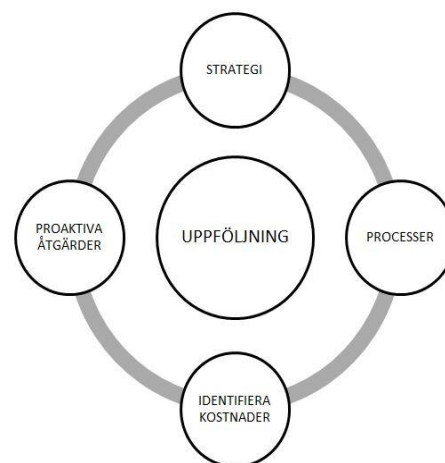
Under datainsamling där loggning och intervjuer varit aktuella var målsättningen att följa Vetenskapsrådets (2016) riktlinjer för forskningsetiska principer. Respondenterna förbereddes med de frågor som avsågs ställas under intervjun för att de skulle ha möjlighet till förberedelse samt få en uppfattning om vad intervjun handlade om. Likaså förbereddes respondenterna via e-postutskick med inbjudan till intervju och upplysning om möjlighet att vara anonym som källa vid intervjun. Information om anonymiseringsmöjlighet genomfördes även under själva intervjun. En utmaning inom forskningsetiken har varit att säkerställa att respondenterna inte känner sig uthängda eller att felaktiga uttalanden har tagits med i studien som de själva inte känner igen sig i. Ett sätt för att hantera denna utmaning genomfördes via att respondenterna hade möjlighet i efterhand att kontrollera och justera sina uttalanden. Samtliga respondenter ansåg inget problem med att låta sitt namn vara med i rapporten, men i ett jämförande fall mellan säljarna har vi valt att anonymisera i syfte att undvika känsla av uthängning. Vetenskapsrådets riktlinjer för forskningsetiska aspekter fungerade som ett bra underlag för standardiserat utförande när representanter ur företaget utgör underlag för data insamling (Vetenskapsrådet, 2016).

3. Teori

I teorikapitlet presenteras den tidigare forskningen som bedrivits inom returlogistikområdet vilket är tänkt att fungera som utgångspunkt för analysen och de slutsatser som presenteras senare i rapporten. Kapitlet börjar med en övergripande genomgång om hur vi tänkt bygga upp teorigenomgången.

3.1 Teoretiskt ramverk

Begreppet returlogistik omfattar alla aktiviteter associerade med en produkt eller tjänst efter det att den har sålts. Målet är att optimera eller effektivisera eftermarknadens aktiviteter och således spara pengar för de involverade företagen (Rogers & Tibben-Lembke, 1999). En senare beskrivning av ämnet förklarar fenomenet som de aktiviteter som kan härledas till upphämtningen av sålda produkter hos kund, i syfte att återanvända, reparera, nyttillverka eller återvinna (Agrawal et al. 2015). För studien har vi valt Agrawal et al. (2015) definition av begreppet returlogistik eftersom denna bygger på en omfattande litteraturstudie samt beskriver fenomenet tydligt. För att göra presentationen av teori, resultat och analys mer överskådlig har vi tagit fram en modell med fem fokusområden (se figur 3).



Figur 3: Modell över de teman som kapitlen teori, resultat och analys kommer indelas i.

Modellen (figur 3) synliggör forskningsproblemet och ger rapporten en tematik för olika angreppsvinklar som strategi, processer, identifiera kostnader och proaktiva åtgärder. Dessa är sammanfogande med en linje då de har påverkan på varandra utan bestämd riktning av hur påverkan sker. Uppföljning illustreras i centrum eftersom begreppet är centralt och återkommande för de fyra andra områdena.

3.2 Övergripande returlogistik

Forskning inom logistikområdet har bedrivits i stor utsträckning med fokus på utgående leveranser från leverantör till kund. Vilket resulterat i att det motsatta flödet, mellan kund och leverantör har blivit mindre omskrivet. Däremot har uppmärksamheten kring returlogistik de senaste åren ökat då företag allt mer väljer att fokusera på miljöaspekten av logistikprocesserna. Även lagar och regler kopplade till miljöproblematik tvingar företag att vidta åtgärder kopplade

till returlogistik. Vidare har företagens arbete med miljöprofilering blivit ett tyngre konkurrensmedel (Agrawal et al. 2015). I dagsläget märks en ökad fokusering på returflödet då företag ser värdet av välskött returlogistik som ett konkurrensmedel. Det går heller inte att ignorera returerna som det historiskt sett gjorts på grund av dess kostnader (Jack et al. 2010). Till följd av detta prioriteras det numer mer resurser för att skapa en strategi kring hur ett returförfarande går till på bästa sätt (Jack et al. 2010) (Shear, Speh & Stock, 2006).

3.3 Strategi

Shear et al. (2006) beskriver att det är vanligt att företags inställning till returerna handlar om att minimera kostnaderna för processen och administrationen av returlogistiken. Det finns enligt författarna betydande möjligheter att ändra returprocessen från ett kostnadsrelaterat synsätt till en värdeskapande synsätt. Dowlatsahi (2000) beskriver vikten av en välfungerande returlogistikprocess hos företag. Specifikt för företag som verkar inom en bransch med hård konkurrens och låga marginaler. Genom att ha en väl fungerande returlogistik kan företag lösa kostnadsrelaterade problem ur ett strategiskt och långsiktigt perspektiv (Carter & Ellram, 1998).

Vad beträffar utgående och ingående logistik jämfört med returlogistik är det stor skillnad på hur strategierna bör utformas på grund av deras respektive unika karaktär (Koster, Brito & Vende, 2001). Karaktärerna kan bestå i känd, okänd eller stokastisk efterfrågan vilket påverkar hur respektive flöde hanteras. Därför anses det av värde att särskilja utgående och ingående logistik från returlogistik vad beträffar strategier (Dowlatsahi, 2000). Shear et.al. 2006 påpekar att om företag kan växla synsätt och ställa om strategin mot ett värdeskapande process, där returerna administreras effektivt och korrekt, kan själva erbjudandet om returerna istället bli en lönsam affär. Det är viktigt att ha tydlig styrning internt i företaget vilka bidrar till att eliminera kostnader, exempelvis tydliga rutiner, policys om administrationen kring returerna (Carter & Ellram, 1998).

För att returerna ska bli en konkurrensfördel är det enligt Dowlatsahi (2000) viktigt att företag prioriterar administrationen kring processerna. På så sätt skapas möjligheten att effektivt återställa det inneboende värdet i den returnerade varan, alltså effektivt utföra de aktiviteter som gör att varan kan säljas igen. Företagen kan också, om produkten består av flera komponenter, bryta upp returen i komponentnivå för att återställa respektive komponents värde och föra in den i värdekedjan igen för vidare produktion av ny vara. Kan företag effektivisera sina returprocesser finns möjlighet att reducera returkostnader med upp till 50 procent vilket kan resultera i förbättrade marginaler (Shear et al. 2006). De förbättrade marginalerna erhålls genom att

företaget förbättrar sin kännedom om kunderna som underlag till förbättringar i kundservice. Vilket i förlängningen skapar förutsättningar för ökad kundnöjdhet och högre marginaler (Weele, 2014). Strategin blir ett sätt för företag att differentiera sig på marknaden och en del av dess konkurrensfördel. Strategin kan även hämma mängden av uppkomna returerna. (Jack et al. 2010).

Vid formulerandet av en strategi för returlogistik är det viktigt för företag att veta att strategin bör vara unik för varje organisation, men ändå i linje med värdekedjans övergripande strategi (Weele, 2014)(Dowlatshahi, 2000). Det bör även finnas en välkänd målsättning inom företaget som eftersträvas, samt att den hålls till ett specifikt mål för att inte skapa förvirring (Porter, 1996). Det vill säga att olika organisationer och värdekedjor behöver olika sätt att hantera returerna för att effektivisera returflödet. Målet med strategin ska vara känd över hela organisationen för att skapa en gynnsam konkurrensfördel (Guide, Luk & van Wassenhove, 2002).

3.4 Processer

Inom företag har returlogistikens processer nedprioriterats då den in- och utgående logistiken haft störst fokus. Därför har hanteringen av returprocesser skötts genom tillfälliga lösningar inom företag. Det går att se tydliga resultat hos organisationer som valt att satsa på specifika strategier för returprocesserna, främst genom stora kostnadsbesparingar (Shear et al. 2006). Det är kostnadsfokuset som mycket tid och energi har spenderats på hos företagen och returerna ses överlag som en kostnad.

Shear et al. (2006) belyser skillnaden mellan kontrollerade- och okontrollerade returerna. Detta är särskilt viktigt för att skapa tydlighet i processer och att de olika returerna bör ha individuella processer för effektivast resultat (van der Aalst, Rosa & Santoro, 2016). För att skapa en välfungerande process för returlogistik är det viktigt för företag att synliggöra sina processteg. Ett sätt att göra detta är genom tydlig kategorisering ifrån returernas karaktär. Shear et.al. (2006) menar att företag som vill optimera sin returlogistik ska välja att kategorisera sina returerna i kontrollerade- och okontrollerade returerna och därefter välja att fokusera på de kontrollerade. Således går det att hitta grundorsaken till de kontrollerbara returerna, för att sedan bygga en process kring hur detta åtgärdas (Shear et al. 2006). Genomförs detta blir det ytterligare en möjlighet att vända returen från en kostnad till en konkurrensfördel.

3.4.1 Okontrollerbara returerna

Okontrollerade returerna är svåra att förutspå och svåra att minska ur ett långsiktigt perspektiv (Shear et al. 2006). Det är returerna som, i viss mån måste ske, där exempelvis den mänskliga

faktorn spelar in. Mänskliga faktorn kan exempelvis vara felaktigt uppfattade beställningar vid orderläggning eller felaktigt packade varor. För att minska dessa okontrollerbara returerna bör strategin inrikta sig mot grundorsakerna till att de uppstår (Shear et al. 2006). Om exempelvis problem med att beställningarna missuppfattas i något led under orderläggningen, kan införandet av EDI-kopplingar (en möjlighet att kunden i sitt affärssystem lägger ordrar i leverantörens affärssystem) mellan företagen lösa problemet (Hjort, 2010). På så vis är grundorsaken, att leverantören missuppfattat vad kunden ville beställa åtgärdad (Shear et al. 2006).

3.4.2 Kontrollerbara returerna

Kontrollerbara returerna kan exempelvis vara härledda från problem som finns eller uppstår i det egna företaget eller hos kunden (Shear et al. 2006). Vad som särskilt kännetecknar en kontrollerbar retur är att den har en tydlig orsak. Dessa orsaker kan exempelvis vara att man packat en vara felaktigt att den skadas, beskrivningen av varan är felaktig eller att varorna skadats av vårdslös transport. Orsaken kan minskas genom att man vidtar åtgärder inom den utgående logistiken. Kontrollerade returerna kan minskas genom rationella beslut och förbättringar inom organisationen och ge ett förbättrat resultat som håller ur ett långsiktigt perspektiv (Shear et al. 2006). De kontrollerbara returerna går på så vis att minska genom att man formulerar en konkret och tydlig strategi och med ett tydligt ledarskap (Porter, 1996).

3.4.3 Returprocessen

Shear et al. (2006) beskriver de olika stegen i en returprocess, från att returen anländer till lagret tills dess att den är i säljbart skick igen (se figur 4 senare i kapitlet). Stegen i processen är:

- (1) Mottagandet av returen, vilket oftast sker på ett centrallager. Där identifieras den returnerade varan och det bestäms hur och vart den vidare hanteringen av returen ska ske.
- (2) Sortering och placering. Produkter som har returnerats placeras på en specifik plats, utifrån returens specifika kategori, i ett lager. Vad som bestämmer var returen skall placeras är vad det är för slags vara, hur många varor av en och samma sort, samt av vilken anledning varan har returnerats.
- (3) Bryta ner hela returerna till komponentnivå. Detta möjliggör att organisationen kan skicka tillbaka komponenterna i returen till sina ordinarie lagerplatser.
- (4) Analys av returen, utifrån vad som behövs göras för att få varan i säljbart skick igen. Detta steg kräver kunskap hos personalen då det finns flera olika tillvägagångssätt beroende på returorsaken. Detta gör att man delar in returerna i olika returdispositioner, ofta enligt sex specifika fall som finns beskrivet av Stock & Mulki (2009) och återfinns senare i teorifältet.

(5) Varorna delas in i den returdisposition de tillhör och det merarbete som tillhör dispositionen utförs. Om en vara behöver repareras eller annan slags handpåläggning behöver utföras för att återställa den, görs det skyndsamt för att minska kostnaderna relaterat till kapitalbindning.



Figur 4: Returprocessens fem steg illustrerad (Shear et al. 2006).

Den ovan beskrivna returprocessen är liknande oavsett bransch och typ av vara (Shear et al. 2006). Målet med processen är att reducera kostnaden kopplat till returhanteringen genom att föra in returen på korrekt plats i värdekedjan och återskapa värdet av returvaran på ett kostnadseffektivt och snabbt sätt som möjligt (Shear et al. 2006).

Stock & Mulki (2009) presenterar olika returdispositioner genom att kategorisera varje enskild retur utifrån dess karaktär. De menar att det generellt finns sex olika vanligt förekommande returer, vilka är:

- Returer som kan säljas med en gång
- Returer som endast behöver liten handpåläggning
- Returer som behöver repareras och staplas om
- Returer som kan slängas eller säljas som skräp
- Returer som säljs till tredje part
- Returer som ges bort till välgörenhet

Genom att identifiera returer likt ovan kan en bättre uppfattning av kostnaderna kopplade till respektive retur erhållas. Ju tidigare i returprocessen, desto bättre kontroll går det att få. Det krävs oftast erfaren personal för att ge en korrekt klassificering som möjligt (Stock & Mulki, 2009). Vanligtvis görs detta när varan anländer till det lager där returvaror hanteras av personal med god kunskap om returhantering (Rogers & Tibben-Lembke, 1999).

En retur som är skadad och behöver brytas ner till komponentnivå kan exempelvis föras in tidigare i värdekedjan och kräver dessutom ytterligare arbete för att återställas till säljbart skick (Hjort, 2010). Däremot om varan är i säljbart skick när den anländer till lagret förs returen in i slutet av värdekedjan, vilket kräver mindre arbete och därmed blir billigare. Returdispositionerna

ger en indikation om hur mycket arbete varje retur kommer behöva och därmed går det att bilda sig en uppfattning om kostnadsbilden för varje retur (Hjort, 2010). Detta är viktigt eftersom en returnerad vara kan generera en lägre marginal sett ur ett helhetsperspektiv (Stock & Mulki, 2009). Företag bör därför utgå från ett liknade ramverk istället för att likställa alla returer som om de vore av samma slag (Stock & Mulki, 2009).

3.5 Identifiera kostnader

Jack et al. (2010) belyser kostnadsaspekten av returlogistik genom att involvera hur den påverkar kundnöjdheten. Författarna menar att företagens fokus på kundnöjdhet kan leda till att den finansiella belastningen av returlogistiken överstiger den totala lönsamheten. Samma artikel belyser risken med att kunder kan sätta billiga returer i system genom att beställa större kvantiteter än vad som brukas och sedan returnera det outnyttjade. Genom en bättre inblick i vad returlogistikens kostnader är uppbyggda av finns möjligheter att spara mycket och ta bättre beslut (Jack et al. 2010). Att tydliggöra karaktären på en retur samt mäta tiden en retur tar i anspråk går det att få mer kunskap om vad som föranleder en retur samt vad den kostar företaget (Stock & Mulki, 2009). Med en tydligare kostnadsbild och med analys till orsakerna kan bättre beslut fattas (Stock & Mulki, 2009) (Jack et al. 2010).

En besparande åtgärd för att skapa välfungerande returlogistik är att använda externa speditörer. Deras expertis inom området har visat sig generera kostnadsbesparingar (Jack et al. 2010). Denna teori lyfts även av Stock & Mulki (2009) som menar att stora företag som har en välfungerande returlogistik ofta använder sig av externa speditörer, vilket i deras fall leder till kostnadsbesparingar och ökad lönsamhet.

3.6 Proaktiva åtgärder

Genom att vidta vissa åtgärder redan innan varan beställs av kunden kan företag säkerhetsställa att returer minskar (Hjort, 2010). Inom begreppet "undvikande av returer" nämns flertalet effektiva och proaktiva tillvägagångssätt som kan minska antalet returer. Bland annat kan företag höja kvaliteten på sina produkter alternativt förse kunden med tydligare information om produkten innan köptillfället samt erbjuda bättre service (Hjort, 2010).

Sättet kunden lägger sin order har betydelse för hur troligt det är att det uppstår returer. Beroende på om kunden gör beställning via telefon, fax eller via hemsida påverkas sannolikheten att en retur uppstår (Hjort, 2013). Tillvägagångssättet påverkar också hur enkelt informationsutbyte

sker mellan parterna. En värdekedja där informationsmängden är större och mer lättillgänglig möjliggör för parter att fatta bättre beslut (Simchi-Levi et al. 2007). Har leverantören god informationstillgång om kundens lagernivåer går det att skapa en mer effektiv försörjningskedja (Simchi-Levi et al. 2007).

Utöver undvikande av returerna kan företag analysera varje enskild retur och därefter bedöma utifrån varans skick och värde om det är ekonomiskt försvarbart att acceptera en retur. Detta är en form av "gatekeeping" (Hjort, 2010). Gatekeeping ger returen en initial bedömning innan den återförs i värdekedjan. Den kan även användas i processen för att avgöra hur varje retur ska hanteras samt var i värdekedjan den bör fångas upp. Ett sätt att bedöma returen är genom returdispositionen. Detta för att mycket av kostnaderna för returerna härleds till den tid returvaran hanteras (Hjort, 2010) (Stock & Mulki, 2009). Bedömningen av hur en retur ska hanteras ska vara enkla och tydliga, vilket skapar bättre kontroll på returerna. Ett proaktivt förhållningssätt som att analysera varför kunden har returerna och hjälpa dem att minska dessa, bidrar starkt till reducerandet av returerna och dess kostnader (Stock & Mulki, 2009) (Hjort, 2010). Genom detta förfarande samt arbete med individuell kundkänedom kan ökad kundnöjdhet erhållas, vilket också kan minska returerna.

3.7 Uppföljning

För att ett företag lätt ska kunna mäta och underhålla sin returlogistik krävs det att det finns tydliga riktlinjer för hur och vad det är som mäts (Gunasekaran & Kobu, 2007). Mätningen kan exempelvis vara tidsåtgången för hanteringen av returerna eller transportkostnaden för en specifik retur. Det som är av betydelse med uppföljningen är att den kan användas som underlag för att jämföra, vilket betyder att mätningarna ska ske på ett tydligt sätt för att mätningen ska bli användbar (Investopedia, 2016). Uppföljningen ska även vara kontinuerlig för övervakning av returen och identifiering av möjliga problem ska identifieras snabbare (Dowlatshahi, 2010).

3.7.1 KPI, Key Performance Indicators, Nyckeltal

KPI, Key Performance Indicators, Nyckeltal, är olika uppsättningar av mätpunkter vilka används för att få uppföljning på olika områden inom företaget. Användandet av KPI:er är stort och vida använt inom SCM, Supply Chain Management, för att mäta interna processer och kunduppföljning (Gunasekaran & Kobu, 2007). Vad som kännetecknar ett KPI är att det måste vara kvantifierbart, vilket innebär att det måste bestå av hårda värden såsom finansiella resultat och andel returerna. Dessa ska även vara jämförbara över tid. De får inte bestå av mjuka värden likt

arbetsmoral och känslor då de skiftar från dag till dag (Investopedia, 2016). Användningsområdet för KPI:er är att få jämförbar data över tid som verktyg för att mäta prestation inom företaget, avdelningen eller specifik funktion. Detta gör KPI:er användbara för återkoppling och uppföljning (Investopedia, 2016). Simchi et al. (2008) skriver om vikten att skapa kundvärde och till detta tillse att den nytta som skapas mäts. Tre huvudfält som är särskilt viktiga att mäta inom värdeskapande är:

1. Servicenivå
2. Kundnöjdhet
3. Prestationsmätning på SCM-aktiviteter

I punkt ett, servicenivå, mäts företagets förmåga att tillfredsställa behovet på marknaden. Författarna ser en tydlig koppling mellan att leverera en hög servicegrad till kunden och kostnaden för SCM. Där en bibehållen hög nivå på sikt minskar kostnaderna. Punkt två, kundnöjdhet, är en indikation från kunderna på hur bra företaget lyckas med sitt agerande att leverera rätt varor i rätt tid, mängd och plats. Punkt tre, prestationsmätning, är mätpunkter för företagets SCM-aktiviteter, vilket innebär företagets förmåga att hantera varuflöden in, ut samt returerna. Detta mätvärde har en indirekt påverkan på de två tidigare mätpunkterna och är således ett viktigt fokusområde om man vill skapa kundvärde genom logistik (Simchi et al. 2008).

3.8 Sammanfattning teori

Det är vitalt att ha kunskap om vad som föranleder en retur för att kunna bli konkurrenskraftiga inom returlogistiken. Med kunskapen kan man minska antalet returer och möjliggöra att kostnaden kopplat till retur minskar. Stock & Mulki (2009) presenterar sex returdispositioner (Figur 9) som är tänkta att fylla denna funktion och således i händelse av en retur ge en tidig kontroll av vad för slags retur det handlar om. Denna disposition ger snabb indikation om vilken kostnad returlogistiken har och bidrar med viktig information för förståelse för bakgrundsfaktorer som härrör retureterna.

Det är viktigt för företag att ha en väl strukturerad och formulerad returprocess som är spridd i organisationen. Processens mål är att fånga så mycket som möjligt av det inneboende värdet av returen, oavsett i vilket skick den är i. Därefter ska den utifrån returdispositioner återinföras i värdekedjan för att kunna bli säljbar snarast möjligt.

Genom ett välfungerade system för att kategorisera retureterna utifrån returdispositioner kan företag skapa sig en bild av hur mycket tid en retur kommer ta i anspråk, vilket ger möjligheten att få en kostnadsbild. Forskning tyder också på att genom användningen av externa speditörer kan företag minska kostanden kopplade till returhanteringen och transporten av returer.

Ett sätt att reducera kostnaderna kopplat till returer är att minska antalet returtillfällen. Vilket görs genom förebyggande åtgärder och är en del av returhanteringen. Inom detta fält återfinns undvikande av returer som fokuserar på åtgärder som introduceras redan innan beställningen är genomförd. Detta kan handla om att ge kunden en korrekt beskrivning av produkten eller erbjuda expertis innan beställningen.

Gatekeeping är en annan del av returhanteringen vilken fokuserar på att med hjälp av returdispositionerna tidigt skapa en uppfattning om returen och därefter placera returen på korrekt plats i värdekedjan, i syfte att göra returen till säljbar snabbast möjligt.

För att kunna mäta prestation för att kunna koppla och utvärdera hur ett utförande har gått är det vanligt att använda sig av KPI:er. Dessa är kvantifierbara värden och är en viktig del i ett företags återkopplingsprocess, då de skall vara möjliga att jämföra över tid.

4. Resultat

Följande kapitel består av det resultat vi erhållit efter loggning, intervjuer och utvärdering av historisk data från företaget Papyrus Sverige AB. Resultatet presenteras utifrån tidigare presenterat ramverk med fokus på returlogistiken; Strategi, Processer, Identifiera kostnader, Proaktiva åtgärder och Uppföljning.

4.1 Strategi

Att vara grossist i utmanande omständigheter sätter stor press på företaget och dess personal menar flera av respondenterna. Kunderna blir färre och större och med för många grossiser på marknaden kan kunderna ställa allt högre krav vid orderläggning (N. Järbur 2016, pers. komm. 13:e april). Utvecklingen av leverantörers produktionsförmåga har gjort att produktkvalitet som argument har blivit mindre värt då pappret i stort sett är av samma kvalitet oavsett leverantör. Därför har aktörerna på den svenska marknaden tvingats till omställning av sin verksamhet och behövt finna nya vägar att differentiera sig på (M. Åström 2016, pers. komm. 11:e april). En värdehöjande tjänst är exempelvis den logistik som tillkommer hanteringen och transporten av produkten, vilket också är en av de större rörliga kostnaderna. Enligt Papyrus värdeerbjudande anses logistiken vara en tjänst som kan tillföra värde till den helhetslösning företaget erbjuder. Däremot har mindre fokus riktats mot returlogistiken som helhet, enligt M. Åström (2016, pers. komm. 11:e april):

...//”returlogistiken har hamnat i skymundan och blivit lite av ett svart hål, det är ingen på företaget som har god koll på den”//...

Hanteringen av returerna beskrivs som ett fenomen som speglar metodiken och strategin för hur de utgående leveranserna hanteras, fast i omvänd riktning. En returorder skapas och utgör starten av returhanteringen vilken sedermera avslutas med en kreditfaktura när produkterna kommit tillbaka till Papyrus eller hanterats på annat sätt. Annat sätt kan vara att låta kunden slänga produkten på plats. Detta ansågs av bolaget vara tillräckligt funktionellt och någon vidare utredning eller utveckling för att finjustera hanteringen av returerna har inte prioriterats:

“Vi fokuserade egentligen inte så mycket på returflödet och returhantering. Utan det fanns funktionalitet för det och den var “good enough” för oss, det var liksom en omvänd order och så var det väldigt manuell hantering. Och det tycker jag vi fortfarande har när det gäller returhantering. Så det fanns inget större intresse av utveckla någon mer automatiserad returhantering” (M. Åström, 2016, pers. komm. 11:e april)

Enligt Papyrus Holding AB:s årsredovisning är koncernens övergripande strategi och mål att erbjuda hög kundservice, utföra arbetet på ett effektivt sätt samt fokusera på kunden (Papyrus Holding, 2014). Per Sandberg (Logistikdirektör) berättar att det i dagsläget inte finns någon uttalad eller skriven returstrategi. I omställningen av bolaget till rådande omständighet har fokuserat på de kostnader som härrör logistiken. Detta särskilt då den tidigare, egna distributionen och lagerverksamheten till större del tilldelats externa speditörer i syfte att omvandla fasta kostnader till rörliga. Det har medfört att styrningen av logistiken främst är budgetrelaterad.

M. Hagwall (2016, pers. komm, 15:e april) beskriver att hanteringen av de returer som uppkommer sker på ett reaktivt sätt. Hanteringen sker från fall till fall och bedömningen görs därefter. Någon tydlig policy kring hur man bör eller ska hantera returer finns inte.

FRÅGOR OM:	SÄLJARE A	SÄLJARE B	SÄLJARE C	SÄLJARE D	SÄLJARE E
Vad tar Papyrus betalt idag för returer?	500 kr	500 kr	500 kr	500 kr	500 kr
Kan du beskriva hur en retur ska genöföras enligt processkartan?	Nej, berättar hur man gör. Historiskt sett dåliga på att ta betalt	Nej, berättar hur man gör	Nej, berättar hur man gör	Nej, berättar hur man gör	Nej, berättar hur man gör
Ger Papyrus bort "gratis returer"?	Om Papyrus gjort fel, generellt sett varit för slappa och givit bort gratis utan anledning.	Om Papyrus gjort fel.	Om Papyrus orsakat fel, "kan bjuda på det någon gång men inte för mycket"	Det är förhandlingsbart	Om Papyrus gjort fel. Kan ge gratis vid små ordervärden. Relationsorienterat
Önskemål hos kund kring returer	Att få undan dem snabbt, Paper Management	Att få undan dem snabbt och Paper Management	Att få undan dem snabbt och Paper management	Att få undan dem snabbt	Att få undan dem snabbt
Priskänsliga i förhållande till vad man tar betalt för en retur?	Nej	Nej	Nej	Nej	Nej
Vem ansvar för returer & returprocesser	Kundtjänst	Kundtjänst	Kundtjänst	Kundtjänst	Kundtjänst
Uppfattning om hur stor returerna är i förhållande till försäljning	Nej	Nej	Nej	Nej	Nej

Tabell 2: Tabellen består av en sammanställning av de svar säljarna har givit på ett antal enhetliga frågor

Ovan (tabell 2) ser vi en tabell som beskriver säljarnas åsikter och kunskaper om kunden och returhanteringen. Då Papyrus är en kundorienterad organisation är det av vikt att få en uppfattning om kundens krav. Därmed väljer vi att erhålla uppgifter från säljarna eftersom de har den närmsta kontakten med kunden. Utifrån kartläggningen kan vi se att säljarnas svar är väldigt

homogena. De upplever att kundens främsta krav, vad beträffar returer, är att det skall gå snabbt och smidigt. Anledningen till kundkravet beror ofta på att varorna är relativt sett skrymmande för tryckerierna, då de inte vill lagerhålla utan använda ytan för produktion. Vid frågan om hur returprocessen går till beskriver alla hur de brukar göra, utan att hänvisa till det ramverk där den fysiska processen står beskriven (se bilaga 1 & 2).

Det är ingen av säljarna som har fullständig kunskap om hur stora returer är i förhållande till försäljningen. Generellt sett framstår det att kunskapen är låg om hur returer påverkar företagets lönsamhet. Kartläggningen visar att säljarna är medvetna om att 500 kronor skall faktureras till kund vid händelse av retur, men svaren vittnar om att detta ofta kan förhandlas bort under olika omständigheter. Säljarna indikerar även att de tror att det finns en risk att kunder medvetet köper för stora kvantiteter i syfte att säkerhetsställa att de har tillräckligt med material för de jobb de tar (K. Persson 2016, pers. komm. 19:e april). Om kunden väljer att systematiskt beställa för stora kvantiteter och sedan skicka tillbaka det överblivna materialet kommer detta utlösa returer. Vanligvis är returer av denna sort kallat "slattpallar" som består av pallar med brutet emballage där en viss procent av materialet har förbrukats. Dessa sammanförs senare på lagret av Papyrus till hela pallar.

4.2 Processer

"Det har aldrig varit en diskussion hur vi ska förfina processen med returhantering"

(M. Åström 2016, pers. komm. 11:e april)

Planeringen av returhanteringen har på Papyrus utförts genom tillfälliga lösningar utan generella strategier eller tydliga mål. Detta märks tydligt när intervjuer genomförts med personal och chefer från olika delar av organisationen då beskrivning hur de själva gör föregår beskrivning om de processer som finns. På Papyrus råder det konsensus att det är "någon annan" som besitter kunskap om returhanteringen. Viljan att hantera dem effektivt finns men det råder viss oklarhet om vems ansvar det egentligen är. Respondenterna upplever det problematiskt att man inte vet omfattningen av returer samt att det inte ligger på den intervjuades område att utreda detta.

I dagsläget påbörjas en returhantering genom att en reklamation anmäls från kunden till Papyrus vid kundservice. Detta förfarande ska, om felet inte kan kopplas till Papyrus, innebära att det läggs en kostnad om 500 kronor för hanteringen av returen (M. Hagwall 2016, pers. komm. 15:e

april). Denna kostnad för att hantera returen är tänkt att täcka de merkostnader som det innebär administrativt och logistiskt. Som underlag till varför kostnaden blivit 500 kronor är beskrivet som en teoretisk beräkning utan djupare analys eller uppföljning om kostnaden stämmer i praktiken (K. Persson 2016, pers. komm. 19:e april). 500 kronor blir det handlingsutrymme som Papyrus har för att kunna ombesörja returen.

I samband med anmälan utreds vad som har föranlett reklamationen. I stora drag kategoriseras de som antingen “Fel från leverantör”, “Fel till kund”, “Fel från kund” eller “Fel på produkt”. Ett “Fel från leverantör” betyder att Papyrus leverantör har gjort fel i processen, det kan exempelvis vara att pappersbruket har packat godset fel eller angett fel kvantitet. Ett “Fel till kund” betyder att det är Papyrus som har orsakat felet, ofta genom felplockat gods eller att varorna inte är framme i tid. “Fel från kund” innebär att det är kunden som har orsakat reklamationen (se bilaga 2). Det kan exempelvis vara att kunden beställt för stor kvantitet, skrivit fel adress eller ångrat sig. “Fel på produkt” betyder att produkten inte är i det skick som den kan förväntas vara i, det kan exempelvis vara att pappret inte är tillräckligt blankt, eller att produkten är skadad. Inom alla av de fyra kategorierna finns det flertalet underkategoriseringar som syftar till bakgrunden till reklamationen.

Utifrån ovan nämnda alternativ bestäms vem det är som har orsakat att det blir en retur, vilket också bestämmer vem det är som ska betala för själva returen. Enligt bestämmelser på Papyrus är det den part som har orsakat returen som ska stå för kostnaden. Dock visar intervjuerna på att det förekommer att säljare väljer att ge bort returer gratis som ett sätt att förhandla och vinna förtroende hos kund. När det är fasställt att Papyrus ska hämta en retur är det upp till lageradministrationen att förbereda transportdokument för att kunna ta med returlasten. Vad gäller returer är det både Papyrus egna bilar och externa speditörer som utför transporten (se bilaga 1). Majoriteten av transportbehovet idag utförs av externa speditörer. Transporterna inom närområdet, kring det egna lagret i Mölndal, hanteras av de egna lastbilarna. Detta ger en snabbare respons till de största kunderna som ligger i närområdet, som led i att hålla hög kundnöjdhet. Det finns en uttalad policy inom företaget att returer hämtas i samband med leveranser, alltså att chaufförerna inte åker till kund för att enbart hämta returer såvida det inte är i anslutning till rutten (J. Lökkeberg 2016 pers. komm. 12:e april). Detta eftersom fyllnadsgraden i så fall riskerar att bli låg.

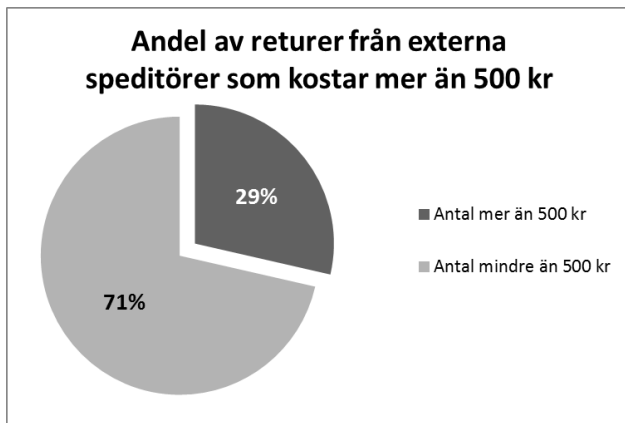
När en retur har hämtats hos kund transporteras den vidare till lagret där den sedan lastas av. Förfarandet med att öppna porten, lasta av och placera på lagringsyta, är direkt härlett till returen. Hur returen därefter hanteras beror på vad som föranlett reklamationen. Är det skadade produkter krävs det ofta en hel del extra handpåläggning för att återställa produkten till säljbart skick. Hanteringen av denna typ av returer tar därför betydligt längre tid än de returer som är i säljbart skick när det ankommer till lagret (Se tabell 3 längre fram). När sedan momenten är utförda ska det vara möjligt att sälja varan igen. Först efter det att returen hämtats från kunden och återförts in i lagersaldot skickar Papyrus en keditfaktura på produktens försäljningspris minskat med returkostnaden till kunden.

4.3 Identifiera kostnader

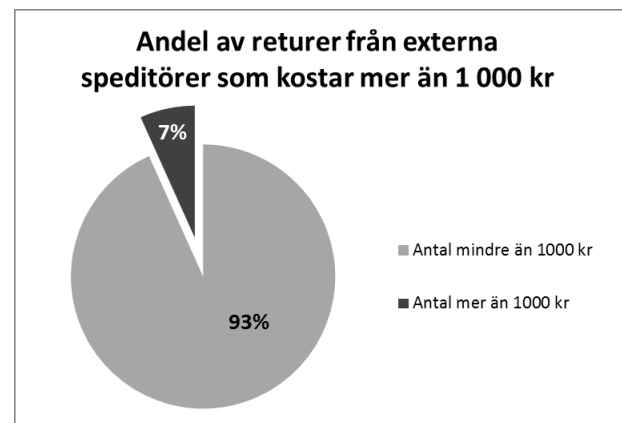
4.3.1 Externa speditörer

Nedan presenteras en sammanställning av de returer som har transporterats av tredjepartslogistikern i Papyrus regi. Sammanställningen bygger på fakturor som skickats från tredjepartslogistikern till Papyrus, vilket innebär att det ger en korrekt bild av vad en retur kostar för Papyrus när de väljer att använda sig av externa speditörer. Vid närmare granskning av de 118 fakturor som under perioden skickats från de externa speditörerna går det att utläsa att spannet från den billigaste returtransporten till den dyraste är på 5775 kronor, medelvärdet för transporter för returer uppgår till 485 kronor samt medianen ligger på 325 kronor.

Vid bearbetning av de summor som tredjepartslogistikerna fakturerar framträder endast en del av den totala kostnaden för en retur, kostanden för hantering på lager och administration lämnas utanför. Det betyder att om Papyrus mottar en faktura för en retur som uppgår till 500 kr finns där inget utrymme kvar för att täcka hanteringskostnader kopplat till returer. Genom beskrivning av hur stor procentuell del av alla returer som kostar över 500 kronor (se figur 6) kan vi se att 29 % tillfaller gruppen som kostar mer än 500 kronor. Det betyder alltså att 71 % av fakturorna kopplade till returer kostar under 500 kronor.



Figur 6: Andel av returer vilka körs av externa speditörer som kostar mer än 500 kr

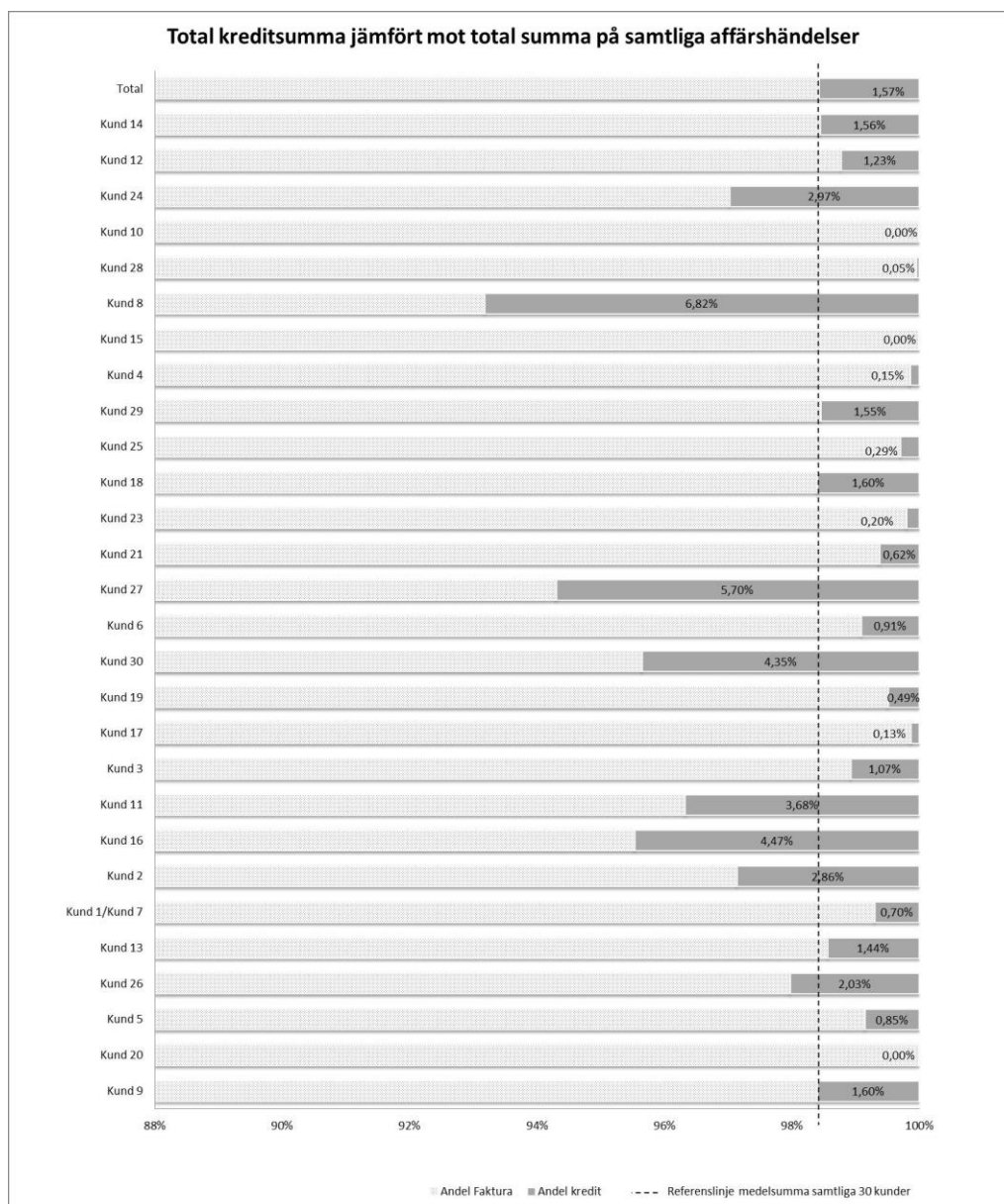


Figur 5: Andel av returer vilka körs av externa speditörer som kostar mer än 1000 kr

Vid beskrivning av hur stor andel av fakturorna från tredjepartslogistikerna kopplade till returer som uppgår till 1000 kronor går det att tyda att 7 % hör till denna kategori (Se figur 5). Vad som bestämmer priset på transporten är främst sträckan som körs och vikten på varan.

4.3.2 Kostnader för returer utifrån kreditfakturer

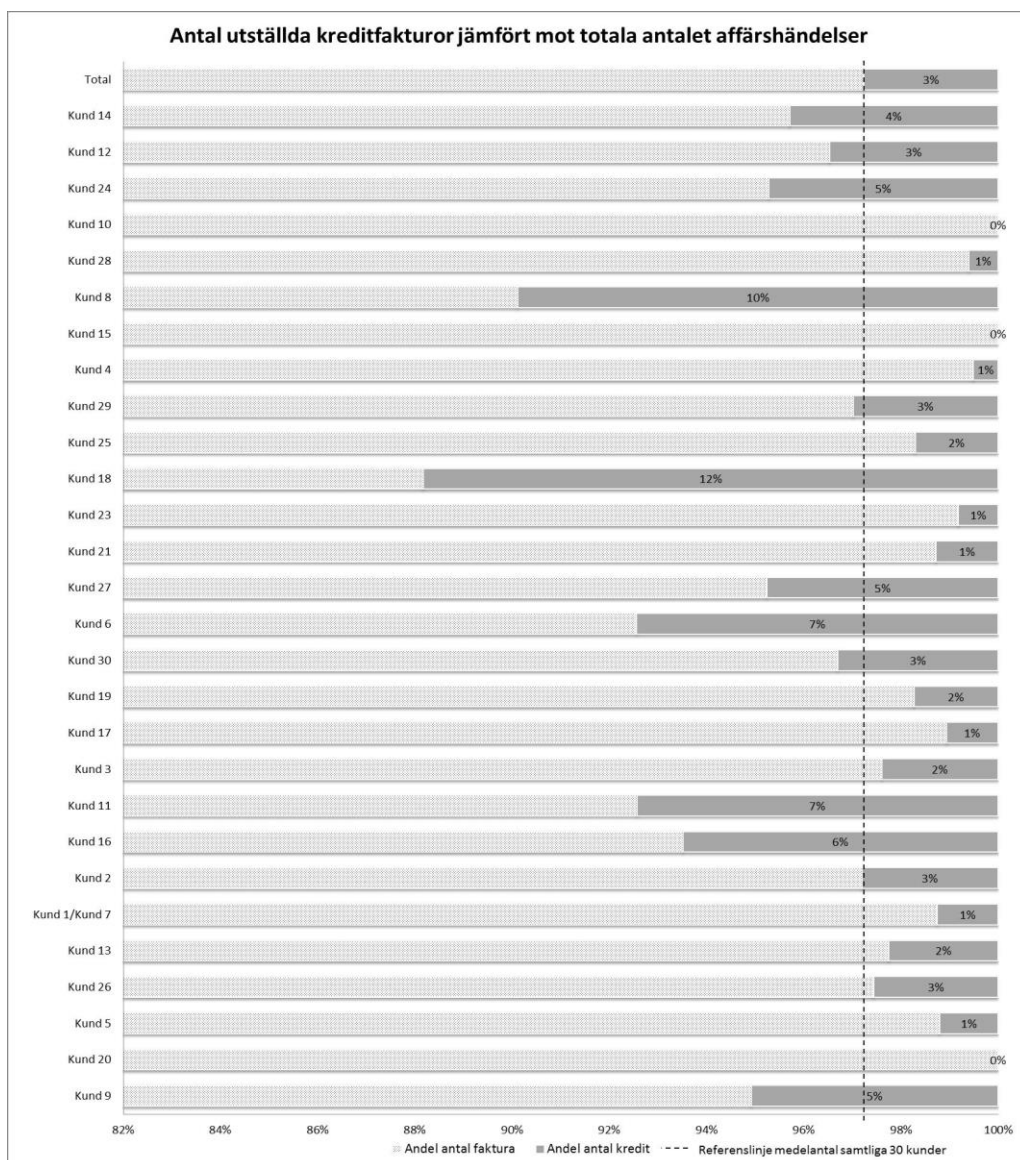
Vid en presentation av den totala omsättningen hos de 30 största kunderna under perioden kvartal fyra 2015 till kvartal ett 2016 blir förhållandet att 1,57 % av totalen innefattas av kreditfakturer, det vill säga av den totala omsättningen en kund står för är 1,57 % av fakturorna, kreditfakturer. Vid jämförelse av de 30 största kundernas ordersumma i kreditfakturer jämfört med fakturor erhålls resultat som visas i figur 7 nedan. För att förtydliga resultatet och skillnaderna mellan kunderna har X-axeln i diagrammet kortats av vid 88 %.



Figur 7: Diagrammet visar kundernas faktureringssumma jämfört med krediteringssumma. Detta ger en indikation på de kunder som har en högre andel returvärde än genomsnittet. Den streckade linjen indikerar den genomsnittliga procentuella delen kreditvärde

I figuren (figur 7) ser vi att det finns några kunder som i sina affärsmönster bryter normalbilden i kreditfakturer ställt mot den totala omsättningen. I detta fall är det Kund 8 som har högst procentuellt värde 6,82 % i förhållande till omsättning som blir rena kreditfakturer. Därefter har vi en grupp kunder (kund 27, 30, 16, 11 & 2) vilka har en betydande avvikelse från totalen som redovisas som den översta stapeln 1,57 % (figur 7). Utifrån denna stapel har vi streckat en linje som referens från totalsumman. De kunder som saknar summor på kreditfakturer är kunderna 10, 15 och 20 med 0 % av totala omsättningen. Resterande icke nämnda kunder håller sig i procenttal motsvarande snittet om 1,57 %.

Från samma dataunderlag illustreras även antalet fakturahändelser jämfört mot antalet kreditfakturahändelser. Vid händelse av en kreditfaktura tillkommer arbete för att hantera händelsen. Sammanställningen är till för att visa vilka kunder som har störst procentuell andel kreditfakturer och därför kostar mycket med avseende på administrativ tid som läggs vid varje kreditfakturatillfälle. Resultatet av presentationen blir att kreditfakturaaffärerna i snitt står för 3 % av de totala affärshändelserna under samma period kvartal fyra 2015 till kvartal ett 2016. Dessa 3 % används som referens i form av en streckad linje för att urskilja de kunder som har en avvikande andel utifrån totalen. Kundernas respektive andelar redovisas nedan i figur 8. I detta diagram har X-axeln kortats av och har sitt origo vid 87 % i syfte att förtydliga skillnaderna mellan kunderna;

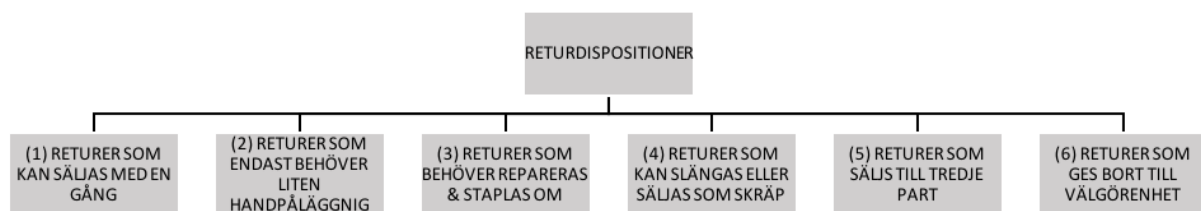


Figur 8:I diagrammet presenteras kundernas antal affärshändelser där andelarna representerar antal fakturer och antal kreditfakturer mot varandra. Detta synliggör mängden hanterade händelser och synliggör de kunder som tar mycket administration i anspråk.

I diagrammet kan konstateras att i 3 % av fakturorna mellan Papyrus och kund är kreditfakturer (visas i första stapeln Total i figur 8). Kunder som hamnar över denna linje är således avvikande från genomsnittet. I diagrammet visas att Kund 18 (12 %) är den kund som till antalet affärshändelser har störst andel. Det gör också att denna kund sett till totalen kostar mer i returhantering (administration, lagerhantering och transport) än snittet. Därefter följer Kund 8 (10%) och kunderna 6, 11 och 16 (7, 7 respektive 6 %). Flertalet av kunderna är i nära anslutning till totala andelen och vissa kunder har inte några kreditfakturer alls (kund 10, 15 och 20).

4.3.3 Hanteringskostnader på lagret

Genom att logga aktiviteter på Papyrus lager erhöles data som korrelerade med följande returdispositioner som är framtagna av Stock & Mulki (2009). Varje retur som anländer till lagret under loggningsperioden tilldelas en returdisposition utifrån illustration nedan (figur 9).



Figur 9: Returdispositioner som loggningen utgår ifrån (Stock & Mulki, 2009).

Detta leder till att varje retur kategoriseras utifrån hur stor arbetsinsats den tar i anspråk. Tidsåtgången tillsammans med minutkostnaden för lagerpersonalen genererar en prisbild av hur stor den rörliga kostnaden för den returspecifika tiden på lagret är. Personalkostnaden baserades på kostnad per tidsenhet. Dessa uppgifter erhöles från sammanställningar om den totala kostnaden för arbetsgivaren det vill säga lön plus sociala avgifter arbetsgivaravgifter. Resultatet blev för lagerpersonalen att kostnaden uppgår till 265 kronor per timma och anställd.

I tabellen på nästa sida (tabell 3) är returerna indelade i returdispositionerna och mätpunkterna är kostnad per retursak och kostnad per pall. Anledningen till att dessa kostnader är olika beror på att en retursak kan innefatta flera pallar vilket gör att tiden sprids ut på fler pallar. Syftet med kartläggningen är att undersöka hur mycket en retur kostar med avseende på vilken returdisposition den tilldelats. Vidare baseras returdispositionen på hur returen hanteras vilket resulterar i att varje disposition får en genomsnittlig tidsåtgång, och därmed även en genomsnittlig kostnad.

Returdisposition nummer 4 (Returer som kan slängas eller säljas som skräp) är i vår loggning delad i två underkategorier eftersom det visat sig att det är vanligt att detta utförs både på Papyrus och hos kund. Om det utförs hos kund kommer ingen transport uppstå, men om returen kasseras hos Papyrus kommer en transportkostnad att uppstå.

Den kalkylerade kostnaden för "Kostnad per returorsak" består av den totala tidsåtgång som ett returtilfälle tar i anspråk, oberoende av antal pall, multiplicerat med personalkostnaden på den som hanterar returen. Kostnaden per pall räknas ut på samma sätt som beskrivet tidigare men till skillnad att division sker med antalet pall för varje returkategori för att få ett "pallpris". Vid händelse av att summan blir noll beror det på att det saknas värde för uträkningen.

Returorsak	Antal händelser	Andel (%)	Σ tid (min.)	Snittid returorsak (min.)	Antal pall	Medelantal pall	Kostnad per returorsak	Kostnad per pall
1. Retur som går direkt till lager	27	68%	273,00	10,11	71	2,63	44,66 kr	16,98 kr
2. Retur med mindre skada	2	5%	35,00	17,50	3	1,50	77,29 kr	51,53 kr
3. Retur som kräver större insats (Större skada)	4	10%	140,00	35,00	16	4,00	154,58 kr	38,65 kr
4a. Retur som efter ankomst kasseras	1	3%	15,00	15,00	0	0,00	66,25 kr	0,00 kr
4b. Retur som kasseras hos kund	6	15%	41,00	6,83	2	0,33	30,18 kr	30,18 kr
5. Retur som säljs till tredjepartsmarknad	0	0%	0,00	0,00	0	0,00	0,00 kr	0,00 kr
6. Retur som går till välgörenhet	0	0%	0,00	0,00	0	0,00	0,00 kr	0,00 kr

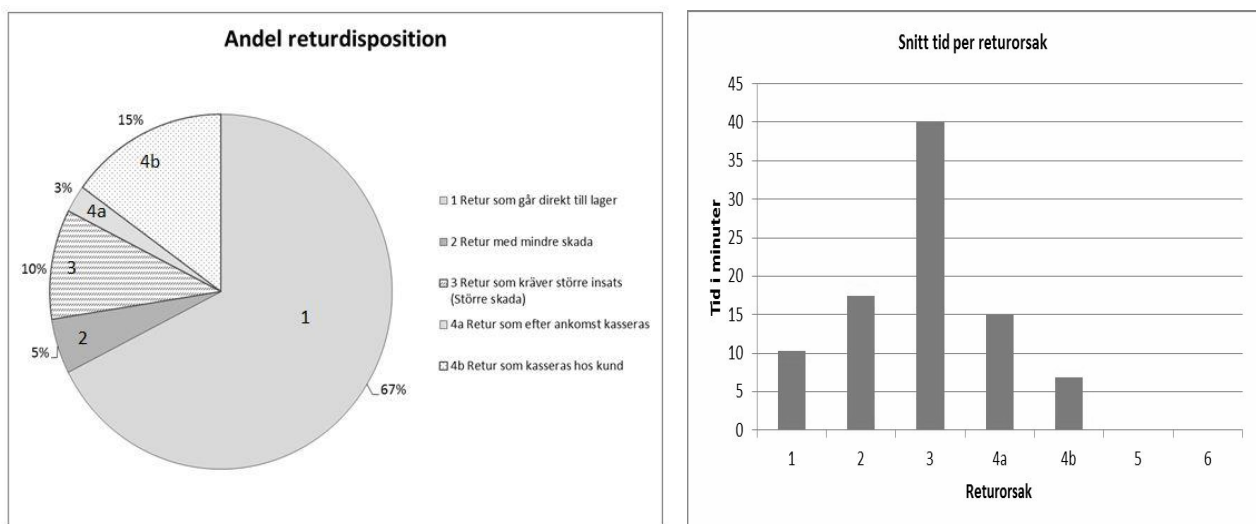
Antal inrapporterade loggar	40 st
Medel antal minuter / retur	12,6 min
Medel antal pallar	13,14 st
Medel kostnad/retur	55,65 kr
Medel kostnad/pall	19,62 kr

Tabell 3: Sammanställning av resultat från lagerloggningen.

Utifrån erhållen data går det att tyda att det under loggningsperioden skett 40 returer som kategoriserats utifrån de tidigare nämnda returdispositionerna. Tabellen ovan visar att returdisposition 3 är den dyraste med en kostnad per returorsak på 154,58 kronor men att själva pallkostnaden är mycket lägre då det vid varje returtilfälle kommit in ett stort antal pallar. Returdisposition 1 är den vanligaste med totalt 27 stycken tillfällen, det är även denna som är den billigaste. Disposition 5 och 6 har inte några data. Detta beror på att det inte har anlät någon retur som har tilldelats någon av dessa dispositioner under loggningens genomförande. Det går således inte kartlägga hur mycket tid en retur av denna karaktär tar i anspråk. "Kostnad per pall" för "4a" har inte heller någon data. Detta beror på att vi inte har erhållit uppgifter om hur många pallar det rör sig om för denna disposition, därför kan vi endast fastställa kostnaden per returorsak.

Genom att sammanställa de returdispositioner som brutits ut kan en genomsnittlig kostnad för en retur erhållas, oavsett returdisposition. Efter sammanställningen får vi att en retur, oavsett karaktär i genomsnitt kostar 55,65 kronor och tar i genomsnitt 12 minuter och 40 sekunder att hantera. Väljer vi att bryta ut denna prislapp i antal pallar hamnar kostnaden på 19,62 kronor per mottagen pall.

Nedan (figur 10) illustreras sammanställning utifrån mätningen på lagret. Mätningen belyser den administrativa- och hanteringsmässiga tid som lagerpersonalen behöver lägga vid returhanteringen. Snitttider för respektive returdisposition 1 till 6 där tid visas på lodrätt axel och orsak på vågrät. Data saknas för orsak 5 och 6 då ingen retur som härrörde den typen inkom under mätningens genomförande.



Figur 10: Andel returdispositioner visas till vänster som ett cirkeldiagram där procentalen anger andelen av totala antalet hanterade returer per disposition. Till höger illustreras i ett stapeldiagram snitttiden i minuter fördelat på respektive returorsak.

Disposition nummer 1 "Returer som går direkt till lager", står för 67 % av fallen. Dessa returer som grupp tar i genomsnitt 10 minuter att hantera per inkommen retur. Den näst största returdispositionen var "4a" tillsammans med "4b", returer som kasseras antingen hos Papyrus eller hos kund. De står tillsammans för 18 % av de hanterade returerna. Majoriteten av disposition 4 hanteras genom att man låter kunden kassera produkten vilket också leder till att "4b":s tidsåtgång är liten, 6 minuter, då endast administrativ hantering behövs. När returen ska kasseras hos Papyrus tar hanteringen mer tid, 15 minuter, då även hantering av själva produkten utöver det rena administrativa tillkommer. Den tredje dispositionen som fångades och som motsvarar 8 % av fallen är "returer som kräver större insats, större skada". Denna disposition tar i snitt 40 minuter att hantera. Den sista dispositionen som loggningen fångade är "returer med mindre skada" vilken i underlaget motsvarar 5 % av fallen. Denna disposition tar 17 minuter.

4.3.4 Administrativa hanteringskostnader

En undersökning av de administrativa hanteringskostnaderna kopplat till returhanteringen har genomförts. Som underlag för tidsåtgången för administrationen studerades ekonomiavdelningen och kundserviceavdelningen. Kundservice är de som tar emot samtal om att en reklamation har anmälts och därefter registrerar händelsen. De skickar sedan vidare ärendet till lager för vidare hantering. Denna process innefattar således telefonsamtal och registrering av reklamation, och tar i snitt 10 minuter. Vid en godkänd reklamation skall en kreditfaktura skapas åt kund. Denna uppgift utförs av ekonomiavdelningen och tar i snitt 5 minuters arbetstid för färdigställande. Sammantaget tar administrationen för de uppgifter som kan härledas till returer 15 minuter att utföra. För att erhålla en kostnad för administrationen används lönekostnaden för personalen på kundservice och ekonomiavdelningen vilket genererar en kostnad som uppgår totalt till 72,5 kronor (47,5 kronor för affärservice och 25 kronor för ekonomiavdelningen).

4.4 Proaktiva åtgärder

En del av Papyrus strategi är att bli bäst på att lära känna sin kund (Papyrus, 2014). Bland annat genom att låta kunderna koppla samman sina affärssystem med Papyrus genom antingen EDI-kopplingar, system för att få olika affärssystem att utbyta information med varandra eller genom befintligt e-handelssystem, där kunderna kan göra sina inköp via internet. Ansvarig för e-handel är Martin Åström och han påpekar fördelarna med e-handeln då denna ger en mycket rättvisande information om vad kunderna önskar beställa. Exempelvis är detta en bra möjlighet att eliminera bekymmer med att bevisa vem som gjort fel eller uppfattat fel vid en orderläggning som kan ske vid telefonkontakt:

...//”Därför är det så bra med e-shopen. Då kan det inte bli någon diskussion, att jag sa en sak men fick en annan. Men det är ju bara i telefonkontakt som det kan bli dom misstagen”//...

(M. Åström 2016, pers. komm. 11:e april)

Åström menar att om man genomför ordrar över telefon kan kunden i efterhand påkalla att de fått fel saker eller antal och att det måste varit Papyrus som gjort fel, varpå en retur uppstår där Papyrus inställning är att kostnadsfritt kompensera för fel de gjort (M. Hagwall, 2016, pers. komm. 15:e april).

Om en vara anmäls som reklamation ska detta leda till en retur. Det är upp till Papyrus att utreda vem av parterna som har orsakat returen och därefter bestämma vem som ska stå för kostnaden. Om det handlar om skadat gods finns det processer som säger att kunden ska skicka en bild på det skadade godset. Detta för att Papyrus kan göra en okulär besiktning av vad som kan ha

föranlett skadan samt vem det är som orsakat den (M. Hagwall, 2016, pers. komm. 15:e april). Om det visar sig att returen är skadad och ej brukbar kan den kasseras. Visar det sig att returen är i mindre storlekordning och inte betingar ett högt värde finns möjligheten för Papyrus att be kunden kassera varan. Genom att agera proaktivt och utreda returen ute hos kund undviker Papyrus den kostnaden som uppstått om de valt att hämta varan för att sedan kassera den efter hämtning.

4.5 Uppföljning

Papyrus logistikchef Per Sandberg (2016, pers. komm. 10:e april) förklarar att det är mindre aktuellt att lägga fokus på nyckeltal som är kopplade till prestation och att nyckeltal av den arten har fått stryka på foten till fördel för kostnadsrelaterade nyckeltal. Prestationsbaserade nyckeltal existerar till viss del för logistikavdelningen men finns ej för returlogistiken. För logistikavdelningen i stort sker återkoppling genom mätning mot budget och mot föregående års resultat. Detta förklaras utifrån den genomgående omställningen som blivit då marknaden rasat i storlek och att man slitit med att behålla sin position genom att strukturellt och kostnadsmässigt förändra bolaget (P. Sandberg, 2016, pers. komm. 10:e april).

Flertalet respondenter beskriver en medvetenhet om att det finns returerna av olika slag. Likaså beskrivs en uppfattning om att returen kostar men att det i regel debiteras för lite för hanteringen av returerna. Däremot har ingen av respondenterna vid intervjuutställningarna kunnat påvisa någon form av faktisk data kopplat till övervakning av returerna eller hur mycket respektive kund har i returvärde. Ett system för att få tag på viss information angående antalet fall av returerna eller en klumpsumma är SAP BW, Business Warehouse, ett informationssystem vars syfte är att konsolidera rådata från SAP till mera användbar och sökbar information. Detta används för att få en grov uppfattning om hur stor del av försäljningen som blivit returerna (P. Sandberg, 2016, pers. komm. 10:e april). Däremot ges vid sammanställningen av prestationsmått som görs månatligen utav Business Controllern ingen analys av påverkan från returerna och därigenom ingen egentlig återkoppling av returerna som företeelse (U. Björkgren Hilmersson 2016, pers. komm. 7:e april).

Det mått som beskrivs idag relaterat till logistikkostnader är C2-marginalen som är ett täckningsbidrag i den aktivitetsbaserade kalkyl Papyrus använder. Logistikkostnaderna består av följande poster:

- Inköp
- Lagerhållning
- Plockning/Inleverans
- Skärning
- Frakt/Utleverans

När en leverans går ut till kund återstår en marginal när avräkning av ovan kostnader har genomförts mätt i procent. Denna marginal, känd som C2-marginal, ligger till grund för säljarnas prestationsbaserade del av lönen och är således ett mycket viktigt nyckeltal för denna grupp (U. Björkgren Hilmersson 2016, pers. komm. 7:e april). Säljarna får med andra ord provision utifrån hur logistikkostnaderna har belastat själva ordern, vilket innebär mindre provision för en kund med hög logistikkostnad och omvänt. Det som sker i händelse av att en retur uppstår är att det utgår en returorder. Denna är fristående från ursprungsordern och påverkar C2-kalkylen negativt, då den reducerar den totala C2-kalkylen med varuvärdet av den returnerade varan. C2-kalkylen påverkas inte av returkostnaden och den ursprungliga logistikkostnaden kopplat till ursprungsleveransen av det som returnerats. Således kommer inte C2-marginalen minska med den kostnad för utleveransen och returleveransen som den returnerade varan bär. Likaså påverkar ursprungskalkylen inte heller den marginal vilken säljarna tar ut sin provision på. Marginalen räknas istället på det nya ordervärdet, vilket är det ursprungliga ordervärdet minus returvaruvärdet. Därigenom belastas kunden ej för de icke återvinningsbara kostnaderna ”sunk costs” i form av kostnaderna kopplat till transporten för leverans ut till kund (U. Björkgren Hilmersson 2016, pers. komm. 7:e april).

4.6 Sammanfattning resultat

Inom det strategiska fältet lyfts uppfattningen och kunskapsnivån kopplat till retur vilket ger en bild av att begränsad analys av returer sker inom organisationen. Det finns ingen strategi kopplad till returer specifikt i företaget utan flertalet av processerna genomförs utifrån personlig erfarenhet.

De nödvändiga returprocesserna finns kartlagda i organisationen i form av processkartor vars syfte är att överskådligt illustrera genomförandet av ett returärende. Returprocessen är därmed standardiserad i företaget men det är tydligt att det ägnats marginellt med fokus på varför returprocessen ser ut som den gör. Vidare finns inga standardiserade processer för uppföljning av returärenden.

Resultatet från loggningen visar att det är disposition 3 "returer som kräver större insats" som tar längst tid att utföra, samt att disposition 1 "Retur som kan säljas med en gång" är vanligast och minst kostsam. Vidare presenteras en översikt utifrån externa speditörers kostnader för transport där vi tydligt kan se en betydande andel som överstiger de 500 kronor som Papyrus tar betalt för returhanteringen. Utöver analysen presenteras en sammanställning av de utvalda kundernas individuella påverkan på returer där de jämförs med totala returbelastningen. Detta som ett förslag till mätinstrument där avvikelser tydligt illustreras kundvis.

I fältet för proaktiva åtgärder finner vi att Papyrus har proaktiva returåtgärder i form av att de ber kunder fotografera returen för beslut om den ska slängas hos kund eller tas hem. Detta förfarande hindrar onödiga transporter av returer behöver ske. Papyrus har även ett e-handelssystem för att erbjuda kunden en enklare orderläggning. Det vill säga kunderna kan koppla samman sina affärssystem med Papyrus eller lägga sina ordrar på en webbportal.

Vad beträffar återkopplingen har det kartlagts hur den ser ut i nuläget på företaget, vilket ger indikationer på att nyckeltal, som ska fungera som återkoppling, fokuserar på kostnader framför prestation. Likaså finns beskrivet att de marginaler som ligger till grund för säljarnas prestationsmätning och provision inte påverkas i händelse av retur.

5. Analys

I följande avsnitt presenteras analysen utifrån de fem kategorierna; Strategi, Processer, Identifiera kostnader, Proaktiva åtgärder och Uppföljning för att ställa dessa mot teorierna inom samma kategorier. Analysen som helhet kommer bidra till de slutsatser som vi presenterar i nästkommande kapitel.

5.1 Strategi

Shear et al. (2006) beskriver att det är vanligt bland företag som hanterar returerna att de intar en strategi som ska begränsa fenomenet genom att minimera kostnaderna kring returerna. Detta synsätt återspeglas i Papyrus då den rådande pressade marknaden tvingat in processerna till ett tydligt kostnadsfokus. På så vis minskar möjligheten för bolaget att, som Shear et al. (2006) nämner, vinna konkurrensfördelar genom att omvandla styrsättet från ett kostnadsrelaterat till ett värdeskapande. På sikt innebär det låsta kostnadsfokuset att de går miste om den vinning som kan erhållas genom en förändring av strategin för returlogistiken.

Papyrus har under de senaste åren omvandlat de fasta kostnaderna till rörliga vilket visat sig vara en lönsam strategi under rådande marknadsförhållanden. Målsättningen med att förflytta kostnader från fasta till rörliga verkar nu vara genomfört enligt N. Järbur (2016, pers. komm. 13:e april). Om bibehållen kostnadsstrategi, att minska kostnader, ska uppfyllas återstår då endast måluppfyllnad genom att tappa kunder, vilket direkt ger minskade kostnader.

Papyrus har likt vad Porter (1996) beskriver en övergripande, företagsgemensam, tydlig strategi med fokus på att erbjuda hög kundservice. Däremot finns ingen strategi nedskrivet som formulerar mål för returlogistiken. Den generella uppfattningen som intervjuerna inom logistikorganisationen samt observationerna indikerat att målsättningen är att minska kostnaderna. Genom denna målsättning skapas inte vad Porter (1996) anser ett unikt värde utan man frångår möjligheten att introducera en unik värdeskapande process, att bli främst med att eliminera kunders returerna (Dowlatshahi, 2000).

Marknaden Papyrus beskriver genom säljarna (Persson, Svensson & Wilgothsson, 2016) och deras chefer (Järbur & Svedung, 2016) är extremt pressad. På marknaden finns det i dagsläget ett större utbud är efterfrågan och produkten papper ger inte kunden något mervärde då kunderna kan välja morsvarande hos konkurrenterna. Om vi jämför det Shear et al. (2006) beskriver inom returstrategier med Papyrus agerande, behövs en förändring från kostnadsfokus till att man formulerar en strategi som ser returerna som något värdeskapande. Löftet kan vara att erbjuda

snabba hämtningar i händelse av retur eller att arbeta aktivt med behovsanalys på kunden för att minska returerna. Porter (1996) menar att ett företag endast kan överträffa konkurrenterna genom differentiering, vilket innebär att företaget upprättar en distinkt skillnad jämfört mot konkurrenterna som de sedermera kan bevara. Ett sätt att differentiera sig i Papyrus fall kan vara genom en välfungerande och effektiv returstrategi. Funktionen för returer finns hos Papyrus men har som M. Åström (2016, pers. komm, 11:e april) återger "hamnat i skymundan". Strategin och arbetssättet för returerna har istället blivit en spegling av arbetet för den utgående logistiken, vilket inte motsvarar det som Shear, et al. (2016), Jack et al. (2010) & Dowlatshahi (2000) anser vara eftersträvansvärt i sina respektive artiklar.

På säljorganisationen råder en gemensam uppfattning om vad Papyrus tar betalt för att transportera och administrera en retur, nämligen 500 kronor. Däremot saknas en tydlig uppfattning om vilka processer som ingår i ett returförfarande. Istället berättas det om erfarenhet och egen kunskap kring området något som Dowlatshahi (2000) också påträffat i sin studie. Det råder konsensus i att om Papyrus orsakat felet som leder till reklamation är det dem som får stå för kostnaden för returen, alltså kunden faktureras inte. Likaså kan det bli kostnadsfritt i de fall det rör sig om små ordervärden eller som en vänskaplig gest åt kunden, något som Carter & Ellram (1998) också identifierat.

Likt vad Carter & Ellram (1998) konstaterar i sin rapport, att om det finns brister i de interna strukturerna ger det en direkt konsekvens på agerandet avseende händelser med returer. I vårt fall indikeras i intervjuerna att det finns en medvetenhet för returens kostnad, men att man i nuläget finner det viktigare för kundrelationerna att vara givmild och inte ställa för många obekväma krav. Denna faktor hade enligt Stock & Mulki (2009) kunnat reduceras via tydliga och befintliga policys för returhanteringen.

Ansvar för returernas hantering samt verkställande enligt respondenterna åligger kundservice då dessa har första kontakten med kunden. Shear et al. (2006) visar på liknade sätt i sin process där granskningen och hanteringen naturligt hamnar hos den som först har kontakt med kunden. Genom korrekt information och hantering vid det initiala steget i returprocessen blir processen slutändan mer effektiv och mindre kostsam (Shear et al. 2006). Under intervjutillfället anser sig däremot inte kundservice vara de som äger processen om returer helt, men de ser kundservice som den avdelning som får hantera dem då de har första kontakt med kunden (Hagwall, 2006, pers. komm. 15:e april). Intervjuerna visar på en osäkerhet i vem som äger frågan om returer.

Respondenterna påtar vikten av att returen sköts korrekt, men eftersom det råder osäkerhet i vem som har ansvar för frågan eller vilken strategi som gäller i frågan sker agerandet efter egen erfarenhet.

En tydlighet i arbetsbeskrivning och rollfördelning verkar saknas för returhanteringen. Porter (1996) påvisar vikten av tydlighet i artikeln som beskriver strategi som verktyg för att likrikta och effektivisera verksamheten enligt målsättningen. Genom tydlighet och likriktning kan synergieffekter skapas likt vad Shear et al. (2006) visar i sin rapport att returen omvandlas från en kostnad till att bli en lönsam affär. Säljarnas åsikt är även att kunden inte är initialt priskänslig avseende administrativ kostnad för returen, snarare att deras förväntan åligger den processtid det tar att få returen hämtad.

5.2 Processer

Shear et.al (2006) nämner att det finns olika kategorier av returer och därmed olika sätt att hantera dessa. Företag bör särskilja på kontrollerbara och okontrollerbara returer och således fokusera på att eliminera de kontrollerbara. Den triggade returen blir en kontrollerbar retur eftersom de grundar sig i konkreta problem inom organisationen, i detta fall saknad av väletablerad returstrategi. För att långsiktigt eliminera dessa kontrollerbara returer bör det genomföras utbildning i processer för returhanterande personal. I de fall då det saknas korrekta och tydliga processer eller policys bör dessa framställas.

Utifrån den kartläggning som Shear et.al (2006) gör av returprocessen går det att jämföra Papyrus agerande utifrån författarens returprocess. Enligt Hjort (2010) kan en korrekt tilldelning av returdispositionen leda till att företaget lyckas behålla så mycket som möjligt av det inneboende värdet i den returnerade varan. Därför är det av värde att varje unik retur tilldelas en korrekt returdisposition vilket ställer krav på att personalen är välutbildad i frågor och processer kring returer. Lyckas Papyrus föra in varje retur i korrekt del av värdekedjan finns det mycket pengar att spara (Shear et al. 2006). Vad som är anmärkningsvärt i Papyrus fall är i vilket stadium varans returdisposition tilldelas.

Papyrus har i dagsläget inget system för att dela in returerna i förbestämda returdispositioner, utan varorna anländer till lagret och bearbetas som de anländer. Vid första dialog med kund angående en reklamation ställs kontrollfrågor i syfte att förklara vad som har föranlett reklamationen. Vid detta tillfälle erhåller Papyrus en första bild av vad för slags retur det handlar

om och vilken returdisposition det kan handla om. Eftersom de olika dispositionerna har olika kostnader kopplade till sig går det således att utröna hur mycket hanteringen av den unika returen kommer kosta. Därmed kan en tidig tilldelning av returdisposition generera att organisationen endast tar hem returer som är ekonomiskt försvarbara, det vill säga inte överskrider den kostnaden som debiteras för en retur. Enligt den process som Shear et al. (2006) presenterar i sin artikel skall returen delas in i dispositioner efter att den har ankommit till lagret (se figur 9). Möjligheten finns för Papyrus att vid ett tidigare skede dela in returer efter hur de ska hanteras och på så sätt skapa en bättre kontroll över hur mycket varje specifik retur kommer att kosta. Respondenterna pekar på uppfattning på hur returen ska hanteras finns men ingen påvisar att det skulle finnas processer eller distinkta sätt att kategorisera returerna utefter. Vilket skulle möjliggöra kostnadsbesparingar om så infördes (Shear et al. 2006).

5.3 Identifiera kostnader

Tidsåtgången analyseras för ekonomiavdelningen och kundservice kopplat till returer. Detta i kombination med den kostnad transporten av returer står för. Genom att ta dessa faktorer och sammanställa kan vi bestämma hur mycket en retur kostar och därmed identifiera om Papyrus fakturerar sin kund är tillräckligt. Papyrus fakturerar endast sin kund om det kan bevisas att det är de som har orsakat returen, annars är det Papyrus som står för den. Vad som blir tydligt efter intervjuer med säljare är att denna fakturering är förhandlingsbar, då det slutgiltiga målet är att behålla kunden för att kunna göra ytterligare affärer. Vad som händer när man väljer att "släppa på" fakturering av returer är att det blir svårare för de betalda returerna att täcka upp för de obetalda, vilket leder till att returlogistiken blir en minusaffär. De 500 kronor som faktureras ska således täcka kostnaden för hanteringen och transporten av returer, samt de returer som Papyrus, enligt avtal ska ta betalt för, men ej tagit betalt för.

Utifrån den loggning som genomförts på lagret, där tidsåtgången mättes för varje retur utifrån returdisposition går det att se att det är skillnader i kostnad beroende på vilken typ returen tillhör. Vad beträffar kostnad per pall är skillnaden inte lika markant, men ändå signifikant. Detta förklaras genom variationen i antal pallar per kategori. Variationen i pallantal leder därför till att hela returen blir dyr, medan pallkostnaden jämförelsevis inte blir lika dyr. Detta går exempelvis att se då disposition två har en högre pallkostnad än disposition tre. Returkostnaden för nummer två är däremot lägre än nummer tre (se tabell 3). Det visar sig att det finns en risk att kunder sätter returer i system genom att beställa större kvantitet än de egentligen behöver, vilket i sig resulterar i fler kontrollerbara returer (Shear et al. 2006). Returer av denna sort kommer även

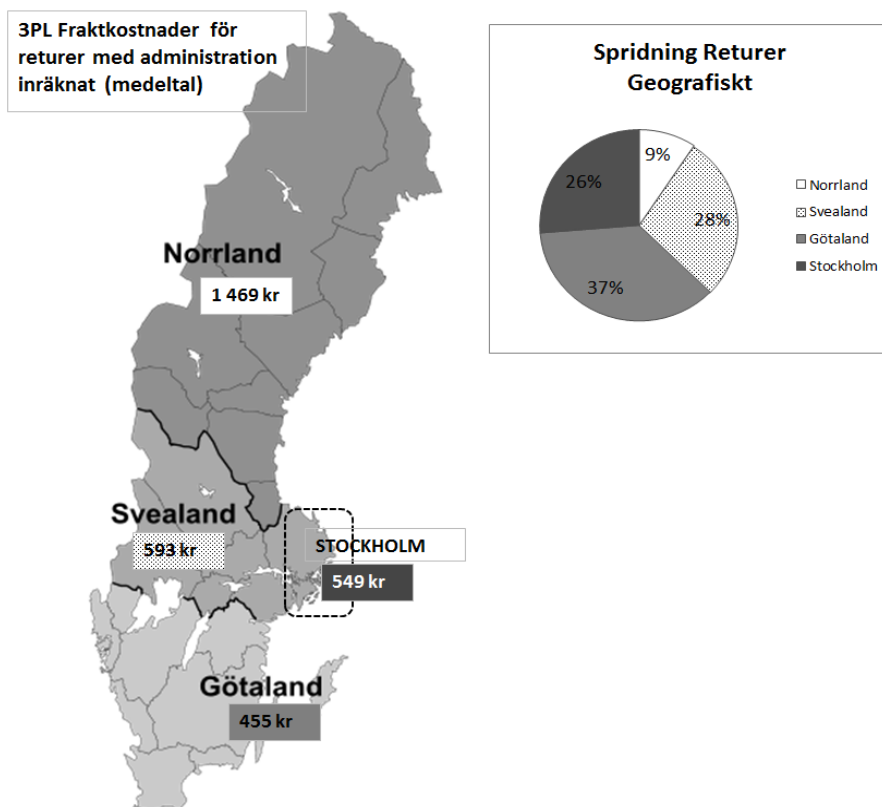
kräva mycket arbete eftersom returen sannolikt kommer bestå av pallar som inte är kompletta och därmed behöver konsolideras. Vilket gör att sannolikheten är stor att dessa faller in i returdisposition tre, returer som kräver mycket arbete.

Sammantaget erhåller vi en kostnad per retur på 55,65 kronor, oavsett mängd pallar. Denna kostnad, adderas till transportkostnad för att få en rättvis bild av kostnaden för en retur. Genom att lägga till kostnaderna som tillkommer för administration finner vi att den ursprungliga summan om 485 kronor för transport tillsammans med snittkostnad för lagerhantering (55,65 kronor och med administrativ tilläggskostnad om 47,5 kronor (kundservice) och 25 kronor (ekonomiavdelning) blir returnotan i snitt 613 kronor. Själva hanteringskostnaden som inkluderar dessa tre uppgår då till 128,11 kronor. Detta indikerar att den nuvarande summan för returer om 500 kronor inte täcker all kostnad som returen i själva verket tar i anspråk. Sammanfattningsvis har vi ett teoretiskt underskott på 113 kronor per retur.

För att analysera transportkostnaden har den geografiska positionen som kunden befinner sig i brutits ut och utifrån externa speditörsdata har ett snittpris skapats på fyra storregioner: Stockholm, Norrland, Svealand och Götaland (se figur 11).

Analysen nedan representerar enbart transportkostnader och med nuvarande 500 kronor som kostnad för kund ser vi att den bara täcker Götalands kunder. Om vi skulle addera de kringkostnader, lagerhantering och administration, är det ingen av regionernas snittpris som rymms inom den befintliga intäkten som ska täcka returkostnaden. Utifrån den analysen erhålls kostnader för:

- Norrland: 1 469 kronor 9 % av de totala returererna
- Svealand: 593 kronor 28 % av de totala returererna
- Götaland: 475 kronor 37 % av de totala returererna
- Stockholm: 549 kronor 26 % av de totala returererna



Figur 11: En geografisk fördelning av transportkostnaderna för returer som visar på hur kundens geografiska position inom fyra storregioner påverkar den genomsnittliga kostnaden.

Om vi vidareutvecklar analysen och adderar kostnader kopplat till hanteringen av returen, som presenterades tidigare, kommer vi att få en kostnadsbild som avspeglar både transportkostnaderna och hanteringskostnaderna. Då vi i tidigare beräkningar kommit fram till att hanteringskostnaden uppgår till 128 kronor.

För att erhålla en mer rättvisande bild av de faktiska kostnaderna bör ovan presenterade transportkostnader ökas med 128 kronor för att täcka returhanteringen. Vilket krävs för att återspegla de kostnader hanteringen av returen också tar i anspråk. Adderas hanteringskostnaderna till transportkostnaderna skulle regionskostnaden istället bli:

- Norrland 1597 kronor
- Svealand 721 kronor
- Götaland 603 kronor
- Stockholm 677 kronor

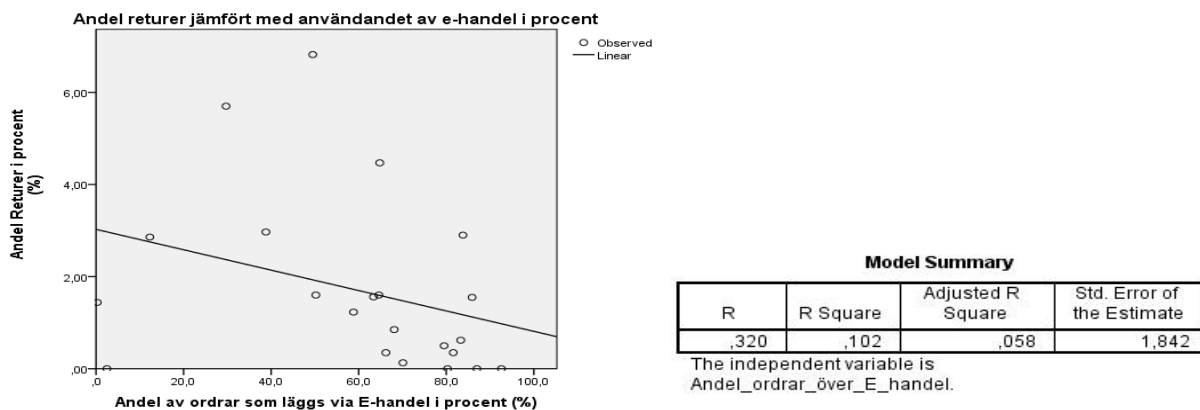
Utöver ovan presenterade kostnader tillkommer den returnerade varans tidigare logistikkostnader kopplat till utleveransen, som vi hädanefter kommer kalla "returens sunk cost". Det vill säga den

hanterings- och transportkostnad som tillkom när varan levererades till kund från Papyrus. Storleken på denna kostnad går att erhålla genom att identifiera hur stor kostanden för utleveransen av den returnerade vara är. Denna kostnad blir en "sunk cost" eftersom den inte genererar något värde, då varan kopplat till denna kostnad returneras. Denna kostnad är svår generaliserad eftersom den är helt beroende på hur stor mängd av den initiala leveransen som returneras. Men den bör tas i beaktning eftersom den idag har påverkan på täckningsbidraget men fångas inte upp i kalkylen, samt att den de facto påverkar företagets kostnader och ger en mer rättvis bild av en returs kostnad.

5.4 Proaktiva åtgärder

Förebyggande åtgärder är de insatser internt och externt som genomförs inom företaget eller organisationen för att proaktivt stävja uppkomsten av returerna och genom det minska kostnaderna för de totala returerna (Stock & Mulki, 2009). Hjort (2010) beskriver i sin artikel om begreppet "undvikande av returerna" vilket syftar till proaktiva åtgärder för att undvika returerna. Detta gör Papyrus exempelvis genom arbete med att etablera EDI och e-handel hos sina kunder (M. Åström, 2016 pers. komm. 11:e april) som innebär att en viktig returorsak byggs bort, nämligen missförstånd. Genom att kontrollera att kundens orderläggning genomförs via e-handelsplattformarna har Papyrus säkerställt att kunden inte kan använda argumentet "ni missförstod beställningen" eller "ni lade in fel artikel/antal i systemet". Vilket skulle leda till att Papyrus varit tvungen till att hantera returen.

Att orderläggning genom EDI och e-handelsplattformarna innebär minskad procentuell andel returerna kan åskådliggöras i följande graf (figur 12). Där vi kan se en negativ korrelation i förhållandet andel procent av handeln som genomförs via e-plattformar (EDI, e-handel) på X-axeln ställt i förhållande till andelen (mätt i procent) av omsättningen som är returerna på Y-axeln. Förhållandet har inte det högsta R-kvadrat, vilket kan förklaras i att dataunderlaget är begränsat till urvalet de 30 största kunderna vilka har mer än 50 % av sin totala handel på e-plattformen.



Figur 12: Andel av ordrar via e-handel (i procent) på X-axeln ställt mot andelen returer (i procent) av den totala omsättningen. Ger en negativ korrelation vilket innebär att man ser en trend i att desto mer andel ordrar som läggs via e-handelssystemen desto färre returer uppstår.

Resultatet ger dock en viktig indikation på det som Hjort & Lantz (2013) belyser i sin artikel om hur returer uppstår, där betydelsen av hur kunden lägger sin order spelar stor roll för utfallet av antalet returer. Hjort & Lantz (2013) menar att det är större sannolikhet för returer vid de äldre traditionella medlen (fax, telefon, brev) än vid de mer moderna (E-handel, EDI, webbportaler) då dessa erbjuder bättre kvalitet på informationen. Vilket även understryks vid intervju av M. Åström (2016 pers. komm. 11:e april) där denne påtalar att missuppfattningar är en risk vid traditionell orderläggning och att detta inte framträder vid e-handeln.

En annan metod är att använda sig av “gatekeeping”, att bedöma varje enskild varans skick och besluta om åtgärd för varje initial påbörjan av en returorder för att sedan återinföra varan på rätt plats i värdekedjan (Hjort, 2010)(Stock & Mulki, 2009). Genom förfarandet kan de icke godtagbara returerna sorteras bort direkt eller tillse att returer inte transporteras som sedan ska kasseras (Hjort, 2010). Här kan man med fördel använda sig av returdispositionerna som Stock & Mulki (2009) föreslår. Papyrus genomför detta genom sin kundservice där medarbetarna vid fall där kunden vill returnera en vara utreder orsaken under samtalet och ber i händelse av skada kunden fotografera varan för vidare bedömning. Via sitt agerande minskar Papyrus antalet returtransporter genom att be kunden kassera varan hos sig. Med detta förfarande, kallat gatekeeping, går det att göra stora besparingar genom minskad transportkostnad eftersom man kan undvika returtransporter (Hjort, 2010).

5.5 Uppföljning

Efter genomförda intervjuer på Papyrus kan vi konstatera att logistiken i stora drag är kostnadsorienterad på grund av minskad efterfrågan vilket även blir tydligt vid närmare analys av returens återkoppling. Uppföljningen är starkt kopplad till budgetprocessen vilken i sin tur till stor del bygger på föregående års siffror. Således kommer man genom en ökning i försäljningen

rimligtvis även öka sina kostnader och på så vis ha kostnader som överskrider de budgeterade. Utöver nyckeltal och prestationsmått indikerar respondenterna att det generellt saknas uppfattning och uppföljning av de returer som Papyrus hanterar.

En rimlig mätpunkt för returer är likt tidigare figur 7 & 8 de två förslagen till KPI:er i form av kundernas procentandel av totalomsättning som utgörs av summan av kreditfakturorna. Detta mått kan tillföra kunskap om hur stort värde returprocessen har per kund och med ett fastställt mål kan man analysera och arbeta tillsammans med kund för att minska tal som anses för höga. Detta KPI bör kompletteras med en jämförelse av hur många kreditfakturahändelser kunderna har jämfört mot totalen, då den första KPI kan vara missvisande om summorna vid en retur är höga. Tillsammans ger de båda KPI:erna en uppfattning om antalet kreditfakturer kunderna genererar som visar på frekvensen av returtillfällen som kunden haft. Dessa två är KPI-tal som följer definitionen som Investopedia (2016) beskriver krävs för ett tydligt och användbart KPI. Utöver kreditfakturorna kan nyckeltal skapas kopplat till statistik för returdispositionerna (Stock & Mulki, 2006) i syfte att erhålla en bild på vad kunderna har för orsaker till sina returer och för att synliggöra den faktiska tiden som krävs i arbetstid för att handlägga returen.

5.6 Sammanfattning

Trots att det nämns mycket i teorin om vikten av en strategi för returlogistiken visar det sig att Papyrus inte har någon formulerad strategi för detta. Vad beträffar hantering av returer och de processer som är kopplade till denna kan vi även här se att en stor del inte är teoretiskt förankrad samt att de inte följer någon formulerad strategi, utan mycket görs rent rutinmässigt och utan påvisad koppling till beskriven process för arbetsmomentet.

För att identifiera kostnader kopplat till returlogistik har returdispositioner använts. Även detta synsätt är nytt för Papyrus, där returer kategoriserats i mindre omfattning. Genom introducering av detta går det att se att beroende på hur mycket arbete personalen tvingas göra vid varje retur, förändras kostnaderna, vilket gör att det kan skilja mycket i kostnader beroende på vad det är för slags retur.

Vid analys av proaktiva åtgärder identifierar vi en korrelation genom att införandet av e-handelssystem tenderar att minska kundernas totala andel av returer. Likaså avspeglas i Papyrus agerande ett proaktivt förhållningssätt som följer teorin att onödiga returtransporter avvärras

genom kontinuerlig analys av foton på returer. Analys vilken ligger till grund för beslut huruvida kund kan kassera produkten på plats eller om den är värd att frakta tillbaka till Papyrus.

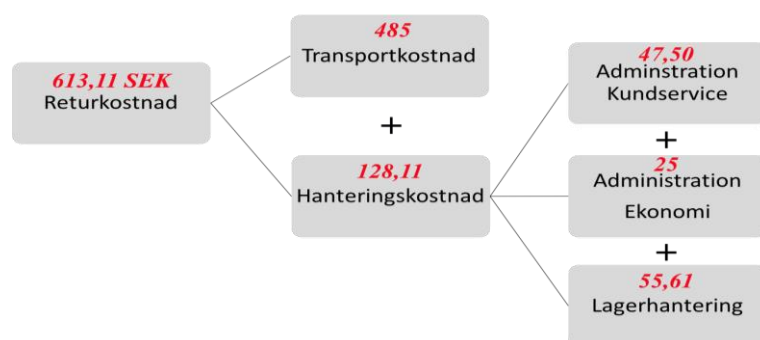
Slutligen kan vi i återkopplingen knyta an till det vi ser genomsyrar hela logistikverksamheten, att det finns ett kostnadsfokus som enligt vad teorin säger skulle behöva ändras till ett prestationsfokus. KPI:er för mätning av returer är en vital del i att bilda sig en uppfattning om returens påverkan och få kunskap att minska dessa.

6. Slutsats

För att besvara de frågeställningar som arbetet inleddes med och för att följa upp syftet med vår uppsats kommer följande slutsatser besvaras med hjälp av den teori vi presenterat samt det resultat vi erhållit. Eftersom uppsatsen tar avstamp i fallorganisationen Papyrus är således slutsatserna baserade på det resultat vi erhållit från organisationen kopplat till de teorier som beskriver området. Slutligen kommer vi presentera förslag på vidare forskning inom områden relaterat till det vi undersökt.

6.1 På vilka sätt kan en pappersgrossist identifiera returlogistikens kostnader?

Kostnader kopplade till returlogistik kan identifieras genom att transportkostnader och hanteringskostnader kopplat till tid undersöks. De tidsbaserade måtten multipliceras med företagets personalkostnad för den som sköter hanteringen i varje steg. Det är transport- och hanteringskostanden som står för den största delen av returkostnaden, samtidigt som det är de kostnader som är lättast att mäta. Genom denna metodik erhålls data som sedan kan sammanställas till en medelkostnad för en retur. Därmed kommer det finnas returer som är dyrare och billigare. Kostnadskomponenterna illustreras i (figur 13). Kostnaden för “administration kundservice” grundar sig i tidåtgången för att hantera det initiala steget av en retur, ofta en reklamation. I Papyrus fall bestod detta av att identifiera karaktäristiken på reklamationen och rapportera vidare detta till lagret. Kostnaden för “administration ekonomi” består av den tid det tar att fakturera och kreditera kunden kopplat till returen. Vidare består “lagerhantering” av den tid returen tar i anspråk på lagret, dels genom administrativt arbete men även fysiskt arbete. Detta adderas till transportkostanden som i Papyrus fall är en medelkostnad för det de externa speditörerna fakturerar för att transportera returer. Summa av detta blir medelkostnaden för en retur, för Papyrus är det 613,11 kronor.



Figur 13: Illustration av hur utfallet av returkostnaderna är fördelade på Papyrus. Figuren baseras på den metodiken vi använd för identifiering av returkostnaden.

Vidare analys av detta visar att de 500 kronor som Papyrus ska fakturera kunden för en retur oftast inte täcker de kostnader som returen tar i anspråk. Om Papyrus följer de riktlinjer som är satta för returhanteringen kommer de på en vanlig retur förlora 113,11 kronor. Utöver denna

förlust tillkommer även kostnaden för ”returens sunk cost”. Som i och med returen blir en kostnad som inte går att återfå.

Genom att kategorisera returena efter returdispositioner särskiljs returerna efter hur mycket arbete de tar i anspråk. Detta möjliggör djupare analys av hur mycket en specifik retur kostar. Är det en retur som väntas ta mycket tid i anspråk går det således att dra slutsatsen att den kommer vara dyrare än de den medelkostnad som tidigare presenterats. Hur mycket dyrare, eller billigare en retur blir beror på vilken returdisposition den tilldelas, vilket kan avläsas i tabell 3 (tabell med sammanställning av returdispositioner). Många delar av returkostnaderna är således svåridentifierade och kunskapen om dess påverkan är begränsad. Detta trots att kostnaderna i realiteten är förhållandevis stora, vilket gör att dess påverkan är relativt stor.

En vidareutveckling av den modell vi skapat är att använda den som ett villkor för beslut. Detta villkor ska fungera som en fingervisning vid beslut om de är ekonomiskt försvarbart att acceptera och transportera tillbaka en retur. Den ger även en möjlighet att fånga ”returens sunk cost”, som i modellen nedan är $(R_{\%}(L_{C2}))$. Värdet av returvillkoret i figur 14 beskriver om returen innebär en ekonomisk förlust eller vinst. Den slutgiltiga kostnaden för en retur blir enligt villkoret; kostnaden för returen (R_{C2}) samt returens procentuella del ($R_{\%}$) av den initiala leveranskostnaden (L_{C2}) subtraherat med det företaget tar betalt för returen. Villkoret säger att det är ekonomiskt lönsamt att acceptera returen om vinsten ($vinst(R_{\%})$) för den returnerade ordern överstiger kostnaden för returen (C_{retur}). Vinstbegreppet avspeglar den del av vinstmarginalen som returen genererat.

$C_{retur} = R_{C2} + R_{\%}(L_{C2}) - I_{Kundinbetalning}$
$Returvillkor = Vinst(R_{\%}) - C_{retur}$
Returvillkor ≥ 0 för att retur skall anses vara lönsam
Antagande: $R_{C2} = L_{C2}$
C_{retur} = Totalkostnad för returen (täckningsbidrag C2 finance) R_{C2} = Returkostnad i ABC kalkylens C2 – nivå $R_{\%}$ = Returens andel i procent L_{C2} = Logistikkostnader Utleverans (C2 täckningsbidrag) $I_{Kundinbetalning}$ = Returavgift inbetald från kund $Vinst$ = Vinstsumma på total order

Figur 14: Modell för hur ABC-kalkylens täckningsbidragsdel 2 (täckningsbidrag för logistikkostnaderna) hanterar returutfallet. Där målet med modellen är att visa på hur olika variabler påverkar utfallet om en retur är lönsam eller kostsam att hämta hem.

Genom att identifiera kostnader likt exemplet ovan sätts de in i ett sammanhang och skapar därmed en större bild av vilken påverkan returkostnaden har på vinsten och lönsamheten. I exemplet ovan är returens ”sunk cost” inräknad vilket genererar en mer rättvis bild av en returs faktiska kostnad. Då den tar med returens kostnad för utleverans till kund i beräkningarna. Kan

företag applicera detta synsätt i sin verksamhet finns möjlighet att erhålla bättre kontroll på den faktiska returkostnaden samt fungera som beslutsunderlag vid frågeställningen: om det är lönsamt att ta hem retur eller inte.

6.2 Hur kan fallorganisationen vinna konkurrensfördelar genom en väl fungerande returlogistik?

Vi menar att det finns möjligheter att vinna konkurrensfördelar genom en välfungerande returlogistik. Detta främst genom strategiska åtgärder inom området, vilka har som mål att förändra synsättet på returlogistik inom organisationen, till en strategisk och värdeadderande aktivitet som präglas av prestationsfokus. På så sätt finns möjligheten att de förtjänster som erhålls av returlogistiken blir större än kostnaden kopplat till det.

För att detta ska bli möjligt måste företag först få kontroll över sina returkostnader. Kan företag identifiera de kostnader som är kopplade till returlogistik och därmed bilda sig en uppfattning om dess påverkan på lönsamheten kan de sedermera implementera en strategi som ämnar skapa kundvärde samtidigt som den är ekonomiskt hållbar för företaget. Då förbättras kontrollen över returkostnaderna och serviceerbjudandet stärks. Genom en förbättrad kostnadskontroll finns möjligheten att utveckla sina kunderbjudanden, då underlaget finns för att säkerhetsställa att det finns resurser för erbjudandet.

Som en viktig del i att identifiera kostnaden för en specifik retur finns det möjlighet för företag att vid ett tidigt stadium kategorisera returer och därmed erhålla en mer precis bild av vad returen kommer att kosta. Utifrån den processbeskrivning som Shear et al. (2006) presenterar sker tilldelningen av returdisposition i steg fyra (se figur 4). Genom att i det första steget tilldela varje retur en initial disposition går det att erhålla en första bild av hur mycket returen kommer kosta. Således föreslår vi att det bör adderas till ett moment i steg ett, nämligen initial tilldelning av returdisposition. Detta möjliggör att tidigt avvisa returer som inte är ekonomiskt försvarabara att acceptera.

Som en del av strategin att omvandla kostnadsfokuset till prestationsfokus är KPI:er en viktig del i arbetet. Genom att införa KPI:er som rapporten föreslagit (kreditfakturvärde/total omsättning per kund) jämfört med (antal kreditfakturer/totala antalet fakturer) kan man få en uppfattning om vilka kunder som sticker ut och vilka som håller sig inom en rimlig nivå, det vill säga okontrollerbara returer. Det KPI:er kan göra är att ge ett riktvärde att arbeta mot för att

exempelvis synliggöra varför kund X har en tredubbel hög påverkan inom returerna och möjliggöra insatser för att undvika detta. Det krävs ett underlag som är uppföljbart vilket KPI:er är, då de presenterar hårda värden som andelar utifrån resultat. Specifika nyckeltal på returerna särskiljer dessa från det övriga utflödet. Likaså får det mätande företaget uppfattning om vilka kunder man behöver vidta åtgärder för som ett led i att skapa transparens mellan kund och leverantör. KPI:er ger möjlighet att synliggöra problematiken både för företaget och för kunden. Med kunden i fokus kan underlag ges till fortsatt utveckling av samarbetet för att minska talet till en mer accepterad nivå. Vidare är det viktigt att skapa dynamiska nyckeltal som går att jämföra över tid oavsett hur marknaden ser ut, vilket möjliggör prestationsfokus även i sämre tider. Med denna vetenskap ges möjlighet att ange mål som försök att reducera en kunds returerna i syfte att skapa ett "win-win"-förhållande. Här spelar exempelvis välfungerade e-plattformar en betydande roll vilka rapporten indikerar ger ett lägre utfall av totala antalet returerna.

Genom ett proaktivt förhållningssätt till returerna kan målsättningen vara att Papyrus som leverantör ska verka för 98 % korrekta leveranser och att få bukt på returerna kan ses som del i kunderbudandet. Får man kontroll på returerna skulle det inte vara helt otänkbart att leverera ett erbjudande om kostnadsfria returerna då man med kontroll tillser att dessa inte uppstår och därmed inte har någon kostnad för dem. Därigenom skapas ett kunderbudande med hög leveransprecision. Då bör man ha i beaktning att kunden kan sätta i system att dra nytta av erbjudandet och sätta returerna i system. Vilket förhindras och upptäcks tidigt när man har god kontroll över kundernas returarbete.

En välfungerande e-plattform kan bana väg för en ökning i andel beställningar med hjälp av EDI-kopplingar. Likt vad som påvisas i analysen finns det på Papyrus en korrelation mellan att ha majoriteten av beställningarna via EDI och en låg andel returerna. Således finns det stor vinning i att förespråka att kunder ska genomföra beställningar via EDI-kopplingar

6.3 Förslag på vidare forskning

Då studien ämnar undersöka returprocessens kostnadskomponenter för grossister i pappersbranschen har vi tidigt formulerat en avgränsning till det område vi fokuserar på. Därför vore det av värde att applicera den modellen som vi presenterar på ett annat grossistföretag i en annan bransch. Därmed kan vi styrka överförbarheten av den identifieringsmetod som framgår i vår studie. Det skulle även vara intressant att analysera hur Papyrus kunder ser på problemen kring returlogistik.

Nyckeltal ges som förslag till åtgärder för att få kontroll över returhanteringen, förslag på vidare forskning vore hur SCOR-modellen skulle fungera för att reducera returer på företag?

7. Källor

Artiklar & Publikationer

- Agrawal, S., Singh, R.K. & Murtaza, Q. 2015, "A literature review and perspectives in reverse logistics", *Resources, Conservation and Recycling*, vol. 97, pp. 76-92.
- Carter, C.R. & Ellram, L.M. 1998, "Reverse logistics: A review of the literature and framework for future investigation", *Journal of Business Logistics*, vol. 19, no. 1, pp. 85.
- Dowlatshahi, S. 2010, "A cost-benefit analysis for the design and implementation of reverse logistics systems: case studies approach", *International Journal of Production Research*, vol. 48, no. 5, pp. 1361-1380.
- Dowlatshahi, S. 2000, "Developing a Theory of Reverse Logistics", *Interfaces*, vol. 30, no. 3, pp. 143-155.
- Guba, E.G. & Y.S. Lincoln, 1994, "Competing paradigms in qualitative research." I: N.K. Denzin & Y.S. Lincoln (red.), *Handbook of qualitative research*. Thousand Oaks, CA: Sage. pp. 105-117
- Guide, Daniel R. V., Jr. and Luk N. Van Wassenhove, 2002, "The Reverse Supply Chain" *Harvard Business Review*, vol. 80, no. 2, pp. 25-26.
- Gunasekaran, A. & Kobu, B. 2007, "Performance measures and metrics in logistics and supply chain management: a review of recent literature (1995-2004) for research and applications", *International Journal of Production Research*, vol. 45, no. 12, pp. 2819-2840.
- 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 Textilhögskolan & Högskolan i Borås,
- Hjort, K., Lantz, B., Ericsson, D., Gattorna, J., Institutionen Ingenjörshögskolan & Högskolan i Borås 2013, "Customer segmentation based on buying and returning behaviour", *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, vol. 43, no. 10, pp. 852-865.
- Jack, E.P., Powers, T.L. & Skinner, L. 2010, "Reverse logistics capabilities: antecedents and cost savings", *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, vol. 40, no. 3, pp. 228-246.
- Lee, B., Collier, P.M. & Cullen, J. 2007, "Reflections on the use of case studies in the accounting, management and organizational disciplines", *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal*, vol. 2, no. 3, pp. 169-178.
- René B.M. de Koster, Marisa P. de Brito and Majsja A. van de Vende, 2001, "How to organise return handling: an exploratory study with nine retailer warehouses", *Econometric Institute Report EI 2002-11*, version november 2001, pp. 1-18.
- Rogers, D.S. & Tibben-Lembke, R. 2001, "An Examination Of Reverse Logistics Practices", *Journal of Business Logistics*, vol. 22, no. 2, pp. 129-148.
- Rogers, D.S. & Tibben-Lembke, R. 1999, "Going Backwards: Reverse Logistics Trends and Practices, Reno", NV: Reverse Logistics Executive Council.
- Papyrus Holding AB, 2014. "Annual review 2014". Tillgänglig: Retriever Business
- Porter, M.E. 1996, *What is strategy?*, Harvard Business School Press, Boston.
- Srivastava, S.K. & Srivastava, R.K. 2006, "Managing product returns for reverse logistics", *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, vol. 36, no. 7, pp. 524-546.
- Shear, H., Speh, T. & Stock, J. 2006, "Managing product returns for competitive advantage", *MIT Sloan Management Review*, vol. 48, no. 1, pp. 57.
- Stock, J.R. & Mulki, J.P. 2009, "Product Returns Processing: An Examination Of Practices Of Manufacturers, Wholesalers/Distributors, And Retailers", *Journal of Business Logistics*, vol. 30, no. 1, pp. 33.

Vernon, Raymond. *'International Investment and International Trade in the Product Cycle'*, *The International Executive*, vol. 8/no. 4, (1966), pp. 16-16.

Wil M P van der Aalst, Rosa, M.L. & Santoro, F.M. 2016, *"Business Process Management: Don't Forget to Improve the Process"*, *Business & Information Systems Engineering*, vol. 58, no. 1, pp. 1.

Jim Wu, Y. & Cheng, W. 2006, *"Reverse logistics in the publishing industry: China, Hong Kong, and Taiwan"*, *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, vol. 36, no. 7, pp. 507-523.

Böcker

Alvesson, M. & Sköldberg, K. 2008, *"Tolkning och reflektion: vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod"*, 2., [uppdaterade] uppl. edn, Studentlitteratur, Lund.

Bryman, A. & Bell, E. 2013, *"Företagsekonomiska forskningsmetoder"*, 2., [rev.] uppl. edn, Liber, Stockholm.

Patel, R. & Davidson, B. 2011, *"Forskningsmetodikens grunder: att planera, genomföra och rapportera en undersökning"*, 4., [uppdaterade] uppl. edn, Studentlitteratur, Lund.

Simchi-Levi, D., Simchi-Levi, E. & Kaminsky, P. 2007, *"Designing and managing the supply chain: concepts, strategies, and case studies"*, 3.th edn, McGraw-Hill, Boston, Mass

Weele, A.J.v. 2014, *"Purchasing & supply chain management: analysis, strategy, planning and Practice"*, 6th edn, Cengage Learning, Andover..

Yin, R.K. 2014, *"Case study research: design and methods"*, 5.th edn, SAGE, London.

Muntliga källor

Einarsson, P; Platsansvarig/Projektledare Logistik Papyrus Sverige AB. Intervju 11:e April 2016

Björkgren Hilmeresson, U; Business Controller Logistik: Papyrus Sverige AB. Intervju 7:e April 2016

Hagwall, M; Customer Support Papyrus Sverige AB. Intervju 15:e April 2016

Järbur, N; Säljchef Skandinavien Papyrus Sverige AB. Intervju 13:e April 2016

Lökkeberg, J; Lastbilschaufför Papyrus Sverige AB, Fältstudie 12:e April 2016

Persson, K; Säljare Papyrus Sverige AB. Intervju 19:e April 2016

Sandberg, P; Logistikchef Papyrus Sverige AB. 11:e April 2016

Svedung, J; Säljchef Sverige Papyrus Sverige AB. Intervju 19:e April 2016

Svensson, R; Säljare Papyrus Sverige AB. Intervju 19:e April 2016

Wilgothson, A-M; Säljare Papyrus Sverige AB. Intervju 20:e April 2016

Åström, M; E-commerce Papyrus Sverige AB. Intervju 11:e April 2016

Elektroniska källor

Branschaktuellt, *"Stora utmaningar väntar skogs- och pappersbranschen"*. <http://www.branschaktuellt.se/industri/papper-massa/1029-stora-utmaningar-vaentar-skogs-och-pappersbranschen> (Hämtad 2016-04-18)

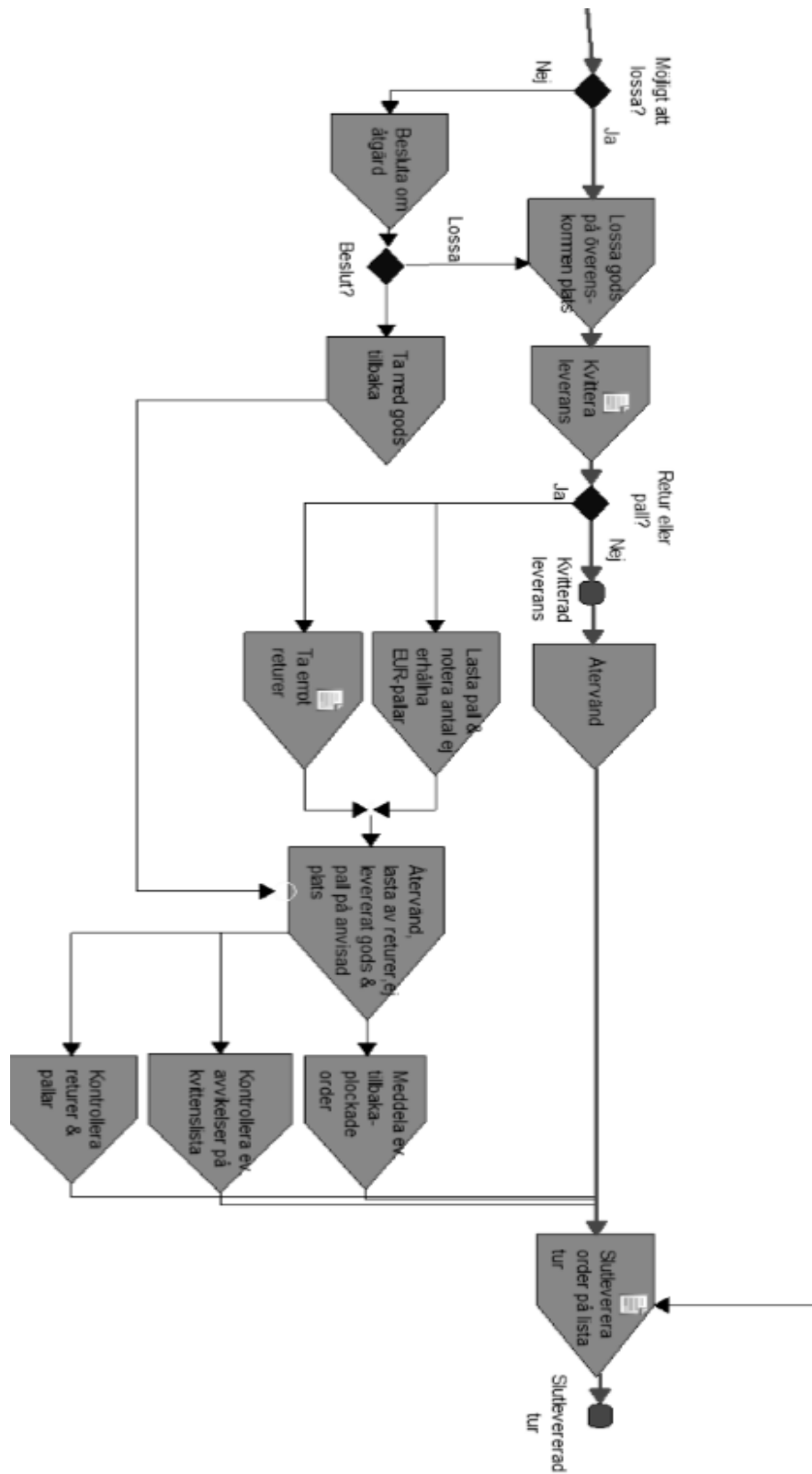
Investopedia, *"Key Performance Indicators – KPI"* <http://www.investopedia.com/terms/k/kpi.asp> (Hämtat 2016-05-04)

Kammarkollegiet, 2016, *"Förstudie Förstudie inom Tryckeritjänster"* <https://www.avropa.se/globalassets/forstudierapporter-vt--it/forstudierapport-tryckeritjanster-2016.pdf> (Hämtad 2016-04-11)

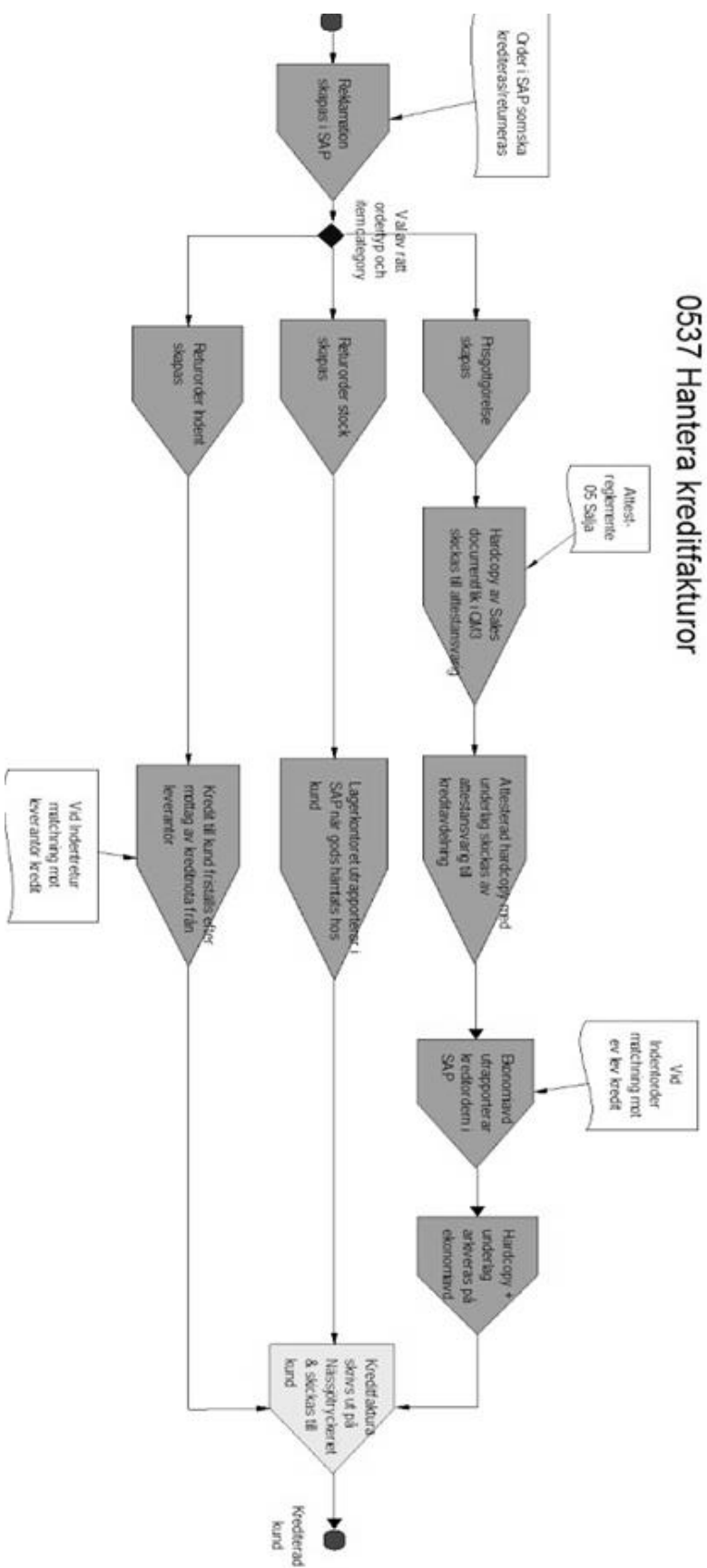
Vetenskapsrådet, *"Forskningsetiska principer inom humanistisk- samhällsvetenskaplig Forskning"*, <http://www.codex.vr.se/texts/HSFR.pdf> (Hämtat 2016-04-04)

8. Bilagor

Bilaga 1



Bilaga 2



Bilaga 3

Instruktioner Returhantering Lager

Syftet med loggningen är att försöka få en överblick på de insatser och kostnader som är kopplat till erbjudandet om fria returer gentemot kund.

Genomförande: Ni tar en lapp per retur, sedan lämnar ni den på lagerkontoret vid anvisad plats.

Tidsram för loggningen: 2016-04-11 till 2016-05-11

(1 månad eller tills underlaget är tillräckligt för statistisk signifikans)

Ansvariga för loggningen: Jonas Berg och Jacob Öster, Handelshögskolan Göteborgs Universitet. (Mobilnummer vid frågor: XXXXXXXXXX & XXXXXXXXXX)

Förklaringar datafält:

Datum: Här fylls dagens datum i i formatet XXXX-XX-XX (ex. 2016-04-04)

Returordernummer: Här fyller ni i det returordernummer som är kopplat till den hanterade returen

Retuorsak: Här presenteras sex stycken orsaker som har stöd ur returlogistik forskning som vi behöver för att kunna koppla tidsanspråket till. Här gör returhanteraren en bedömning om var den aktuella returen passar.

1. **Retur som går direkt till lager** = en retur som ex. innehåller oskadat gods som kan säljas igen och som endast behöver komma till sin ursprungslagerplats.
2. **Retur som kräver ompaketering** = exempelvis returer som har någon form av skada på emballage men där produkten är hel och brukbar och möjlig att sälja igen.
3. **Retur som kräver större arbetsinsats** = exempelvis produkter som behöver sorteras om, papper som kräver fixering och ompaketering, där gemensamma nämnaren är att det kräver mycket handpåläggning för att bli en säljbar produkt igen.
4. **A. Retur som vid ankomst Papyrus kasseras/återvinns** = När produkten mottagen hos Papyrus är av så dåligt skick att man väljer att kasta/återvinna produkten.
4. **B. Retur som hos kund kasseras/återvinns** = När produkten ute hos kund är av så dåligt skick att man väljer att kasta/återvinna produkten på plats utan returtransport.
5. **Retur som säljs till tredjepartsmarknad** = Returer som inte är aktuella för försäljning av Papyrus men som kan säljas till Överskottsverksamheter, eller annan aktör som köper överskott.
6. **Retur som doneras till välgörenhet** = Returer som inte går till försäljning igen utan skänks till skolor, förskolor, rödakorset m fl.

Vid tveksamheter om vart returen passar så kan ni skriva i kommentarer hur ni resonerade med klassningen eller annan nyttig information som kan vara till nytta när vi läser in data till statistik.

Starttid returhantering: Här skriver ni in klockslaget då ni börjar hanteringen av returen

Sluttid returhantering: Här skriver ni in klockslaget då returhanteringen är klar

Summa tid: Här gör ni en summering av start- och sluttid för att visa vad returen tog i antal minuter

Yta som returen tar i anspråk: Här gör ni en uppskattning av ytan som returen tar i anspråk i enheten antal pallar.

Bilaga 4

INTERVJUGUIDE

GENERELLT (Innan intervju)

- Presentera vilka vi är och vad vårt syfte med studien är
 - Informera om att vi kommer spela in intervjun (samtycke?)
 - Informera om frivillighet med uppgifter och att möjlighet till att vara anonym finns
 - Ge information kring hur vi avser hantera insamlade uppgifter.
 - Ge information att möjlighet till korrigerig av det som sagts finns
 - Be personen kort beskriva vem hen är innan intervjuens påbörjande
-

INTERVJUFRÅGOR

Strategi

- Finns det någon tydlig strategi kring hur ni ska hantera retur?
- Vilka returavtal kan ni idag erbjuda kund?

Processer

- Kan du beskriva hur en returprocess fungerar?
- Vem ansvarar för returen?

Identifiera kostnader

- Vad tar ni idag betalt för en retur?
- Är kunden priskänslig?
- Ger man ibland bort retur? (Om JA, Varför?)
- Har du någon uppfattning om hur ”gratis retur” påverkar marginalen?

Proaktiva åtgärder

- Kundens önskemål avseende retur?
- Hur fungerar kategoriseringen av retur i SAP?
- Vad kan ni göra för att minska returbelastningen?

Återkoppling

- Har du någon uppfattning om kundernas retur belastning?
- Kan du idag enkelt se respektive kunds returbelastning i form av nyckeltal?

Bilaga 5

Loggning av returhantering Lager

Datum: _____ - _____ - _____

Returordernummer: _____

Returorsak (kryssa):

- Retur som går direkt till lager (oskadat gods)
- Retur som kräver ompaketering (brutet emballage motsv.)
- Retur som kräver större arbetsinsats (reparation, renovering, justering)
- Retur som vid ankomst kasseras/återvinns
- Retur som säljs till tredjepartsmarknad
- Retur som doneras till välgörenhet

Kommentar: _____

Starttid returhantering: _____

Sluttid returhantering: _____

Summa tid (min.): _____

Yta som returen tar i anspråk: _____ (antal pallar)

Bilaga 6

Instruktioner Loggning med egen lastbil

Syftet med loggningen är att försöka få en överblick på de insatser och kostnader som är kopplat till erbjudandet om fria returer gentemot kund.

Genomförande: Ni tar en lapp per körning, sedan lämnar ni den på lagerkontoret vid anvisad plats.

Tidsram för loggningen: 2016-04-11 till 2016-05-11

(1 månad eller tills underlaget är tillräckligt för statistisk signifikans)

Ansvariga för loggningen: Jonas Berg och Jacob Öster, Handelshögskolan Göteborgs Universitet. (Mobilnummer vid frågor: 0736855300 & 0739030471)

Förklaringar datafält:

Datum: Här fylls dagens datum i i formatet XXXX-XX-XX (ex. 2016-04-04)

Chaufför: Här fyller chauffören i sitt namn (ex. "Bo Sandelin")

(OBS: Denna data är endast för att vi skall vid oklarheter kunna ställa frågor om data till chauffören, namnen kommer inte användas för rapporten eller för prestationsmätningar utan anonymiseras vid omvandling till statistik).

Returordernummer: Här vill vi att ni fyller i de ordernummer som är kopplade till de returer ni skall hämta. Vid flera returer separerar ni numren med ett kommatecken (,)

Antal Returer: Här fyller ni i de antal specifika returer ni kommer hämta under körningen

Avfärd Papyrus: Här skriver ni in klockslaget då ni påbörjar färden från Papyrus (ex. 12:30)

Mätarställning vid avfärd: Här fyller ni i vad er trippmätare visar innan avfärd

Klockslag för hämtning av retur hos kund: Här skriver ni klockslag flre respektive stopp ni gör. Kryssa också i om ni vid stoppet genomför en R* (Retur stopp) eller L* (Leveransstopp) alternativt kryssar i bägge om ni både levererar och hämtar retur.

Lossning av retur hos Papyrus: Här skriver ni in klockslaget då ni har lossat klart returerna hos Papyrus.

Mätarställning vid ankomst Papyrus: Här fyller ni i vad trippmätaren visar vid ankomst Papyrus

Övrigt/Kommentar: Här kan ni ta upp om det hänt något extra ordinärt, större trafikstockningar, olyckor, punkteringar. Sådant som gör att klockslag med mera eller färdväg fått avvika från det som varit planerat eller normalt. Annars lämnas tomt.

Bilaga 7

Loggning returhämtningar med egen lastbil

Datum: _____ - _____ - _____

Chaufför: _____

Returordernummer (vid flera separera med kommatecken):

Antal Returer (X st.): _____ st.

Antal Leveranser (X st): _____ st.

Avfärd Papyrus (Kl XX:XX) _____

Mätarställning vid avfärd: _____ km.

Klockslag för hämtning av retur hos kund (Kl XX:XX samt kryssa i R* / L*)

	R*	L*		R*	L*		R*	L*
Stopp 1: _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Stopp 5: _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Stopp 9: _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Stopp 2: _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Stopp 6: _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Stopp 10: _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Stopp 3: _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Stopp 7: _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Stopp 11: _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Stopp 4: _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Stopp 8: _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Stopp 12: _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

R* = Returstopp L* = Leveransstopp

Mätarställning vid ankomst Papyrus: _____ km.

Ankomst Papyrus (Kl XX:XX) _____

Klar med hantering av returer på lager vid Papyrus (Kl XX:XX) _____

Övrigt/Kommentar: _____

