

Konsumentreturer i digital handel

Balansakt i tre dimensioner



Författare:
Daniel Hellström
Klas Hjort
Stefan Karlsson
Pejvak Oghazi

Forskningsrapport 2017:5

Forskningsrapport 2017:5
Konsumentreturer i digital handel,
ingår i Handelsrådets rapportserie.
Rapporten är finansierad av Handelsrådet,
men forskarna är själva är ansvariga
för rapportens innehåll. Rapporten är läst och
godkänd av Handelsrådets vetenskapliga råd.
Publiceringsår 2017.

Grafisk produktion: Fotoskrift AB
Tryck: Typografiska Ateljén AB
www.handelsradet.se
ISBN: 978-91-86508-43-2

Förord

Returer är ett växande problem för e-handeln. Företag är mycket medvetna om situationen men vet inte riktigt hur problemet ska angripas. Att det finns ett behov av att skapa en förändring och dessutom få förändringen att vara lönsam på sikt råder det inga tvivel om.

Vi tog oss an denna utmaning i detta projekt, som pågått under 2014–2016, genom att tillsammans med företag skapa ny kunskap kring konsumentreturer för såväl praktiker som forskare. Med ambitionen att förstå, förklara och förbättra returhanteringsprocessen bidrar projektet till utveckling och förnyelse av företagets strategiska ”tänk” kring konsumentreturer.

Vi vill rikta ett enormt tack till alla som medverkade i projektet. Tack till alla konsumenter som tog sig tid att svara på vår enkät. Ett särskilt stort tack till alla företag och intervjurespondenter som medverkade i fallstudierna och som deltog i projektets dialog i form av workshops, seminarier och studiebesök. Det var oerhört värdefullt att få ta del av er insiktsfulla och rika erfarenhet kring returhanteringsprocessen och konsumentreturer. Tack även till företrädare för Svensk Digital Handels logistikgrupp för er rådgivning. Även om omfattningen har varit varierande, så har allt samarbete och alla kontaktytor varit viktiga för projektet. Tack även till Handelsrådet för finansieringen av detta forskningsprojekt. Utan allt detta stöd hade detta projekt inte kunnat genomföras.

Vi hoppas ni finner denna rapport inspirerande och att ni vill fortsätta utveckla ny tillämpbar kunskap med oss i framtiden.

Lund, maj 2017

Daniel Hellström, Lunds universitet

Klas Hjort, Lunds universitet

Pejvak Oghazi, Linnéuniversitetet

Stefan Karlsson, Lunds universitet

Sammanfattning

Att en stor mängd köpta produkter returneras är ett problem som många i handeln finner ekonomiskt ohållbart i längden. Dessvärre är kunskapsutvecklingen kring konsumentreturer och dess hanteringsprocess mycket begränsad. Med detta som utgångspunkt är syftet med forskningsprojektet att utveckla ny kunskap om hur konsumentreturer och dess hanteringsprocess kan bidra till värdeskapande för e-handelsföretag och konsumenter.

För att på bästa sätt kunna analysera hur digital handel bör hantera konsumentreturer behövs varierande empiriska infallsvinklar och nya teorier. Med hjälp av tre starkt empiriskt och teoretiskt förankrade forskningsstudier har projektet belyst tre dimensioner av konsumentreturer och dess hantering. Utifrån dessa dimensioner kan e-handlare förbättra sin process genom att balansera potentiella intressekonflikter i gränssnitten mellan kund-företag och kostnad-lönsamhet. Resultatet av studierna är:

1. **Returpolicy** är en viktig dimension som på olika sätt påverkar både konsumenternas köpavsikt och retur beteende. Vår enkätstudie, fullständigt besvarad av 730 konsumenter, visar tydligt på vikten att konsumenten uppfattar returpolicy som rättvis då det har stor påverkan på konsumenternas köpavsikt i framtiden men även deras tilltro och tillit gentemot e-handlarna. Det betyder att en generös uppfattad returpolicy påverkar konsumenternas tillit till företagen på ett positivt sätt, vilket i sin tur leder till en högre nivå av köpavsikt. Sammantaget ger denna studie värdefulla och ledande riktlinjer för vilka konsumentaspekter som e-handelsföretag bör ta hänsyn till vid utformning av sin returpolicy.
2. **Konsumentreturer** och deras värdeskapande är annorlunda för konsumenter än e-handlare, men är likväl nära sammankopplade med varandra. Vår empiriska analys av två e-handlares totala försäljning och täckningsbidrag över två år visar stöd för att konsumentreturer inte skapar något värde för e-handlarna på kort sikt, eftersom den extra kostnaden för att hantera returer urholkar lönsamheten kortsiktigt. Samtidigt finner analysen stöd för att kunder som returnerar produkter är i genomsnitt nästan dubbelt så lönsam som kunder som inte returnerar produkter. Orsaken är att returnerande kunder står för en större andel av försäljningen som påverkar lönsamheten mer än den extra kostnad som uppstår vid hanteringen av returerna. I kontrast till ett kortsiktigt perspektiv, så innebär detta att konsumentreturer



skapar värde för företag i det långa loppet, det vill säga konsumentreturer driver upp lönsamhet och inte bara kostnader. För konsumenterna sker värdeskapandet i användningen av retur tjänsten som stödjer kundens köpbeteenden så att värde skapas i dessa, som i slutändan leder till lojala och återkommande kunder. Med dessa insikter bör digital handel se konsumentreturer som en betydelsefull tjänst som kan skapa värde för kund och e-handlare. Med andra ord, returhantering är en värdeskapande process som e-handelsföretagen kan vinna på att utveckla.

3. För att förbättra **returprocessen** måste dess uppbyggnad vara sammanlänkad med både verksamheten och kunden. Vår flerfallstudie djupdyker ner i tolv e-handelsföretags returhanteringsprocesser och sammanställer deras aktiviteter (returer, returlogistik, gatekeeping samt avoidance) och deras innehåll i form av praktiker. Studien finner att ”service” utgör en viktig aktivitet i processen, vilket tidigare litteratur och forskning har förbisett. Vidare pekar studien på en avsaknad av en tydlig och stringent ”röd tråd” kring utformningen av processens byggstenar (aktiviteter och praktiker) vilket gör att den i flertalet fall kan liknas vid ett lapptäcke av praktiker med skilda intentioner. Sammanställningen i studien kan ses som en inventering av dagens praktiker som av företagen ska kopplas samman till en konsekvent och harmoniserad process.

*Returer är ett växande problem för e-handeln.
Företag är mycket medvetna om situationen men vet
inte riktigt hur problemet ska angripas.*

Forskningsresultaten från de tre studierna har som avsikt att fungera som inspiration till ett nytänkande kring konsumentreturer och bli en katalysator för företag som vill förbättra sin verksamhet och kundrelation genom en genomtänkt och sammanhängande returhanteringsprocess. Fortsättningsvis är området returer forskningsmässigt än mer intressant och spännande. Att det finns behov av mer kunskap och utveckling kring konsumentreturer råder det ingen tvekan om. Den roll och betydelse returer har för digital handel kommer sannolikt att öka i takt med dess globala tillväxt och förändrade kundbeteenden.

Innehållsförteckning

1	Inledning	8
1.1	Returproblematiken	8
1.2	Behovet av ny kunskap och ökad förståelse	9
1.3	Syfte och frågeställning	9
1.4	Disposition	10
2	Metod och genomförda studier	11
2.1	Enkätstudie på konsumenters uppfattning av returpolicy	11
2.2	Empirisk analys av två e-handlare	13
2.3	Fallstudier av tolv returhanteringsprocesser	14
3	Teoretiska utgångspunkter	16
3.1	Returpolicy	16
3.1.1	Signaleringsteori relaterat till returpolicy	16
3.2	Returhantering	17
3.2.1	Aktiviteten returlogistik	17
3.2.2	Aktiviteten returer	18
3.2.3	Aktiviteten gatekeeping	19
3.2.4	Aktiviteten avoidance	20
3.3	Att hantera konsumentreturer är en balansakt	21
3.3.1	Konsumentreturer och dess utbytesvärde	22
3.3.2	Konsumentreturer och dess bruksvärde	22
3.3.3	Returhanteringen och värdeskapande	23

4	Resultat	24
4.1	Returpolicyn kommunicerar rättvisa och tillit	24
4.1.1	Praktiska insikter från enkätresultaten	24
4.1.2	Statistisk analys och resultat	25
4.1.3	Teoretisk slutsats och bidrag	26
4.1.4	Begränsningar i studien	27
4.2	Konsumentreturer skapar kostnader, lönsamhet och lojalitet	27
4.2.1	Ökade kostnader – kortsiktiga utbytesvärdet	27
4.2.2	Lönsamhet – långsiktiga utbytesvärdet	28
4.2.3	Bruksvärde leder till lojalitet	28
4.3	Returprocessens aktiviteter och utformning	33
4.3.1	Konsumentreturer	33
4.3.2	Returlogistik	34
4.3.3	Gatekeeping	36
4.3.4	Avoidance	37
4.3.5	Service – en dold aktivitet	40
4.3.6	Brist på "röd tråd"	42
5	Avslutande diskussion	43
5.1	Behov av mer kunskap	43
	Referenser	45
	Appendix: Projektets vetenskapliga publikationer	49

1 Inledning

Internet har oåterkalleligt förändrat inköp, försäljning och distribution av varor och tjänster inom många branscher och sektorer. En av de mest påtagliga förändringarna är den enastående tillväxten och framtidspotentialen för digital handel. Under det tredje kvartalet 2016 handlade 65 procent av de svenska konsumenterna online i snitt varje månad (E-barometern Q3 2016). Men det finns många utmaningar i samband med denna kanal. En av dessa är konsumentreturer.

Returer är något som har blivit ett negativt kännetecken för digital handel. E-handlare har rapporterat att volymen av konsumentreturer ökar (Bernon et al., 2013) och returgraden varierar från tre procent till så högt som 75 procent av alla leveranser (Mostard och Teunter, 2006; Norek, 2002). Det är just den ökade och allt högre returgraden som gjort returer till ett hett ämne för e-handeln. Många anser att det är ett stort problem som i förlängningen är ekonomiskt och miljömässigt ohållbart. Gartner Group (2014) beskriver dagens situation som ”Returns – the ticking time-bomb of multichannel retailing”.

1.1 Returproblematiken

Returer framställs ofta som i grunden något negativt. Praktiker och akademiker beskriver returer som ”ett nödvändigt ont” för att bedriva affärsverksamhet (Rogers och Tibben-Lembke, 1999; Petersen och Kumar, 2010). Att returer är ett problem för e-handeln bygger på att många konsumenter handlar på nätet – men ganska många returnerar även sina varor. Returerna ses inte bara som en minskad försäljning utan kräver även en returprocess för att hantera dessa. Sammantaget blir då returer en kostnadsdrivare som e-handlare naturligtvis vill minimera. Då gäller det för e-handlare att ha en effektiv returprocess och en returpolicy som gör att kunden köper, men inte returnerar. Det gäller helt enkelt att ha generösa villkor för kunderna, men inte för generösa. Samtidigt är returmöjligheten i sig en lagstadgad rättighet för konsumenterna, som handlar online, inom EU.

Från ett konsumentperspektiv kan returerna ses som ett handelshinder. Det finns kunder som uppger att returprocessen i sig är anledningen till att de inte handlar på nätet. Det vill säga att det finns en osäkerhet bland kunder som inte handlar online, samtidigt som det finns en stor grupp kunder som handlar och som inte returnerar. Nästan fem av tio av de nordiska kunderna har returnerat någon gång (Bring, 2015).

Allt högre kundkrav och den ökande konkurrensen som råder inom e-handeln gör att det är viktigt med effektivitet i hela varuflödet. Konsumentreturer är därför en viktig del av varuflödet. Med en genomtänkt returpolicy (Janakiraman et al., 2016) och väl fungerande returhanteringsprocess skapas en potentiell konkurrensfördel (Stock och Mulki, 2009).

1.2 Behovet av ny kunskap och ökad förståelse

En väl fungerande returhanteringsprocess fungerar som en konkurrensfördel och är en bidragande faktor till e-handelns tillväxt och lönsamhet. Dessvärre är kunskapsutvecklingen kring konsumentreturer och returhanteringsprocesser inom e-handeln mycket begränsad. Huvudsakligen har tidigare forskning fokuserat på returlogistik i andra branscher och inte studerat själva e-handelns returprocess. Stock och Mulki (2009) lyfter fram vikten av att komplettera tidigare forskning med ett processperspektiv för att optimera retursystemet i olika kontexter.



Majoriteten av befintlig forskning om returer fokuserar kring att återskapa ett värde i det som returnerats. Detta innebär att processen i sig är utvecklad för att återskapa värde i det som returnerats (till exempel eftermarknad). Men den moderna returprocessen bör inte enbart syfta till att återskapa värdet av det som returnerats utan det är allt mer tydligt att returprocessen skapar värde för konsumenten. Detta värdeskapande är i stort sätt outforskat och kunskapen som tidigare forskning genererat är helt enkelt otillräcklig och ny forskning inom området saknas och är välbehövlig.

1.3 Syfte och frågeställning

Syftet med projektet är att utveckla och sprida ny kunskap om hur returhanteringsprocessen kan bidra till värdeskapande för e-handelsföretag och konsumenter. Fokus i forskningsprojektet är att, tillsammans med e-handelsföretagen, dess distributörer och konsumenter, förstå, förklara och förbättra returhanteringsprocessen för att både öka dess värdeskapande och nå dess fulla potential. Med detta som utgångspunkt har följande tre övergripande forskningsfrågor adresserats:

1. Hur upplevs och påverkas konsumenterna av e-handelns returpolicy?
 - Hur upplevs returpolicyn i samband med konsumenternas tillit till e-handlaren
 - Hur påverkas konsumenternas köpavsikt med hänsyn tagen till returpolicyn?
2. Hur kan konsumentreturer vara värdeskapande?
 - Vilket värde skapas för e-handlaren?
 - Vilket värde skapas för konsumenten?
3. Hur ser dagens returhanteringsprocess ut?
 - Hur ser e-handlare på sin returhanteringsprocess?
 - Hur förhåller sig e-handlare till konsumentreturer?
 - Hur ser distributörer på returhanteringsprocessen?

1.4 Disposition

I kapitel två presenteras projektets tillvägagångssätt relativt kortfattat varpå en något djupare redogörelse av de tre genomförda studierna är beskrivna. Därefter i kapitel tre, presenteras en grundläggande beskrivning av det teoretiska utgångsläget för projektet. Kunskapsläget angående returpolicy och returhantering beskrivs och sammanfattas. Även svårigheterna kring att hantera konsumentreturer är beskrivna, speciellt från ett värdeskapande perspektiv. I kapitel fyra presenteras själva hjärtat av rapporten; de intressanta och spännande resultaten från studierna. Baserat på dessa resultat, summeras projektet i kapitel fem med ett fokus på implikationer för företagets framtida arbete med konsumentreturer. Till sist avslutas rapporten med förslag på vidare forskning.

Metod och genomförda studier

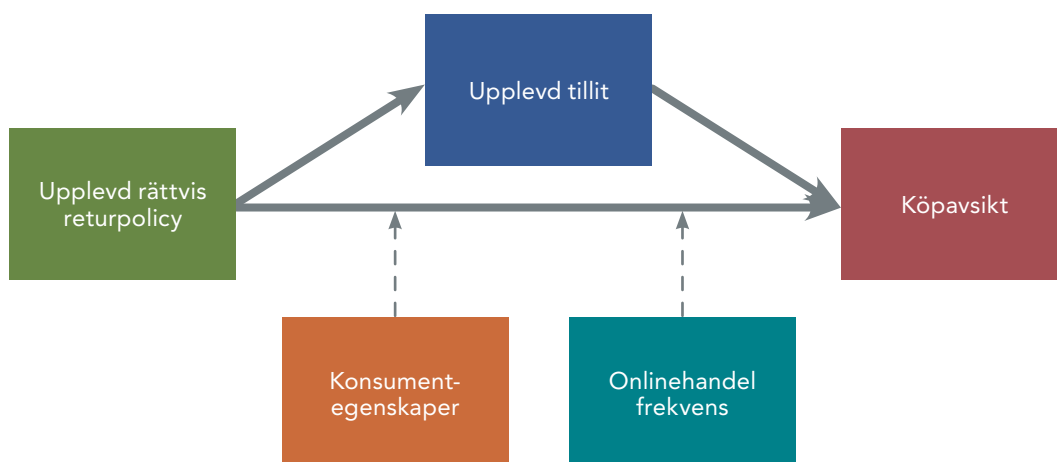
För att få en djup förståelse och kunna förklara och förbättra returhanteringsprocessen från olika perspektiv krävs en tvärvetenskaplig forskningsansats som omfattar metoder med olika tillvägagångssätt. Därför bygger den genomförda forskningen främst på en kombination av kvantitativa (enkätstudie) och kvalitativa (fallstudier) undersökningar. Tillsammans utgör de en multi-metod som på ett systematiskt tillvägagångssätt integrerar kvantitativa och kvalitativa metoder för empirisk datainsamling och analys. En övergripande beskrivning av studierna finns nedan.

2.1 Enkätstudie på konsumenters uppfattning av returpolicy

En rigorös webbenkätstudie har genomförts för att generera ny och generaliserbar kunskap om konsumenternas upplevelse och påverkan av e-handlarnas returpolicy. Enkätstudien är av en hypotestestande karaktär där tidigare insikter från litteraturen används för att testas i ett nytt sammanhang. Fokus i studien är e-handlarnas returpolicy där flertalet aspekter och variabler har undersökts.

Konsumenternas uppfattning och deras förhållningssätt gentemot returpolicyen är viktiga utgångspunkter för att utveckla en mer effektiv returpolicy. Tidigare studier har visat att generösa, men även mer rättvisa (översatt från engelska – ”Fairness”) villkor, ur ett konsumentperspektiv, har en direkt positiv effekt på köpbeteenden (Janakiraman et al. 2016). Likaså visar tidigare studier att konsumenternas förtroende och tillit för företaget har en direkt positiv effekt på köpbeteenden (Mukhopadhyay och Setaputra, 2007). Applicerat i ett sammanhang kopplat till returpolicyen, visar Pei et al. (2014) att en väl förankrad och tydlig returpolicy är starkt förknippad med konsumenternas uppfattning om mer ”rättvis” returpolicy som i sin tur leder till ökad återköpsfrekvens hos konsumenterna. Denna studie bygger vidare på tidigare kunskap, vilken baseras övergripande på modellen i figur 1, där modellens begrepp beskrivs i tabell 1. Enkätstudiens huvudsakliga syfte är att undersöka ovannämnda samband med fokus på att identifiera och förklara mekanismerna kring returpolicyens rättvisa och hur det är relaterat till konsumenternas köpavsikt på en e-handelsmarknad. Följaktligen betonar även denna studie konsumenternas förtroende som en möjlig aspekt som förbinder returpolicyens rättvisa med konsumenternas köpavsikt.





Figur 1. Enkätstudiens modell.

Studien är relativt omfattande och enkäten skickades ut till 4890 slumpvis utvalda respondenter, all datainsamling och analys genomförde av projektmedlemmarna. Totalt sett besvarade 730 konsumenter enkäten på ett fullständigt vis vilket ger en svarsfrekvens på 14,9 procent. Svarsfrekvensen är klart acceptabel och då studien avsåg ”vana” e-handelskonsumenter som handlat det senaste året och returnerat så blir bortfallet per automatik högre på grund av att vissa respondenter inte var kvalificerade. En majoritet av respondenterna var manliga (61,5 procent) och huvuddelen (97,7 procent) av respondenterna var mellan 18 till 34 år där huvuddelen (80,1 procent) har en högre utbildning och majoriteten (60,1 procent) innehar god datorvana. Gruppen respondenter får anses vara representativa för gruppen generation Y vilka i sin tur var fokusgruppen för studien. Enkäten innehöll 34 detaljerade frågor och det höga antalet fullständigt besvarande enkäter står i god proportion till ambitionen att få användbara och generaliserbara resultat. För att göra det något lättare att attrahera respondenter vid datainsamlingen så erbjöds alla som besvarade enkäten att vara med i utlottningen av biobiljetter.

Konsumenternas uppfattning och deras förhållningssätt gentemot returpolicy är viktiga utgångspunkter för att utveckla en mer effektiv returpolicy.

Enkätsvaren analyserades statistiskt i två steg. Först testades insamlad data genom en linjärregression (så kallad bivariat analys) där sambandet mellan upplevd rättvis returpolicy och kundernas upplevda tillit. Som ett andra steg utfördes en multipelregression (så kallad multivariat analys) som utformats stegvis med alla modellens variabler inklusive studiens två olika moderatorvariabler.

Studiens resultat har två viktiga kunskapsbidrag: dels att kunna få en generell förståelse för hur dagens konsumenter uppfattar och agerar på marknaden, och dels vad e-handlarna bör reflektera över gentemot konsumenterna för att kunna öka lönsamheten.

Tabell 1. Lista över grundläggande variabler, objekt och källor för mätning.

Begrepp	Fråga	Referensexempel
1. Köpavsikt (PI)	PI1: Jag skulle vara villig att köpa från denna butik. PI2: Det är mycket troligt att jag skulle köpa från den här butiken. PI3: Sannolikheten för att jag skulle köpa från denna butik är mycket hög.	Pei et al. (2014)
2. Upplevd rättvis returpolicy (PF)	PF1: Företaget lovar en retur utan villkor. PF2: Företaget använder tydliga kriterier för returer. PF3: Företaget tar ut en rimlig returavgift. PF4: Företaget lovar en anspråkslös/enkel returprocess.	Hsieh (2013)
3. Upplevd tillit (PT)	PT1: Företaget anses vara utan tillit (omvänd). PT2: Företaget är pålitligt. PT3: Företaget har hög integritet. PT4: Företaget är ärligt. PT5: Jag har förtroende för företaget. PT6: Jag är villig att låta företaget fatta viktiga beslut utan min inblandning.	Hsieh (2013)

2.2 Empirisk analys av två e-handlare

En dubbel empirisk analys är genomförd för att fånga kunders verkliga köp- och retur-beteenden i e-handeln. Övergripande syfte med studien är att förstå värdeskapande kopplat till konsumentreturer i digital handel. För att empiriskt utvärdera dessa aspekter, använder vi oss av mer än två års transaktionsdata (Bower och Maxham, 2012; Kumar och Pansari, 2016) från två e-handlare. Eftersom analysen innefattar transaktioner som sträcker sig över en längre tidshorisont, tar vi hänsyn till variationer i köp- och retur-beteenden, såsom säsongsvariationer som både påverkar försäljning och konsumentreturer.

De två e-handlarna är noga utvalda för att kunna analysera både likheter och skillnader mellan företagens kundbeteenden. För att ta hänsyn till nationella kulturer, normer och ekonomiska förhållanden, som är kända för att påverka kunders köpbeteende (Kumar och Pansari, 2016) analyserades endast den svenska marknaden. Antalet kunder som innefattas i studien är omfattande; 142 659 kunder från företag A och 93 643 kunder från företag B. Totalt sätt gjorde alla dessa kunder närmare 600 000 beställningar, vilket motsvarar mer än 1,5 miljoner orderrader. Den empiriska analysen utfördes på ordernivå samt kundnivå, för att fånga olika aspekter av varje kunds beteenden. Därefter analyseras även varje kund i termer av total försäljning, totala antalet order, totala antalet returer och

totalt täckningsbidrag (det vill säga kund-lönsamhet). Beräknat täckningsbidrag utgör det verkliga ekonomiska resultatet där alla kostnader, till exempel produktens inköpspris och returkostnader, är medräknade.

Valet av de två e-handlarna baseras främst på fyra centrala likheter. För det första säljer båda företagen mode- och märkeskläder med en inriktning på kunder i 20 till 25 års ålder. Kläder särskilt för den yngre befolkningen är bland de mest returnerade produkter inom e-handeln (Bernon et al, 2016; King et al, 2008) och är därför en relevant och relativt vanlig bransch att studera när det gäller konsumentreturer. För det andra har båda företagen i stort sätt samma returprocess och policy. Båda är även tydliga på sina hemsidor med att de öppet och enkelt tar emot returer. För det tredje har e-handlarna ett liknande logistiskt upplägg för att hantera returer. För det fjärde har de samma distributör till sina slutkunder, vilket betyder att kunderna hämtar sin försändelse, eller lämnar sin försändelse vid retur, på samma utlämningsställe med samma service oavsett e-handlare.



- **Företag A** bildades i Sverige 2003 med fokus på att sälja märkeskläder till modemedvetna unga tjejer. Idag har företaget breddat sitt produktsortiment till att även omfatta accessoarer och skor. De har även börjat sälja kläder för yngre män. Eftersom konkurrensen att sälja modekläder på nätet är mycket intensiv har företaget även börjat utveckla och sälja sina egna varumärken som medför en större försäljningsmarginal. År 2013 består cirka 30 procent av omsättningen av egna varumärken och företaget avser att öka denna andel. För att öka tillväxten började företaget även sälja på närliggande marknader i norra Europa, och under 2013 konkurrerar de på den globala marknaden och säljer på mer än 60 marknader utanför Europa.
- **Företag B** har en liknande historia som startade i Sverige 2005. Dock är det primära fokuset att sälja kläder, accessoarer, skor och träningskläder till killar. Med en mix av egna och externa varumärken fokuserar företaget på norra Europa.

2.3 Fallstudier av tolv returhanteringsprocesser

En multipel fallstudie (även kallad flerfallstudie) har genomförts med tolv e-handelsföretag och fyra av dess distributörer. Syftet med denna studie har varit att erhålla en djup förståelse av dagens returhanteringsprocess. Med forskningsfrågorna, hur ser e-handlare och distributörer på returprocessen och hur förhåller de sig till konsumentreturer, tar studien en deskriptiv ansats för att förklara och på så sätt skapa en förståelse för processen och hur den särskiljs av dess kontext. Valet av fall har i huvudsak vilat på att erhålla en mix av olika e-handelsföretag med avseende på bransch och

försäljningskanal. Valet av distributörer har främst baserats på de som används av e-handelsföretagen på den svenska marknaden.

Tolv e-handelsföretag

- Adlibris – säljer böcker via e-handel.
- Ellos – säljer främst kläder, skor och kosmetika via e-handel, postorder och telefon.
- Filippa K – säljer kläder och skor via e-handel och butik.
- H&M – säljer kläder och skor via e-handel, butik, postorder, och telefon.
- Homeenter – säljer media via e-handel och prenumeration.
- Media Markt – säljer hemelektronik via e-handel och butik.
- Oriflame – säljer kosmetika via e-handel och direktförsäljning.
- Skånskabyggvaror – säljer byggvaror via e-handel och butiker.
- Stayhard – säljer kläder och skor via e-handel.
- Tailor Store – säljer skräddarsydda kläder via e-handel.
- Très Bien – säljer kläder och skor via e-handel och butik.
- Yves Rocher Suède – säljer kosmetika via e-handel, postorder, och butiker.

Fyra av dess distributörer

- PostNord – ledande distributör i Norden med huvudkontor i Stockholm.
- DB Schenker (Sverige) – global distributör med huvudkontor i Berlin.
- DHL (Sverige) – global distributör med huvudkontor i Bonn.
- Boomerang Distribution – ledande returhanteringsföretag i Norden.

Studien bygger på ett kvalitativt upplägg eftersom vi var intresserade av att undersöka det unika och säregna i varje returprocess. Med hjälp av semi-strukturerade intervjuer, studiebesök, seminarier samt workshops med insatta och ansvarig personal från olika verksamhetsgrenar på företagen utvecklades detaljerade beskrivningar av returprocessen och dess relaterade aktiviteter. Eftersom empirin mestadels består av individers tolkning av returprocessen i olika kontexter, medför det att det var viktigt för oss forskare att inta en öppenhet gentemot det beskrivna. Analysarbetet, till exempel transkribering och kodning av intervjuerna, var intensivt men lämpade sig väl då vi gick på djupet och undersökte många variabler på relativt få enheter.

3

Teoretiska utgångspunkter

Det finns flertalet ämnes- och forskningsområden som anknyter till konsumentreturer. Detta forskningsprojekt har sin huvudsakliga förankring i den litteraturen som behandlar returpolicy och returhantering där vi applicerar teorier bland annat kring kommunikation och värdeskapande. I detta kapitel följer en kort introduktion och genomgång av dessa. För ytterligare förkovring i litteraturen kan läsaren fördjupa sig genom att läsa projektets vetenskapliga publikationer, se appendix.

3.1 Returpolicy

Returpolicyn deklarerar villkoren för hur konsumenten får och kan returnera produkter som levererats. Forskning visar att returpolicyn påverkar kunder redan före köp, det vill säga den kan vara avgörande redan vid valet av handlare och därmed inte bara påverka returbenägenheten. En returpolicy kan vara mer eller mindre generös avseende kostnad för retur, tid för acceptans av retur samt hur mycket av varans värde som återbetalas (Janakiraman et al., 2016). Själva returprocessen och hur den förklaras för konsumenten kan också ses som en del av returpolicyn och sammantaget så är grundtanken att policyn, för att den ska vara lönsam, ska påverka kundernas köpintentioner mer än returbenägenheten. Returpolicyn kan betraktas som ett ”balansverktyg” för att minska konsumentrisken och samtidigt öka kundefterfrågan (Janakiraman et al., 2016). E-handlare använder policyn på olika sätt till exempel att skicka signaler om företaget och dess produkter före order i syfte att påvisa kvaliteten (Bonifield et al., 2010; Mukhopadhyay och Setaputra, 2007), men även för att påverka kunder vid utvärdering av produkter efter leverans (Kim och Wansink, 2012).

Returpolicy kan formuleras och iakttas på olika sätt, det kan innefatta allt från kostnadsfria returer till ingen retur av produkten från försäljningsföretaget. Olika bestämmelser och bedömningsgrunder omfattar själva returpolicyn. Dagens marknad och främst den svenska e-handelsmarknaden har väldigt generös returpolicy. Generellt leder den generösa returpolicyn till ökade intäkter för företagen, men det kan också leda till ökade omkostnader för företagen. Trenden är att returpolicyn inom e-handeln blir mer generös sett över tid (Hjort och Lantz, 2016).

3.1.1 Signaleringssteori relaterat till returpolicy

En logik som kan appliceras på returpolicy är signaleringssteorin. Spence (2002) visade att den ena parten i till exempel en affärsrelation kan framföra en signal som överbryggas avsaknaden av ”perfekt information” om till exempel produkter. Avsaknaden av perfekt information, det vill säga asymmetrisk information, uppstår när ena parten saknar information, eller erfarenhet, i detta fall konsumenten vid utvärdering av produkten eller företaget. Wood (2001) visade att en liberal returpolicy kan överföra, eller kanske bättre, framföra en positiv signal om produktkvaliteten vid digital handel och på så sätt minska

osäkerheten hos konsumenter. En minskad osäkerhet i kombination med en generös returpolicy förenklar själva köpbeslutet för konsumenter. Wood (2001) visade även att signalen inte bara påverkade kunderna positivt före köp utan även vid utvärdering av produkten efter leverans. En returpolicy kan även användas för att ”lura” konsumenter om kvaliteten då den initiala, upplevda, produktkvalitetssignalen ligger kvar och korrigeras inte alltid vid utvärderingen efter leverans (Wood, 2001). Signalen med en generös returpolicy kan även skapa tillit hos konsumenten då höga transaktionskostnader för att administrera returer tros förhindra oseriösa handlare att erbjuda denna generositet.

3.2 Returhantering

Forskning om returer kan delas upp i två delar, den ena är starkt kopplad till aktiviteten returlogistik och den andra delen fokuserar på returhanteringen (engelska: Returns Management) ur ett mer interorganisatoriskt processperspektiv, det vill säga samarbeten mellan organisationer (Rogers et al., 2002). Ur ett interorganisatoriskt perspektiv, ser man att konsumentreturer i allmänhet är en viktig del av företagets verksamhet då returvolymen inom försörjningskedjan ökar i en allt snabbare takt (Guide Jr et al., 2006). Det vill säga att returer kommer fortsatt att vara en del av verksamheten inom handeln och alla i försörjningskedjan är idag inblandade i processen på något sätt. Enligt Rogers et al. (2002) innehåller retursystemets process fyra grundläggande aktiviteter:

- Returlogistik
- Returer
- Gatekeeping
- Avoidance

3.2.1 Aktiviteten returlogistik

Returlogistik är en aktivitet som ofta har fokus på miljöfrågor relaterat till återvinning av produkter och förpackningar för att reducera användandet av jungfruligt material och mer precist så ligger fokus på att hantera uttjänta produkter (se figur 2). En kortfattad definition är:

Returlogistik hanterar gods efter en typisk slutförbrukning/ slutdestination i syfte att återskapa värde eller undanskaffa till exempel återanvända/återvinna.

(Översatt och sammanfattad från Rogers et al., 2002)



Figur 2. Returlogistik – det omvända varuflödet.

I dag så är många returlogistikflöden hanterade av kontrakterade företag som är specialiserade på just detta. Många av dessa flöden är även kopplade till någon form av producentansvar (fakta om producentansvar finner ni på Naturvårdsverkets hemsida¹). I takt med en ökad distanshandel via postorder, och idag digital handel, så tillkom ett mer specialiserat returflöde som styrs via lagstiftning om distansavtal (Lag, 2005:59)². Konsumenter i Sverige och EU har en lagstadgad rättighet att returnera det som beställts utanför traditionella butiker/affärer. Detta har medfört att ett allt större returflöde tillkommit som skiljer sig markant från de produkter som hanteras i traditionella returlogistikflöden med syfte att återvinna och så vidare. Returflödena har samma start-/utgångspunkt, det vill säga konsumenten, men där slutar likheterna. Det leder till nästa grundläggande aktivitet av returhantering samt dess returtyper.

3.2.2 Aktiviteten returer

I returhantering så kategoriserar man returer i fem indelningsgrupper. Dessa hanteras olika i försörjningskedjor och är följande:

- Konsumentreturer
- Marknadsreturer
- Tillgångar
- Återkallade
- Miljö/återvinning

Konsumentreturer innehåller ofta produkter som är felfria och som beror på att konsumenter har svårt att avgöra om produkten är ”rätt” när man beställer. Anledningen till att produkten returnerades kan vara storlek, passform, färg för att nämna några. Andra anledningar kan vara att fel vara levererats, produkten är defekt eller helt enkelt att köparen ångrat köpet. Vid returtilfället så skickar konsumenten tillbaka produkten till handlaren, ofta med hjälp av en vid leveransen bifogad retursedel, alternativt så kontaktar de kundservice för en konsultation. Det senare är vanligt förekommande vid till exempel en reklamation, vilket är en returtyp som inte är kopplad till lagstiftningen om distansavtal utan hänvisar till lagen om reklamationsrätt³. Rent praktiskt så hanteras båda typerna av konsumentreturer på samma eller liknande sätt, och av samma aktörer lite beroende på produkter.

När konsumenten står inför ett faktum att returnera så emballerar de normalt sett produkterna i samma förpackning som användes för leveransen till kunden och klistrar på själva retursedeln. Som beskrevs ovan så är ofta en retursedel bifogad alternativt så kontaktas kundtjänst och de skickar en utskriften och klar, eller bifogar en för utskrift. Ett tredje alternativ är att kunden själv får ombesörja hela returleveransen och betala

1 <http://www.naturvardsverket.se/Amnen/Producentansvar/>

2 http://www.riksdagen.se/sv/dokument-lagar/dokument/svensk-forfattningssamling/lag-200559-om-distansavtal-och-avtal-utanfor_sfs-2005-59

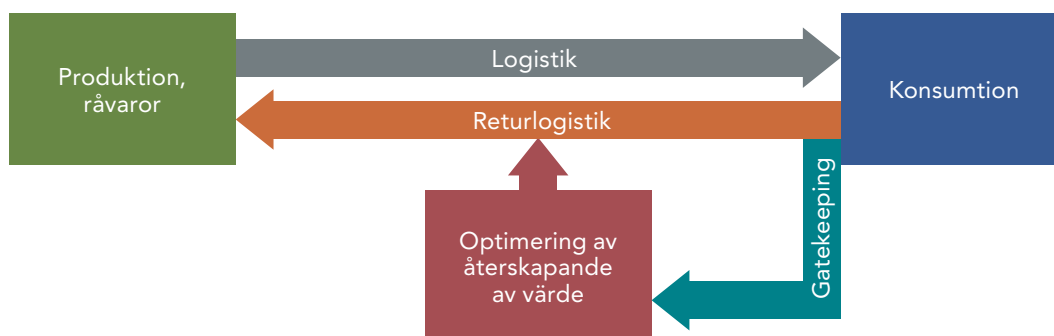
3 http://europa.eu/youreurope/citizens/consumers/shopping/guarantees-returns/index_sv.htm

fullt pris baserat på val av aktör och service. Här skiljer det sig beroende på om varan returneras eller reklameras. För en vanlig konsumentretur (ej reklamation) så finns det tre alternativ för prissättning av returtransporten. I det första så kostar själva returfrakten ingenting för konsumenten vid returtillfället, utan den kostnaden tas ut via marginalen från alla konsumenter. Det andra är att handlaren subventionerar returfrakten och bekostar och administrerar/upphandlar själva transporten men konsumenten faktureras/debiteras en viss kostnad i efterhand. Det tredje alternativet är helt enkelt att konsumenten själv får administrera och bekosta returfrakten utan hjälp eller assistans av handlarens transportavtal eller subventioner.

3.2.3 Aktiviteten gatekeeping

Vid styrning av returflödet är gatekeeping en betydelsefull aktivitet. Vid själva returtillfället så fungerar gatekeeping som en genomlysning av den returinformation som konsumenten anger samt produktens returpotential i syfte att optimera återskapandet av värde ur produkten (Rogers et al., 2002). Aktiviteten garanterar, om den används korrekt, det vill säga innan acceptandet av en retur i flödet, att oönskade returer sorterar ut och att endast önskvärda returer accepteras. Oönskade returer kan vara returer som faller utanför de ramar som anges i returpolicyn avseende giltig returtid, produkttyp med mera. Oönskade returer kan även vara när kostnaderna för hanteringen överstiger försäljningsmarginalen och därför kan kräva en hantering på ett annat adekvat sätt.

När det gäller gatekeeping finns det en markant särskiljning när man jämför den pappersbaserade returprocessen och den digitaliserade returprocessen. Skapad för postorderindustrin är den pappersbaserade returprocessen begränsad i dess användning av gatekeeping. Normalt sker ingen gatekeeping-aktivitet beroende på att kunden skickar in sin retur utan att aktiviteten görs. När retursändningen sedan öppnas på företagets returavdelning och avläses, är det oftast för sent för att garantera effektiviteten i systemet. Syftet med gatekeeping är att säkerställa att systemet inte accepterar ”olönsamma” returer (se Rogers et al., 2002). En digitaliserad registrering av returen och dess information möjliggör en användning av gatekeeping redan innan returer accepteras, det vill säga hos konsumenten. På så vis kan ”systemet” säkerställa att returprocessen inte accepterar oönskade returer, det vill säga garantera återskapandet av värdet.



Figur 3. Gatekeeping-aktiviteten inkluderad i returhanteringsprocessen.

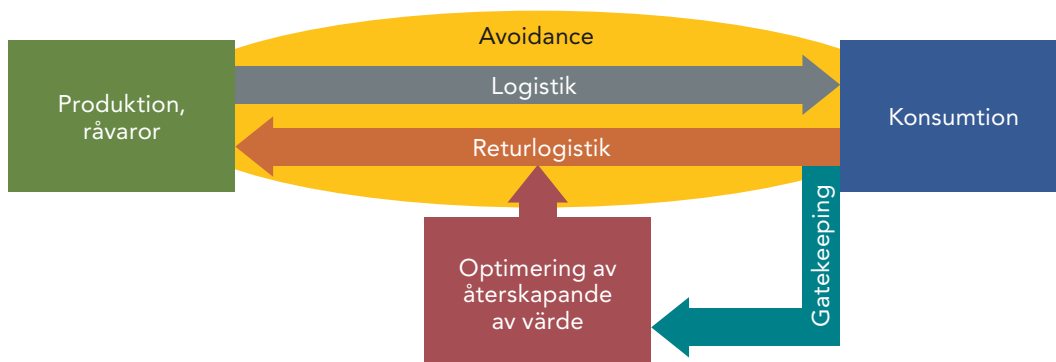
3.2.4 Aktiviteten avoidance

Returlogistik och gatekeeping-aktiviteterna syftar främst till att optimera styrningen och hanteringen av det som flödar i retursystemet. Avoidance-aktiviteten (se figur 4) fokuserar däremot på att minimera det som inträder i själva retursystemet som sådant (Rogers et al., 2002). För att minimera returflödet finns en uppsjö av initiativ att ta genom hela försörjningskedjan. Några klassiska exempel i digital handel är:

- Förbättrad produktkvalitet och livslängd.
- Korrekt och bättre produktinformation och bilder på nätet för att öka överensstämmelsen mellan det som kunden förväntar sig ska levereras och det som faktiskt levereras.
- Förse kunden med korrekt/bättre information så att denne kan använda produkten på rätt sätt.
- Digitala/virtuella tjänster/applikationer (till exempel Virtusize.com) som hjälper konsumenterna avseende produkters passform och storlek.
- Säkerställa att rätt vara levereras, på rätt sätt och rätt i tid.

Dessa initiativ handlar mycket om interorganisatoriska verksamhetsförbättringar och är kopplade till valet av produkt, logistik, och andra tjänsteleverantörer och partners. För kritiska leverantörer så handlar det främst om återkoppling och gemensamt förbättringsarbete så att leverantören förstår vikten av sin roll i arbetet för att minimera returerna. Likväl så finns det interna processer och mätetal som leder till returerna, kunskapen om dessa möjliggör en avoidance, vilket leder till lägre kostnader och nöjdare kunder (Rogers et al., 2002).

Givetvis så är avoidance-aktiviteten även starkt kopplad till returpolicyen. En generös returpolicy minimerar risken för kunder när de handlar på nätet, men den har även visats öka returfrekvensen eller mängden konsumentreturer. Rätt nivå på returpolicyen har potentialen att både attrahera kunder men samtidigt ha potentialen att minska mängden returerna. Detta är en del av en delikat balansakt som returprocessen utgör.



Figur 4. Avoidance-aktiviteten tvärs igenom returhanteringsprocessen.

3.3 Att hantera konsumentreturer är en balansakt

Konsumentreturer är utan tvekan en balansakt inom digital handel. E-handlare pressas alltmer till effektivisering av sin verksamhet. Hanteringen av konsumentreturer är då en fråga av stort intresse. Den dominerande synen på konsumentreturer är att det är en nödvändig kostnad för att göra affärer (Petersen och Kumar, 2010; Rogers och Tibben-Lembke, 1999). Förbättringsarbetet leder då till att främst förhindra att konsumentreturer inträffar. Ansträngningar för att förbättra produkt- och leverans kvaliteten, som att eliminera defekta produkter, skadade förpackningar och plockfel, är ett sätt att minska konsumentreturerna. Andra initiativ syftar till att förbättra produktbeskrivningar för att hjälpa kunderna att fatta bättre köpbeslut, som i sin tur borde leda till att de behåller mer av sina inköp. Men samtidigt har många e-handlare en generös returpolicy – ”fri retur” – som ofta utgör en central del i marknadsföringskampanjer, och som förmodligen leder till ökade konsumentreturer. Detta leder till den motsatta ”sidan” där konsumentreturer ses som kundnytta och en differentieringsstrategi för e-handlare att uppnå konkurrensfördelar.

Med dessa två utgångspunkter tenderar företag antingen att fokusera på att minimera kostnader eller maximera kundrelationer. Å ena sidan ses konsumentreturer allmänt som en kostnadsdrivare och betraktas som ett nödvändigt ont för att göra affärer, och å andra sidan kan det ses som en tjänst som påverkar kundens köpbeteende, erfarenhet samt lojalitet. För att hitta den rätta balansen mellan kostnader och kundrelationer behöver vi först och främst förstå ”Vad är värdet av konsumentreturer” och ”Hur skapas värdet” för företaget samt kunden.

Värde är ett tvetydigt begrepp. Det debatteras än idag om begreppet värde, och det skulle vara en stor underdrift att säga att den tillgängliga kunskapsmassan tillhörande värdebegreppet är både omfattande och heterogen. Orsaker till tvetydigheten kring värdebegreppet är att den i vardagligt tal ofta har flera olika betydelser, samt det faktum att värdebegreppet används i flertalet olika forskningsdiscipliner, till exempel inom nationalekonomi, företagsekonomi, eller inom marknadsföring. För att nå en något fördjupad förståelse för detta komplexa begrepp behöver vi först och främst särskilja mellan två alternativa perspektiv på värde i relation till konsumentreturer. Valet av perspektiv är avgörande när man studerar värdeskapande eftersom de representerar olika betydelser av värde och speglar olika sätt att tänka om värde och värdeskapande.

- *Utbytesvärde* (value-in-exchange) bygger på tanken att värdet är inbyggt i produkter och tjänster som levereras av företag. Således skapas värde av företag och som distribueras på marknaden, vanligen genom utbyte av produkter och pengar (Pyle, 1931; Kotler, 1972; Bagozzi, 1974, 1975).
- *Användningsvärde* eller *bruksvärde* (value-in-use) bygger på användarens/kundens erfarenheter och upplevelse. Har sitt ursprung från marknadsföring och hävdar att värdet skapas i interaktionen mellan kunden och produkten eller tjänsten (Normann

och Ramírez, 1993; Ravald och Grönroos, 1996; Vandermerwe, 1996; Woodruff och Gardial, 1996).

Även om dessa binära värdebegrepp medför olika angreppssätt för att förklara värdeskapandet och på så sätt ger olika gestaltning av att driva handel och förstå kunder, så är de sammanhängande och av avgörande betydelse för att förstå balansakten kring konsumentreturer i digital handel. För att förklara dessa värdebegrepp mer i detalj, beskrivs de nedan i ett spännande och intressant sammanhang, det vill säga försäljning och retur av kläder på nätet.

3.3.1 Konsumentreturer och dess utbytesvärde

Tänk er försäljning och returer av kläder på nätet. E-handlaren erbjuder ett visst sortiment av kläder till kunderna. Företaget skapar värde i form av en produkt som utbyts på marknaden för pengar. Utbytesvärdet mäts genom denna transaktion (Vargo et al., 2008). Kunder som köper produkter ökar företagets värdeskapande. Kunder som däremot först har köpt och därefter beslutar att returnera produkter och få sina pengar tillbaka är då inte bara en nettoförlust för e-handlaren, men resulterar också i ytterligare värdeförlust på grund av de extra kostnader som uppkommer för transport och hantering av de returnerade produkterna. Följaktligen skapar returer inget utbytesvärde, utan tvärtom så skapar de en förlust av bytesvärde. Detta perspektiv leder till att returer endast uppfattas som en kostnad och en ren förlustaffär (Genchev et al, 2011; Petersen och Kumar, 2010; Rogers och Tibben-Lembke, 1999). Något e-handlare självfallet vill minimera.



Returpolicyn – ”100 procent nöjd eller pengarna tillbaka” – som ofta används i marknadsföringssammanhang skildrar utbytesvärdet av returer från ett kundperspektiv. Garantin säger helt enkelt att om en kund är missnöjd med ett köp, returnera då produkten och en återbetalning kommer att göras. Kundens förtroende till företaget ökar eftersom det är möjligt att returnera en produkt i händelse av missnöje med köpet. I denna andemening bygger konsumentreturer på ett fel på produkten eller tjänsten och hantering av returer fungerar som ett svar på dålig kvalitet och missnöjda kunder. Det vill säga kunder som returnerar produkter inte är nöjda med sin köppplevelse. Följaktligen är returhanteringen tänkt som en ”service recovery” (Andreassen, 2000; Griffis et al, 2012; Kamrul och Shams, 2016; Mollenkopf et al, 2007), och i bästa fall syftar till att återskapa värde.

3.3.2 Konsumentreturer och dess bruksvärde

Jämfört med det traditionella perspektivet att värde skapas i ett företags transaktioner så är bruksvärde fundamentalt annorlunda och inriktad kring kundens konsumtionsprocess. Synen på bruksvärde tar en utgångspunkt i tjänstebaserad marknadsföringslogik, så

kallad servicelogik (Grönroos och Ravald, 2011; Vargo och Lusch, 2004), som säger att oavsett om kunder köper produkter eller tjänster, så konsumerar kunder endast tjänster eftersom de köps för att hjälpa dem med en tjänst som ska skapa värde för dem (Gummesson, 1995). Bruksvärde skapas följaktligen i kundens användning av produkter och tjänster, även kallad kundens värdeskapande processer (Grönroos, 2011; Wikström, 1996). Enligt detta synsätt, skapas inte värde av företaget utan snarare av kunden (Grönroos, 2000; Grönroos och Voima, 2013).

Än en gång, tänk er försäljning och returer av kläder på nätet. Enligt servicelogik köper vi kläder för att vara trendiga, må bra, bli accepterade och för att se bra ut. Bruksvärdet av kläderna genereras när vi använder dem och baseras på vår användarupplevelse. Så det är först efter konsumtionen som vi kan observera värdet för kunden och dess tillfredsställelse. Inom digital handel är returer en valfri tjänst med syftet att stödja kunden i köpet av kläder för att göra digital handel mer attraktiv och förbättra kundens köpupplevelse. Om en konsument upplever köpet bättre av att använda sig av returtjänst, skapas ett positivt värde, medan om kunden upplever det sämre, så skapas negativt värde. Värt att notera är att returer då är en integrerad del av kundens köpupplevelse som sätter fokus på användningen av tjänsten i kundens konsumtionsprocess, snarare än en ”service recovery” baserad på upplevd produktkvalitet. Följaktligen är användandet av returtjänst en föregångare till kundnöjdhet snarare än ett resultat av missnöjda kunder, det vill säga kunder använder returtjänsten för att förbättra sin köpupplevelse.

Enligt servicelogik köper vi kläder för att vara trendiga, må bra, bli accepterade och för att se bra ut. Bruksvärdet av kläderna genereras när vi använder dem och baseras på vår användarupplevelse. Så det är först efter konsumtionen som vi kan observera värdet för kunden och dess tillfredsställelse.

3.3.3 Returhanteringen och värdeskapande

Det råder ingen tvekan om att utbyte av produkter och pengar äger rum i returhantering. Det råder inte heller någon tvekan om att kunderna använder sig av returtjänster i sin konsumtion. För att till fullo förstå värdeskapande i returhanteringen, både teoretiskt och empiriskt, behöver vi utveckla kunskap genom bägge perspektiven på värde. Både utbytesvärde och bruksvärde spelar viktiga roller i värdeskapande kring konsumentreturer.

4

Resultat

I detta kapitel sammanställs studiernas huvudresultat. I studierna har en separat litteraturstudie genomförts som redovisas i de vetenskapliga och forskningsinriktade publikationerna. Även mer detaljerade och ingående beskrivningar av de vetenskapliga resultaten finns skildrade i dessa publikationer. En sammanställning av projektets forskningsinriktade publikationer finns i appendix.

4.1 Returpolicyn kommunicerar rättvisa och tillit

Forskningsresultaten från enkäten presenteras i följande delkapitel ordnade efter olika infallsvinklar på resultaten. Vi börjar med att diskutera det praktiska resultatet av studien och fortsätter sedan med att presentera resultaten i form av en övergripande beskrivning av den statistiska analysen. Därefter diskuterar vi kort det teoretiska bidraget, innan vi nämner begränsningar av enkätstudien.

4.1.1 Praktiska insikter från enkätresultaten

Syften med enkätstudien är att förklara hur returpolicyns rättvisa är relaterad till konsumenternas köpavsikt och hur konsumenternas förtroende för e-handelsföretaget möjligen påverkar denna relation. Våra resultat pekar tydligt på vikten av att returpolicyn uppfattas rättvist ur ett konsumentperspektiv då det har stor påverkan på deras tillit, men främst på deras köpbeslut. Det betyder att en generös returpolicy gentemot konsumenterna gör att det påverkar deras tillit till företagen på ett positivt sätt vilket i sin tur leder till en högre nivå av köpavsikt. Med andra ord, e-handelsföretag som erbjuder generösa returvillkor belönas med ett större antal köp från konsumenterna. Vidare visar resultaten att ett gott rykte kommer att uppfattas mer tillförlitligt och trovärdigt, och konsumenterna kommer att på detta sätt ytterligare lita på företagets returpolicy.

Med andra ord, e-handelsföretag som erbjuder generösa returvillkor belönas med ett större antal köp från konsumenterna.

Resultaten tyder på att returpolicyn är en viktig faktor som bör uppmärksammas och beaktas speciellt från e-handlarnas sida. Sammantaget ger denna studie värdefulla och ledande riktlinjer för vilka konsumentaspekter e-handelsföretag bör ta hänsyn till vid utformningen av sin returpolicy. En viktig lärdom för e-handlare är att den uppfattade rättvisan av returpolicyn inte bara påverkar konsumenternas köpavsikt i framtiden, utan även deras tilltro och tillit gentemot e-handlarna. Till exempel bör e-handlarna fokusera både på att bygga upp ett gott rykte som i sin tur leder till högre tillit, och en generös returpolicy vilket också leder till ytterligare ökat förtroende hos konsumenterna.

Som ett resultat av detta, är det viktigt att e-handlarna tar konsumenternas tillit och förtroende på största allvar när det gäller att utforma företagets returpolicy.

4.1.2 Statistisk analys och resultat

Enkätstudien mätte upplevd rättvisa av returpolicyen med en skala från Hsieh (2013) som förklarades med fyra olika ingående variabler (se tabell 1) avseende returpolicyens beskrivning/utformning med ett valideringsvärde på: $\alpha = 0,75$. Vidare infördes även sex ingående variabler från Hsieh (2013) för att kunna fånga och mäta konsumenternas förtroende till företaget, vars policy de refererar till, som mättes med en valideringsgrad på ($\alpha = 0,84$). Slutligen mättes köpavsikt hos konsumenternas köpavsikter hos det företag de refererar till, på en trepunkts skala på en nivå av ($\alpha = 0,91$) anpassat från Pei et al. (2014). Vi testade sedan den konceptuella modellen (se figur 1 i kapitel 2) med hjälp av P-metod med en 95-procentig säkerhetsnivå.

Resultatet visar en stark korrelation mellan rättvis returpolicy, tillit och köpavsikt (se tabell 2). Men en korrelation säger inget om orsakssambanden, kausaliteten, mellan dessa begrepp. Sambanden redovisas i tabell 3 där varje testad hypotes finns beskriven. Den totala effekten av de olika variablerna tillsammans påvisade en förhållandevis hög förklaringsgrad på modellen. Detta kan man se på R2 värde: 0.57 som förklarar hur mycket av variationerna i den oberoende variabeln kan förklaras av variationer i den beroende variabeln. Beta-värden i tabell 3 indikerar med vilken styrka och riktning de olika oberoende variablernas bidrar till variationen i den beroende variabeln. Vidare visar resultatet att:



- Rättvis returpolicy har en signifikant effekt på tillit mellan konsumenterna och e-handelsföretaget. Beta värde: 0.605.
- Rättvis returpolicy påverkar även på ett direkt sätt konsumenternas köpavsikt med ett Beta värde: 0.127.
- Vidare kan man se att konsumenternas tillit på e-handlarna påverkar deras köpavsikt med ett Beta värde på 0.594, vilket är jämförelsevis högt.
- Förhållandet mellan rättvis returpolicy och dess påverkan på konsumenternas tillit på e-handelsföretagen undersöktes också. Det visar att även denna relation har en signifikant påverkan med ett R2 värde på 0.366, vilket är högt.
- Samtliga hypoteser kring konsumenternas olika karakteristiska egenskaper (det vill säga datorvana, inkomst, kön, köpfrekvens, utbildning och ålder) testades i regressionsmodellen. Endast konsumentens köpfrekvens online fann vi vara betydande och signifikant, och påverkar förhållandet mellan upplevd rättvisa av returpolicy och köpavsikt.

Därför kan vi dra slutsatsen att konsumenternas köpfrekvens online och deras förtroende gentemot e-handlarna till stor del påverkar relationen av upplevd returpolicy rättvisa på konsumenternas köpvavsikt.

Tabell 2. Korrelationen mellan undersökta begrepp.

Pearson korrelation	PI	PT	PF
Köpvavsikt (PI)	1	.669**	.520**
Upplevd tillit (PT)	.669**	1	.605**
Upplevd returpolicy rättvist (PF)	.520**	.605**	1
Cronbach's alpha koefficient	.914	.838	.749
Medelvärde (standardavvikelse)	5.756 (1.283)	5.384 (1.249)	4.895 (1.312)

$N = 730$

** Signifikant korrelation 0.01 nivå (2-tailed).

Tabell 3. Resultat från hypotestest.

Hypotes	Beskrivning	Beta	Resultat
H ₁ ^a	Upplevd returpolicy rättvist → Upplevd tillit	.605*	Stöds
H ₂ ^b	Upplevd returpolicy rättvist → Köpvavsikt	.127*	Stöds
H ₃ ^b	Upplevd tillit → Köpvavsikt	.594*	Stöds
H ₄ ^b	Moderator Frekvens av online-inköp	.137*	Stöds
H ₅ ^b	Moderator Ålder	-.027	Förkastas
	Utbildning	-.076	
	IT-färdighet	.022	
	Inkomst	-.034	

^a Linjär regression, E metod, R-square = .366

^b Multipel regressionsanalys, Steg metod, F3, 511 = 230.402 ($P < .0005$) Adjusted R-square = .572

* Signifikant på $P < .0005$, + Signifikant på $P < .005$

4.1.3 Teoretisk slutsats och bidrag

Den befintliga litteraturen kring returpolicyns påverkan på konsumenternas uppfattning och beteende är begränsad. Resultaten från denna enkätstudie tillför ny generaliserbar kunskap till litteraturen genom att demaskera effekterna av hur e-handlarnas returpolicy påverkar konsumenternas uppfattning och beteende baserat på signaleringsteorin. Det teoretiska bidraget är främst en ny konceptuell modell (inklusive sammanställningen av begrepp och variabler) med fokus på den upplevda returpolicyns rättvisas påverkan på upplevd tillit och dess påverkan på köpvavsikt med hänsyn till olika signifikanta faktorer. Framtida studier och forskning bör använda resultaten från denna studie som en plattform för att inkludera andra aspekter (till exempel marknad, region) och andra variabler (till exempel produkttyp) för att kunna öka förståelsen kring returpolicy och dess påverkan på konsumenternas köpbeteende.

4.1.4 Begränsningar i studien

I enkätstudien undersökte vi inte skillnaden mellan olika produktkategorier och deras effekter på de hypotetiska förhållanden som testades i studien. Framtida studier bör därför testa vår modell och dess resultat gentemot olika förutbestämda produktkategorier. Dessutom är vårt empiriska material begränsat till konsumenter i Sverige. Det skulle vara intressant, och av stort värde, att testa om de härledda resultaten i denna studie håller i andra länder och sammanhang.

4.2 Konsumentreturer skapar kostnader, lönsamhet och lojalitet

Forskningsresultaten från den empiriska analysen presenteras i de tre följande integrerade avsnitten, grupperade efter olika sätt att tänka om värde och värdeskapande. Vi börjar med att diskutera det kortsiktiga utbytesvärdet av konsumentreturer för e-handeln och fortsätter sedan med det långsiktiga utbytesvärdet och kundlönsamhet. Därefter diskuterar vi bruksvärdet för kunden, innan vi går vidare till kundernas användning av returtjänst i digital handel och dess konsekvenser på köpbeteende.

4.2.1 Ökade kostnader – kortsiktiga utbytesvärdet

Analysen av de två e-handlarnas försäljning och täckningsbidrag (TB) på ordernivå visar stöd för att konsumentreturer inte skapar något utbytesvärde. Orderstatistiken i tabell 4 och 5 pekar på att kundorder med produktreturer är förknippade med ett betydligt lägre genomsnittligt täckningsbidrag (30 procent i företag A och 46 procent i företag B än kundorder utan returer. Även om kundorder som involverar konsumentreturer är förknippade med högre genomsnittligt antal produktartiklar och försäljning per order, så urholkar den extra kostnaden för att hantera returen lönsamheten på kundorderbasis. Föga överraskande är det då uppenbart att den ideala kundordern är den utan konsumentreturer och bekräftar att returer inte skapar något värde för e-handlare på kort sikt.

Tabell 4. Orderstatistik för fallföretag A.

Företag A	Produkter per order		Försäljning per order (kr)		TB per order (kr)	
	Medelvärde	SD	Medelvärde	SD	Medelvärde	SD
Utan retur	2,4	1,9	601	571	332	358
Med retur	3,0	2,3	951	930	232	429

Tabell 5. Orderstatistik för fallföretag B.

Företag B	Produkter per order		Försäljning per order (kr)		TB per order (kr)	
	Medelvärde	SD	Medelvärde	SD	Medelvärde	SD
Utan retur	2,9	2,1	914	842	575	579
Med retur	3,6	2,9	1544	1422	310	534

Orderstatistiken bekräftar den dominerande synen på konsumentreturer som en stark kostnadsdrivande faktor. Att vidta åtgärder för att bekämpa konsumentreturer känns mer än rimligt. Men kom ihåg att detta är på kort sikt. Låt oss fortsätta analysera transaktioner mer ur ett långsiktigt perspektiv.

4.2.2 Lönsamhet – långsiktiga utbytesvärdet

Vid en mer kundorienterad analys finner vi stöd att konsumentreturer skapar långsiktigt utbytesvärde för företagen. Sammanställningen med hänsyn till kundernas retur beteende i tabell 6 visar på empiriska bevis som stödjer att konsumentreturer skapar utbytesvärde för båda företagen. Ungefär en tredjedel av alla kunder i respektive företag har returnerat produkter. I jämförelse med de icke-returnerande kunderna, som ofta ses av företag som de mest nöjda kunderna eftersom de inte skickar tillbaka produkter, utgör de kunder som returnerar produkter en högre andel av företagets täckningsbidrag. För företag A, 65 procent av den totala försäljningen kommer från 35 procent av deras kunder som alla har returnerat produkter, och tillsammans representerar de 55 procent av täckningsbidraget. För företag B, 56 procent av den totala försäljningen kommer från 30 procent av deras kunder som har returnerat produkter, och tillsammans representerar de 46 procent av täckningsbidraget. Noterbart är att en kund som returnerar produkter är i genomsnitt nästan dubbelt så lönsam som en kund som inte returnerar produkter. En tydlig förklaring är att returnerande kunder står för en större andel av försäljningen som påverkar lönsamheten mer än den extra kostnad som uppstår vid hanteringen av returerna. I kontrast till ett kortsiktigt perspektiv, så innebär detta att konsumentreturer skapar utbytesvärde för företag i det långa loppet, det vill säga konsumentreturer driver kundlönsamhet och inte bara kostnader. Med denna insikt bör digital handel se konsumentreturer som en betydelsefull tjänst som skapar värde för kunden. Detta leder oss närmast till bruksvärdet av konsumentreturer.

Tabell 6. Kunders retur beteende och andel av total försäljning samt täckningsbidrag i företag A och B.

	Företag A			Företag B		
	Kunder	Försäljning	TB	Kunder	Försäljning	TB
Icke-returnerare	65 %	35 %	45 %	70 %	44 %	54 %
Returnerare	35 %	65 %	55 %	30 %	56 %	46 %

4.2.3 Bruksvärde leder till lojalitet

En än mer detaljerad kundorienterad analys, där även kundernas köpbeteende är inkluderat till användandet av returtjänster, pekar på att de kunder som finner (hög) bruksvärde i returtjänster är mer benägna att bli lojala och återkommande än de som inte finner (låg) bruksvärde i tjänsten. Analysen styrker även tidigare resultat – konsumentreturer skapar lönsamhet för företagen i det långa loppet. De två analyserade företagen visar förvånansvärt jämförbara resultat och mönster när det gäller fördelningen av kunder, försäljning och täckningsbidrag i kundgrupperna med olika köp- och retur beteende (se tabell 7 och tabell 8).

- Resultaten från företag A (tabell 7) visar att en minoritet av kunderna, 44 procent, är återkommande kunder och 57 procent av dessa har returnerat, det vill säga de har skapat bruksvärde i användning av returtjänsten. Återkommande kunderna genererar en relativt hög andel, 78 procent, av det totala täckningsbidraget och 69 procent av detta genereras av returnerare. Totalt 56 procent av alla kunder är icke-återkommande kunder där returtjänsten användes av endast 18 procent av dessa kunder. Den totala andelen av täckningsbidrag från icke-återkommande kunder är relativt låg, 22 procent, där de som använder returtjänsten står för nio procent av denna del.
- Resultaten från företag B (tabell 8) visar att en minoritet av kunderna, 48 procent, är återkommande kunder och 48 procent av de dessa har returnerat, det vill säga de har skapat bruksvärde i användning av returtjänsten. Återkommande kunderna genererar en relativt hög andel, 81 procent, av det totala täckningsbidraget och 56 procent av detta genereras av returnerare. Totalt 52 procent av alla kunder är icke-återkommande kunder där returtjänsten användes av endast 13 procent av dessa kunder. Den totala andelen av täckningsbidrag från icke-återkommande kunder är relativt låg, 19 procent, där de som använder returtjänsten står för fem procent av denna del.

Tabell 7. Andel kunder, försäljning, och täckningsbidrag för olika kundgrupper i företag A.

	Icke-återkommande kunder			Återkommande kunder		
	Kunder	Försäljning	TB	Kunder	Försäljning	TB
Icke-returnerare	46 % (Alfa)	16 %	20 %	19 % (Bravo)	19 %	25 %
Returnerare	10 % (Charlie)	5 %	2 %	25 % (Delta)	59 %	53 %

Tabell 8. Andel kunder, försäljning, och täckningsbidrag för olika kundgrupper i företag B.

	Icke-återkommande kunder			Återkommande kunder		
	Kunder	Försäljning	TB	Kunder	Försäljning	TB
Icke-returnerare	45 % (Alfa)	15 %	18 %	25 % (Bravo)	29 %	36 %
Returnerare	7 % (Charlie)	4 %	1 %	23 % (Delta)	52 %	45 %

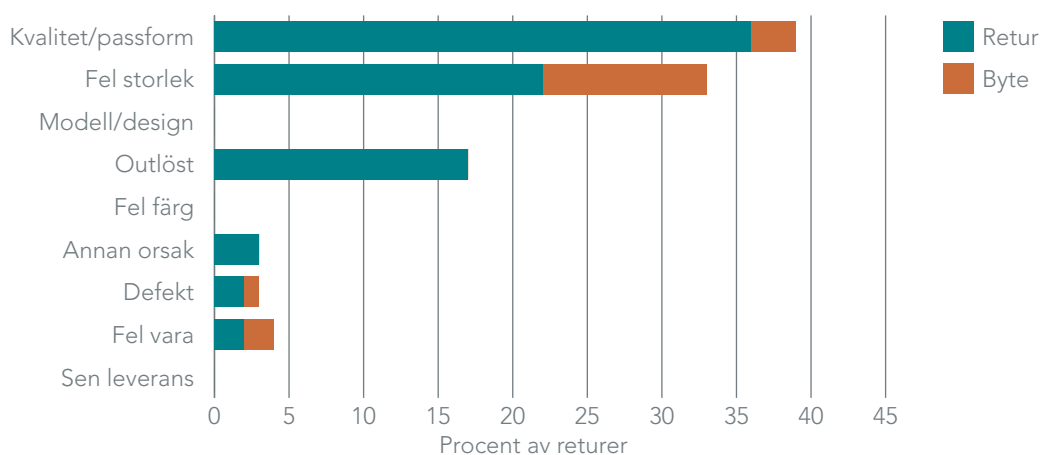
I båda företagen är en betydande del av de kunder som returnerar produkter återkommande (Delta-kunder), och representerar 25 procent respektive 23 procent av den totala mängden kunder. Anmärkningsvärt står dessa Delta-kunder för mer än hälften av den totala försäljningen och 53 procent respektive 45 procent av företagets totala täckningsbidrag. I jämförelse med Bravo-kunder, som intuitivt anses vara den ”perfekta” kunden, har Delta-kunderna en betydligt högre försäljning och andel av täckningsbidraget. Detta innebär att återkommande kunder som är en returnerare köper fler produkter och är mer lönsamma än återkommande kunder som inte returnerar produkter, även om returnerarna är förknippade med extra kostnader för att hantera returerna. Det är rimligt att anta att bruksvärde skapas i Delta-kunders användning av returtjänsten.

Tjänstebaserad marknadsföringslogik föreslår att ”det finns inget bruksvärde om inte tjänsten används” (Grönroos, 2011). Det faktum att Alfa- och Bravo-kunder inte returnerar produkter betyder att returtjänsten inte skapar/ger något bruksvärde för dem. Däremot skapar returtjänsten bruksvärde för Charlie- och Delta-kunder. Teoretiskt grundar sig detta på att användningen av returtjänsten stödjer Delta-kundernas praktiker (handlingar, handlingsmönster, beteenden och omkringliggande sammanhang) så att värde skapas i dessa, som i slutändan leder till lojala och återkommande kunder. Vilka är då dessa kundernas praktiker som stöds av returtjänsten?

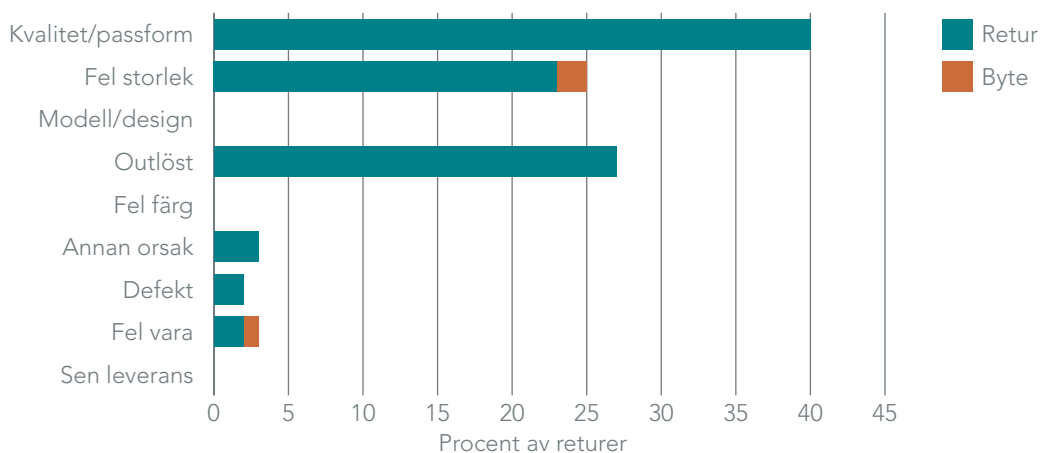
Noterbart är att en kund som returnerar produkter är i genomsnitt nästan dubbelt så lönsam som en kund som inte returnerar produkter. En tydlig förklaring är att returnerande kunder står för en större andel av försäljningen som påverkar lönsamheten mer än den extra kostnad som uppstår vid hanteringen av retureterna.

Kunders motiv till att använda returtjänster

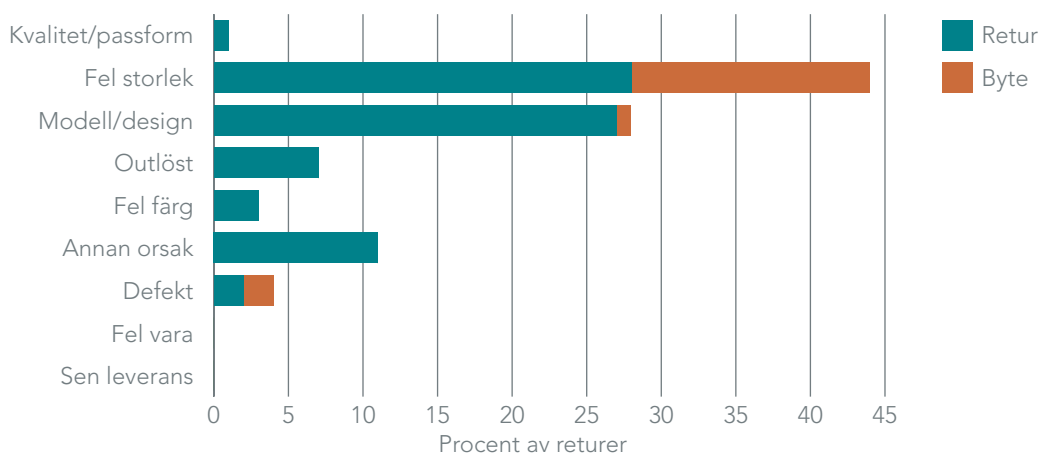
Analysen visar att det finns tydliga likheter mellan företagen när det gäller orsakerna till att kunder använder returtjänster. Figur 4, 5, 6 samt 7 ger en fördelning av faktiska förklaringar till varför kunderna har använt returtjänsten. Alla dessa skäl är motiven till att kunder returnerar produkter till respektive företag och även ibland ge upphov till att kunder lägger en produktutbytesorder. Vi skiljer mellan Charlie- och Delta-kunder eftersom man kan förvänta sig en skillnad mellan dessa grupper i användningen av returtjänsten. Det är rimligt att anta att Delta-kunder upplever det bättre att använda sig av returtjänster så att ett positivt värde skapas, vilket förbättrar köpupplevelsen och gör e-handel mer attraktiv. På samma sätt är det rimligt att anta att Charlie-kunder inte upplever det bättre, eftersom de inte är återkommande.



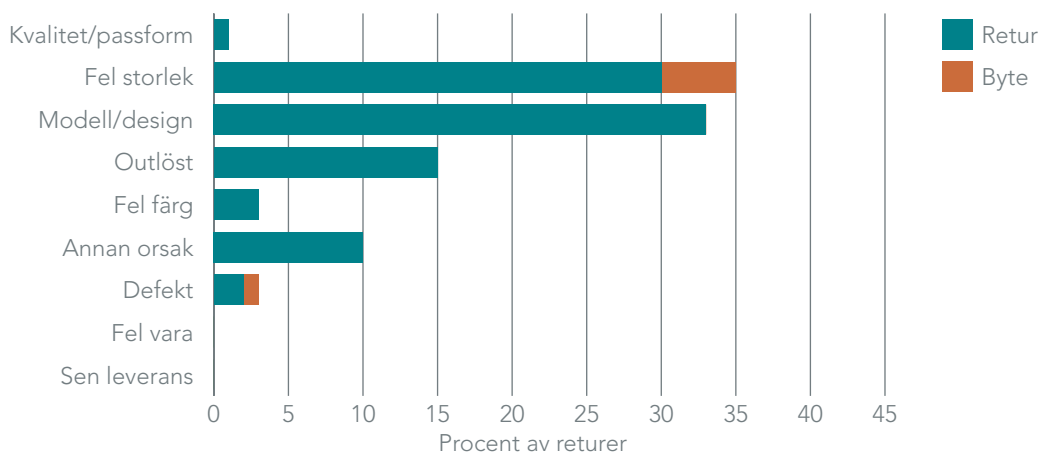
Figur 4. Delta-kunders orsaker till returer i företag A.



Figur 5. Charlie-kunders orsaker till returerna i företag A.



Figur 6. Delta-kunders orsaker till returerna i företag B.



Figur 7. Charlie-kunders orsaker till returerna i företag B.

I båda företagen är kundernas motiv för att använda returtjänsten en kombination av produkt (defekt), process (fel produkt, sen leverans), och kundrelaterade attribut (kvalitet/passform, fel storlek, modell/design, inte upphämtad, fel färg, annan orsak). I båda företagen är kundrelaterade attribut de klart dominerande orsakerna till att kunderna använder sig av returtjänster. Detta framhåller att kunderna använder främst returtjänsten som hjälp i sin konsumtionsprocess, snarare än att vara en ”service recovery” som baseras på produkt- och processrelaterade orsaker.

De två främsta anledningarna till att kunder returnerar produkter står för 72 procent (bolag A) och 73 procent (företag B) av den totala andelen av konsumentreturer. Skälen i företag A är fel storlek och kvalitet/passform, medan i företag B är fel storlek och modell/design de främsta orsakerna. En stor skillnad av returorsak mellan företagen är variationen mellan kvalitet/passform och modell/design. Kvalitet/passform är nästan 40 procent av returerna i fall A och endast två procent i företag B. Omvänt gäller för modell/design, som utgör 28 procent i företag B, medan endast en procent i företag A. I intervjuerna med returansvariga på företagen förklarade de enhälligt att detta antas vara könsrelaterad, vilket tyder på att dessa två skäl överensstämmer och kan tolkas som jämförbara. De förklarade även att de förväntar sig att huvudbakomliggande orsaken till ”annan orsak” är ofta kunden som ångrar sitt köp.

De leveranser som inte hämtas av kund vid fördefinierat serviceställe inom 14 dagar skickas tillbaka till företaget och registreras som en ”inte hämtad” retur. Med 16 procent i företag A och åtta procent i företag B, är ”inte hämtad” en av de främsta orsakerna till produktreturer. De underliggande motiven till att kunder inte hämtar sin leverans kan vara många, men i intervjuerna med ansvariga på företagen så nämndes ånger och kreditproblem vara de främsta bakomliggande orsakerna. Oberoende vilken returpolicy företagen har så debiteras företagen frakt och returkostnaden för de inte uthämtade leveranserna. Returpolicy är därför en mycket trolig påverkande faktor till att kunder inte hämtar sina leveranser.



Kunderna i företag A betalar en returavgift medan företag B har en gratis returfrakt. Om en kund till företaget A uppfattar en risk att returnera då de vet att de kommer att debiteras för returen om leveransen hämtas ut, medan de som inte hämtar ut leveransen inte löper någon risk att debiteras. Detta betyder troligtvis att den dubbelt så höga andelen ”inte hämtade” i företaget A troligtvis beror på returpolicyen. Mer intressant är att i båda företagen är skillnaden i andelen returer på grund av ”inte hämtad” mellan Charlie- och Delta-kunder jämbördig. Charlie-kunder har cirka tio procent mer ”inte hämtad” än Delta-kunder. Detta faktum antyder att Charlie-kunder är mindre benägna att använda returtjänsten, det vill säga de finner lägre bruksvärde än Delta-kunder i att använda returtjänsten.

Den låga frekvensen av returer på grund av defekta produkter eller fel i leveransprocessen betonar att konsumentreturer i de två analyserade företagen är huvudsakligen kundrelaterade. Som man kan förvänta sig är andelen Charlie- och Delta-kunder som returnerar defekta produkter lika i båda företagen. Men när det gäller leveransprocessen finner vi däremot en relativt stor skillnad mellan de två företagen. Vid intervjuerna och studiebesöken på företagen framkom det tydligt att företag A hade vuxit ur sin lagerlokal och led av begränsade lagerutrymmen och kapacitet, medan företag B inte hade några logistiska problem. Det är också intressant att kunder som returnerar på grund av försenad leverans är mycket begränsade i båda fallen. Båda företagen använder sig av samma distributör och cirka 80 procent av beställningarna skickas samma dag och mottas av kund de följande två dagarna.

Byte av produkt

Kundernas bruksvärde vid användning av returtjänsten visas även i form av byte av produkt mot en annan produkt. I båda företagen har Delta-kunderna som returnerar produkter på grund av fel storlek en relativt hög nivå av produktutbyte. Som väntat är byte av produkt ovanligt när det gäller modell/design eller kvalitet/passform eftersom kunden inte är nöjd med dessa aspekter och ett produktutbyte skulle inte hjälpa. Intressant är att när en defekt eller fel produkt levereras så är det relativt få Charlie-kunder som använder byte, medan Delta-kunder har en relativt hög andel byte. Detta betonar att Delta-kunderna upplever mer bruksvärde i att använda returtjänster än Charlie-kunder och stödjer ytterligare att kunder som finner mer bruksvärde i returtjänster är benägna att bli mer lojala och återkommande än de som inte finner bruksvärde i tjänsten.

4.3 Returprocessens aktiviteter och utformning

I detta avsnitt redogör vi för de viktigaste resultaten från de tolv fallstudier som analyserade returhanteringsprocesserna på e-handelsföretag. Baserat på returprocessens aktiviteter, beskrivna i avsnitt 3.2, och med fokus på konsumentreturer sammanfattas de *praktiker* som är identifierade i de olika fallen. Därefter utökar vi omfattning av returprocessen genom att föreslå en ny aktivitet som är härledd från det empiriska analysarbetet och inte tidigare inkluderats i returprocessen. I slutet av delkapitlet sammanfattas svårigheten i att samordna processen till en helhet. Sammanställningen av aktiviteter och praktiker utgör ett värdefullt bidrag till de företag som önskar förbättra och förnya sin returprocess.

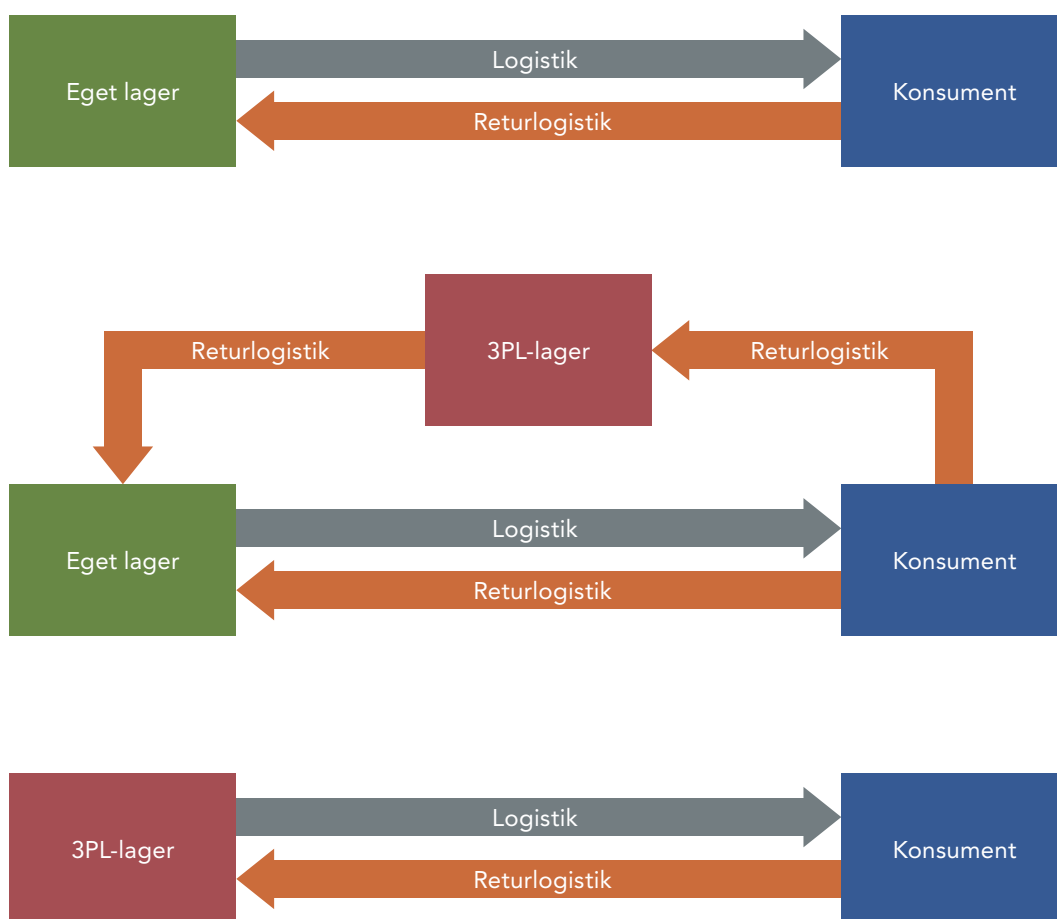
4.3.1 Konsumentreturer

Företagen gör ingen större distinktion mellan olika typer av konsumentreturer. Rent praktiskt så hanteras alla dessa i liknande och ibland i samma system lite beroende på när och hur de uppkommer. Om en produkt levereras skadad (reklamation) eller om det gäller produktgarantin så använder ofta konsumenten samma system som för att returnera en vara som vid användande av ångerrätten. De intervjuade företagen hanterar även konsumenter som returnerar relativt lika oberoende av typ av retur. En särskild

typ av konsumentretur som några företag gjorde skillnad på var de beställningar som inte hämtas av konsumenten. Företagen hade även ett speciellt namn på dessa returer, till exempel ”auto-returer”. Skillnaden i hanteringen var att dessa returer inte behövde kontrolleras på samma sätt som andra konsumentreturer.

4.3.2 Returlogistik

Precis som förväntat varierar returlogistiken en hel del för de analyserade företagen. Men samtidigt finns det likheter. I stora drag sker returlogistiken enligt de tre olika systembeskrivningarna i figur 8. E-handlarna använder sig av ett, eller en kombination av flera system beroende på produkt och marknad. Sammantaget kan vi dra slutsatsen att den traditionella beskrivningen (se figur 2) av returlogistiken är något förenklad och inte speglar aktiviteten när det gäller konsumentreturer i digital handel.



Figur 8. Beskrivningar av olika returlogistiksystem.

Huvuddelen (tolv av tretton) av fallföretagen hanterar inte insamling och transport av returerna från konsumenterna, endast ett företag hämtar i vissa fall returerna direkt från konsumenten och detta med en egen fordonspark. Det vill säga att det vanligaste

upplägget inkluderar ett ombud med hjälp en extern part (till exempel Postnord, DHL, Schenker). Oftast är det konsumenten själv som transporterar returen till ombud. Vissa returer hanteras som brev i det traditionella brevflödet och för större/tyngre gods (i två fall) så hämtas returen upp hos konsumenten. I några få fall tillåts konsumenten även att returnera till butiker.

Efter insamlingen transporteras returerna oftast tillbaka till eget lager (kan vara butik) för att processas (registrera, kontrollera, återställa). Alternativt transporteras de till en tredjepartslogistikaktör (3PL). I några få fall så hanterar även samma 3PL lager, plock och pack och hela distributionsprocessen, om inte, så transporteras de processade returerna från 3PL åter till handlarens lager. I de fall där hanteringen av returerna är outsourcad till 3PL aktör som inte hanterar övrigt lager, plock och pack så är huvudskälet för detta enligt respondenterna kostnadsbesparingar. Denna aktör är lokaliserad utanför Sverige för att åstadkomma en lägre kostnadsprofil som dock förlänger ledtid och övrig hantering mot slutkunden. Detta påpekades av respondenterna som ett uppmärksammat problem då kunderna idag förväntar sig en skyndsam hantering speciellt om de väntar på en ersättning eller bytesvara, till exempel en annan storlek.

I tabell 9 presenteras identifierade praktiker på fallföretagen kopplade till returlogistik. Det framgår att returer processas både internt på e-handelsföretagen och externt hos 3PL. Intressant är att tre företag (fall 6, 8 och 12) använder en kombination av intern och outsourcad returhantering där de styr olika marknadens returflöden till olika returdestinationer. Returlogistiken i fallföretag 2 är tydligt avskild från de övriga eftersom de har en distributionsprocess som möjliggör en kombinerad upphämtning och leverans av eventuell ny vara. Även en annan intressant observation är att endast ett av fallföretagen går ut med information om att kunder kan returnera i butik medan tre fallföretag accepterar returer i butik. Varför det är så presenterar vi i nästa delkapitel där vi presenterar hur företagen styr returflödet.

Tabell 9. Praktiker i fallföretagen i samband med returlogistik.

Returlogistik	Fallföretag											
	#1	#2	#3	#4	#5	#6	#7	#8	#9	#10	#11	#12
Outsourcad returinsamling	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Outsourcad returtransport	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Outsourcad returhantering						✓		✓	✓	✓		✓
Intern returhantering	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓			✓	✓
Kombinerar retur-upphämtning och leverans		✓										
Egen fordonsflotta		✓										
Retur i butik			✓			✓			✓			
Returoutlet					✓							
Direktförsäljning, -returer												✓

4.3.3 Gatekeeping

I stora drag syftar gatekeeping till att styra returflödet i rätt riktning från första början. Därför bygger gatekeeping på en tidig kommunikation med returnerande kunder och är således starkt förknippat med hur informationssystemet är uppbyggt. Returinformati-
onssystemet har därför en avgörande roll för möjligheterna att implementera och genomföra gatekeeping.

Åtta av de tolv analyserade företagen har någon form av gatekeeping-aktivitet. Return Merchandise Authorization (RMA), det vill säga en auktorisering eller tillåtelse att returnera, används i hälften av fallen, se tabell 10. Det innebär att dessa företag kan implementera gatekeeping-aktiviteten, det vill säga gå igenom den information som kunden anger som orsak till returen innan den fysiskt är accepterad som en retur. Vid en djupare diskussion med respondenterna finner vi att i realiteten används aktiviteten hos några andra fallföretag också men inte under benämningen RMA. I fall 12 finns det en chattfunktion med liknande utfall; kommunikationen med kunden används som en form av gatekeeping. I flertalet fall kontaktar kunden kundtjänst för att informera om att de vill returnera en eller flera varor vilket i sin tur till exempel leder till att kunden ibland, faktiskt bortforslar varan själv, vilket kan leda till mindre transport- och lagerarbete, som i sin tur kan minska kostnader både för företagen och konsumenten. Andra intressanta praktiker som företagen använder sig av är att förhandla med kunden vilket kan leda till att returen undviks helt. Ett företag har även hembesök som gatekeeping-aktivitet.

Tabell 10. Praktiker för gatekeeping och beskrivning av returinformationssystem.

Gatekeeping	Fallföretag											
	#1	#2	#3	#4	#5	#6	#7	#8	#9	#10	#11	#12
<i>Kommunikationskanal</i>												
RMA	✓	✓	✓				✓		✓	✓		
Dialog med kundservice	✓	✓	✓				✓		✓	✓	✓	✓
Chattfunktion												✓
<i>Praktiker</i>												
Levererar/byter ut gods		✓								✓	✓	
Kunden bortforslar varan		✓			✓						✓	✓
Förhandling	✓	✓										
Hembesök			✓									
Kvalitetskontroll				✓								
<i>Returinformati- onssystem</i>												
Retursedel vid leverans				✓	✓	✓		✓			✓	✓
Digital returregistrering		✓						✓	✓			✓

När det gäller returinformationssystemen så används ofta ett traditionellt pappersbaserat returinformationsflöde där sju företag föraviserar returen med retursedel redan vid utleveransen. Tre företag har själva utvecklat ett online system för returregistrering,

men inget företag har sammankopplat det digitala systemet så att det är ett stöd för gatekeeping, enbart en digital informationskanal. Endast fall 2 använder sig av digital returregistrering sammankopplat med gatekeeping.

De fyra företagen som inte använder sig av gatekeeping skickar med retursedel i alla leveranser. En gemensam nämnare för dessa företag är att de företagen har stora mängder konsumentreturer. Att implementera gatekeeping via kundtjänst eller chattfunktion är helt enkelt inte genomförbart.

4.3.4 Avoidance

Det finns många sätt att försöka undvika och minska mängden returer. I fallföretagen är arbetet med avoidance-aktiviteten ganska omfattande och spänner över stora delar av verksamheten. De olika praktikerna har därför kategoriserats i fem grupper relaterat till försäljning, information, kunder, logistik och produkt (se tabell 11). Vissa fallföretag tänker redan på konsumentreturer vid försäljningen. Att sälja ”rätt” produkt och till ”rätt” kund är två nämnda praktiker som tillämpas. I ett fallföretag så sätter dess konsulenter stolthet i att stoppa uppkomsten av returer.

Tabell 11. Avoidance-praktiker.

Avoidance	Fallföretag											
	#1	#2	#3	#4	#5	#6	#7	#8	#9	#10	#11	#12
Försäljning												
Konsulenter stolthet sätter stopp för returer												✓
Marknadsföra/sälja till rätt kundgrupp					✓							
Standardisera säljprocessen/sälja rätt produkter										✓		
Information – innan order												
Bild och bildredigering					✓			✓	✓			✓
Foto – info (innan köp)	✓											✓
Foto av produkt på modeller					✓							
Informera om produktanvändning												✓
Kommunikation		✓								✓		
Produktinformation					✓		✓	✓	✓			✓
Size and fit tool, Virtusize				✓	✓				✓			
Storleksattribut på produktsida				✓								
Storleksguider				✓		✓						
Storleksinformation						✓						
Inte informera om generös policy	✓	✓	✓	✓				✓	✓			

Tabellen fortsätter på nästa sida

Tabellen fortsätter från föregående sida

Avoidance	Fallföretag											
	#1	#2	#3	#4	#5	#6	#7	#8	#9	#10	#11	#12
<i>Information – vid eventuell retur</i>												
Chattfunktion i syfte att gatekeepa och undvika												✓
Doublecheck med kunder							✓			✓		
Feedback – leverantör	✓			✓								
Foto – feedback från kund	✓											
Kundservice – innan produkt returnerad				✓								
RMA, förhandla med kunder	✓										✓	
<i>Kunder</i>												
Analysera returmönster										✓	✓	
Avboka kundorder internt										✓		
Fakturera för outlöst										✓		
Göra sig av med kunder										✓		
Ta bort kunder från databas										✓		
Enkät (NPS)								✓				
Feedback från kunder (lyssna)	✓								✓	✓	✓	
Förhandling – feedback	✓										✓	
Kontakta kunder baserat på retur beteende										✓		
<i>Logistik</i>												
Förpackningsutveckling		✓										
Skydda primärförpackning				✓								
"Pick by voice"											✓	
Batch system		✓										
Ingen terminalhantering		✓										
Internt–externt samarbete		✓		✓								
Senarelägga batchkörning, invänta information										✓		
Utveckling av logistikprocesser										✓	✓	
<i>Produkt</i>												
Installation, hembesök				✓								
Kvalitetskontroll (efter retur)	✓	✓		✓								
Materialprov	✓											
Måttsydda produkter	✓											

Majoriteten av arbetet med avoidance kretsar kring information och informationsutbyte där fokus ofta är att informera kunderna om produkterna innan köp. Detta görs på flera olika sätt, till exempel med bilder och beskrivning av dess användning. Fallföretag med en relativt hög returandel jobbar nästan uteslutande med att informera kunder före beställning, i syfte att undvika returer samt hur de gör när de returnerar. De företag som säljer kläder lägger stort fokus på olika sätt att hjälpa kunder hitta korrekt storlek för att minimera returer. Det är samtidigt intressant att många fallföretag faktiskt undviker att informera hur generösa företagen faktiskt är när det kommer till konsumentreturer. Informationen om företagets returpolicy är mer strikt än hur företagen i praktiken hanterar kunder som vill/returnerar. De gör detta för att de vill balansera mellan att attrahera kunder och försäljning, men samtidigt inte stimulera till att öka mängden returer. Några få företag kommunicerar (till exempel via chatt och kundtjänst) med returnerande kunder i syfte att kontrollera och styra returflödet, och samtidigt arbeta med att undvika returer, en gemensam nämnare för dessa företag är att de har relativt låg returandel. Kundtjänst kan med hjälp av foto från kunden göra åtgärder för att undvika problem och eventuella returer. Till exempel ber de kunden att ta bilder på produkten i/under användning och på så vis undvika returer i realtid och även framtid.

Några fallföretag arbetar aktivt med att undvika kunder och analyserar returstatistik i syfte att till och med hindra kunder att beställa, men även avboka liggande kundorder eller radera kunder från kunddatabasen. Ett fallföretag kontaktar kunder och frågar hur de kan hjälpa dem, baserat på deras retur beteende, vilket lett till ett förändrat kundbeteende. I dialogen med kunderna så kortsluts ibland avoidance- och gatekeeping-aktiviteterna vilket kan leda till förhandling, där returer kan undvikas efter till exempel en prisjustering eller där kunden avyttrar returen lokalt.

Majoriteten av arbetet med avoidance kretsar kring information och informationsutbyte där fokus ofta är att informera kunderna om produkterna innan köp.

Endast tre företag anpassar logistiken, vilket handlar om allt ifrån processutveckling, till exempel införa plockutrustning som minskar plockfel, till distributionsupplägg där ett fallföretag väljer bort externa transporter och terminalhantering för att undvika skador och returer. Förpackningen och dess interaktion i leveransprocessen är en central komponent för två fallföretag där det inte bara handlar om att skydda produkterna utan även primärförpackningen.

Endast fyra av fallföretagen kopplar produktaspekter med avoidance. Tre av dessa arbetar med kvalitetskontroller efter en retur, vart och ett av dessa använder sig av varuprover som ett led innan försäljning av måttanpassade produkter. Ett företag installerar tekniska produkter för att på så sätt säkerställa funktionen i användandet av produkterna.

4.3.5 Service – en dold aktivitet

Service är en aktivitet som varken nämns i tidigare forskning eller i litteraturen kring returhantering. I vår djupdykning i fallföretagens returhanteringsprocess och alla dess relaterade praktiker fann vi överraskande att returlogistik, gatekeeping, och avoidance-aktiviteterna inte var tillräckliga för att beskriva fallföretagens hanteringsprocess för konsumentreturer. Många av fallen pekade tydligt på att ”service” utgör en aktivitet i returhanteringsprocessen. Denna aktivitet innehåller flertalet praktiker (se tabell 12) som är sammanflätad med de andra aktiviteterna, speciellt avoidance.

Tabell 12. Servicepraktiker.

Servicepraktiker	Fallföretag											
	#1	#2	#3	#4	#5	#6	#7	#8	#9	#10	#11	#12
Alla returer accepteras					✓				✓			
Garderob				✓								
Generös returpolicy	✓	✓		✓	✓	✓		✓	✓	✓		✓
Hyra kläder									✓			
Anpassade returalternativ			✓									
Kombinerad retur/leverans		✓										
Konservativ returpolicy							✓					
Kunden testar hemma								✓				
Köppupplevelse – returer												✓
Nöjd kundgaranti	✓	✓									✓	
Retur – missnöjd kund									✓			
Retur – säljargument				✓								
Returnera alltid om ej nöjd					✓							
Snabbt och enkelt att returnera			✓	✓		✓		✓	✓			
Uppmanar till returer				✓		✓		✓				

De tre främsta motiven till att service är en aktivitet bygger på e-handlarnas organisering av returhantering, deras syn på konsumentreturer, och deras pragmatiska (icke-) applicering av returpolicyen.

Kundservice är en mittpunkt

I fallföretagen är oftast organisering och ansvaret för själva returhanteringsprocessen fördelat på olika avdelningar. Spridningen mellan företagen är relativt stor (se tabell 13), men vi kan tydligt se att kundservice spelar en viktig roll i samtliga företag och den har huvudansvaret i fyra fallföretag. I stort sett har kundservice i alla fallföretag både ett stort ansvar över gatekeeping- och avoidance-aktiviteter, samt befogenhet att besluta om enskilda returer. En intressant observation är att returavdelningen inte har huvudansvaret i något fall.

Returer är ett serviceerbjudande

Intressant är även att i tre av fallen är konsumentreturer något som företagsledningen engagerar sig i. Det är även dessa företag som tydligt uttalar att returfrågan är eller kommer att bli av strategisk karaktär. I dessa tre fall så säljer och hanterar företagen produkter som har en relativt sett hög returgrad. Ett av dessa företag lyfter fram synen att returer löper som en ”röd tråd” genom hela organisationen och frågan lyfts upp när de diskuterar mål och försäljningssiffror, även om de hanteras rent fysiskt på lagret. Ingenstans ser de returer som ett bekymmer utan de har grundtanken att ”returer är som att prova kläder ur en garderob” och får därför inte vara ett köphinder. Det är också därför de har generösa frakt- och returvillkor utan kostnad för kunden, returer är helt enkelt en viktig del av verksamhetens serviceerbjudande.

Som en kontrast till att betrakta konsumentreturer som ett viktigt serviceerbjudande, är returer i många av fallföretagen något helt annat - konsumentreturer vill man minimera och returgraden signalerar verksamhetens kvalitet. Till exempel betonar två av företagen ”nöjd kundgaranti”, det vill säga om kunderna inte är nöjda så returnerar de. En låg returgrad betyder då hög kundnöjdhet. Även här är konsumentreturer ett serviceerbjudande. Ett antal av företagen nämner att kunden *alltid ska vara nöjd med oss* och det inkluderar även returprocessen.

Generösare än returpolicy

Sju av fallföretagen beskriver företagets returpolicy som generös. Det vill säga att dessa företag anser sig vara generösa när det gäller både vad och när kunden kan returnera. Nästintill alla företag säger att de är mer generösa i praktiken än vad de beskriver i returvillkoren. Kommentaren ”hellre fria än fälla” nämndes ofta i intervjuerna. Även detta gällde vad som returnerades och dess tidpunkt. Att marknadsföra denna service gentemot kunden var däremot tveksamt för många av företagen.

Tabell 13. Returansvar i organisationerna.

Returansvar/ledning	Fallföretag											
	#1	#2	#3	#4	#5	#6	#7	#8	#9	#10	#11	#12
Returavdelning						✓		✓				
Logistikavdelningen/ SC operations		✓		✓	✓	✓	✓	✓✓	✓	✓	✓✓	
Kundservice	✓	✓✓	✓	✓✓	✓	✓	✓✓	✓	✓✓	✓	✓	✓
Marknad/försäljning/sales		✓		✓		✓✓		✓		✓✓		
Ledning				✓		✓		✓				
Affärsutveckling						✓		✓				
Ekonomi/finans						✓		✓			✓	
Produktavdelningen								✓				

Huvudansvaret är markerat med ✓✓.

4.3.6 Brist på "röd tråd"

Aktiviteternas organisering och hur väl dess praktiker är samordnade varierade mellan fallföretagen. Även hur väl returhanteringsprocessen är integrerad i verksamhetens helhet varierade. Trots denna variation, pekar vår fallstudieanalys på att det finns en otillräcklig tydlig "röd tråd" i hanteringen av konsumentreturer. Ett av skälen är att returhanteringsprocessens funktionella tillhörighet inte alltid är självklar. Tabell 13 visar tydligt att returhanteringen spänner över flertalet funktioner. Detta medför att samordning av denna tvärfunktionella process kan lätt "falla mellan stolarna" och att varje inblandad funktion optimerar sin del på bekostnad av någon annan.

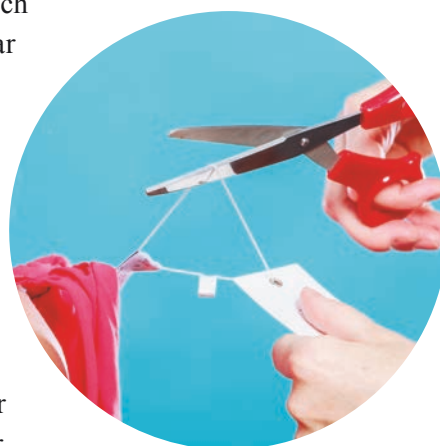
Oberoende företagets syn på resurshantering som strategisk eller ej, behöver en effektiv process vara anpassad och sammanlänkad med verksamhetens fokus, syfte och mål. Avsaknaden av en tydlig och stringent "röd tråd" kring utformningen av processens byggstenar (aktiviteter och företagets praktiker) gör att den i flertalet fall kan liknas vid ett lapptäcke av praktiker med skilda intentioner. Till exempel praktiker som gör det svårare för konsumenter att returnera och på så sätt minskar returer är inte i harmoni med en process som är inriktad på att vara försäljningsdrivande. Argument för praktiker kan framstå som helt logiska och självklara när de betraktas var och en för sig. Men de kan hamna i direkt konflikt med varandra när man ställer dem emot varandra. Därför föreslår vi att för att skapa en tydlig "röd tråd" behöver alla de involverade i returer, gemensamt utveckla en konsekvent och harmoniserad process för returhantering. Som inspirationen och diskussionsunderlag för företag ser vi denna studies sammanställning av aktiviteter och praktiker som värdefull.

Avslutande diskussion

5

I takt med att den digitala handeln växer och blir mer komplex behöver företagens processer ständigt förändras och förnyas. I denna dynamiska omgivning strävar vi inte efter att hitta en ”optimal lösning” på returhantering som passar alla. Snarare har vi sökt att förstå och förklara hur tre viktiga utgångspunkter för utformning av returhanteringsprocessen skapar potentiell dissonans och intressekonflikter. Att tydliggöra dem är en grundläggande startpunkt för alla företag och utifrån dessa kan sedan en förbättrad process utformas som klarar av att balansera dessa konflikter på ett så bra sätt som möjligt.

Med hjälp av tre starkt empiriskt förankrade forskningsstudier har projektet karaktäriserat hanteringen av konsumentreturer i digital handel som en balansakt i tre dimensioner. Att balansera returpolicy, konsumentreturens värdeskapande samt returhanteringsprocessens uppbyggnad är inget som sker i isolation. De är självklart sammanhängande och forskningsresultatet ger goda förutsättningar och robusta insikter om hur företag bör tänka kring konsumentreturer. Resultaten har även som avsikt att fungera som en katalysator och inspiration för handelsföretag som vill förbättra sin verksamhet och kundrelation genom en genomtänkt och sammanhängande returhanteringsprocess. Resultaten vänder sig även till andra aktörer, till exempel distributörer, eftersom returer sällan är en angelägenhet enbart för e-handlare eller motsvarande.



Den roll och betydelse returer har för digital handel kommer sannolikt att öka med tiden.

5.1 Behov av mer kunskap

I detta behovsorienterade forskningsprojekt belyser vi konsumentreturer i digital handel med hjälp av olika teoretiska perspektiv som utmanar och ifrågasätter gamla sanningar och tankemönster. Denna kunskapsgenerering kräver att praktiker och forskare jobbar tillsammans med ett öppet sinne och nyfikenhet. Ett bra projekt öppnar dörren för tio andra. Frågan är då vilken väg ska vi tillsammans ta härnäst?

Att det finns behov av mer kunskap och utveckling kring konsumentreturer råder det ingen tvekan om. Den roll och betydelse returer har för digital handel kommer sannolikt att öka med tiden. Flertalet engagerade företag har nämnt som önskvärda kommande steg att få en djupare insikt i konsekvenserna av returpolicyn på retur och köpbeteende,

att utveckla generella strategier för returhantering, samt att analysera och verifiera effekterna av dessa. Även att empiriskt analysera hur olika digitala verktyg påverkar konsumenternas returbeteende har föreslagits som viktig kunskap där forskare behöver förse praktiker med nya insikter.

Ett annat angränsande område som e-handelsföretag påpekar att det finns behov av mer kunskap och utveckling kring är – ”last-mile distribution”. Distributören är e-handlarens förlängda arm och tillsammans har de goda och många möjligheter att möta konsumentens ökade förväntningar och efterfrågan. Nya tankesätt och innovativa digitala verktyg behövs för att tillmötesgå framtidens konsumenter, både i storstad och i glesbygd. Den snabba e-handelsutvecklingen gör att forskare och praktiker behöver konvergera och gemensamt driva på utvecklingen så att svenska handelsföretag kan förbättra sin internationella konkurrenskraft.

Den snabba e-handelsutvecklingen gör att forskare och praktiker behöver konvergera och gemensamt driva på utvecklingen så att svenska handelsföretag kan förbättra sin internationella konkurrenskraft.

Referenser

- Bagozzi, R. P. (1974). Marketing as an Organized Behavioral System of Exchange. *Journal of Marketing*, 38 (4), s. 77–81.
- Bagozzi, R. P. (1975). Marketing as Exchange. *Journal of Marketing*, 39 (4), s. 32–39.
- Bernon, M., Cullen, J. och Gorst, J. (2016). Online retail returns management: Integration within an omni-channel distribution context. *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, 46 (6–7), s. 584–605.
- Bernon, M., Upperton, J., Bastl, M. och Cullen, J. (2013). An exploration of supply chain integration in the retail product returns process. *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, 43 (7), s. 586–608.
- Bonifield, C., Cole, C. och Schultz, R. L. (2010). Product returns on the Internet: A case of mixed signals? *Journal of Business Research*, 63 (9–10), s. 1058–1065.
- Bower, A. B. och Maxham, III, J. G. (2012). Return shipping policies of online retailers: Normative assumptions and the long-term consequences of fee and free returns. *Journal of Marketing*, 5, s. 110.
- Bring (2013). *E-handelsrapporten 2013*. Hämtad 2013, från <http://www.bring.se/ehandel/events-och-rapporter/e-handelsrapporten-2013>.
- Bring (2015). *E-handelsrapporten 2015*. Hämtad 2015, från <http://www.bring.se/ehandel/e-handelsrapporten>.
- e-barometern (2016). *E-barometern Q3*. Hämtad 2016, från <http://www.hui.se/statistik-rapporter/index-och-barometrar/e-barometern>.
- GartnerGroup (2014). Returns — The Ticking Time Bomb of Multichannel Retailing. Hämtad september 2016, från <https://www.gartner.com/doc/2849018/returns--ticking-time-bomb>.
- Genchev, S. E., Richey, R. G. och Gabler, C. B. (2011). Evaluating reverse logistics programs: a suggested process formalization. *International Journal of Logistics Management*, 22 (2), s. 242–263.
- Griffis, S. E., Rao, S., Goldsby, T. J. och Niranjana, T. T. (2012). The customer consequences of returns in online retailing: An empirical analysis. *Journal of Operations Management*, 30 (4), s. 282–294.

- Grönroos, C. (2000). *Service management and marketing: a customer relationship management approach*, Chichester: Wiley, cop. 2000, andra utgåvan.
- Grönroos, C. (2011). Value co-creation in service logic: A critical analysis. *Marketing Theory*, 11 (3), s. 279–301.
- Grönroos, C. och Ravald, A. (2011). Service as business logic: Implications for value creation and marketing. *Journal of Service Management*, 22 (1), s. 5–22.
- Grönroos, C. och Voima, P. (2013). Critical service logic: making sense of value creation and co-creation. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 41 (2), s. 133–150.
- Guide Jr, V. D. R. och Van Wassenhove, L. N. (2006). Closed-Loop Supply Chains: An Introduction to the Feature Issue (Part 2). *Production & Operations Management*, 15 (4), s. 471–472.
- Gummesson, E. (1995). Relationship marketing: its role in the service economy, i Glynn, W. J. och Barnes, J. G. (red.), *Understanding Services Management*, Wiley, New York, NY, s. 244–268.
- Hjort, K. och Lantz, B. (2016). The impact of returns policies on profitability: A fashion e-commerce case. *Journal of Business Research*, 69 (11), s. 4980–4985.
- Hsieh, P. L. (2013). Perceived opportunism (PO) in e-return service encounters. *Managing Service Quality: An International Journal*, 23 (2), s. 96–110.
- Janakiraman, N., Syrdal, H. A. och Freling, R. (2016). The Effect of Return Policy Leniency on Consumer Purchase and Return Decisions: A Meta-analytic Review. *Journal of Retailing*, 92 (2), s. 226–235.
- Kamrul, A. och Shams, R. (2016). An investigation into critical service determinants of customer to business (C2B) type product returns in retail firms. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 46 (6/7), s. 606–633.
- Kim, J. och Wansink, B. (2012). How Retailers' Recommendation and Return Policies Alter Product Evaluations. *Journal of Retailing*, 88 (4), s. 528–541.
- King, T., Dennis, C. och Wright, L. T. (2008). Myopia, customer returns and the theory of planned behaviour. *Journal of Marketing Management*, 24 (1/2), s. 185–203.
- Kotler, P. (1972). A Generic Concept of Marketing. *Journal of Marketing*, 36 (2), s. 46–54.

- Kumar, V. och Pansari, A. (2016). National Culture, Economy, and Customer Lifetime Value: Assessing the Relative Impact of the Drivers of Customer Lifetime Value for a Global Retailer. *Journal of International Marketing*, 24 (1), s. 1–110.
- Mollenkopf, D. A., Rabinovich, E., Laseter, T. M. och Boyer, K. K. (2007). Managing Internet Product Returns: A Focus on Effective Service Operations. *Decision Sciences*, 38 (2), s. 215–250.
- Mostard, J. och Teunter, R. (2006). The newsboy problem with resalable returns: A single period model and case study. *European Journal of Operational Research*, 169 (1), s. 81–96.
- Mukhopadhyay, S. K. och Setaputra, R. (2007). A dynamic model for optimal design quality and return policies. *European Journal of Operational Research*, 180 (3), s. 1144–1154.
- Norek, C. D. (2002). Returns Management making order out of chaos. *Supply Chain Management Review*, 6 (3), s. 34–42.
- Normann, R. och Ramirez, R. (1993). From value chain to value constellation: designing interactive strategy. *Harvard Business Review*, 71 (July–August), s. 65–77.
- Pei, Z., Paswan, A. och Yan, R. (2014). E-tailer's return policy, consumer's perception of return policy fairness and purchase intention. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 21 (3), s. 249–257.
- Petersen, J. A. och Kumar, V. (2010). Can Product Returns Make You Money? *MIT Sloan Management Review*, 51 (3), s. 84–89.
- Pyle, J. F. (1931). *Marketing Principles*. New York, McGraw-Hill.
- Ravald, A. och Grönroos, C. (1996). The value concept and relationship marketing. *European Journal of Marketing*, 30 (2), s. 19–30.
- Rogers, D. S., Croxton, K. L., Garcia-Dastugue, S. J. och Lambert, D. M. (2002). The Returns Management Process. *International Journal of Logistics Management*, 13 (2), s. 1–18.
- Rogers, D. S. och Tibben-Lembke, R. S. (1999). *Going Backwards Reverse Logistics Trends and Practices*. Pittsburgh, Pennsylvania, Reverse Logistics Executive Council.
- Spence, M. (2002). Signaling in Retrospect and the Informational Structure of Markets. *The American Economic Review*, 92 (3), s. 434–459.

- Stock, J. R. och Mulki, J. P. (2009). Product returns processing: An examination of practices of manufacturers, wholesalers/distributors and retailers. *Journal of Business Logistics*, 30 (1), s. 33–62.
- Vandermerwe, S. (1996). Becoming a customer “owning” corporation. *Long Range Planning*, 29 (6), s. 770–782.
- Vargo, S. L. och Lusch, R. F. (2004). Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. *Journal of Marketing*, 68 (1), s. 1–17.
- Vargo, S. L., Maglio, P. P. och Akaka, M. A. (2008). On value and value co-creation: A service systems and service logic perspective. *European Management Journal*, 26 (3), s. 145–152.
- Wallin Andreassen, T. (2000). Antecedents to satisfaction with service recovery. *European Journal of Marketing*, 34 (1/2), s. 156–175.
- Wikström, S. (1996). The customer as co-producer. *European Journal of Marketing*, 30 (4), s. 6–19.
- Wood, S. L. (2001). Remote Purchase Environments: The Influence of Return Policy Leniency on Two-Stage Decision Processes. *Journal of Marketing Research*, 38 (2), s. 157–169.
- Woodruff, R. B. och Gardial, S. F. (1996). *Know Your Customers – New Approaches to Understanding Customer Value and Satisfaction*. Oxford, Blackwell.

Appendix: Projektets vetenskapliga publikationer

För de läsare som önskar att få en mer detaljerad beskrivning i forskningsstudiernas metod, teori eller resultat hänvisar vi till projektets vetenskapliga artiklar som är under granskning i respektive journal. Nedan följer dessa i relation till våra tre studier.

Enkätstudien

- Oghazi, P., Karlsson, S., Hjort, K. och Hellström, D. (201X). Online Purchase Return Policy Fairness and Purchase Decision: Mediating Role of Consumer Trust, *Journal of Retailing*.

Empiriska analysen

- Hellström, D., Hjort, K. och Oghazi, P. (201X). Linking product returns in Internet retailing with value creation: A dualistic approach, *Journal of Operations Management*.

Fallstudien

- Hjort, K., Hellström, D., Karlsson, S. och Oghazi, P. (201X). Exploring the returns management process in Internet retailing: a multiple case study, *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*.

Egna anteckningar

” Forskning för att stärka handelns konkurrenskraft och skapa goda villkor för branschens medarbetare.



Handelsrådet | 103 29 Stockholm
Besöksadress: Kungsgatan 24
Telefon växel 010-471 85 80
www.handelsradet.se