



THE POINT OF NO RETURN

En kvalitativ studie om Sustainable Return Management

KANDIDATUPPSATS VÅRTERMINEN 2020

Stockholm School of Economics
B.Sc. Retail Management

Författare: Therése Alm & Louise Strömberg

Handledare: Angelica Blom

Abstract

In the fashion industry, return rates are considerably higher online compared to physical stores. Lately, return policies have gathered increased practical and academic attention. Mainly in terms of maximizing profitability, increasing loyalty and dealing with non-profitable customer behavior such as *serial returners*. Although much is known about *Return Management* (RM) and online return policies, few empirical studies have examined the importance of *Corporate Social Responsibility* (CSR) with regards to RM. The vast academic interest of sustainability in *reverse logistics* has not yet been extended to the literature on RM.

The purpose of this thesis is to generate insights regarding how retailers (on a more strategic level) prevent returns and work with sustainability in the early stages of RM. With a qualitative approach, including 26 observations of retailers' websites and seven in-depth interviews, this study seeks to answer the following research questions: (1) For fashion retailers, what does the strategic decision making-process look like? (2) Which internal/external factors affect decision making regarding *Sustainable Return Management*? (3) What distinguishes retailers with a *Sustainable Return Management* compared to retailers with a less *Sustainable Return Management*?

The findings show that the strategic process in practice is complex and is affected by both internal and external influences and motivations. Whereby companies with a more sustainable profile regarding returns make improvements to their strategies more frequently. Secondly, these companies tend to be more motivated to implement *Sustainable Return Management* (SRM) due to external factors. Third, companies with a SRM tend to be more concerned about institutional norms and thereby comply with CSR initiatives in their RM. Finally, although these companies aim to make returns more sustainable, they tend to offer customers lenient return policies and free returns alternatives. These insights contribute to fulfilling the existing lack of knowledge in literature regarding sustainability and RM.

Keywords: Return Management, Sustainability, Fashion Retailers, Online, Return Policy Leniency

Innehållsförteckning

1. INTRODUKTION.....	4
1.1 INLEDNING	4
1.2 BAKGRUND.....	4
1.2.1 Klädingindustrin på nätet.....	4
1.2.2 Returer på nätet.....	5
1.2.3 Förändrade kundbeteenden.....	5
1.2.4 Hållbar returhantering på nätet.....	6
1.3 PROBLEMFORMULERING	6
1.4 SYFTE	8
1.5 BEGREPPSDEFINITIONER	8
1.6 AVGRÄNSNING	8
1.7 FÖRVÄNTAT KUNSKAPSBIDRAG	9
1.8 DISPOSITION	10
2. LITTERATURGENOMGÅNG.....	11
2.1 BESLUTSPROCESS FÖR RM	12
2.1.1 Returvillkor.....	12
2.1.2 Return Avoidance	12
2.1.3 Return Gatekeeping.....	12
2.1.4 Beslutsprocess.....	13
2.2 BESLUTSPÅVERKAN.....	14
2.2.1 Kontingensteori.....	14
2.2.2 Interna resurser.....	15
2.2.3 Externa marknadskrav	17
2.2.4 Teoretiskt ramverk.....	19
2.3 UTMANINGAR FÖR EN HÅLLBAR RETURSTRATEGI	20
2.3.1 Institutionell teori	20
2.3.2 Corporate Social Responsibility.....	20
2.3.3 Strategiska utmaningar.....	21
3. METOD.....	24
3.1 VAL AV METOD OCH ANSATS.....	24
3.2 VAL AV STUDIEOBJEKT	26
3.2.1 Intervjuer.....	26
3.2.2 Observationer.....	27
3.3 INSAMLING AV DATA OCH STUDIENS UTFORMNING	28
3.3.1 Intervjuer.....	28
3.3.2 Observationer.....	29
3.4 STUDIENS TILLFÖRLITLIGHET	31
4. RESULTAT OCH ANALYS	33
4.1 BESLUTSPROCESS	33
4.2 BESLUTSPÅVERKAN.....	36
4.2.1 Interna resurser.....	36
4.2.2 Externa marknadskrav	38
4.2.3 Uppdaterat ramverk	42
4.3 RESULTAT FRÅN OBSERVATIONER.....	43

4.3.1 <i>Observations-modellen</i>	43
4.4 EN JÄMFÖRELSE AV HÅLLBARA RETURSTRATEGIER	46
4.4.1 <i>Returvillkor</i>	46
4.4.2 <i>Return Avoidance</i>	47
4.4.3 <i>Return Gatekeeping</i>	49
5. DISKUSSION	51
5.1 BESLUTSPROCESS	51
5.2 BESLUTSPÅVERKAN.....	51
5.3 BESLUTSMOTIVATION	52
5.4 BESLUT FÖR RETURSTRATEGIN.....	53
5.4.1 <i>Returvillkor</i>	54
5.4.2 <i>Return Avoidance</i>	54
5.4.3 <i>Return Gatekeeping</i>	54
6. SLUTSATS OCH SAMMANFATTNING	55
7. STUDIENS BIDRAG	57
7.1 BEGRÄNSNINGAR	57
7.2 FRAMTIDA STUDIER	57
7.3 PRAKTISKA IMPLIKATIONER.....	58
8. BILAGA	60
9. REFERENSLISTA	68

1. Introduktion

NYHETER

Trots ökat fokus på hållbarhet – returerna ökade under förra året

Hillblom (2020)

1.1 Inledning

Det är enklare än någonsin att ta del av information på nätet och botanisera bland varor världen över. E-handeln prisas för att underlätta global handel, men hur hållbart är det egentligen att handla produkter från andra sidan jordklotet? När man dessutom inkluderar returerna som uppkommer i e-handeln fördubblas den klimatpåverkan som uppstår i logistikkedjan. Nära en tredjedel av de skor och kläder som köps på nätet skickas tillbaka (Englund, 2019). En del produkter returneras mer än andra och varor som hamnar i returflödet om och om igen är stora klimatbovar. Det uppstår således betydande konsekvenser av att företag uppmuntrar kunder att beställa hem ett obegränsat antal varor. Eftersom kunders önskade produkter enkelt och utan vidare besvär kan returneras, ofta med fördelen av gratis retur.

Fria returerna är dock långt ifrån befriade från klimatpåverkan. Endast i USA orsakas varje år 15 miljoner ton koldioxidutsläpp till följd av returprocesser (Optoro, 2019), vilket är en anmärkningsvärd siffra. Denna uppsats ämnar därför att undersöka vilka beslut som behöver fattas för att returerna inom e-handeln ska gå en hållbar framtid till mötes.

1.2 Bakgrund

1.2.1 Klädindustrin på nätet

I takt med e-handels framväxt har försäljning på distans synnerligen tagit fart, där kläder är det största segmentet (Rotar, 2020). Att handla kläder på nätet har blivit allt vanligare och denna uppåtgående trend väntas fortsätta (Rotar, 2020). Shopping på nätet kan idag likställas med en form av underhållning. Dock är köpbesluten sällan genomtänkta vilket en ökande returgrad är beviset för (Rotar, 2020). Antalet returerna är dubbelt så höga i e-handeln jämfört med i fysiska butiker (PostNord, 2019). Detta kostar e-handelsföretagen enorma summor pengar och därför har oron i branschen främst kopplats till lönsamhet (Hjort et al, 2013). Den växande e-handelsmarknaden har möjliggjort för retailers att fokusera på nya kunder och ökad lojalitet

för att öka försäljningen (Rotar, 2020). Därav åsidosätter branschen många gånger frågor kring hållbarhet i returprocessen.

1.2.2 Returer på nätet

Även om e-handeln i många avseenden förenklar kundens köpresa, finns det begränsningar i hur väl kunden kan fatta beslut utan möjligheter att fysiskt se, röra vid och prova produkter. Med detta tillkommer förändringar i människors beteende, där ett köp sällan är slutet på kundens resa. Kunder blir alltmer vana vid processen att returnera och vågar därmed ta större risker genom att köpa produkter de senare kan komma att ångra (PostNord, 2019). Gapet som kan uppstå mellan vad kunder förväntar sig av en produkt och den faktiska produkten blir speciellt påtagligt inom e-handeln, vilket ställer krav på transparens. Särskilt när det kommer till kläder och skor, där material och storlek är avgörande och varierar både mellan olika produkter och företag.

1.2.3 Förändrade kundbeteenden

Med den risk ett e-handelsköp kan innebära för kunden, har den globala e-handeln länge präglats av en låg konverteringsgrad (Statista, 2020). Till följd av detta utnyttjar e-handelsföretag generösa returvillkor som ett verktyg för att minska kundens upplevda tröskel till köp (Janakiraman et al, 2016). Dessa marknadsföringsknep har resulterat i en shoppingkultur som uppmuntrar till konsumtion, men även returer, genom att fraser i stil med "*fria returer*" och "*enkla returer*" kommuniceras i e-handeln.

Liberala returvillkor som dominerar i modebranschen främjar oroväckande kundbeteenden i form av *serial returners*. Detta är kunder vilka kontinuerligt beställer varor utan egentlig köpintention, det vill säga varor de avsiktligt inte kommer att behålla (Wisterberg, 2019). En dystert trend för e-handeln där upp till 60 % av köpen inom produktkategorin kläder returneras (Moroz, 2019). Sociala medier bidrar till problematiken, när jakten på *likes* går ut över retailers. På senare tid har kundbeteenden identifierats där beställda kläder burits och fotats av beställaren, för att sedan läggas upp på dennes privata Instagram-konto innan en retur gjorts. Detta har i media benämnts *snap and send back*, ett fenomen som en av tio britter engagerar sig i (Barclaycard, 2018). Detta kundbeteende har en betydande påverkan på retailers lönsamhet. Till följd av den alltmer stigande returgraden börjar problematiken även ringa varningsklockor i form av ökad klimatpåverkan (PostNord, 2019).

Med utgångspunkt i ovanstående stycke har returvillkor på senare tid hamnat alltmer i fokus. Boozt och Asos är exempel på två e-handelsföretag som utmärker sig då de vidtagit drastiska åtgärder under året 2019 (PostNord, 2020). Dessa företag har satt ned foten genom att numera blockera kunder från att handla i deras webbshop ifall deras AI identifierar dem som *serial returners* (Englund, 2020). Resultatet av Boozts

strategi att bannlysa *serial returners* har följts upp och resultaten är anmärkningsvärda, med en ökad omsättning på 17,6 % (Breakit, 2020). Dock har dessa initiativ inte bemötts positivt av kunder i media och offentliga klagomål är ett faktum. Frågan kvarstår om denna strategi kring returhantering bidrar till en hållbar framtid för modebranschen som helhet?

1.2.4 Hållbar returhantering på nätet

År 2015 antog FN 17 globala mål för en hållbar utveckling (*Sustainable Development Goals*) vilket har lett till framsteg inom detaljhandeln (United Nations, 2019). För att bidra till detta har EU-direktiv även gjort klädbutiker pliktskyldiga att upplysa kunder om plastkassars negativa inverkan på klimatet - ett initiativ som har lett till att flera stora klädkedjor beslutat att ta betalt för sina plastpåsar i fysiska butiker (Horvatovic, 2017). Dock ses inte dessa hållbarhetsinitiativ i samma utsträckning inom e-handeln, som utöver plastförpackningar präglas av långa transportsträckor till följd av distansköp. Under 2018 rapporterades att enbart 6 % av e-handelsföretagen har utformat sin returhantering utifrån hållbarhetsaspekter (Svensk Handel, 2018). Hur kan denna lucka i företagens CSR-åtaganden förklaras? Hållbarhetsfrågor engagerar trots allt konsumenterna, där 76 % av svenska konsumenter anser att hållbarhet är viktigt för retailers i klädindustrin (Svensk Handel, 2018). Trots detta ökade returgraden från svenskarna i e-handeln under år 2019 (Hillblom, 2020).

Det bör tolkas som ett varningstecken att branschens aktörer inte lyckats gå till botten med returproblemet i e-handeln. Frågan kvarstår hur retailers ska lyckas hantera denna retur-hysteri på ett hållbart sätt. Komplexiteten är stor då kunder förväntar sig generösa returvillkor, samtidigt som de begär hållbart ansvarstagande. Returer är en global klimatbov som ökar i takt med att liberala returvillkor tillåter returgraden att eskalera, vilket ställer branschen mot väggen. Returers klimatavtryck går inte längre att sopa under mattan. Komplexiteten i denna hållbarhetsfråga gör den relevant både för företag och akademiker att undersöka vidare.

1.3 Problemformulering

Returer har länge uppmärksammats i akademisk kontext. Redan år 2002 introducerade Rogers et al begreppet *Return Management* (RM), vilket i korthet förklaras som en management-process över viktiga beslutsområden som minskar onödiga returer (Rogers et al, 2002). Dock introducerades denna forskning kring beslutsprocesser före e-handelns stora genombrott. En utbredd e-handelsmarknad bidrar till en ökad komplexitet i returhanteringen, som än idag involverar outforskade områden. Med de förändringar som skett på e-handelsmarknaden sedan 2002, inte minst med ett ökat fokus på hållbarhet, finns behov av att återuppta Rogers et als modell. Att returhanteringen är en viktig strategisk fråga har framkommit av flera avhandlingar sedan dess (Mollenkopf et al, 2007; Bernon et al, 2013; Röllecke et al, 2018). Det framgår dock

att sättet returer förstås och beskrivs i forskning avviker från hur de hanteras i praktiken och att flera av de beslut som tas i returhanteringen saknar strategisk förankring (Hjort et al, 2019). Således finns stort akademiskt intresse i att undersöka om Rogers et als modell fortfarande har relevans idag, vilket leder in på uppsatsens första frågeställning (*Research Question*).

RQ1: *Hur ser den strategiska beslutsprocessen ut för RM i modeföretag online?*

RM har fångats upp av allt fler akademiker men forskningen är fortfarande i ett primitivt stadium (Röllecke et al, 2018). Därtill är forskningen kring hållbarhet i RM begränsad och långt ifrån heltäckande, där beslutsfattandet för en hållbar returhantering främst behandlas i varuförsörjningen (*reverse logistics*) samt i cirkulära system (Frei et al, 2020). Denna uppsats introducerar därav ett nytt begrepp, *Sustainable Return Management* (SRM), som ännu inte är vedertaget i akademisk kontext. I denna uppsats definieras SRM som en returstrategi som ämnar att göra returer mer hållbara, i såväl det förebyggande stadiet som i det mer logistiska returflödet.

I uppsatsens introduktion framgick att beslutsfattandet för en hållbar returhantering är komplex. För att öka förståelsen för detta fenomen behöver akademiker studera vad som påverkar beslutsfattandet. Vilka externa faktorer som påverkar returstrategier har tidigare undersökts i Italien, dock inte för kläindustrin och utan ett hållbarhetsperspektiv (Mollenkopf et al, 2007). Av detta följer den andra frågeställningen.

RQ2: *Vilka interna/externa faktorer påverkar besluten för Sustainable Return Management (SRM)?*

Utav befintlig forskning framgår att den strategiska delen av returhanteringen har ett återkommande fokus på lönsamhet (Mollenkopf et al, 2007; Bernon et al, 2013; de Leeuw, 2016; Röllecke et al, 2018). Forskningen är inte övertygande och lyckas inte klargöra huruvida returer bör begränsas till varje pris eller om liberala returvillkor kan fortleva (de Leeuw, 2016). Detta område genomsyras av motsägelser. Ökande returgrader har en betydande negativ inverkan på klädföretagens lönsamhet och hållbarhet. Ändå uppvisar företag att de uppmuntrar kunder till returer i e-handeln. Hur skall denna paradox förklaras och förstås? Det finns anledning att undersöka dessa strategier i skenet av den riktning returhanteringen i klädbranschen tagit under det senaste året.

Röllecke et al (2018) gör ett gott försök att utarbeta returstrategier som lämpar sig för olika företag, men i detta avseende råder en avsaknad av att beakta hållbarhet. Det finns därmed ett stort behov av en undersökning av företag vars strategier inte enbart baserar sig på lönsamhet, utan tar hänsyn till hållbarhet. En analys av detta sker med utgångspunkt i uppsatsens sista frågeställning.

RQ3: *Vad utmärker företag med en hållbar RM jämfört med företag med en mindre hållbar RM?*

1.4 Syfte

Denna uppsats ämnar att fördjupa förståelsen kring hur företag i praktiken fattar strategiska beslut för en hållbar returhantering i e-handeln och hur deras SRM skiljer sig åt. Som en del av detta ingår att undersöka och problematisera de interna- och externa faktorer som underlättar eller försvårar dessa hållbarhetsbeslut.

1.5 Begreppsdefinitioner

I denna uppsats förekommer ett flertal akademiska begrepp som läsaren med fördel bör förstå för att kunna ta till sig resultatet. Därmed sammanfattas de mest centrala begreppen nedan. En mer grundlig beskrivning följer i litteraturgenomgången.

Return Management (RM) som berörts ovan kommer fortsatt vara centralt i denna uppsats. Det är ett begrepp som beskriver hur returer hanteras på en strategisk nivå och innefattar *avoidance*, *gatekeeping*, returer och *reverse logistics* (Rogers et al, 2002):

- *Avoidance*: En strategi som förebygger att returer sker (Rogers et al, 2002).
- *Gatekeeping*: En strategi som begränsar vilka returer som tillåts (Rogers et al, 2002).
- *Returpolicy*: Den text kunden kan hitta på ett företags webbshop under rubriken "returvillkor". *Returpolicy* och *returvillkor* används fortsättningsvis synonymt genom uppsatsen.
- *Reverse logistics*: De processer som sker då en vara skickas tillbaka från kunden till företagets lager (Silva et al, 2013). Vilket består av att samla in, inspektera, sortera, avfallshandera samt åter-distribuera returnerade produkter (Agrawal et al, 2016).

Sustainable Return Management definieras, likt RM, som ett begrepp för hur returer hanteras på en strategisk nivå, men med ett fokus på miljömässig hållbarhet. Då det till stor del är företagens egna ansvar att avgöra hur hållbar returhantering de vill tillhandahålla, relaterar denna uppsats till hållbarhet genom *Corporate Social Responsibility* (CSR). CSR förklaras som det större ansvar företag tar för den påverkan de har på samhället och miljön.

I denna studie definieras e-handelsföretag som företag vilka säljer produkter på nätet, oavsett om de även har fysiska butiker.

1.6 Avgränsning

Inom ramen för denna uppsats finns ett behov av att göra avgränsningar då RM är ett mycket omfattande område. Fokus i denna uppsats kommer läggas på *gatekeeping*, *avoidance* och returer. *Reverse logistics* är i sig

tillräckligt stort för att enskilt bli föremål för en avhandling. För de som är intresserade av en grundligare genomgång kring hållbarhet i *reverse logistics* och cirkulära system finns redan etablerad forskning att tillgå. Därutöver är enbart de strategiska processerna av intresse i denna undersökning, vilket innebär att de operationella processerna inom RM faller utanför ramarna för denna studie.

För att uppfylla uppsatsens syfte kommer RM uteslutande undersökas ur ett företagsperspektiv. E-handeln belastas av högst returgrad (PostNord, 2019) och därmed utesluts returhantering i fysisk butik, om det inte avser en omnikanal-retailer som även tar emot returer från e-handeln i sina fysiska butiker. Det anses dock relevant att avgränsa undersökningen till kundreturer i mode- och kläindustrin, då denna bransch är störst på e-handelsmarknaden och har högst returgrad (Rotar, 2020).

1.7 Förväntat kunskapsbidrag

Denna studie gör tre viktiga bidrag till den befintliga forskningen kring RM genom att förklara problemen ur ett nytt perspektiv. Varje kunskapsgap knyter an till en frågeställning, därav beskrivs kunskapsgapen nedan i ordningsföljden som frågeställningarna tidigare presenterades i.

(1) Då Hjort et al (2019) flaggar för att sättet returer förstås och beskrivs i forskning avviker från hur de faktiskt hanteras i praktiken, finns fog för att insikter från branschen behöver förenas med litteraturen. Dock har författarna funnit en avsaknad av forskning kring hur hållbarhetsbeslut fattas för returer i e-handeln idag. I detta avseende gör denna uppsats viktiga bidrag till Rogers et als (2002) beslutsprocess, genom att undersöka hur besluten fattas för returer idag specifikt för modeföretag, och huruvida detta avviker från Rogers et als tidigare forskning.

(2) Avsaknaden av litteratur kring vad som påverkar besluten för en hållbar returhantering är stor. Litteraturen är fragmenterad och inget akademiskt bidrag sammanställer såväl interna som externa faktorer som påverkar beslutsprocessen, ett kunskapsgap denna studie ämnar fylla.

(3) Returhanteringen som helhet är utforskad, men det är begränsat med forskning kring hållbarhetsaspekter i densamma. Framförallt saknas ett akademiskt hållbarhetsfokus på returvillkor, *avoidance* och *gatekeeping* - det vill säga, de strategier som stoppar returer innan de sker. Därav återfinns ett kunskapsgap där företagens returstrategier inte har belysts ur ett hållbarhetsperspektiv, vilket också är det sista kunskapsgap denna uppsats adresserar.

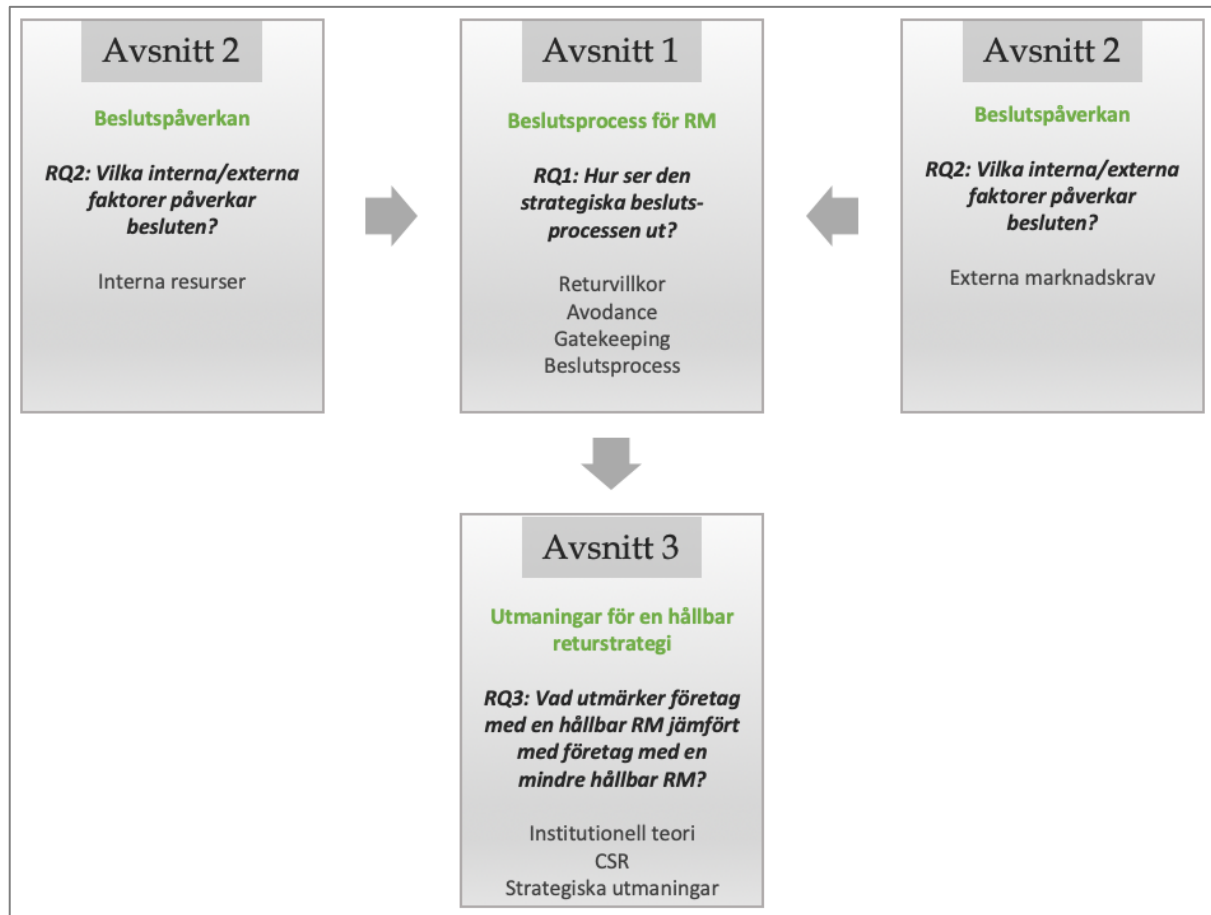
Denna empiriska studie är därmed ett försök att tillföra nödvändig kunskap kring hur *Sustainable Return Management* (SRM) tar sig i uttryck och hur resonemangen bakom dessa beslut lyder.

1.8 Disposition

Uppsatsen är uppbyggd så att läsaren i nästkommande avsnitt (2) ges en överblick kring den litteratur som idag finns inom området. Varvid beslutsprocessen, beslutspåverkan och hållbarhetsutmaningar för RM beskrivs mer ingående. Detta för att ge en god grund för resterande delar av uppsatsen. I avsnitt 3 presenteras den valda metoden för studien samt de tillvägagångssätt som använts för att besvara frågeställningarna. Vidare (avsnitt 4 och 5) presenteras uppsatsens resultat och analys där det även förs en diskussion kring fenomenen. Avslutningsvis (avsnitt 6 och 7) kan läsaren förvänta sig en sammanfattning av uppsatsens viktigaste bidrag och implikationer. Bilaga och referenslista finner läsaren längst bak (avsnitt 8 och 9).

2. Litteraturgenomgång

Teorins disposition följer nedanstående modell (se Figur 1), där beslutsprocessen för RM presenteras inledningsvis (Avsnitt 1). Därefter presenteras returernas strategiska beslutspåverkan (Avsnitt 2) och slutligen hållbarhetsbeslut i företag (Avsnitt 3). Denna genomgång syftar till att föra läsaren genom den tidigare litteratur och teori som formar uppsatsens ramverk. Ramverket kommer att utvecklas under Avsnitt 1 och Avsnitt 2 för att sedan presenteras i en slutlig version under rubriken 2.2.4 *Teoretiskt ramverk*.



Figur 1: Teorins disposition

2.1 Beslutsprocess för RM

I enlighet med Rogers et al (2002) är kärnan i RM att hindra (*gatekeep*) och undvika (*avoid*) returer snarare än att endast optimera det fysiska returflödet. Som framkom i tidigare avsnitt, är viktiga områden inom beslutsprocessen därmed att förebygga returer genom (1) *returvillkor*, (2) *avoidance* och (3) *gatekeeping*. I detta avsnitt kommer dessa strategier att presenteras var och en för sig.

2.1.1 Returvillkor

Returer kan delas in i fem olika kategorier; (1) kundreturer, (2) marknadsreturer, (3) tillgångsreturer, (4) produktåterkallning och (5) miljöbaserade returer (Rogers et al, 2002). Kundreturer är vanligt förekommande och kundernas benägenhet att returnera varor visar sig till viss del kunna styras av företagets returvillkor (Janakiraman et al, 2016). Returvillkor har varit föremål för forskning på senare tid (Janakiraman et al, 2016; Hjort et al, 2013; Oghazi et al, 2018). Det som undersöks är hur returvillkor skapar lönsamhet exempelvis genom segmentering av kunder och optimal prissättning av returfrakten.

2.1.2 Return Avoidance

Avoidance är en strategi för att i ett förebyggande stadium minska behovet av att produkter returneras och hamnar i returflödet (Rogers et al, 2012). Detta kan enligt Hjort et al (2019) delas in i åtgärder som vidtas innan försäljning och efter försäljning. Rogers et al (2012) menar att en förebyggande åtgärd är att företag, innan försäljning till kund, försäkras sig om att produkten följer uppsatta kvalitetskrav och är användarvänlig. Flera *avoidance*-strategier som har behandlats i tidigare litteratur är tydliga produktbilder, produktbeskrivningar och storlekstabeller (Moroz, 2019). Sedan RM introducerades i litteraturen har nya sätt att minska antalet returer framkommit, där en av de mer innovativa lösningarna är virtuella provrum (Moroz, 2019). Här spelar innovation fortsatt en stor roll för att hitta nya sätt som företag kan hjälpa kunden förstå plaggets exakta egenskaper (Röllecke et al, 2018). Tidigare forskning finner stöd för att lönsamheten i returflödet ökar genom *avoidance*-strategier. Det nämns att synergieffekter med hållbarhet då även kan uppnås (Bernon et al, 2011). Utöver de synergieffekter som nämnts mellan ett minskat antal returer och hållbarhet, råder en avsaknad vad gäller studier på sambandet mellan hållbarhet och *avoidance*-strategier.

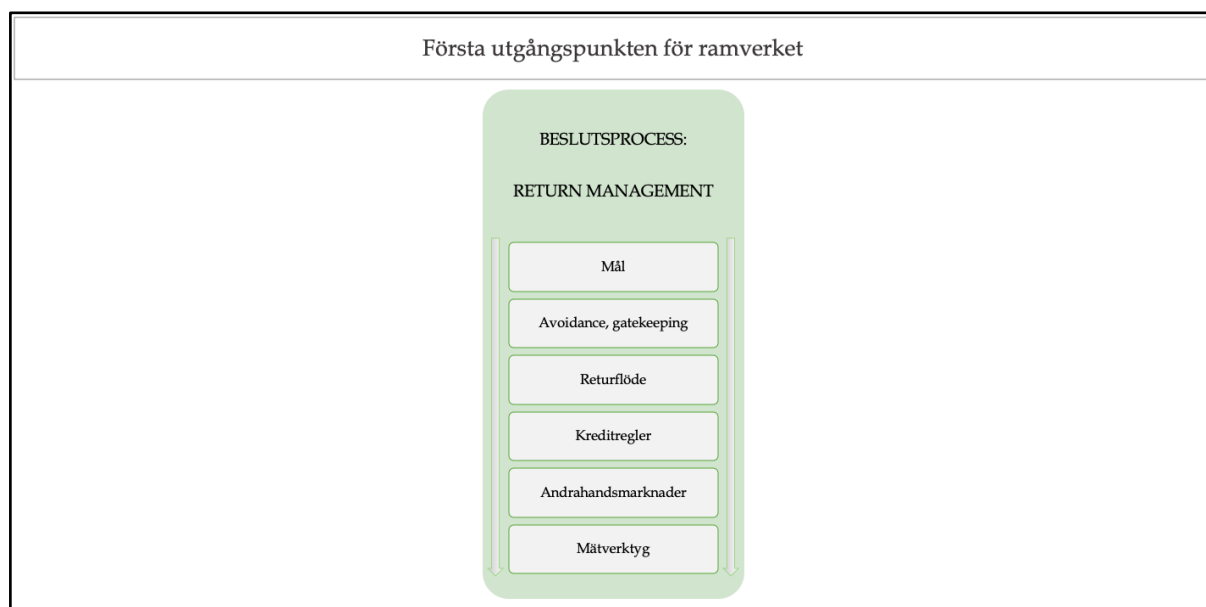
2.1.3 Return Gatekeeping

Gatekeeping är aktiviteter ämnade att begränsa vilka produkter som får returneras och hamna i returflödet (Rogers et al, 2012). Rogers et al nämner *gatekeeping* i form av att begränsa antalet dagar tillåtna för returer, kräva kvitto för returer och att ta betalt för returhanteringskostnaden (Rogers et al, 2012). *Gatekeeping* minskar därav antalet returer av varor som inte har ett faktiskt behov av retur, som inte hade godkänts för retur eller varor som har returnerats till fel destination (Rogers et al, 2012). Processen för *gatekeeping* har

konkretiserats på senare tid av Hjort et al (2019). *Gatekeeping* kan ske hos kunden innan en annars otillåten retur hade skickats till retailern, med en så kallad *return authorization*. Alternativet är att returer genomförs med en medskickad returblankett och då initieras kontrollen av varorna (*gatekeeping*) först när returen nått retailerns lager. Här spelar RM stor roll i att avfärda otillåtna returer i rätt stadie innan en potentiellt onödig transport sker. Detta undersöker Hjort et al (2019) ur ett lönsamhetsperspektiv. Det finns således anledning att undersöka relevansen av *gatekeeping* i syfte att göra returer mer hållbara.

2.1.4 Beslutsprocess

Ovanstående strategier är viktiga beslutsområden för företag när de utformar och reviderar sin returstrategi (Rogers et al, 2002). Rogers et al (2002) presenterar hur hela beslutsprocessen bör hanteras i en välrefererad modell (se Figur 2). Modellen delas in i sex viktiga beslutsområden; (1) sätta mål för företagets returer, (2) bestämma hur returgraden ska minskas med *avoidance* och *gatekeeping* (3) bestämma returflöde, (4) bestämma kreditregler/fakturavillkor, (5) bestämma eventuella andrahandsmarknader/outlets och slutligen (6) bestämma mätverktyg. Detta säkerställer att en omfattande strategi utformas för företagets returhantering. Rogers et al (2002) antyder att processen startar med att utforma mål och strategier, vilket efterföljs av nästkommande beslutsområden i en systematisk ordningsföljd. Enligt författarnas vetenskap, råder en brist på akademiska studier som undersöker hur Rogers et als beslutsprocess överensstämmer med beslutsprocessen för returer inom modeföretag. Detta är även det första kunskapsgap som denna uppsats ämnar att fylla.



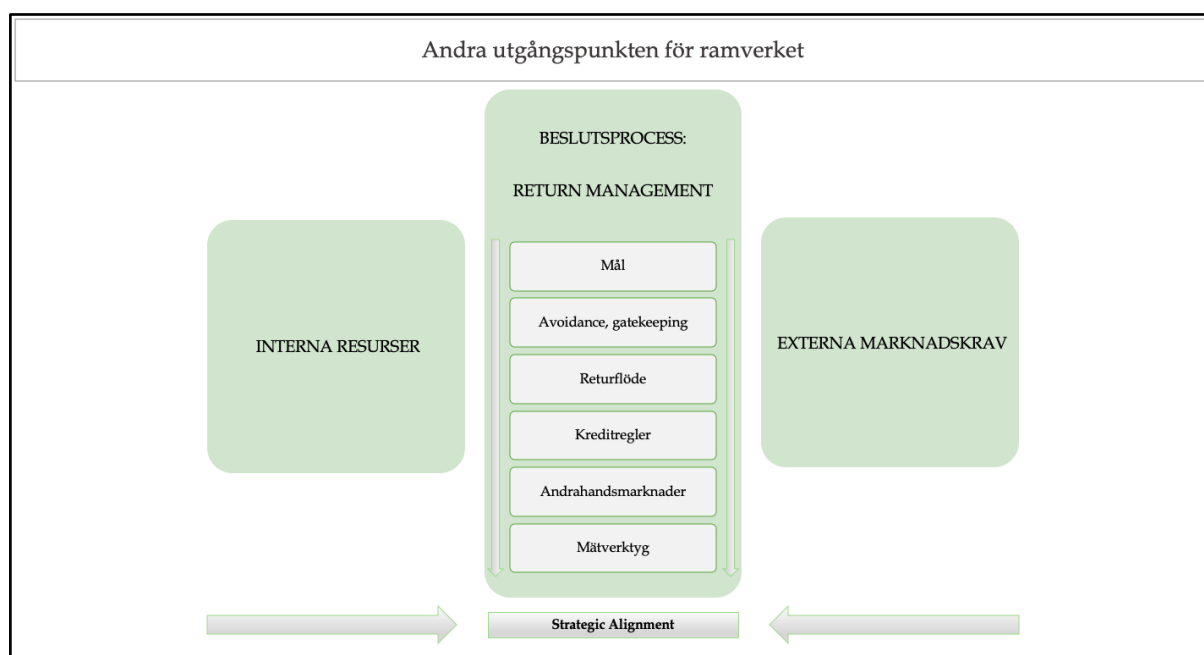
Figur 2: Beslutsprocessen enligt Rogers et al (2002)

2.2 Beslutspåverkan

I följande avsnitt beskrivs tidigare forskning kring vad som kan påverka den beslutsprocess som presenterades ovan. Inledningsvis beskrivs konceptet kring "strategic fit". Därefter följer en redogörelse av den litteratur som berör interna resurser och externa marknadskrav som begränsar eller underlättar för en hållbar returhantering. Slutligen presenteras uppsatsens färdigställda ramverk.

2.2.1 Kontingensteori

I enlighet med Slack och Lewis (2017) ska en framgångsrik strategi förena ett företags externa marknadskrav med de interna resurser företaget besitter (se Figur 3). Detta är en pågående process då förändringar på marknaden kan ändra förutsättningarna och få företaget ur balans. När en balans dock är uppnådd kallas det i litteraturen för "strategic fit" (även kallat *alignment*), vilket ingår i kontingensteorin (Donaldson, 2001). Detta är ett önskvärt stadie eftersom marknadens krav då inte är för höga för företagets operationella färdigheter, samtidigt som företaget inte besitter resurser och kapacitet som inte kommer marknaden till nytta. Genom att undersöka hållbara returstrategier (SRM) på detta vis finns stor potential att belysa intressanta resonemang kring företagets beslut och bidra till forskningen kring RM.



Figur 3: Illustration av "alignment" av interna resurser och externa marknadskrav. Baserad på forskning kring strategi av Slack och Lewis (2017)

I en omnikanal-kontext finner Bernon et al (2016) ett flertal interna och externa faktorer som leder till att returer sker - däribland köpbeteenden, passform och kund-demografi. En förståelse för dessa faktorer kan förbättra utformningen av RM genom att företag ökar träffsäkerheten i exempelvis sina *avoidance-strategier*

(Bernon et al, 2016). Marknadskrav och interna resurser som påverkar RM berörs sporadiskt i litteraturen och en övergripande bild är svår att få. Mollenkopf et al (2007) är en av få som specifikt undersöker de externa marknadskrav som ställs på returhanteringen. När det kommer till hållbarhet är litteraturen än mer återhållsam. Detta är uppsatsens andra kunskapsgap som ämnar att fyllas och nedan sammanställs de faktorer som går att utläsa i tidigare forskning.

2.2.2 Interna resurser

Detta avsnitt ger en överblick över tidigare litteratur som benämner interna resurser, som möjliggör eller begränsar en hållbar returstrategi (SRM). Dessa delas in i följande områden: (1) affärsidé och organisation, (2) produkt, (3) kapacitet, (4) försäljningskanaler och (5) interna system. Se Bilaga 1 för en sammanställning.

Affärsidé och organisation

Teori visar på att företagens affärsidé har inflytande på dess förmåga att utforma en hållbar returstrategi (Bernon et al, 2018; Rogers et al, 2012; Kumar et al, 2012). Som exempel argumenterar Bernon et al (2018) för att cirkulära system bäst lämpar sig för företag med en hållbar vision och ledarskapsinriktning. Vid valet av hållbar avfallshantering menar Rogers et al (2012) att företag med en premium-status har en begränsad valmöjlighet. Detta är till följd av att deras *brand equity* kan ta stryk av att sälja varumärket på andrahandsmarknaden (Rogers et al, 2012). Kumar et al (2012) belyser andra aspekter kring *brand equity* och menar att företagens image lyfts av att framstå som ett ansvarstagande företag som arbetar med hållbarhet i hela varuförsörjningskedjan. Ett företag som enas om att en hållbar hantering skapar värde, snarare än kostnader, har större sannolikhet att implementera en hållbar varuförsörjningskedja och göra detta lönsamt (Kumar et al, 2012).

Flera avhandlingar kartlägger även hur en internt integrerad organisation underlättar för en effektiv RM (Rogers et al, 2002; Mollenkopf et al, 2007; Bernon et al, 2011). Det beror på att returer både påverkar och påverkas av arbetet i flera avdelningar i organisationen såsom kundservice, logistik och marknad (Rogers et al, 2002). I dessa sammanhang har dock inte hållbarhetsavdelningens närvaro, eller frånvaro för den delen, studerats.

Produkt och förpackning

Hållbarhet berörs i högre grad i avhandlingar kring förpackningsmaterial i e-handeln. Flera tidigare studier kopplar en minskad användning av onödiga produktförpackningar till en hållbar returstrategi (Rogers et al, 2002; Pålsson et al, 2017; Silva et al, 2013). Tidigare litteratur behandlar även produktens egenskaper såsom produktens kvalitet, pris och passform och bekräftar att dessa faktorer påverkar vilken returstrategi ett företag bör utforma (Li et al, 2013; Bernon et al, 2016; de Leeuw, 2016). Produkternas egenskaper påverkar även produkternas livslängd (Blackburn et al, 2004) och vilken skada de potentiellt utsätts för i en retur (Bernon et al, 2016). Som exempel kan en del produkter tära mer på marginalerna än andra under en retur.

Sådana process-hanteringskostnader sker exempelvis när produkten provas, förlorar eventuella accessoarer, saknar förpackning och hanteras i returflödet (Bernon et al, 2016). Blackburn et al (2004) introducerar begreppet "*Marginal value of time for returns*" (MVT) som relaterar till att en del tidskänsliga produkter förlorar mer i värde över tid. För att maximera möjligheten att återanvända eller sälja en returnerad produkt på nytt måste produkter med en kort livslängd ha en responsiv varuförsörjningskedja.

Kapacitet

Produkternas skick när de anländer efter en retur bidrar till att returprocessen utsätts för stor variabilitet och varje returnerad produkt måste undersökas och sorteras var för sig (Rogers et al, 2012). Operationell kapacitet är därför väsentlig för en effektiv returhantering. Exempelvis ställer returer krav på en skicklig kundservice-verksamhet, personal och lagerutrymme (Bernon et al, 2011). Mot den bakgrunden belyser Röllecke et al (2018) att e-handelsföretag som är små och saknar resurser fortfarande kan tillämpa en effektiv returstrategi (RM) genom samarbeten med tredjepartsaktörer. Det har dock bekräftats att tredjepartsaktörer många gånger är underskattade i företag som strävar efter hållbara varuflöden och cirkulära system (Kalverkamp et al, 2019). Kalverkamp et al (2019) menar exempelvis att företag inte måste förlita sig på intern kapacitet för att ta tillvara på osålda och returnerade varor, utan kan överlåta eventuell återvinning och återanvändning av varorna till en tredje part (Kalverkamp et al, 2019).

Försäljningskanaler

Det är vanligt förekommande att företag samarbetar med postombud och inlämningsboxar vid kundreturer inom e-handeln (Röllecke et al, 2018). Omnikanal-företag kan även erbjuda kunder att returnera varor köpta i e-handeln i sina fysiska butiker (Bernon et al, 2016), vilket möjliggör för en mer hållbar returhantering (Buldeo Rai et al, 2019). Wollenburg et al (2018) undersöker vidare hur företag bör "styra kunder" till att returnera i de olika försäljningskanalerna för att skapa ökad lönsamhet.

Zhang et al (2020) har nyligen studerat effekten av att ett företag erbjuder multikanals-returer (Zhang et al, 2020). Multikanals-returer förklaras som ett scenario där leverantör och retailer tillåter att en produkt returneras hos någon av parterna (såväl online som i fysisk butik) oavsett vilken kanal varan köptes i (Zhang et al, 2020). Med andra ord innebär detta att en kund som köpt en produkt från ett leverantörsvaremärke i e-handeln kan returnera varan hos en retailer som tillhandahåller varan. Slutsatsen är att multikanals-returer minskar returkostnader och ökar servicegraden vilket kan medföra positiva synergieffekter på försäljningen. (Zhang et al, 2020). Studien tar dock form av ett numeriskt experiment vilket innebär att de antaganden som görs i scenariot är förenklade och inte förankrade i verkliga fall. Hållbarhetsfördelarna med att returnera e-handelsköp i fysiska butiker är till stor del ett utforskat område, inte minst inom RM.

Interna system och kunskap

Vidare är det få avhandlingar som studerar hållbarhetsfördelar med att följa upp och analysera företagets returdata. Röllecke et al (2018) menar att aggregerad data över kunders returhistorik bör samlas och

integreras med företagets kunddatabas (Röllecke et al, 2018). Hjort et al (2013) menar dock att det finns en brist på riktlinjer kring hur värdefull information ska samlas in och hur denna data sedan ska analyseras. Bernon et al (2016) föreslår att retailers följer köpbeteenden i sina ordersystem för att kunna införa begränsningar för kunder som kontinuerligt missbrukar retursystemet. Denna strategi beskriver även Röllecke i sin avhandling och poängterar att en del företag saknar den kunskap och de interna system som krävs (Röllecke et al, 2018).

2.2.3 Externa marknadskrav

Detta avsnitt redogör för tidigare litteratur som behandlar externa marknadskrav, vilka möjliggör eller begränsar en hållbar returstrategi (SRM). Dessa delas in i följande områden: (1) lagar, (2) kunder och (3) konkurrens. Se Bilaga 2 för en sammanställning.

Lagar

Många gånger är det lagar om deponerat avfall och bestämmelser för miljöfarligt material som motiverar företag att se över sin RM (Mollenkopf et al, 2007; Rogers et al, 2002). När det kommer till konsumenternas rättigheter i e-handeln regleras dessa av EU:s direktiv (Hjort et al, 2016). En del Europeiska länder som Tyskland och Finland följde till en början direktiven mycket strikt och valde att lagstadga 14 dagars gratis returrätt för alla e-handelsaktörer. Trots att lagen har lättats på i dessa marknader, har få aktörer ändrat till att kunder får stå för returfrakten (Hjort et al, 2016). Modebranschen i e-handeln som helhet genomsyras fortfarande av liberala returvillkor (Hjort et al, 2016).

Konkurrenssituation

De liberala returvillkoren i branschen kan förklaras med att konkurrensen är hård och att e-handlare måste locka kunder från de fysiska butikerna (Hjort et al, 2013). Detta framkommer i flera avhandlingar som behandlar problemen med en hög returgrad (Gattorna, 2010; Mollenkopf et al, 2007). För att ta steget mot cirkulära system inom returhanteringen tillägger senare forskning att företagets position på marknaden har betydelse (Bernon et al, 2018) och att hållbara varuflöden kan bidra med en ökad konkurrenskraft (Lee et al, 2013).

Kunder

I denna konkurrensutsatta marknad, har kunderna stor makt. Tidigare litteratur identifierar returvillkor som en form av kundservice (Chen et al, 2015), vilka kunder ställer höga krav på (Rogers et al, 2012). Kunder ställer även allt högre krav på att företag tar ansvar för hållbarhet i varuförsörjningskedjan som helhet (Gillespie et al, 2016). Hur detta påverkar beslutsfattandet kring företagens returstrategier (RM) är dock svårt att utläsa.

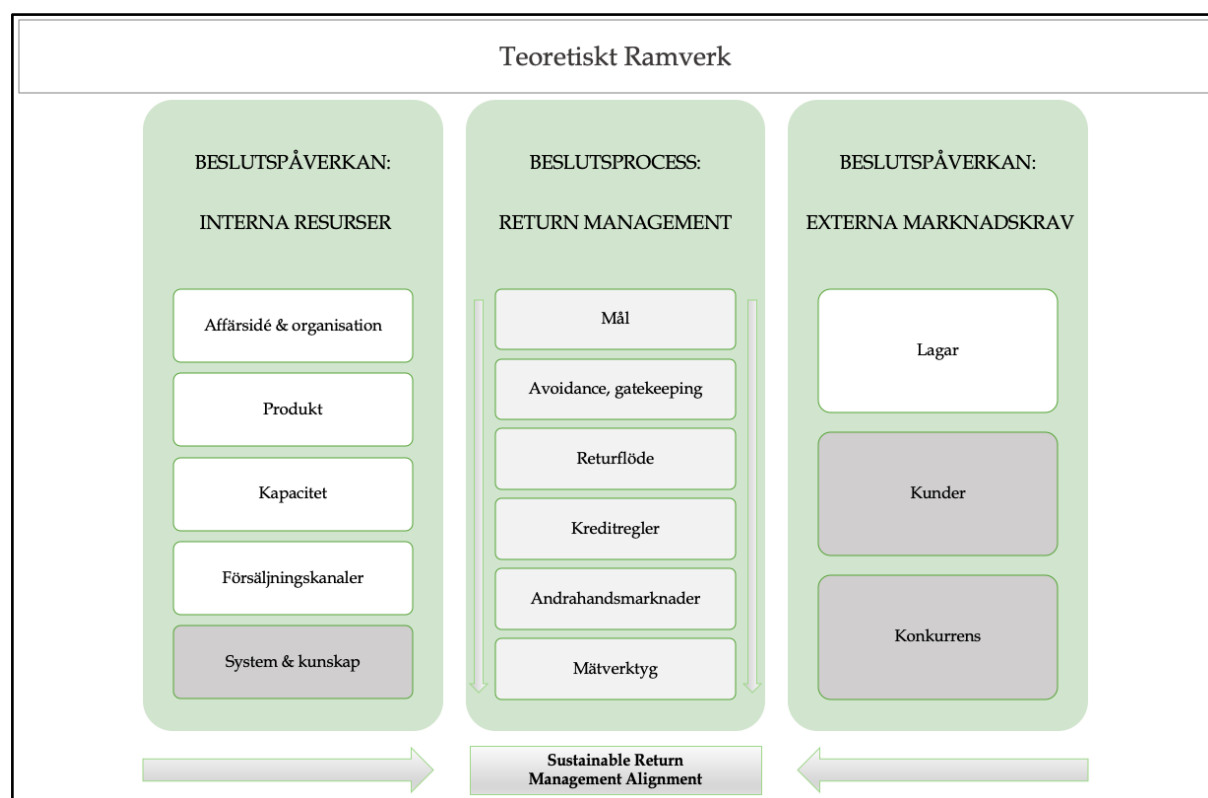
Utöver de krav kunder ställer på returvillkoren i e-handeln, är risken stor att kunden ångrar sitt köp, så kallad *buyers remorse* (Rogers et al, 2002). I detta sammanhang redogör Bernon et al (2016) för att ett köpbeteende fostrats där kunden beställer kläder för att prova hemma, innan de gör valet att köpa dem. De finner stöd för att kunder gärna “överbeställer” och inte oroar sig för att behöva returnera varor i ett senare skede, vilket har stor påverkan på företagets RM (Bernon et al, 2016). Detta är vanligare bland yngre och modemedvetna kunder och därmed identifierar företag med en äldre kunddemografi färre så kallade *serial returners* (Bernon et al, 2016).

Som en del i detta har Hjort et al (2013) utforskat kundsegmentering inom RM. De bekräftar att en del branscher erbjuder fria returer för att tillgodose de kunder som upplever osäkerhet kring produkternas passform. Dock finner de att en del kunder missbrukar fria returer. Med missbruk syftar Hjort et al till kunder som förändrar sitt köpbeteende på grund av liberala returvillkor. Exempelvis genom att köpa flera storlekar och returnera de som inte passar, om detta inte hade skett vid kund-bekostade returer. Gattorna (2010) introducerar begreppet “*over-service*” i litteraturen, vilket förklaras genom att en del kunder inte förtjänar fria returer då deras köp inte genererar lönsamhet för företagen (Gattorna, 2010; Hjort et al, 2013). Att erbjuda samma returvillkor för samtliga kunder leder till “*under-*” eller “*overservice*” för olika kundgrupper (Gattorna, 2010). Hjort et al (2013) föreslår därmed att kunders returvillkor bör segmenteras baserat på försäljning och retur-mönster, för att varje kund ska erbjudas den service de förtjänar.

2.2.4 Teoretiskt ramverk

Denna uppsats kommer härnäst kringta kring det teoretiska ramverket som beskrivs nedan. Till följd av det kunskapsgap som råder på området valde författarna att skapa ett eget ramverk, med utgångspunkt i den välrefererade beslutsprocessen av Rogers et al (2002). Med förklaring i kontingensteori (Donaldson, 2001) tar ramverket även med de interna resurser och externa marknadskrav som efterföljande litteratur påvisar har ett inflytande på beslutsprocessen.

Till följd av att få avhandlingar kring RM kopplar sina slutsatser till hållbarhet, utan främst till lönsamhet, är ramverket uppdelat i två färgkoder; vit och grå. De vita boxarna indikerar att det finns tidigare litteratur inom något område av RM (*avoidance, gatekeeping, returer eller reverse logistics*) som kopplar den vita boxen (*affärsidé/ produkt/ kapacitet/ försäljningskanaler/ lagar*) till hållbara returstrategier. De grå boxarna representerar tidigare litteratur som har presenterat en mindre tydlig koppling mellan den grå boxen (*system/ kunder/ konkurrens*) och en hållbar RM. Dock menar författarna att det är en gråzon, då litteratur på samtliga områden har en svag anknytning till hållbara returstartegirer. Detta betonar vikten av att undersöka huruvida ramverket kan bekräftas i denna akademiska studie.



Teoretiskt Ramverk

2.3 Utmaningar för en hållbar returstrategi

I detta avsnitt sätts ramen för hur hållbarhet definieras i uppsatsens undersökning av hållbara returstrategier (SRM). Därefter återfinns en redogörelse för de avvägningar, även kallade "trade offs", som beslutsfattare ställs inför i sin returhantering enligt tidigare forskning.

2.3.1 Institutionell teori

Den tidigare litteraturen menar att institutionell teori har en unik förmåga att förklara hur extern kultur och sedvänja påverkar företagsbeslut (Frynas et al, 2016). Tidigare litteratur finner exempelvis att institutionell teori ökar förståelsen för varför en del företag implementerar hållbara varuflöden (Lee et al, 2013). Likt kontingensteorin är den institutionella teorin fokuserad på företagets relation till dess omgivning. Dock är inte nyckeln till framgång balansen mellan interna resurser och externa marknadskrav, utan att bygga upp legitimitet och stöd från den externa miljön (Frynas et al, 2016). Hållbarhetsarbetet är således ett försök att möta samhällets förväntningar, intressen och begäran (Frynas et al, 2016). I denna studie kommer därför den institutionella teorin vara behjälplig i att belysa drivkraften till att implementera en hållbar returhantering (SRM).

Enligt institutionell teori agerar företag utefter sin omgivning (Frynas et al, 2016). Dock agerar de inte alltid rationellt och fattar inte alltid beslut som är de mest effektiva eller lönsamma. De påverkas av invanda mönster, informella och formella regler, samt sedvänjor. Hållbarhetsarbetet drivs exempelvis av en önskan att passa in i institutionen (Frynas et al, 2016). För att överleva måste företagen förhålla sig till de externa faktorerna på sin marknad och uppnå legitimitet. Det beror inte på att de externa aktörerna är särskilt starka eller tvingar företagen att fatta särskilda beslut, utan grundar sig i vanor och normer som skapats. Utan legitimitet är det svårt, för att inte säga omöjligt, för företag att i längden få investeringar, kunder, leverantörer etc. (Frynas et al, 2016). Då uppsatsens inledande avsnitt antyder att en del e-handelsföretag slits mellan motstridiga institutionella krav (en liberal returkultur vs. höga krav på hållbarhetsarbete) bör detta fenomen undersökas med utgångspunkt i institutionell teori.

2.3.2 Corporate Social Responsibility

I detta sammanhang sätter den negativa klimatutvecklingen stor press på samhälle och företag. Inte minst är klimathoten en stor utmaning för företag i klädindustrin (Fletcher, 2014). Det figurerar ett flertal begrepp för att beskriva hur företag tar ett större ansvar för sin påverkan på miljön. Chang et al (2017) kartlägger samtliga dessa och menar att de mest använda teorierna är *Corporate Social Responsibility* (CSR), *Stakeholder Theory*, *Corporate Sustainability* och *Green Economics*. Enligt Blowfield och Frynas (2005) förklaras CSR på följande vis; "Att företag tar ett ansvar för den påverkan de har på samhället och miljön, även bortom juridiska krav och individens egna ansvar".

I vilken grad, och varför, CSR inkorporeras i företag varierar i stor utsträckning. Frynas et al (2016) förklarar att externa- samt interna drivkrafter motiverar företag till att bedriva ett CSR-arbete. Frei et al (2020) talar istället om att företag uppvisar en låg medvetenhet kring hur returer påverkar dessa CSR-åtaganden. Returer anses vara en oundviklig kostnad i e-handeln som hamnar långt ned på prioritetslistan. Därav uppvisar få företag ett strategiskt arbete med hållbarhet i returhanteringen (Frei et al, 2020). I denna uppsats kommer begreppet "hållbarhet" fortsatt att syfta till CSR.

Agrawal et al (2016) finner stöd för att företag anser att det viktigaste med returflödet är att skapa lönsamhet, därefter att begränsa dess miljöpåverkan. Annan forskning menar att hållbarhet och lönsamhet i returhanteringen går hand i hand. Enligt Kumar et al (2012) är en hållbar varuförsörjningskedja även mer lönsam genom att det spar resurser, eliminerar svinn och förbättrar produktiviteten. Kumar et al (2012) finner därför interna- såväl som externa drivkrafter till att implementera en hållbar varuförsörjningskedja. Härav kvarstår frågan varför inte samtliga företag implementerat strategier för en hållbar hantering av returer. Detta leder in på nästföljande avsnitt kring strategiska utmaningar.

2.3.3 Strategiska utmaningar

2.3.3.1 Avvägningar

Att utforma en strategi för returer (RM) försvåras av de inneboende avvägningar, så kallade *trade offs*, som företag måste ta hänsyn till. Att upprätthålla en effektiv RM och en hög kundservice, är exempelvis en svår balansgång (Röllecke et al, 2018; Rogers et al, 2012). Å ena sidan visar sig en effektiv RM ha stora fördelar i form av minskade hanteringskostnader. Å andra sidan finner Röllecke et al (2018) att servicegraden kan sjunka och kundnöjdheten ta stryk när kunders returer begränsas eller nekas. Denna avvägning blir allt mer problematisk i ljuset av att en kunds *customer lifetime value* (CLV) aldrig återhämtar sig efter en omständigt returprocess (Röllecke et al, 2018). I detta sammanhang identifierar Rogers et al (2012) en *trade off* som råder mellan hög servicegrad och strikt *gatekeeping*, i den bemärkelse att hård *gatekeeping* (det vill säga en begränsning i vilka returer som tillåts) kan ske på bekostnad av att erbjuda kunder en önskvärd service. I forskningen är det dock brist på kunskap kring de *trade offs* som råder mellan olika RM-strategier och hållbarhet, vilket medför att det även saknas en förklaring till att flera företag inte utformat sin returhantering utifrån hållbarhetsaspekter. Frågan återstår kring hur denna lucka i företagets CSR-åtaganden kan förklaras.

2.3.3.2 Return policy leniency

I uppsatsens tidigare avsnitt har det tydliggjorts att modebranschen identifierat ohållbara returmönster, men vad orsakar dessa? Ett väletablerat begrepp i litteraturen är *return policy leniency* som handlar om hur liberal en returpolicy är. För att ge ett exempel klassas en lång returtid i kombination med gratis returfrakt som en liberal returpolicy. Janakiraman et al (2016) skriver att *return policy leniency* kan baseras på fem egenskaper; *tid*, *pengar*, *ansträngning*, *omfattning* och *byte*. *Pengar* och *tid* beskrivs som den returkostnad och returtid kunden behöver förhålla sig till vid en eventuell retur. Med *ansträngning* syftar Janakiraman et al (2016) till att en del returpolicys kräver mer av kunden, som att kunna uppvisa originalkvitto, ha alla etiketter/prislappar kvar på produkten och att inte bryta förpackningen. *Omfattning* är som ordet indikerar en fråga om vad som får returneras, exempelvis får sällan rea-plagg returneras i fysiska butiker. I returpolicyen kan det även finnas bytesvillkor istället för eller utöver öppet köp. Janakiraman et al (2016) finner att köpintentionen ökar med företag som är generösa när det kommer till att ge kunden pengar tillbaka utan att ta betalt för returen samtidigt som en generös *omfattning* ökar antalet returer. De finner även att en längre returtid leder till färre returer.

Det är ett mycket viktigt beslut huruvida e-handelsföretag ska erbjuda en liberal returpolicy eller inte. Hjort et al (2016) finner stöd i sin kvantitativa studie att kunder som erbjuds fria returer totalt sett bidrar mindre till lönsamheten. Den enda positiva finansiella effekten av fria returer är att det ökar antalet nya kunder. Därav förklarar Hjort et al (2016) att returpolicyen kan behöva anpassas efter kundsegmentering. Detta är dock inte hugget i sten då en del forskning även talar för en liberal returhantering för samtliga kunder (Röllecke et al, 2018; Janakiraman et al, 2016). Exempelvis finner Janakiraman et al (2016) att liberala returpolicys har större positiv effekt på försäljningen än vad det i negativ bemärkelse ökar antalet returer. Frågan kvarstår huruvida liberala returpolicys ska begränsas till en viss kundgrupp genom segmentering, ifall de ska erbjudas till samtliga kunder eller begränsas överlag i branschen. *Return policy leniency* har studerats flitigt med fokus på lönsamhet (Janakiraman et al, 2016; Hjort et al, 2016; Röllecke et al, 2018) och blir relevant inom ramen för denna uppsats då det även kan finnas samband till hållbarhet.

Röllecke et al (2018) presenterar tre strategier företag kan implementera för returhanteringen (RM); (1) fullt kostnadsfokus, (2) en balans mellan kostnad och kundnöjdhet eller (3) fullt fokus på kundnöjdhet. Mot den bakgrunden argumenterar Röllecke et al för att företag ökar sin konkurrenskraft när den övergripande affärsidén för företaget överensstämmer med den valda strategin. Detta är en av få studier vars slutsats är att en hög returgrad (till följd av en liberal returpolicy) kan vara positivt. Ett exempel som ges är e-handelsaktören Zalando som med en liberal returpolicy ämnar att stärka företagets övergripande strategi om kundfokus, vilket i sin tur kan öka företagets konkurrenskraft. Dock råder ett kunskapsgap i litteraturen angående returstrategier som ämnar att göra returer hållbara. Detta är det tredje och sista kunskapsgap som denna uppsats behandlar. En större förståelse över rådande strategier för en hållbar returhantering behövs

för att öka kunskapen kring *Sustainable Return Management* (SRM). Därför kommer denna uppsats tillföra ett hållbarhetsperspektiv, som bygger vidare på Röllecke et als forskning om returstrategier.

3. Metod

Syftet med detta avsnitt är att redogöra varför vald metod lämpar sig för att besvara frågeställningen, samt hur det empiriska materialet samlats in. Vidare görs en genomgång kring hur materialet har bearbetats, följt av en diskussion kring studiens tillförlitlighet.

3.1 Val av metod och ansats

Den strategiska returhanteringen i e-handeln är ett mycket komplext forskningsområde på stark frammarsch. Dock skrivs jämförbart lite om CSR-åtaganden inom beslutsområdena för returhanteringen. Med ett outforskat område av detta slag, menar författarna att en kvantitativ metod är svårutformad. Därav ansågs en kvalitativ undersökning bättre lämpad, för att fånga in beslutfattares bakomliggande resonemang och tankegångar vilket kan bidra till en ökad kunskap om ämnet. Detta genom att tillåta undersökningarna att bygga vidare på varandra och styra in på nya intressanta resonemang och företeelser som vidare kan undersökas (Jacobsen, 2002). Uppsatsen har således en mer dynamisk, så kallad abduktiv ansats då insamlingen av teori och empiri genomfördes löpande.

Enligt Alvehus (2019) innebär begreppet *abduktion*, ”en växling mellan empirisk och teoretisk reflektion, där man arbetar med teorin, återvänder till empirin och funderar på vad den kan betyda i ljuset av teorin; kanske upptäcker nya aspekter av det som studeras som föranleder att teorin modifieras och utvecklas; och sedan möter en förnyad teoretisk insikt återigen det empiriska materialet”. Med detta i åtanke menar författarna att den valda teorin i slutändan uppnår högre relevans och förklaringsvärde för frågeställningarna och ämnet i fråga. Under arbetets gång har författarna fokuserat på att bearbeta empirin med ett öppet sinne och sensitivitet (Fejes, 2019). Den teoretiska förståelsen har dock inte avvisats. Teorierna har agerat som inspirationskälla för att upptäcka tendenser i ett annars överväldigande material.

Enligt Widerberg (2002) kompletterar olika kvalitativa infallsvinklar varandra och kan därför med fördel kombineras. Med utgångspunkt i detta genomfördes både djupintervjuer och systematisk insamling av observationer från e-handelsföretag inom modebranschen (se Tabell 1). Detta ansågs av författarna vara nödvändigt för att besvara samtliga frågeställningar. Observationerna är av stor relevans för att skapa en förståelse för de implementerade strategier som framträder på marknaden. SRM såväl som företagets *return policy leniency* är information som är möjlig att observera och jämföra i förhållande till varandra. Dock är resonemangen bakom dessa strategier minst lika viktiga för att uppfylla uppsatsens syfte, varför även en intervjustudie med sju företag genomfördes. Syftet med djupintervjuerna var att finna svar på bakomliggande faktorer kring RM som inte kunde hittas via andra källor. Detta stöds av Alvehus (2019) som menar att intervjun är ”ett effektivt redskap för den kvalitativa forskaren, eftersom den genom att interagera med sina respondenter kan fråga om känslor och motiv, få reda på hur olika personer ser på ett händelseförlopp eller hur ett visst fenomen framställs i berättelser och anekdoter”.

Val av metod

Vad?	Hur?	Varför?
Kvalitativ studie	Djupintervjuer: Sju semistrukturerade intervjuer med beslutsfattare på fem modeföretag och två samarbetspartners, som utgick från öppna intervjufrågor kring RM och hållbarhet.	Djupintervjuer användes för att erhålla primärdata från praktiska exempel (inom företag). För att kartlägga hur företag resonerar kring sina beslut för RM och hållbarhet i RM. Frågeställning: RQ1, RQ2, RQ3
	Observationer: 26 observationer av RM på webbsidor och hållbarhetsrapporter för modeföretag.	Observationer användes för att erhålla primärdata från praktiska exempel (i offentliga handlingar). För att kartlägga företagens fastställda beslut kring RM, det vill säga hur strategin tagit sig uttryck. Frågeställning: RQ3
Insamling av litteratur	Relevant vetenskaplig teori och litteratur har insamlats genom sökord på Google Scholar, Handelshögskolans internetbibliotek MerQuery och lånade böcker.	För att i ljuset av tidigare litteratur förklara det empiriska resultatet ur ett teoretiskt perspektiv. Frågeställning: RQ1, RQ2, RQ3

Tabell 1: Uppsatsens val av metod

3.2 Val av studieobjekt

3.2.1 Intervjuer

Den första delen av den empiriska studien bestod av djupintervjuer med sju olika företag. Fem av dessa representerades av e-handelsföretag inom modebranschen, med varierande storlek och med olika erbjudanden och prisnivåer gentemot slutkund (se Tabell 2). Alla fem aktörer agerar på den svenska e-handelsmarknaden, men har även verksamhet i Norden, Europa och globalt. Urvalet berodde på att författarna ämnade få en spridning i materialet, vilket är av intresse för att se empiriska samband och skillnader. Utöver dessa fem företag bidrog två samarbetspartners till det empiriska materialet; Happy Returns och RePack. Dessa arbetar med hållbara lösningar i returprocessen och bidrog till uppsatsens syfte genom att berätta hur företag på marknaden arbetar med returer och vilka resonemang som driver dem till beslutet att samarbeta med Happy Returns respektive RePack. Detta gav nya infallsvinklar och perspektiv kring ämnet, samt en kontrast gentemot de andra mer traditionella retailföretagen. Happy Returns finns i dagsläget endast på den amerikanska marknaden. Deras affärsidé kan förenklat beskrivas med att vara en samarbetspartner i returprocessen som kopplar ihop kunder och retailers. Fokus i verksamheten ligger på att arbeta tillsammans med retailers för att göra returer mer hållbara och lönsamma. Det finska företaget RePack har intagit den svenska marknaden och arbetar som samarbetspartners till retailers genom att tillhandahålla återanvändningsbara förpackningar som företagen i sin tur erbjuder sina kunder vid leveranser och returer.

För samtliga företag ombads att få kontakt med en person på chefsposition som ansvarar för hållbarhet i returer. Detta visade sig vara utmanande då en del företag inte har en dedikerad position för beslutsfattandet av returhanteringen. I allt färre fall är det samma person som även är involverad i hållbarhetsfrågor. De utvalda personerna på respektive företag ansågs i slutändan, från företagets sida, bäst kunna besvara intervjufrågorna. I tabellen nedan ges en sammanställning som inkluderar en kortare beskrivning av företagen, respondenternas befattning samt intervjuens längd. Samtliga företag tilldelades en bokstav. Då tre av sju företag inte bad om att vara anonyma skrivs dessa företagsnamn ut inom parentes.

Företag	Beskrivning av företaget	Befattning	Intervjuns längd
A	Välkänd shoppingklubb online med exklusiva erbjudanden.	Kundservicechef	48 min
B	Premium varumärken med hög modegrad och kvalitet. Förutom e-handeln har företaget en fysisk butik.	E-Commerce & Marketing Manager	56 min + 30 min
C	Fast fashion med fokus på hållbarhet. Förutom e-handel har företaget ett stort butiksnät i Sverige och globalt. Mycket välkänt varumärke.	Head of Tests and Insights	52 min
D	Mycket välkänd retailer inom kategorin sport som har såväl fysiska butiker som e-handel.	Logistikchef	35 min
E (Scorett)	Brett sortiment av skor från både egna- och externa varumärken. En av Sveriges största butikskedjor för skor i butik och online.	Sustainability Manager	55 min
F (RePack)	Samarbetspartner som bistår retailers med återanvändningsbara förpackningar i e-handeln.	Sales & Marketing Manager	30 min
G (Happy Returns)	Samarbetspartner i returprocessen som kopplar ihop kunder och retailers. Agerar främst på den amerikanska marknaden.	Vice President of Marketing & Director of Enterprise Retail Partnerships	60 min

Tabell 2: Sammanställning av djupintervjuer

3.2.2 Observationer

Den andra delen av den empiriska studien utgjordes av systematiska observationer från 26 e-handelsföretag inom modebranschen. Dessa valdes slumpmässigt ut och representerar företag av varierande storlek, omsättning och tid de existerat på e-handelsmarknaden. Företagen skiljer sig åt på otaligt många dimensioner däribland vad gäller affärsidé och målgrupp. Genom att söka på “handla kläder online” på Googles sökmotor kunde författarna hitta en uppsjö av modeföretag med e-handel. För att undvika en homogen grupp av de företag som är mest välkända eller betalar mest för *search engine optimization* (SEO), valdes företag på flera olika sidor (både långt bak och fram) inom sökresultatet. Urvalet motiveras genom att författarna ämnade att fånga marknadens naturliga spridning. Därutöver ingick de fem mode-företagen

från intervjustudien i observationerna, detta för att kunna sammanfoga observationerna med resonemang från intervjuerna.

3.3 Insamling av data och studiens utformning

3.3.1 Intervjuer

Alla företag kontaktades via mail. Vid kontakt och bokning av samtliga intervjuer beskrevs författarnas bakgrund, det övergripande syftet med uppsatsen och vad samtalet förväntades kretsas kring. Samtliga intervjuer genomfördes antingen via telefon eller via digitala medier såsom Zoom och Google Hangouts. Detta berodde främst på rådande omständigheter i samhället (Covid-19), vilket inte möjliggjorde fysiska möten på företagets kontor. I något fall var även kontorets geografiska läge så pass långt bort att telefonintervju var det enda genomförbara alternativet.

Intervjuerna var semistrukturerade, vilket innebar att mestadels öppna frågor var förberedda utifrån olika teman som samtalet sedan kretsades kring. Detta ställer i sin tur krav på att intervjuaren är mer aktiv i sitt lyssnande och arbetar med att ställa följdfrågor (Alvehus, 2019). Författarna turades om att leda intervjuerna, där en hade fokus på att ställa frågor och föra samtalet framåt, samtidigt som den andra fokuserade på att iakttä, lyssna och föra anteckningar. Båda två fyllde även på med följdfrågor, vilket kändes naturligt och avslappnat. Genom att anta olika roller under intervjuerna skapades förutsättningar att fånga upp nyanser i respondenternas svar, samt möjligheter att hitta svar "mellan raderna". Båda författarna närvarade vid samtliga intervjutillfällen, i syfte att säkerställa ett så korrekt återgivande som möjligt. Detta gav också möjligheten att diskutera och reflektera tillsammans, vilket gjordes i direkt anslutning till varje avslutad intervju.

När det kommer till att skapa en öppen atmosfär där intervjupersonen känner sig bekväm att dela med sig av erfarenheter och information, är de första minuterna avgörande (Kvale, 2014). För att skapa de bästa förutsättningarna genomfördes därmed en kort introduktion av författarna i början av varje intervju. Där beskrevs syftet med arbetet, hur informationen som framkom under intervjun var tänkt att användas, samt om respondenten hade några övriga frågor innan intervjun sattes igång. Det förtydligades även av författarna under introduktionen att det inte fanns några "rätt eller fel" svar på frågorna som ställdes. Om det uppstod tystnad berodde detta på att respondenten skulle få ytterligare tid att tänka och möjlighet att utveckla sina svar. Syftet med att förtydliga detta var för att få respondenten att känna sig mer avslappnad och bekväm med att dela med sig av information. Under introduktionen berättades även att intervjun kunde vara helt anonym, samt att inspelning startades (vid tillåtelse av respondenten). Längden på varje intervju hölls till ca 1 timme. Detta för att inte trötta ut respondenten och därmed säkerställa relevanta svar.

3.3.1.1 Pilotintervju

För att säkerställa att intervjuerna resulterade i värdefullt innehåll gjordes en pilotintervju med Företag B. Med en pilotintervju skapades möjligheten att revidera tillvägagångssättet och utformningen av frågorna inför den fortsatta insamlingen av empiriskt material. Detta för att skapa likartade förutsättningar inför kommande intervjuer. En intervjumall med öppna frågor kring olika teman på ämnet "hållbara returer" utformades inför pilotintervjun. Då utfallet blev bra behövde denna intervjumall endast revideras till viss del. Det insamlade materialet ansågs mycket pålitligt och värdefullt och inkluderades i empirin. En kompletterande intervju med Företag B genomfördes i ett senare stadium för att bidra med ytterligare insikter som inte fångades in under pilotintervjun.

3.3.1.2 Bearbetning av intervjuer

Direkt efter varje avslutad intervju sammanfattade författarna sina intryck. I nära anslutning till intervjutillfället transkriberades sedan materialet för att underlätta analysarbetet. När empirin var insamlad lästes intervjuerna igenom och informationen kodades i marginalerna (Jacobsen, 2002). På så vis skapades teman av materialet. Till en början fann författarna flera teman som vartefter reducerades till en överskådlig mängd kategorier. Reduceringen gjordes med nyckelord och återkommande centrala begrepp. Detta var en iterativ process som innebar att författarna gick fram och tillbaka mellan kategorier, intervjuer och det omarbetade materialet, vilket slutligen resulterade i fyra teman: *beslutsprocess*, *beslutspåverkan*, *beslutsmotivation* och *implementerade beslut*. Det omfattande analysarbetet tog hjälp av teorin, för att underlätta och inspirera författarna till att finna mönster i materialet.

3.3.2 Observationer

Intervjuerna och observationerna överlappande varandra tidsmässigt och genomfördes löpande. Med insikter från intervjuer kunde såldes observationerna följa liknande teman men även leda in på nya infallsvinklar. Som del av tillvägagångssättet för observationerna genomfördes till en början en förstudie av webbshoppar och hållbarhetsrapporter, detta med ett öppet sinne. Insikter genererades angående hur företag kommunicerar sin strategi kring returer och returhanteringen. Insikter från denna förundersökning, intervjuer samt tidigare litteratur stod sedan till grund för att sätta ramen för det material och de aspekter som de kommande observationerna ämnade att undersöka. Detta resulterade i två dimensioner av intresse; SRM och *return policy leniency*.

Sustainable Return Management (grad av hållbar returhantering) och *return policy leniency* (grad av liberal returpolicy) studerades på 26 e-handelsföretag som agerar på den svenska marknaden. Insamling av data gjordes på företagets webbshop och hållbarhetsrapport, i de fall företaget hade en sådan. Kundservice kontaktades även via telefon eller mail/chatt för att ta reda på utformningen av deras *gatekeeping-strategi*. Vid varje observation följdes en observationsmall (se Bilaga 3) skapad av författarna. Den kommunicerade

informationen analyserades kritiskt gällande vad som var framtidsplaner/-mål, kontra vad som var faktiska åtgärder företagen arbetade med i nutid.

3.3.2.1 Bearbetning av observationer

Med observationerna som utgångspunkt kunde författarna finna tendenser i vilka företag som var mer eller mindre hållbara i sin returhantering. För att ta sig an forskningsfrågan skapades därav profiler för företagen i observationerna genom en typologi. Detta ämnade att skapa en överblick som synliggjorde tendenser i materialet, och var således inte genomförd med ett statistiskt generaliserbart ändamål. Denna metod valdes för att kunna utläsa rådande mönster i företagens returhantering och öka kunskapen och förståelsen kring det utforskade. Tidigare litteratur inom olika fält jämför på detta vis grupper genom att forma en typologi (Röllecke et al, 2018; Cater et al, 2016; Ahola, 2018). I denna uppsats har typologin skapats i enlighet med Givens (2008) definition. *“Typological analysis is a strategy for descriptive qualitative (or quantitative) data analysis whose goal is the development of a set of related but distinct categories within a phenomenon that discriminate across the phenomenon.”* Vidare följde uppsatsens typologi Givens (2008) tre steg:

1. Före datainsamlingen togs ett ramverk fram. Detta gjordes med ändpunkterna låg och hög prestation på ett kontinuum.
2. När data var insamlad undersöktes gemensamma tendenser och variationer i ramverket.
3. Inom dessa undersöks likheter och olikheter.

Den skala som användes sträckte sig från 1 till 3, där 1 indikerar ett nära obefintligt initiativ och 3 är ett gediget initiativ. För exakt definition rekommenderas läsaren att se över observationsmallen (se Bilaga 3). För att avgöra om varje företag har en låg, medel eller hög SRM gavs respektive företag en bedömning på skalan 1 till 3 på hur väl de har: *avoidance* (förebyggande åtgärder mot retur), *gatekeeping* (strikt eller liberal gatekeeping vid en önskad retur) och hållbar *reverse logistics* (hållbart returflöde). För att avgöra om varje företag har en låg, medel eller hög *return policy leniency* gavs respektive företag en bedömning på skalan 1 till 3 angående hur deras returvillkor förhåller sig till Janakiraman et al (2016) fem egenskaper; *tid, pengar, ansträngning, omfattning* och *byte*. Där en liberal returpolicy erbjuder lång returrätt, gratis returfrakt, låg ansträngning, stor omfattning och byte.

Kodningsprocessen för innehållsanalysen baserades på rekommendationer från Neuendorf (2011). Inledningsvis utfördes tester med hjälp av observationsmallen på fem företag, för att säkerställa att författarna hade en likvärdig bedömning. Dessa togs inte med i resultatet. Små detaljer i observationsmallen lades till för att generera tillförlitliga resultat i den slutliga versionen som sedan användes för samtliga 26 observationer.

3.4 Studiens tillförlitlighet

Alla metoder har sina för- och nackdelar som bör tas i beaktning för att uppnå ett tillförlitligt resultat. Den kvalitativa forskningen utgörs till stor del av mänskliga element, vilket är både en styrka och en svaghet (Fejes, 2019): *“Styrkan ligger i att tillåta mänskliga insikter och erfarenheter att generera nya förståelser och sätt att se på världen, medan forskningens potentiella svaghet är att den är så starkt beroende av forskarens färdigheter, utbildning, intellekt, självdisciplin och kreativitet”* (Fejes, 2019). För att minimera eventuella brister kring författarnas objektivitet deltog exempelvis båda två vid varje intervjutillfälle, samt att olika intryck jämfördes i direkt anslutning till varje avslutad intervju. Vad gäller observationerna diskuterades poängsättningen vid minsta osäkerhet för att uppnå ett så tillförlitligt resultat som möjligt.

Enligt Jacobsen (2002) är en risk med den kvalitativa metoden att i en intervjusituation kan det vara svårt för respondenten att helt återspegla verkligheten. På grund av till exempel konkurrensskäl och/eller interna direktiv kan det även finnas skäl till att de inte återberättar hela sanningen. För att minimera denna risk var författarna tydliga med att respondentens svar kom att anonymiseras. (Förutom i de fall då respondenten gav sitt godkännande till att nämna företagets namn och sin egen befattning).

De företag som var tydliga med att det var okej att nämna dem vid namn (Scorett, RePack och Happy Returns) kan ha haft ett egenintresse i att benämnas i uppsatsen och eventuellt ha sett intervjun som ett sätt att marknadsföra sig. Vid bearbetning av materialet och tolkning av resultatet var författarna därav noga med att ha detta i åtanke.

För att säkerställa ett mer korrekt återgivande spelades samtliga intervjuer in. Alla intervjuer genomfördes via telefon eller digitalt på grund av rådande omständigheter i samhället (Covid-19). I majoriteten av fallen gick det av naturliga skäl inte för författarna att tolka respondenternas kroppsspråk, ansiktsuttryck, etc. Istället fick författarna fokusera på tolkning av röst, tonfall, talhastighet, etc. Dock kan en fördel med telefonintervju vara att i stort sett alla respondenter befann sig i hemmiljö. Enligt *kontexteffekten*, det vill säga att var intervjun hålls påverkar svaren, menar Jacobsen (2002) att i konstlade omgivningar tenderar intervjuobjekten även att ge konstlade svar. Då hemmiljö kan anses vara en trygg, extremt bekant och allt annat än konstlad miljö för respondenten, kan detta ha gjort att personerna kände sig mer avslappnade och bekväma att dela med sig av information.

En potentiell nackdel med den genomförda studien var att endast en person per företag (förutom Happy Returns) intervjuades och fick ge sin bild av företagets arbete som helhet. Det är sällan samma person som är ansvarig för returerna som även har kunskap om hållbarhet i returflödet. I en del fall hade personerna kunskap om båda delar, men inte alltid. Författarna ansåg dock att en medarbetare med högre befattning hade bäst övergripande perspektiv och kunskap kring strategier. Att respondenterna hade sin egen bild

kring saker och ting på företaget och att svaren därmed färgades utifrån dessa personer var något författarna tog hänsyn till vid bearbetning av materialet och vidare analysarbete.

Vad gäller observationerna finns en risk att vissa retailers som arbetar mycket med miljöfrågor vid exempelvis produktion av varor och som har en tydlig hållbarhetsprofil gentemot slutkund kan framstå som betydligt sämre än förväntat i uppsatsens nästkommande avsnitt (4. Resultat och analys). Då författarna endast undersökt området retur och SRM kan detta ge en något skev bild av företagens hållbarhetsarbete som helhet, vilket läsaren bör vara medveten om.

4. Resultat och analys

Detta avsnitt syftar till att presentera det empiriska material som studien resulterade i, baserat på de ursprungliga frågeställningarna. Utifrån litteraturgenomgången ställs även resultatet i relation till befintlig teori. Avsnittet inleds med den strategiska beslutsprocessen för RM, för att sedan leda in på interna/externa faktorer som påverkar besluten för SRM. Det ramverk som tidigare presenterats återkommer och revideras. Utifrån genomförda observationer presenteras vidare en typologisk modell skapad av författarna. Slutligen behandlas vad som utmärker företag med en hållbar RM jämfört med företag med en mindre hållbar RM.

4.1 Beslutsprocess

RQ1: *Hur ser den strategiska beslutsprocessen ut för RM i modeföretag?*

Av intervjuerna framkommer att returhantering är ett strategiskt viktigt område för de studerade företagen och hanteras återkommande på ledningsnivå, vilket till viss del motsätter sig den forskning Hjort et al (2019) nyligen fann på den svenska marknaden. Den absoluta majoriteten av företagen uppger att de i skrivande stund har initierat projekt för mer hållbara returer eller mer lönsamma returer i e-handeln. I samtalen berör respondenterna samtliga beslutsområden som Rogers et al (2002) presenterat, vilket tyder på att beslutsfattarna har väl underbyggda resonemang för sin valda strategi. Detta kan möjligtvis indikera att returernas strategiska relevans fått ett uppsving under det senaste året, sedan Hjort et als (2019) forskning genomfördes. Även om flertalet respondenter inte är bekanta med de teoretiska termerna har de god förståelse för strategier inom RM och arbetar med dessa. Rogers et als (2002) strategiska process för RM följs dock inte uppifrån och ned i en linjär ordningsföljd och en del respondenter medger att de tidigare nedprioriterat returfrågor i brist på resurser eller tid; *“Hindret för en hållbar returhantering beror bara på tid och att vi inte haft en dedikerad person som tagit tag i det. Men nu har vi tagit in en konsult som ser över hela företaget”* (- Företag B). Detta antyder främst företag vars returstrategi inte är hållbart utformad.

Trots att företagen i denna studie antyder att de numera tillämpar en strategisk beslutsprocess för sina returer, uttrycker majoriteten av företagen att returer fortsatt är ett problemområde i deras verksamhet. Intervjustudien tyder på att en möjlig förklaring är att företagen i dagsläget kämpar med något eller några beslutsområden och inte fullt ut lyckats anpassa returstrategin till deras verksamhet. Detta är möjligen till följd av att returer fram tills nyligen nedprioriteras av en del företag. Som exempel uppger flera företag att de över åren har tvingats testa flera initiativ i försök att se hur returgraden ska minska. Dock visar sig initiativen vara svåra att följa upp på en föränderlig marknad, vilket knyter an till Rogers et als beslutsområde “mätverktyg”.

Diverse initiativ för att sänka returgraden upplevs vara svåra att utvärdera till följd av att flera faktorer kan ha påverkat returgraden under en viss period. Ett företag medger att de *”har försökt göra bättre produkttexter och andra initiativ men det är svårt att veta om det ledde till vår minskade returgrad eller om det är för att det råder en ökad medvetenhet [om returernas klimatpåverkan] hos kunderna”* (- Företag A). Med olika faktorer som påverkar returgraden skapas en suddig bild kring vilka initiativ som verkligen ger effekt. Denna problematik med mätverktyg blir påtaglig när returgraden överlag i branschen inte är konstant och osäkerhet råder kring huruvida medvetenheten i samhället om e-handels klimatavtryck har gett uttryck i kundernas returbeteende. Att följa upp orsakerna till att returgraden ökar eller minskar är bevisligen inte enkelt och ett företag förklarar att de *”ser lite mer och mer att vi har produkter där det inte finns något tydligt mönster varför man returnerar [...] men när Klarna går ut med stora kampanjer som ”Få hem först, prova och betala sen” kan vi se lite tendenser till [...] att returprocenten går upp också [...] Det är en teori vi har, men det är svårt att bevisa.”* (- Företag B). Ett citat som även återspeglar att Rogers et als beslutsområde ”kreditregler” är återkommande i diskussionerna.

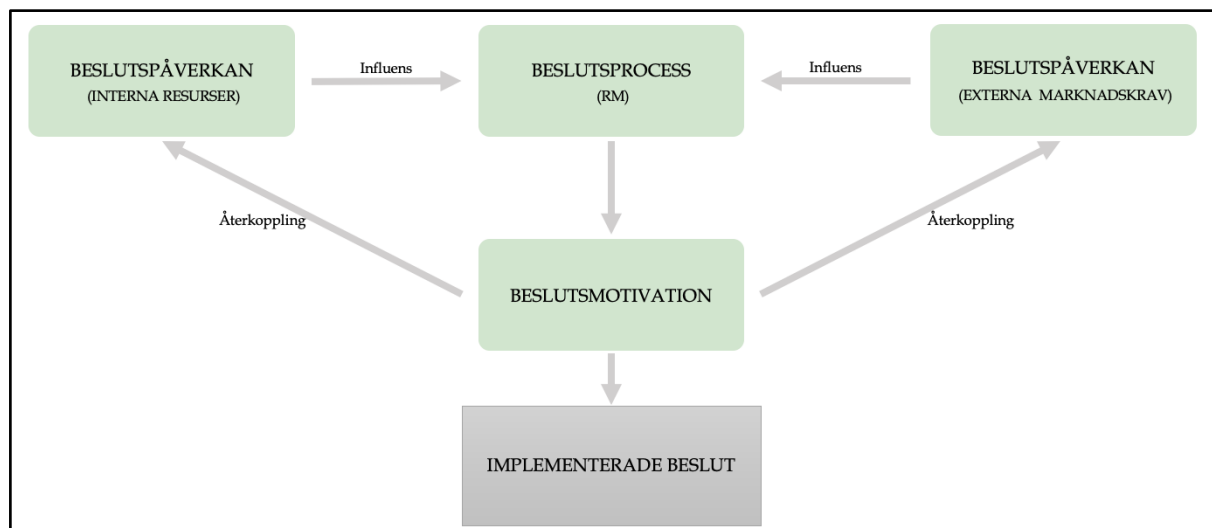
I de studerade företagen är beslutsprocessen således av mer iterativ karaktär och sker utan inbördes ordning. Olika delar av returhanteringen berörs och revideras löpande, utifrån beslut och teorier inom företaget men även utifrån förutsättningar i branschen som helhet. Behovet av att ifrågasätta en del beslutsområden löpande belyser flertalet företag. De berättar att *”returhanteringen har förändrats lite över tid och den är på tapeten nu igen att se över och vi diskuterar den ganska mycket.”* (- Företag A). Företagen menar att beslutsområdena har blivit allt mer komplexa vilket försvårar beslutsfattandet kring deras returstrategi. Som exempel uppger respondenterna att enkelheten som Klarna och andra samarbetspartners bidragit med, uppmuntrat kunder till fler returer i e-handeln. Även nya marknadsföringskanaler i den moderna e-handeln komplicerar beslutsfattandet, där företag vilka arbetar med affiliate-nätverk måste besluta hur returer ska räknas bort från samarbetspartners eller bloggares ersättning.

Mot denna bakgrund är författarnas tolkning att Rogers et als alla beslutsområden är viktiga även för modeföretag i e-handeln och behandlas i det strategiska beslutsfattandet vid olika tidpunkter. Dock sker inte detta i en linjär ordningsföljd och modellen anses därför bättre beskrivas i form av en cirkulär process (se Figur 4). Detta illustreras nedan med en uppdaterad version av Roger et als modell och är ett nytt bidrag till forskningen.



Figur 4: Den strategiska beslutsprocessen för RM enligt undersökningen

Vidare framgår att dessa beslutsområden ingår i ett större nätverk. Beslutfattarnas resonemang och förklaringar till sin valda returstrategi illustreras bäst enligt modellen nedan (se Figur 5). Utifrån processen att formulera, revidera och rekonstruera sin returhantering (beslutsprocess) motiveras en vald returpolicy och returhantering (beslutsmotivation). Detta beslut stärks sedan av de interna resurser eller externa marknadskrav (beslutspåverkan) som beslutsfattare menar har en stor inverkan på deras beslutsprocess. Slutligen tar allt ovan sig uttryck i företagets implementerade beslut.



Figur 5: Bild över hur beslutspåverkan, beslutsprocess, beslutsmotivation och implementerat beslut hänger samman i ett nätverk, baserat på undersökningen

Beslutsfattare formar på så vis sina resonemang och motiveras till att revidera sin returstrategi på grund av organisationens yttre eller inre beslutspåverkan. Som exempel uttrycker flera företag att de motiveras till att

implementera hållbara returstrategier (SRM) på grund av de marknadskrav som ställs på dessa företag: *“Av kunderna börjar hållbarhet bli en hygienfaktor i hela modebranschen – vi har nu valt att jobba med det och ta tag i det ordentligt och försöka bli hållbara på alla sätt och vis. Dels med hur vi jobbar med de varumärken vi tar in, våra egna varumärken och hela returhanteringen”* (- Företag B).

4.2 Beslutspåverkan

RQ2: Vilka interna/externa faktorer påverkar besluten för SRM?

4.2.1 Interna resurser

Affärsidé och organisation

Precis som tidigare litteratur belyst, hävdar företagen att deras affärsidé underlättar eller försvårar för en hållbar returhantering. Som exempel antyder Företag B, vilka säljer produkter från premiumvarumärken, att de gärna undviker att deras varor säljs på andrahandsmarknader. Företaget resonerar att *“andra som är lite större kanske enklare säljer ut [produkter] i sina butiker, eller kan ha en outlet - Men vi är inte det varumärket som vill förknippas med lite mer outlet och rea så vi har valt att begränsa [kundernas returrätt] till 14 dagar.”* (- Företag B). Genom att ha en kort returtid menar företagen att returnerade produkter kan återgå till försäljning snabbt och inte förlora värde eller gå ur säsongens mode. Att undvika outlets och andrahandsmarknader kan dock innebära ett problem då returnerade varor med tiden kan bli svårsålda till fullt pris hos den ursprungliga retailern, vilket leder till ohållbart avfall. Returnerade varor som inte blir sålda är även en stor kostnad för retailers att gång på gång hantera i returflöden.

Andra företag (Företag C) menar att deras hållbara profil genomsyrar hela deras erbjudande, där hållbara element i returhanteringen således blir ett ofrånkomligt krav: *“Hållbarhetsaspekten är integrerad i allting vi gör [även returhanteringen]. Det är också någonting som är i kärnan av vår affärsidé - Så det har alla våra avdelningar ansvar att ta hänsyn till.”* (- Företag C). Detta företag betonar att en hållbar returhantering även kan vara en konkurrensfördel. Likaså bekräftar denna studie att VD:ns hållbarhetsfokus har stor betydelse och kan motivera hela företaget att omorganisera sina aktiviteter för att bidra till en hållbar framtid. Detta belyser respondenten på Företag D som nyligen haft ett ledningsbyte. Det påvisar tendensen att de som har en ledning som ser hållbarhet som viktigt, även driver på en hållbar returhantering.

Undersökningen tillför även nyanser till Rogers et als (2002) forskning som uttryckte att integrerade organisationer bidrar till en mer effektiv RM. Företagen i denna studie poängterar vikten av integration mellan e-handelsavdelningen och hållbarhetsavdelningen. Företagen vittnar om att de vars

hållbarhetsavdelning samarbetar med ansvariga personer för returerna har lättare för att identifiera problem och komma med lösningar för returhanteringen. Annars sitter de olika avdelningarna på varsitt håll med otillräcklig kunskap om såväl problem som potentiella lösningar. Företag E beskriver detta problem vid ett samtal om deras deltagande i ett branschnätverk för hållbarhetsansvariga: *"[...] där har vi [hållbarhetsansvariga] pratat lite grann om hållbara returlösningar men vi kom aldrig riktigt vidare mest för att det är väl ingen av oss som sitter direkt och jobbar så nära själva e-handeln med returerna"* (- Företag E).

Produkt

Samtliga företag är överens om att en del produktkategorier returneras mer än andra vilket upplevs vara en klimatfråga, såväl som en lönsamhetsfråga. Jeans anses av flera företag som en kategori med extra hög returprocent, medan accessoarer såsom väskor inte returneras i lika stor utsträckning. Detta kan antas bero på att vissa klädesplagg och skor är mycket beroende av rätt passform, vilket ofta inte är fallet för till exempel en väska. Detta bekräftar Bernon et al (2016) forskning som menar att passform är en modererande faktor till returerna. I linje med Bernon et al (2016) menar respondenterna även att produkter efter en retur kan vara skadade eller skrynkliga och behöva steamas/paketeras om på lagret, vilket beskrivs som en resurskrävande och ohållbar process. Företag B förklarar även att *"om en topp t.ex. hoppar runt i paketet kanske den kommer fram skrynklig och då är kunden mer benägen att skicka tillbaka den"* (- Företag B).

Det råder konsensus kring att produktförpackningar har stor negativ påverkan på miljön och är ett operationellt problemområde vid returhanteringen. Happy Returns och RePack erbjuder återanvändningsbara förpackningar som skickas tillbaka till företaget via post. Att skicka tillbaka de tomma återanvändningsbara förpackningarna via postförsändelse har en marginell påverkan på miljön i jämförelse med alternativet att använda engångsförpackningar vid varje order som sedan slängs. Flera respondenter hävdar att återanvändningsbara förpackningar dyker upp i deras diskussioner och att de överväger att implementera dem. Dock har ingen gjort det än, med anledning av att det nyligen dykt upp som ett beslutsområde.

Kapacitet

Företagen anser att deras kapacitet har såväl möjliggörande som försvårande påverkan för en hållbar returstrategi (SRM). Det framgår att flertalet företag har sin returhantering inom Sveriges gränser, vilket samtliga företag antyder är en fördel i kundens ögon på grund av minskade transporter och minskad klimatpåverkan: *"Vi ser det som väldigt positivt att vi har ett lager i Sverige och håller det lokalt. Och har inga planer på att sätta vårt lager i ett annat land bara för att få ned kostnaderna."* (- Företag B).

Företag med låg SRM uttrycker en viss oro kring kapacitet i anslutning till returprocessen. Tendenser som återfinns är att dessa företag ser resurser i form av tid, pengar och personal som avgörande för huruvida företagen har inkluderat hållbarhet i returhanteringsprocessen. Behovet av personal och extra

varumärkeskartonger till produkterna vid returer är utmaningar som Företag A ställs inför. De resonerar att *“Man vill inte skicka saker fram och tillbaka ur miljösynpunkt, för det blir ju ganska mycket. Sedan är det också en kostnad för oss som företag att ta tillbaka produkter, för de behöver då paketeras om så att en ny kund kan köpa dem och man har ju ofta förstört originalförpackningen. Så det är ju en svår hantering för oss med det där.”* (- Företag A).

Försäljningskanaler

Samtliga omnikanlas-aktörer är överens om att tillgången till en fysisk försäljningskanal möjliggör för en mer hållbar returhantering. Företagen uttrycker därför att de tar ut en fraktkostnad i e-handeln för att locka kunder till att returnera gratis i butik. Detta bidrar med hållbara implikationer till den forskning Wollenburg et al (2018) presenterat om att öka företagets lönsamhet genom att “styra” kunder till önskvärda kanaler. Dessutom väljer en del av dessa företag att flytta varor som returneras orimligt mycket i e-handeln till fysisk butik för att minska informationsgapet, då kunden kan tillskansa sig mer information om plagget genom möjligheten att direkt se, känna och prova. Detta är en *avoidance-strategi* som företagen hävdar kan minska antalet returer. *“Vi har ju en butik också, så att är det någon vara som [t.ex.] jeans eller något som vi har ett väldigt högt lager kvar på och mycket returer då kanske man skickar ner det till butiken, där kunden enklare kan se varan från början och testa och prova. Att man satsar på att helt enkelt sälja ut det den vägen.”* (- Företag B).

System & kunskap

För en del företag visade sig systemen för returhanteringen vara bristfälliga och snarare försvåra en effektiv och hållbar process. En del fann sig sakna automatiserade system för att registrera kundernas returformulär med returorsaker och skötte detta manuellt. Andra menade att de saknade de system och den kunskap som krävs för att kunna följa upp försäljning och returgrad på kundnivå samt utnyttja denna information på rätt sätt. Med anledning av detta är flera företag i uppstarten av nya projekt kring att hantera kundretur-data där exempelvis företag D uttrycker att *“Vi är på väg men frågan är hur snabbt vi kan springa och få till de tekniska lösningarna”* (- Företag D).

4.2.2 Externa marknadskrav

Lagar

Respondenten på Företag C förklarar hur deras returstrategi på den tyska marknaden har påverkats av de strikta returlagar som tidigare fanns på denna marknad. Företag C upplever att de fortsatt måste förhålla sig till den inarbetade, liberala returkulturen som kunder och konkurrenter ter sig till, vilket stödjer forskning av Hjort et al (2016). Det tenderar att sätta sig djupt i kulturen när ett fenomen etablerats, till följd av en lag. Detta visas i utdrag ur en av intervjuerna: *“I länder som Tyskland har det alltid varit gratis returer lagstadgat historiskt, till för bara några år sedan. Men man måste i princip ha gratis returer i Tyskland fortfarande eftersom alla är*

vana vid det. Så att [i vår tyska marknad] har de väldigt hög retur-andel just för att man är van vid det beteendet” (– Företag C).

Vad gäller lagar och regler på den svenska marknaden måste alla e-handlare förhålla sig till “lagen om distansavtal och avtal utanför affärslokaler”, vilket kortfattat innebär att man som kund alltid har 14 dagar på sig att ångra sitt köp. Vissa företag i studien har därmed valt att hålla sig till dessa 14 dagar, medan andra exempelvis erbjuder 30 dagar eller mer.

Företag B nämner även att lagen om GDPR kan spela in i deras beslutsfattande, när det kommer till att bevaka information om kunder och deras retur-beteende. Vidare spekulerar företaget om att lagar som påverkar deras betalpartner Klarna även kan få konsekvenser för företagets returgrad. Flera företag i studien bekräftar nämligen att möjligheten att betala e-handelsköp på faktura ökar returgraden.

Kunder

Av de intervjuade företagen görs tolkningen att kunden i stort sett alltid är utgångspunkten vid beslutsfattande av olika slag. Att göra kundens köpresa så positiv och smidig som möjligt är viktigt och uttryck som nämns i dessa sammanhang är “bra kundservice”, “kundvänlighet” och att man vill “underlätta för kunden”. Företag C arbetar därför med kundanalyser så att *”vi förstår kundens retur-beteende och fångar upp och anpassar så att vi blir mer “kund-centriska” i vårt sätt att tänka* (– Företag C). Detta tyder på att kunder på en aggregerad nivå besitter stor makt över företagen och är ett externt marknadskrav som influerar deras beslut i stor utsträckning. Företag C nämner bland annat vikten av att förstå kundens beteende för att kunna anpassa verksamheten och göra kundupplevelsen så bra som möjligt. Detta går i linje med Röllecke et al (2018) forskning som menar att en potentiell returstrategi för företag är att sätta kunden i fokus. I enlighet med Röllecke et al påvisar även denna studie tendenser till att en sådan strategi gör returererna mer kostsamma, vilket ställer företagen inför en svår avvägning. Företag C antyder att deras returstrategi har ett större fokus på kundnöjdhet än kostnadskontroll och berättar att *”Självklart vill vi ju ha så låg returandel som möjligt, till en viss gräns självklart [...] vi vill ju att kunder ska kunna inspireras, ångra sig och ändra sig. Det är väldigt viktigt”* (– Företag C).

På en mer konkret nivå hävdar företagen att feedback från kunder spelar in vid beslut att förlänga returperioden eller ej. Vidare överväger företagen att inte skicka med den utskrivna retursedeln som idag medföljer vid varje beställning, då detta skulle vara positivt ur miljösynpunkt. Dock har företagen i denna studie inte implementerat denna idé på grund av att kundupplevelsen eventuellt kan komma att påverkas i negativ riktning. Företag A menar att det är *”ett steg ytterligare för kunden att kontakta kundservice för att då kunna få ut en retursedel”* och att de *”ur den synpunkten ansett att det inte upplevs smidigt, eller kundvänligt helt enkelt”*. Detta tyder på att hållbara returer och kundvänliga returer inte alltid sammanfaller, vilket är en *trade off* som inte tidigare behandlats i litteraturen.

Konkurrens

Att jämföra sig med konkurrenter på olika sätt är inget nytt fenomen, vilket också framkommer av intervjuerna. Företagen sneglar på hur andra, både större och mindre aktörer agerar för att fortsatt kunna stå sig i kampen om kunderna. Exempelvis berättar Företag E att *“ledningen kan ha böga tankar, [t.ex.] se att H&M har gjort något och vilja göra likadant”*. Vidare nämner Företag C e-handelsaktören Zalando som ett exempel på att väletablerade aktörer på marknaden kan göra signifikanta avtryck i branschen och bidra till att normalisera fria returer. I författarnas tolkning känner Företag C en press att ta efter för att inte tappa i konkurrenskraft. Exempelvis anpassar Företag C sin returstrategi utefter den ”standard” som råder på olika marknader: *“Om man tittar på utvecklingen så har marknaden gått mot mer fria returer senaste åren. [...] där är det mycket en ökad konkurrenssituation som har drivit det. [...] där framförallt företag som Zalando eller rena e-handlare har kommit in med gratis returer och satt en standard och en förväntan från kunden, att det ska vara gratis returer”* (- Företag C).

Dock påpekar ett företag med en låg SRM att det är viktigt att anpassa returstrategier till den egna verksamheten. Även om något fungerar väl hos en konkurrent kan det få andra konsekvenser för det egna företaget: *“Vi ser ju hur de andra agerar [konkurrenter] men det är inte självklart att hoppa på tåget bara för att någon annan gör på ett visst sätt eftersom det får kanske andra konsekvenser för oss”* (- Företag A).

Normer i samhället

Flera företag i intervjustudien uppger att de i sin externa marknadskommunikation i dagsläget inte upplyser sina kunder om att returer i e-handeln bidrar till den negativa klimatutvecklingen och därför bör undvikas. Hållbarhet har i detta sammanhang inte prioriterats i deras kommunikation. Därav har den externa mediabevakningen på området kommit att spela stor roll i att öka kraven som ställs på företagens returstrategier, enligt företagen i studien. Övervägande andel av respondenterna talade om att Breakit föregående år avslöjade företag som inte hade utformat hållbara returstrategier, genom att spåra företagens retur-rutt med hjälp av GPS:er i returpaketen (Englund, 2019). De fann att flera företag skickar returnerade paket till utlandet för att varor ska sorteras och hanteras till lägre kostnad. Företagen i studien indikerar att en sådan brist på CSR-åtaganden i returhanteringen riskerar att minska omgivningens förtroende för företaget. De antyder vidare att kunderna till följd av mediauppmärksamheten har fått en ökad kunskap om hur returprocesser i själva verket går till, vilket motiverar företagen ytterligare att se över sin SRM.

Med utgångspunkt i institutionell teori ses tendenser under intervjuerna att det allt växande engagemanget för hållbarhetsfrågor i samhället börjat smitta av sig på företagen i modebranschen. Denna externa press och förväntningar från kunder leder till upplevelsen att man som företag inte längre har något val, utan måste förhålla sig till dessa frågor på ett eller annat sätt: *“Är man inte hållbar 2020, kan det vara så att kunder inte väljer att handla hos oss. Det börjar väl bli en hygienfaktor [att arbeta med hållbarhet] särskilt i modebranschen. Så att vi skäms lite att vi inte har hoppat på det tidigare.”* (- Företag B).

Samarbetspartners

Ett nytt externt marknadskrav som tas upp under intervjuerna och som tidigare inte hittats stöd för i litteraturen, är den makt som återfinns hos varumärken ett företag arbetar tillsammans med. Denna faktor väljer författarna att döpa till "samarbetspartners". Det är framförallt de mindre aktörerna som säljer externa varumärken som påpekar att de måste anpassa sig till leverantörers olika regler och krav: "*[...] vi är beroende av leverantörerna, såsom dem varumärken vi jobbar med, [...] det finns vissa regler man måste följa där.*" (- Företag B).

Företagen hävdar att när de är svaga i förhållande till sina leverantörer försvåras deras arbete med SRM. Som exempel är företagens uppfattning att kartonger lätt blir skadade till och från lagret vilket kan bli ett operationellt problem vid leverantörssamarbeten. Företag E kan i de flesta fall köpa in extra kartonger från leverantörer för ompaketering, medan Företag A nämner att de inte har möjlighet till detta och därmed inte kan sälja (exempelvis) skorna igen: "*Det är en ganska stor utmaning och man måste bedöma det från fall till fall, men vissa saker kan vi inte sälja igen för att t.ex. skokartongen är helt mosad. Egentligen är det inget problem för skon men för den som köper det blir det en väldigt tråkig upplevelse.*" (- Företag A). Detta leder till författarnas tolkning att företag med en avsaknad av hållbara returstrategier (låg SRM) ibland motiverar detta med att de hamnat i en beroendeställning gentemot de externa varumärken som säljs.

Dock påpekar Företag B att det även kan finnas fördelar med leverantörssamarbeten då man ibland har möjlighet att skicka tillbaka vissa plagg med hög retur-procent, så kallad *return to vendor*: "*Om det är någon viss style som vi har jättehögt retur på då tar man ju det med varumärket [...] har en dialog med dem om man kan skicka tillbaka, kanske byta mot någon annan style.*" (- Företag B). Detta är en anledning till att denna externa faktor valdes att kallas för "samarbetspartners", då företag ofta för en dialog med sina varumärken och inte endast agerar "slav" under leverantörernas kravlistor.

Omvärldsfaktorer

Ytterligare ett nytt externt marknadskrav som framkommer av intervjuerna och som tidigare inte hittats stöd för i litteraturen är något författarna väljer att kalla "omvärldsfaktorer". Detta är specifika (globala) händelser, exempelvis Corona-pandemin, som kastar omkull de traditionella förutsättningarna för ett företags verksamhet. Anpassningar måste därmed göras till följd av detta och företag har exempelvis tillfälligt valt att förlänga kunders returtid: "*Som det är just nu så är det förlängd returtid med tanke på hela Corona-förloppet, [...] hela varuförsörjningen har blivit lite skakig i och med Corona, så att vi är inte säkra på att vi har allting i tid och det har blivit förseningar och [...] då har vi sagt att om man har köpt online-varor [...] kan man returnera inom 100 dagar i alla fall i Sverige.*" (- Företag C).

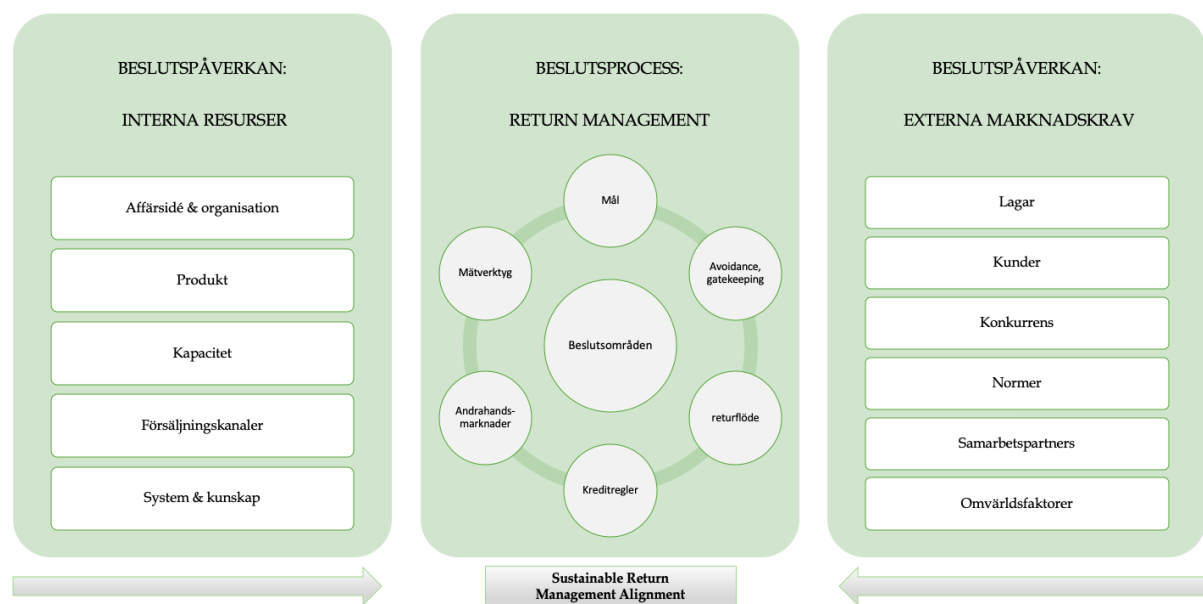
Ytterligare en omvärldsfaktor som dock återkommer från år till år är säsongsvariationer. Dessa är betydligt lättare att förutse och anpassa verksamheten utifrån. Exempelvis förklarar Företag A att en varm vinter kan

leda till fler returer av vinterjackor som inte kommit till användning: ”Med en så mild vinter som vi har blir det ganska tydligt att vi har hög returgrad på ytterplagg och jackor, för man har inte börjat använda dom. Det tycker jag man kan märka från säsong till säsong” (- Företag A).

4.2.3 Uppdaterat ramverk

I inledningen av uppsatsen presenterades ett ramverk med utgångspunkt i Rogers et als strategiska modell över beslutsprocessen kring RM. Detta ramverk presenteras här i en uppdaterad version baserat på resultatet från RQ1 och RQ2 samt de kunskaper och insikter som framkom av intervjuerna.

Det uppdaterade ramverket involverar tre nya externa marknadskrav, *normer*, *samarbetspartners* och *omvärldsfaktorer*. En starkare koppling mellan samtliga faktorer och en hållbar returstrategi (SRM) har även identifierats och gjort att alla rutor har färgkoden vit. Undersökningen har således funnit att *system & kunskap*, *kunder* och *konkurrens* påverkar hållbarhetsarbetet i RM. Detta var tidigare litteratur tvetydig kring. Därutöver har Roger et als beslutsprocess för RM reviderats då den bäst förklaras som en iterativ process utan inbördes ordning, vilket representeras i modellen av att beslutsområdena bildar en cirkel.



Uppdaterat ramverk

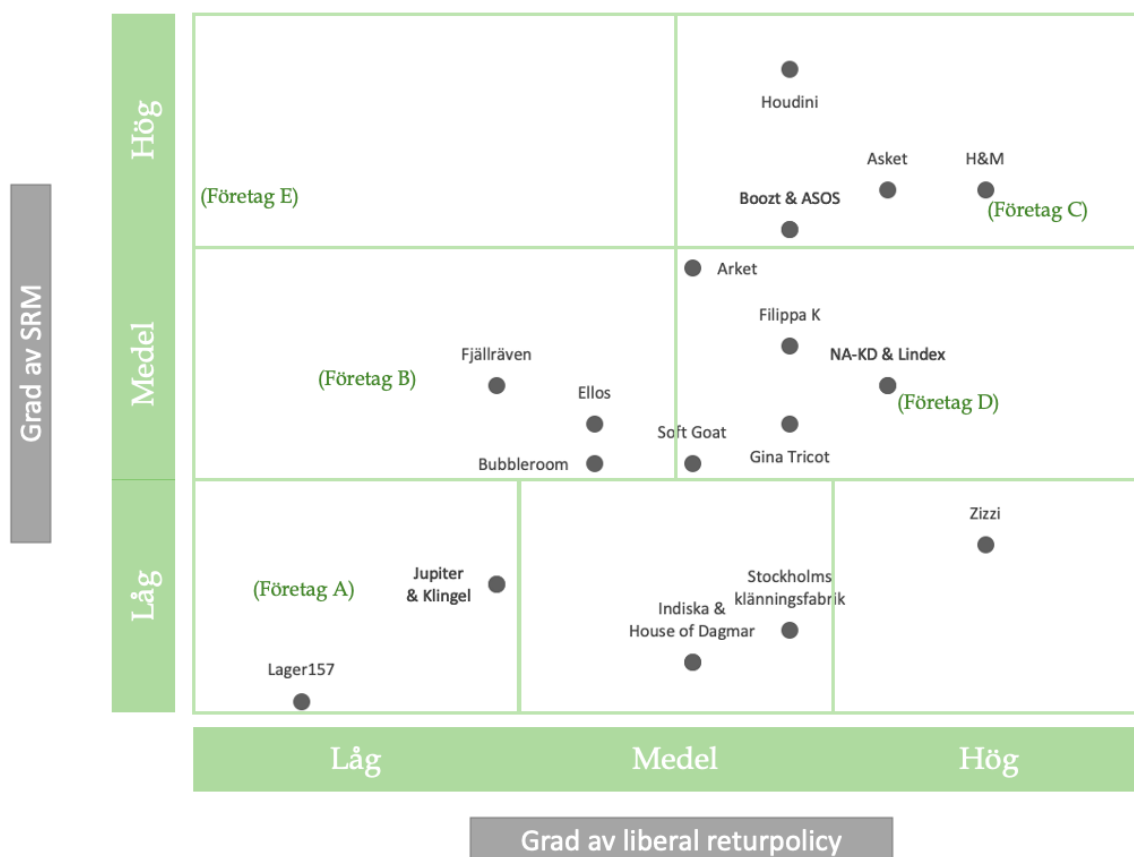
4.3 Resultat från observationer

Denna del i resultatavsnittet kommer redogöra för vad som framkom av observationerna. Tanken är att fungera som en brygga och bidra med kunskap inför besvarandet av uppsatsens sista frågeställning (RQ3) "Vad utmärker företag med en hållbar RM jämfört med företag med en mindre hållbar RM?" som berörs senare. Inledningsvis presenteras en typologisk modell, skapad av författarna, som delar in de observerade företagen i olika kategorier. Dessa beskrivs sedan kortfattat, en efter en.

4.3.1 Observations-modellen

Nedan illustreras resultatet från undersökningens 26 observationer (se Figur 6). På den horisontella dimensionen visas företagens grad av *return policy leniency* från låg till hög. På den vertikala dimensionen visas företagens grad av SRM från låg till hög. Flera aktörer hamnar i det övre högra hörnet, medan majoriteten intar en position i mitten eller långt ner.

För att föra resonemanget vidare tilldelas företagen i studien en etikett (se Figur 7). Beroende på hur företag förhåller sig till *return policy leniency* och SRM kan de ingå i en av följande sju kategorier enligt undersökningens typologiska modell; *SRM champions*, *SRM fighters*, *Slow learners*, *Followers*, *Niche players*, *Passive returners* eller *Profit chasers*. Efterföljande stycken ger en kortare beskrivning av varje kategori.



Figur 6: De 26 observerade företagens position utifrån deras *return policy leniency* och SRM



Figur 7: Etiketter utifrån return policy leniency och SRM

SRM champions (Företag E)

SRM champions har en strikt returpolicy samtidigt som de arbetar för att göra hela returhanteringsprocessen hållbar. I undersökningen identifierades endast en *SRM champion*, Företag E, vilket eventuellt kan tolkas som att denna mycket hållbara strategi är sällsynt. Företaget har även ett omfattande CSR-arbete i form av sitt REUSE-program, där kunder får lämna in skor som inte längre används i fysiska butiker.

SRM fighters (Asket, Asos, Boozt, Företag C, Houdini, H&M)

En *SRM fighter* arbetar också mycket med hållbarhet i returprocessen, men kombinerar detta med en mer liberal returpolicy. En möjlig förklaring till detta kan tänkas vara att man som större företag vill erbjuda en god kundservice, där kundens rätt att ändra sig och smidiga returer ingår som en del i denna service. Dock finns tendenser till att vissa *SRM fighters*, som exempelvis Houdini, inlett försök för att uppmuntra kunden till mindre onödiga köp. Ett mer omfattande CSR-arbete kännetecknar även dessa företag.

Slow learners (Bubbleroom, Ellos, Fjällräven, Företag B)

Slow learners börjar ta efter andra företag på marknaden med liknande initiativ som *SRM champions* och *SRM fighters* för en hållbar returhantering. Dock har de en bra bit kvar och har kanske inte alla gånger de interna resurser som krävs för att göra returprocessen hållbar fullt ut. Exempelvis motiverade Företag B under intervjun avsaknaden av en del hållbara initiativ med brist på tid.

Followers (Arket, Filippa K, Företag D, Gina Tricot, Lindex, NA-KD, Soft Goat)

Followers har många gånger en utarbetad hållbarhetsrapport och efterliknar *SRM fighters* men har inte riktigt nått hela vägen. Det som framförallt kan anses brista i deras SRM är förebyggande åtgärder som ämnar att guida kunder till rätt val av produkt och en hållbart retur beteende. Många gånger saknas en gedigen produktinformation, detaljrika produktbilder, hållbara uppmaningar och *gatekeeping-strategier*.

Niche players (Företag A, Jupiter, Klingel, Lager 157)

Niche players karaktäriseras av företag vilka har en unik affärsidé eller målgrupp som skyddar dem mot intensiv konkurrens. De kan motivera en strikt returpolicy (och behöver inte locka kunder med fria returer) då de erbjuder andra, ofta mer unika attribut som särskiljer dem gentemot konkurrenter. Detta ger indikationer på att *Niche players* inte alltid följer institutionella krav utan har en mer rationell beslutsmotivation. Gemensamma tendenser för denna profil är ett passivt förhållningssätt till hållbarhet i returflödet och övriga CSR-åtaganden.

Passive returners (House of Dagmar, Indiska, Stockholms klänningsfabrik)

Passive returners är som namnet indikerar passiva i sin retur-strategi. De har varken en liberal eller strikt returpolicy. De tenderar att ha en bristande *avoidance-* och *gatekeeping-strategi* och få initiativ för en hållbar *reverse logistics*. *Passive returners* tenderar att inte arbeta lika intensivt med CSR som *Followers*, *Slow learners*, *SRM champions* och *SRM fighters*. Flera saknar hållbarhetsrapport och de som har hållbara initiativ skriver om dessa på sin webbshop.

Profit chasers (Zizzi)

I undersökningen identifierades endast en *Profit chaser*, Zizzi, vilket eventuellt kan tolkas som att denna kategori är sällsynt. Dessa företag har generellt en låg SRM och en mycket liberal returpolicy. Likt *Passive returners* har Zizzi få CSR-åtaganden i anknytning till deras kundreturer och det arbete som görs uppvisar en del brister och förbättringspotential. Precis som rubriken antyder finns tendenser att dessa företag drivs mer av lönsamhet än hållbarhet vid beslutsfattande kring RM.

4.4 En jämförelse av hållbara returstrategier

RQ3: Vad utmärker företag med en hållbar RM jämfört med företag med en mindre hållbar RM?

För att besvara den sista frågeställningen kommer empiri från både intervjuer och observationer att redovisas löpande. Baserat på den valda avgränsningen och frågorna som låg till grund för företagens position i observations-modellen kommer följande områden att beröras: returvillkor, avoidance och gatekeeping. Fokus ligger på att lyfta fram vad som utmärker företag med en hållbar RM jämfört med företag med en mindre hållbar RM.

4.4.1 Returvillkor

Empirin kan bekräfta Hjort et als forskning (2016) som under tidigare år identifierat en tydligt växande trend mot mer liberala returvillkor. Dock menar flera respondenter att liberala returvillkor har nått sin kulmen och troligtvis kommer minska framöver. De menar att returer ses alltmer som en del i service-erbjudandet, vilket stärks av att erbjuda hållbara alternativ. Detta belyser Happy Returns: *“There will be a time, and we are starting to see this with several of our customers [retail partners] already, when retailers will begin again to charge for returns by mail in a way that is good for the planet.”* (- Happy Returns).

I detta sammanhang belyser flera företag i studien att *return policy leniency* inte bara påverkar returgraden i e-handeln utan även företagets hållbarhet. En strikt returpolicy har positiv inverkan på miljön genom att reducera antalet returer totalt sett. Helhetsbilden av de 26 företagen i observationsstudien visar att flera företag frångår gratis returer och tar ut en fast returkostnad, en returkostnad under en minimigräns av varornas värde eller en returkostnad för kunder som inte är medlemmar. Dock pekar observationerna på att majoriteten av företagen fortfarande har en *return policy leniency* som är över medel (det vill säga liberala returvillkor) baserat på Janakiraman et als (2016) fem faktorer *tid, pengar, ansträngning, omfattning* och *byte*. Detta kan enligt institutionell teori förklaras med den externa förväntan som företag måste förhålla sig till för att uppnå legitimitet. Kunder har format en uppfattning kring vad en rättvis returpolicy innefattar och kan reagera negativt mot de företag som går emot normerna.

Denna studie visar på att divergensen mellan företagets returstrategier tenderar att förklaras av företagets interna resurser och externa marknadskrav, som är unika för varje företag. Dessa yttre och inre faktorer ställer företagen inför avvägningar, *trade offs*, i beslutsfattandet. En del företag menar att dessa avvägningar är mer påtagliga än andra. Företag med en hållbar returstrategi ger indikationer på att de har höga externa krav på hållbarhet men att de även har de resurser som krävs för att möta dessa, vilket Slack och Lewis (2017) menar är en *strategic fit*.

Av Figur 6 går att avläsa att företag med en hållbar returstrategi (hög SRM) tenderar att ha mer liberala returvillkor och i större grad erbjuda fria returer (än företag med låg SRM). En möjlig förklaring till detta är att företag med en liberal returpolicy (som Asos, NA-KD och H&M) stimulerar köp genom exempelvis en lång returtid eller en gratis returfrakt och uppnår därav höga försäljningsvolymerna. Detta möjliggör i sin tur för fler hållbara lösningar och innovationer, såsom partnerskap med etablerade företag och återvinningsstationer i butik som har observerats hos dessa företag. Företagen med en hög SRM tenderar även att vara större storleksmässigt än de företag som uppvisar en låg SRM. Med de skalfördelar som genereras frigörs resurser för att investera vidare i att göra returer mer hållbara.

Samtidigt menar flera av de företag som inte har en hög SRM att de inte uppnår en ”*strategic fit*” och att kraven på hållbarhet är för höga för deras begränsade resurser. *Niche players* fann dock inte samma problem och Företag A resonerar att det beror på att de har ett unikt erbjudande. Deras specifika målgrupp accepterar därför en mer strikt returpolicy och färre CSR-åtaganden i returprocesserna.

Vidare använder omnikanals-aktörer i studien sina returvillkor strategiskt för att uppmana kunder att returnera i fysiska butiker, exempelvis genom att erbjuda gratis returer i butik. Detta är en hållbar returstrategi som inte samtliga företag har möjlighet att införa på grund av begränsningar i de interna resurserna. I den bemärkelsen återfinns tecken på att aktörer med en hållbar returstrategi (hög SRM) är benägna att investera i innovativa lösningar. Exempel på detta är H&M som initierat ett samarbete med MatHem där en retur kan göras via MatHem i samband med leveransen av matkassar. Detta är ett sätt att arbeta med miljövänliga transporter i returflödet från kund, tillbaka till företaget. Detta efterliknar det scenario som Zhang et al (2020) studerat för multikanals-returer. Denna undersökning bidrar med ett praktiskt exempel på hur multikanalsreturer kan modifieras och ske i hållbarhetssyfte. Det betonar även hur strategiskt viktiga returvillkoren är för företagens hållbarhetsarbete.

4.4.2 Return Avoidance

Majoriteten av de observerade företagen (på alla nivåer i observations-modellen) uppvisar på ett eller annat sätt god förståelse för att *avoidance-strategier* påverkar antalet returer och arbetar på olika sätt med detta. Exempelvis genom att säkerställa tydlig produktinformation och rättvisande bilder. Dock återfinns tendenser till att företag med en högre SRM har mer innovativa *avoidance-strategier*. Att använda sig av verktyg där kunder får skicka in eller tagga bilder när de bär olika plagg som sedan publiceras på produktsidan är en strategi Företag C (*SRM fighter*) nyligen börjat använda sig av. På detta sätt kan kunder få en uppfattning om hur ett plagg sitter på en mer ”vanlig” människa och inte bara behöver utgå från passformen på modellen. Detta har inte identifierats i tidigare litteratur och är således ett nytt bidrag till litteraturen kring *avoidance*, som återfinns hos företag med en medelhög och hög grad av SRM.

Företag kan även arbeta med att ge kunden information om att kontakta kundtjänst vid osäkerhet kring vilken storlek de ska beställa. Att lägga lite mer energi från företagets sida i detta steg (av kundens köpresa) kan bespara mycket tid och resurser längre fram i processen, om man redan från första början kan undvika att en retur uppstår. Vilket går i linje med vad Rogers et al (2002) förespråkar. Ett exempel på hur hållbarhetsaspekten kring detta kan kommuniceras finns på Arkets hemsida, en så kallad *Follower* med medelhög grad av SRM: *"We are happy to offer you free returns, but if you feel unsure about our sizing, don't hesitate to contact ARKET customer service. With the right piece in the right size, both you and the environment will be happy. Together we can keep the number of returns to a minimum and reduce the environmental impact caused by unnecessary freights."* (- Arket).

Ett mer traditionellt sätt är att ta ut en returavgift för att öka den upplevda "tröskeln" för kunder att skicka tillbaka produkter, vilket anses vara *"ett steg att hjälpa reducera mängden onödiga köp och leveranser"* (- Houdini). Detta uttalas även som en tydlig strategi av *Niche players* som beskriver att de *"har valt att inte ha fria returer utan ha en returavgift, som gör att man inte okynnes returnerar"* (- Företag A).

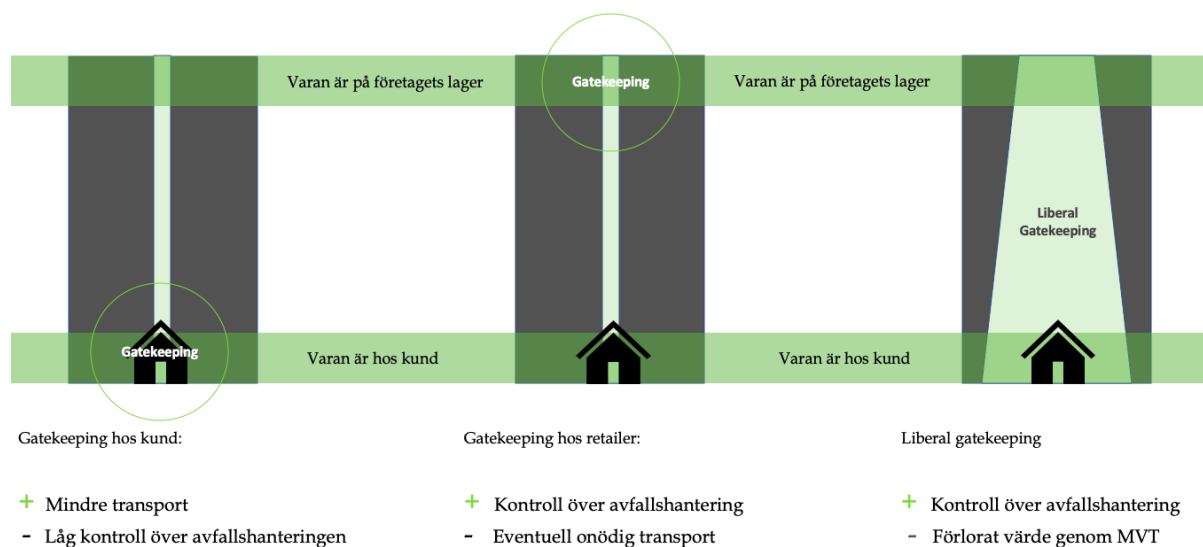
Få av de observerade företagen använder "hållbara uppmaningar", likt Arket, i sin kommunikation gentemot kunder. Detta kan tolkas vara ett tecken på att företag tidigare inte lagt fokus på hållbarhetskommunikation i returprocessen, där bristen på integration kan vara en bakomliggande faktor. Utifrån institutionell teori kan även en möjlig förklaring vara att detta sätt att *nudga* kunder till mindre onödiga köp och att kontakta kundservice vid osäkerhet kring storlek är ganska nya fenomen på marknaden. Det är inte vanligt förekommande att kommunicera till kunder på detta sätt. Därmed görs tolkningen att majoriteten av företagen inte valt att göra detta än, då man kanske är orolig för att "sticka ut hakan" eller lägga sig i kundens shoppingvanor. Företag A resonerar att man måste vara försiktig då *"det är ganska provocerande att man tar ett ansvar för en kund eller har synpunkter på hur en kund returnerar"*.

Detta resonemang knyter an till avvägningar som företagen upplever mellan hög kundnöjdhet och att begränsa kundernas returmöjligheter (som i sin tur är mer hållbart). Företagen antyder i detta sammanhang att de inte vill reducera köpglädjen och den underhållning som e-handeln kan sägas utgöra. Företagen i denna studie anser därav att bannlysning av kunder som missbrukar deras fria returer inte går till botten med problemet. Företagen poängterar att de hellre håller en öppen dialog för att få reda på varför detta beteende uppstått. I detta sammanhang berättar Företag B: *"Jag tror inte vi kommer gå så långt att vi faktiskt blockar kunder, som kanske Boozt har gjort. Till och börja med tänker vi i alla fall informera dem och nudga, eller påminna dem, att det är en stor miljöpåverkan. Och sedan också kanske jobba lite mer med returformuläret och påminna kunden att tänka till en extra gång inför nästa köp genom att skriva ut: "Till nästa gång tänk på att det finns storleksguide, du får gärna höra av dig om du inte är säker på ditt köp, försök lägga beställningar som du är säker på." Så lite mer att försöka påminna konsumenten om att returer faktiskt har en miljöpåverkan"* (- Företag B).

Då ingen av de intervjuade företagen har valt att bannlysa *serial returners* kan denna studie inte uttala sig kring resonemangen bakom en sådan strategi. Denna studie ger istället indikationer på att flera företag är mycket försiktiga och överväger en strategi där *serial returners* kontaktas i flera steg via mejl i syfte att hjälpa kunden att förändra sitt köpbeteende. Företag talar återkommande om att “hjälpa” och “lära” kunderna att anamma ett mer hållbart returbeteende. Detta ses främst för företag med en medelhög och hög nivå av SRM. Med utgångspunkt i detta menar Företag D att de i nuläget beslutar om att börja belöna de kunder som exempelvis uppvisar ett beteende av att returnera snabbt efter leverans, i de fall de inte vill behålla en vara. Dessa strategier tangerar vid den tidigare forskningen av Hjort et al (2013) och att segmentera kunder i returvillkoren.

4.4.3 Return Gatekeeping

Empirin visar på att *gatekeeping* är en betydande del av SRM. Tidigare litteratur av Rogers et al (2012) finner *trade offs* mellan en hög kundservice och en strikt returkontroll (*gatekeeping*). Empirin bekräftar denna avvägning men företagen uttrycker även att *gatekeeping* medför andra implikationer för företagens CSR-arbete. Undersökningen identifierade tre scenarion som alla har för- och nackdelar för hållbarhet vilket bidrar till den forskning Hjort et al (2019) presenterat på *gatekeeping* (se Figur 8).



Figur 8: Hållbara alternativ för *gatekeeping*

(1) *Gatekeeping* hos kund innebär att företaget blockerar alla otillåtna returer innan de skickas från kunden. Företag som tillämpar denna metod berättar att de har system där kunder antingen måste registrera returer på webbshoppen för godkännande eller kontakta kundservice. Defekta varor får inte heller returneras från kunden innan varan via en bild blivit godkänd för reklamation. Det är svårt att urskilja ett tydligt mönster vad gäller tillämpning av *gatekeeping* hos kund, då detta förekom dels hos aktörer med en hög SRM, dels hos

aktörer med en låg SRM. I denna studie visade sig denna strategi vara tämligen sällsynt då få företag tillämpar en returkontroll redan hos kunden.

Dessa företag antyder att det primära syftet med *gatekeeping* hos kund är att förebygga onödiga transporter för varor som inte skulle bli godkända för retur. Företagen upplever således att det är ett lönsamt och hållbart initiativ. Scenario 1 uppvisar dock en nackdel ur miljösynpunkt. Företagen uttrycker att det råder osäkerhet kring hur en kund hanterar varor som kunden inte önskar behålla. Respondenterna resonerar att produkter många gånger hanteras mer hållbart i företagets cirkulära system, än i de fall då kunder själva måste göra sig av med oönskade produkter som de hade velat returnera eller återvinna. Det finns indikationer på att kunder istället slänger dessa i hushållssoporna, vilket inte är positivt ur miljösynpunkt. ”*Vi tar tillvara på skor så att de inte slängs i onödan men även för att rusta upp skor. Sen vet man ju inte, en del av kunderna kanske hade lagt produkterna på ett annat inlämningsställe istället... Men en del hade faktiskt slängt dem rakt av, det är rätt vanligt. Ibland är det ett extra moment att ta sig till en insamlingsstation.*” (- Företag E).

(2) *Gatekeeping* hos retailer innebär att returkontrollen sker först då varan når företagets lager, vilket var den vanligaste formen av *gatekeeping*. Dock anser Företag D att det är ett alldeles för sent stadie att tillämpa *gatekeeping* på. Om en vara kontrolleras först när den når lagret måste företaget avvakta att sätta ut varan till försäljning på nytt, vilket innebär att värdefull försäljningstid går förlorad. Majoriteten av företagen uppger även att klimatet såväl som marginalerna tar stryk om varan blir nekad och behöver transporteras tillbaka till kunden. En del företag som identifierat detta hävdar att de inte skickar tillbaka returer som inte godkänns till kunden i första taget, utan erbjuder kunden ett tillgodokvitto. Företagen själva tar då hand om den oönskade varan och tar därmed ett ansvar för miljön.

(3) En liberal *gatekeeping* innebär att företaget tillåter returer av det mesta, exempelvis även efter det att ordinarie returtid passerat. Flera företag som har en hög SRM och hamnar högt upp i observationsmodellen tillämpar en liberal *gatekeeping* och resonemangen bakom detta lyder: ”*Vi har en policy där att det är bättre att låta varor gå igenom, även om det då i vissa fall kanske [...] går igenom för mycket, än att bråka om det. Och jag vet att en del andra företag har kraftiga begränsningar [...] men vi har inte något sådant just nu i alla fall.*” (- Företag C). Dessa företag antyder att det primära syftet med denna strategi är att förse kunderna med en bra kundservice, men att miljön även kan dra fördel av att företagen tar tillvara på det värde som varan har kvar. Dock förutsätter detta att företagen har en avfallsstrategi och tillämpar ett cirkulärt system. Företagen ger dock indikationer på att en liberal *gatekeeping* inte är ett hållbart scenario i de fall då produkterna är tidskänsliga (har en hög MVT), vilket gör att en fördröjd retur minskar värdet (för mycket) på varan. Asket (SRM Fighter) är ett exempel på en observerad retailer som med fördel erbjuder liberal *gatekeeping* med en obegränsad returtid då de tillhandahåller ”tidlösa” kläder i en permanent kollektion. Asket resonerar att de hellre ser att företaget själva tar hand om en vara som inte kunden vill ha än att den inte kommer till användning. Detta tillför hållbarhetsaspekter till Blackburn et al (2004) resonemang kring MVT.

5. Diskussion

Syftet med denna uppsats var att belysa problematiken kring den ökande returgraden ur ett hållbarhetsperspektiv samt öka förståelsen för beslutsfattandet som ligger bakom företagens returstrategier. Resultaten genererade intressanta bidrag till kunskapen om SRM på fyra områden som diskuteras nedan. Med denna diskussion följer potentiella förklaringar till fenomenen.

5.1 Beslutsprocess

I ljuset av tidigare litteratur bekräftar empirin Hjort et al. resonemang kring att returstrategier är gradvis framträdande. De företag som uppvisar en hög SRM, tenderar att kontinuerligt se över sin returhantering och till följd av detta initiera nya hållbarhetslösningar som ligger med den valda affärsidén, såsom återanvändningsbara förpackningar och multikanals-returer med externa aktörer. Det framgår av intervjustudien att företagen studerar sin marknad och testat sig fram. I denna bemärkelse har de ett offensivt förhållningssätt där de tenderar att fatta fler och större beslut i takt med identifierade förändringar på marknaden. Detta tolkar författarna inte som en brist på strategi och mål, vilket gör att empirin inte till fullo kan bekräfta vad Hjort et al. finner kring avsaknaden av strategisk förankring. Även om de företag som har en lägre SRM uppvisar en önskan att inkorporera mer hållbara initiativ i sin returhantering framgår det att dessa beslutsfattare har en större benägenhet att förhålla sig till sin ursprungliga strategiska plan och reviderar denna mindre frekvent. Detta kan förklaras med att de, som tidigare nämnts, upplever att de har otillräckliga resurser för de marknadskrav de ställs mot. De försöker därav anamma en god planering med objektiva beslut för att styra sin inre och yttre miljö.

5.2 Beslutspåverkan

Med utgångspunkt i ovanstående stycke, ger undersökningen indikationer på att företag kämpar med att förena interna resurser med de externa marknadskrav som ställs på returhanteringen. I detta sammanhang finner empirin tre externa marknadskrav som inte berörs i tidigare litteratur kring hållbara returer; *normer i samhället*, *samarbetspartners* och *omvärldsfaktorer*. Omvärldsfaktorer, såsom Corona-pandemin, har i denna studie bekräftat att returvillkor används strategiskt för att stimulera försäljning, i linje med forskning av Janakiraman et al (2016). Anledningen till att normer i samhället, som enligt empirin är mycket påtagliga, inte berörts tidigare kan möjligen bero på att hållbarhet främst berörts inom den operationella delen av *green reverse logistics*, där normer inte har en betydande roll. I utformningen av en framgångsrik returstrategi behöver emellertid dessa tas i beaktning. I empirin utläses att den institutionella omgivningen formas av externa marknadskrav som lett till normer för hur företag ska agera, hur de ska hantera sina returer och vilka returvillkor som är accepterade. Flera företag relaterar därför till normer i sin *beslutsmotivation*. Detta kan förklara varför flera företag inte tar betalt för returer, då det än så länge går emot normerna på

marknaden. Mot denna bakgrund menar författarna att den externa *beslutspåverkan* visar sig öka komplexiteten vid beslutsfattandet. Företag med en hållbar returhantering för flera resonemang kring varför de sex externa faktorerna (*lagar, kunder, konkurrens, samarbetspartners, normer* och *omvärldsfaktorer*) påverkar deras beslut och att de gärna sneglar på andra aktörer på marknaden för att hitta hållbara lösningar i returhanteringen.

En likartad uppfattning genererades av djupintervjuerna med Företag A och Företag B som har låg respektive medelhög grad av SRM. Dock upplever de att organisationens resurser många gånger är otillräckliga och att detta har stor påverkan vid beslutsfattandet. Bristande returdatabaser, tid (i form av personal) samt produkternas egenskaper förekommer som begränsande faktorer, medan tillgången till en fysisk försäljningskanal och att ha lager för returhantering placerat inom landet är möjliggörande faktorer för en hållbar returstrategi enligt företagen. Enligt kontingensteorin presterar dessa företag inte på en hög nivå av SRM eftersom de inte fullt ut uppnår en "*strategic fit*" mellan sin organisation och den externa miljön. Marknadens krav på hållbarhet är för höga för företagets operationella färdigheter. Trots detta visar empirin att en del initiativ för en hållbar returhantering inte behöver vara särskilt resurskrävande, såsom att automatisera email-utskick som stämmer av ifall *serial returners* behöver hjälp med att fatta klokare köpbeslut, samt att skriva ut en hållbar uppmaning på företagets webbshop.

I motsats till detta kan *Niche players* bidra med en annan förklaring till en låg SRM. En del företag finner en "*strategic fit*" vid en returhantering som saknar hållbara element. Dessa företag ställs mot en mildare extern press på hållbarhet och behöver således inte engagera sig i CSR. Kunder och intressenter stöttar företaget av andra anledningar. Dock associeras denna strategi även med risker då företagen hävdar att kunder blir alltmer ifrågasättande kring bristen av CSR-arbete i returhanteringen.

5.3 Beslutsmotivation

Respondenterna talar avdramatiserat om att det finns aktörer på marknaden som sköter sina returhanteringar i utlandet och menar att detta är en strategi alla vet om som är verksamma inom branschen. Dock har kunderna inte varit upplysta om detsamma, fram till nyligen. Flertalet respondenter antyder därav att pressen på hållbarhet i returhanteringen kommer att öka och att de företag som motsätter sig kundförväntningar riskerar att få bakslag i form av kundklagomål och uthängning i media. Empirin tyder därav på att de marknader företagen är verksamma inom är under institutionell förändring mot högre hållbarhetskrav på returhanteringen. CSR har varit en viktig fråga i Sverige de senaste decennierna och observationerna visar att det finns en del företag som redan nu inkluderar explicit kommunikation om sina hållbarhetslösningar i sin returhantering, på såväl deras webbshop som hållbarhetsrapport. Detta trots att de inte har en laglig plikt att göra så. Här framträder ett samband mellan företag med en hög SRM och företag med utbredda CSR-åtaganden överlag i sin verksamhet. E-handelsföretag vilka arbetar med

hållbarhet tenderar att vara mer benägna att driva dessa frågor även i returhaneringen. Frei et al (2020) talade i sin avhandling om att företag uppvisar en låg medvetenhet kring hur returer påverkar deras CSR-åtaganden. Detta bekräftar empirin hos de företag som har en låg SRM. I kontrast till företag med en hög SRM som är medvetna om att returer inte enbart är en kostnadsfråga utan även en stor hållbarhetsfråga.

Av undersökningen kan dock urskiljas nyanser och skillnader mellan hur företag med en hög SRM och företag med en låg SRM resonerar. Den externa institutionella pressen driver främst företag med en hög SRM till en mer hållbar hantering av returer. Dock är det inte helt svart på vitt. Där exempelvis Företag C (*SRM fighter*) menar att deras interna resurser pressar dem minst lika mycket till att agera hållbart. De ser sina cirkulära system som en konkurrensfördel. Återkommande tema i undersökningen är dock att de företag som har en lägre grad SRM har en mer intern beslutsmotivation. De har antingen en sällsynt position på marknaden på grund av sin affärsidé eller produkt och kan därav motivera en mindre hållbar returhantering. Eller så har de begränsade resurser och måste åsidosätta den eventuella sociala pressen som institutionen bistår. I deras RM måste de rationalisera vad de ekonomiskt kan prioritera och således har dessa företag en låg SRM.

Detta förklarar varför inte samtliga företag implementerat strategier för en hållbar hantering av returer. Resultatet visar på *trade offs* som företagen bemöter olika. Företagen i studien försöker utforma en returstrategi som ökar lönsamheten och kundnöjdheten, men detta gifter sig inte alla gånger med hållbarhet. En återkommande *trade off* som går att utläsa ur empirin är därmed den mellan hållbarhet och kundnöjdhet. Exempelvis vad gäller beslut om huruvida företagen ska hålla returgraden nere genom att bannlysa kunder, att inte längre skicka med en utskriven returblankett och att ifrågasätta kundernas returbeteende. En del företag lyckas dock finna sätt att förena dessa, exempelvis genom att belöna kunder som har hållbara returbeteenden. Det är dock långt ifrån alla företag i studien som väljer att segmentera kunder i sina returvillkor, genom att bannlysa eller belöna returbeteenden. Detta leder fortsatt till att en del kundgrupper blir *over-serviced* och *under-serviced* i enlighet med forskning av Gattorna (2010).

5.4 Beslut för returstrategin

Vid strategiska beslut går hållbarhet och lönsamhet sällan hand i hand och en avvägning (*trade off*) måste göras. Att en minskad returgrad har positiva effekter både på lönsamhet och hållbarhet är därför en sällsynt win-win-situation i e-handeln som empirin finner. Dock har detta satt lönsamheten i strålkastarljuset såväl i praktiken som i akademisk kontext. Resultatet påvisar emellertid att flertalet företag har börjat införa fler hållbarhetsaspekter i sina returvillkor, *avoidance-strategier* och *gatekeeping-strategier*. Detta för att förebygga att returer sker och för att kunder ska agera mer hållbart i sitt returbeteende. Nedan följer en diskussion om vardera område.

5.4.1 Returvillkor

Empirin uppvisar tendensen att företag med en hållbar returhantering i större grad har liberala returvillkor och fria returer än de andra företagen. Dock bör denna bild nyanseras med att liberala returvillkor innefattar mer än bara fria returer i enlighet med Janakiraman et al (2016). En del faktorer, såsom en liberal och lång returrätt, visade sig i anknytning till *gatekeeping* kunna vara mer hållbart än att lämna en oönskad vara i händerna på kunden.

Trots detta tyder resultatet från intervjustudien på att flera företag vill gå mot betalda returer och att detta är ett beslut som är på tapeten. Dock återvänder resonemangen ständigt tillbaka till konkurrensen om kundens plånbok och att returkostnaden i e-handeln kan få kunden att snabbt och enkelt välja en annan retailer. Därför har företagen inte heller valt att gå ihop i branschen för att gemensamt sätta en ny standard och norm med betalda returer.

I resultatet framträder istället att *SRM fighters* arbetar för att tillfredsställa två behov: hållbara returer och liberala returvillkor. Liberala returvillkor kan uppmuntra fler kunder att genomföra returer vilket till viss del motarbetar försöken att minska klimatavtrycket av företagets returer. Denna paradox som uppstår för en del *SRM fighters* är svår att förstå. Resultatet antyder att en orsak till deras beslut är att företag med hög omsättning, och hög returgrad, känner en institutionell press och ett ansvar att arbeta med CSR i returhanteringen. Det framgår att aktörerna vill frångå de liberala returvillkoren men inte utan ett kollektivt beslut i branschen. Att ensam motsätta sig marknadens normer anses inte som en attraktiv strategi för dessa företag, mycket till följd av oron att förlora kundernas tillit.

5.4.2 Return Avoidance

Emellertid kunde inte tydliga skillnader för *avoidance-* och *gatekeeping-strategier* urskiljas mellan företag med en hög SRM och företag med en låg SRM. Dock uppvisar företag med en hög SRM mer nytänkande och innovativa *avoidance-strategier* vilket kan bero på att de är mer benägna att agera på externa marknadskrav.

5.4.3 Return Gatekeeping

Resultatet kring *gatekeeping* uppvisar att det är ett komplext område ur hållbarhetssynpunkt och företagen är inte entydiga kring vilken strategi som är mest hållbar. Återigen avgör företagets förutsättningar vilken av de tre strategierna (*gatekeeping hos kund*, *gatekeeping hos retailern* eller *liberal gatekeeping*) som lämpar sig. I vilken fas som returkontrollen (*gatekeeping*) ska ske är starkt förankrat med hållbarhet men även kundnöjdhet enligt empirin. Där en del företag är rädda att en för strikt begränsning i vad som får returneras kan ge kunden en dålig returupplevelse.

6. Slutsats och sammanfattning

Som nämndes i inledningen ökar returgraden i modebranschen, trots ett ökat fokus på hållbarhet. I denna uppsats kartläggs detta samt besluten som ligger till grund för fenomenet. I detta avsnitt kan läsaren förvänta sig en genomgång av de viktigaste bidragen som uppsatsen har genererat. Med detta kommer frågeställningarna att besvaras.

Intresset för hållbarhet som ett kritiskt problem i det logistiska returflödet har fångat uppmärksamhet av såväl praktiker som akademiker. Returvillkor, som tidigare i första hand förenades med returflödet, är numer ansett som en del av hela företagets strategi. Med detta blir returer övertid ett allt viktigare strategiskt beslutsområde vilket lägger tonvikt på att undersöka själva beslutsfattandet, i ljuset av hållbarhet. Denna undersökning presenterar därför en typologi för returer på e-handelsmarknaden och identifierar grupper som tenderar att ha en hållbar returstrategi och grupper med en mindre hållbar returstrategi. Profilerna “SRM fighters” och “SRM champions” bidrar med nya insikter, till en litteratur som tidigare fokuserat på lönsamhet. När dessa profiler ställs mot de mindre hållbara profilerna genereras intressanta insikter i hur beslutsfattandet skiljer sig mellan olika företag på marknaden. Sättet företagen beskriver sina strategier är komplext och nyanserat, dock återfinns tendenser till att företag med en hög SRM har en mer framväxande *beslutsprocess*, en mer extern *beslutspåverkan* och institutionell *beslutsmotivation*. Detta innebär tre huvudsakliga bidrag till tidigare litteratur på RM:

RQ1: Hur ser den strategiska beslutsprocessen ut för RM i modeföretag?

I enlighet med tidigare litteratur fattar företagen beslut för (1) de mål de har med sina returer, (2) hur de ska förebygga onödiga returer med *avoidance/gatekeeping*, (3) returflödet, (4) fakturavillkor, (5) andrahandsmarknader och (6) mätverktyg. Studien ger indikationer på att dessa beslutsområden ses över kontinuerligt. Vilka områden som prioriteras och revideras vid en viss tidpunkt baserar sig på beslut och teorier inom företaget men även förutsättningar i branschen som helhet. Företag med en hållbar returstrategi (hög SRM) ifrågasätter de olika beslutsområdena frekvent. Detta bidrar med nya insikter till Rogers et als forskning genom att betona att *beslutsprocessen* är av iterativ karaktär vars tidsförlopp och ordningsföljd inte följer ett linjärt mönster.

RQ2: Vilka interna/externa faktorer påverkar besluten för SRM?

Studien identifierar fem interna resurser (*affärsidé, produkt, kapacitet, försäljningskanaler, system*) och sex externa marknadskrav (*lagar, kunder, konkurrens, normer, samarbetspartners, omvärldsfaktorer*) som påverkar besluten för en hållbar returstrategi (SRM). Dessa förutsättningar ser olika ut för varje enskilt företag och ställer därför företagen inför unika avvägningar i beslutsfattandet. Det är således dessa faktorer som företag behöver ta i beaktning vid utformningen av en hållbar returstrategi. Företag med en hög SRM relaterar mestadels till de externa faktorerna i sin *beslutsprocess* och försöker tillgodose de krav som ställs på hållbara returer. Detta bidrar till forskning av Mollenkopf et al (2007) genom att studera såväl interna som externa faktorer i samklang och ställa dem emot varandra, därutöver med ett hållbarhetsperspektiv. Marknadskrav och interna

resurser som påverkar hållbara returer berörs sporadiskt i tidigare litteratur och en övergripande bild har visat sig svår att uppnå.

RQ3: *Vad utmärker företag med en hållbar RM jämfört med företag med en mindre hållbar RM?*

Företag med en hög SRM uppvisar tendenser till att ha liberala returvillkor som bidrar till kundnöjdhet. Inom institutionen återspeglar de även att kunder möjligen kommer att stärka sina krav på hållbara returer. De institutionella normerna motiverar därför företagen att förena dessa liberala returvillkor med omfattande CSR-åtaganden i returhanteringen. Detta ställer krav på företagen att vara nytänkande och innovativa i sina returvillkor, *avoidance-strategier* och *gatekeeping-strategier*. Detta för att de liberala returvillkoren inte ska leda till en hög och ohållbar returgrad. Företag som inte har en hållbar returstrategi tenderar istället att ha begränsade resurser som tvingar dem att prioritera lönsamhet eller kundnöjdhet över hållbarhet. I detta avseende skiljer sig *beslutsmotivationen* för nischade aktörer, som förklarar bristen på hållbarhet genom att de ställs inför lägre hållbarhetskrav på grund av sitt unika erbjudande. Dock associeras denna strategi även med risker då företagen hävdar att kunder blir alltmer ifrågasättande kring bristen av CSR-arbete i returhanteringen. Denna kunskap bidrar till tidigare forskning av Röllecke et al (2018) vilka undersöker hur olika RM-strategier genererar lönsamhet. Därutöver har kunskap tillförts Janakiraman et al (2016) avhandling angående *return policy leniency*, vars koppling till hållbarhet i stort sett saknats i litteraturen.

7. Studiens bidrag

7.1 Begränsningar

All forskning besitter en del begränsningar som läsaren bör vara upplyst om. Denna undersökning av hållbara returstrategier är inget undantag. Studien utformades i enlighet med kvalitativ metod med förhoppningen att besvara uppsatsens tre frågeställningar. Trots att sju intervjuer och 26 observationer genomfördes bör läsaren vara försiktig med att dra slutsatser för hela modebranschen och påstå att resultatet som framkom i denna studie gäller för alla företag på den svenska marknaden. Därmed bör generaliseringar undvikas utanför den kontext och de företag som undersöktes i uppsatsen. Resultatet ger snarare indikationer på hur företag på marknaden tänker och agerar. Författarna har försökt återspegla dessa resonemang som förts i studiens djupintervjuer och observationer. I detta sammanhang är dock en begränsning med den kvalitativa metoden att studien baseras på författarnas subjektiva tolkningar, vilket kan ha påverkat resultatet.

Ytterligare en begränsning med studien är att författarna inte har intervjuat företag till den grad att en mättnad uppnås i respondenternas svar, då företagen skiljer sig åt i exempelvis storlek och erbjudande gentemot slutkund. Studiens bidrag hade varit starkare i det fall att slutsatserna var underbyggda av fler djupintervjuer. Samtliga sju *etiketter* (*SRM champions*, *SRM fighters*, *Slow learners*, *Followers*, *Niche players*, *Passive returners* och *Profit chasers*) i observations-modellen har heller inte intervjuats, vilket eventuellt kan utgöra en felkälla som försvagar det empiriska materialet. Därmed kan författarna ha missat ytterligare bakomliggande resonemang till dessa strategier och fler interna/externa faktorer som existerar i praktiken. Vilka personer som intervjuats på företagen kan även vara en begränsning. Det bör belysas att vad respondenterna berättat ger ett visst perspektiv av fenomenet och kan skilja sig åt från vad andra personer på företaget hade återspeglat.

7.2 Framtida studier

I takt med att hållbarhetsfrågor blir mer och mer av hygienfaktorer i modebranschen samt att returhantering blivit ett allt viktigare strategiskt beslutsområde för företagen, är det av stort intresse att fortsätta utforska detta område. I denna studie har företagens perspektiv, med utgångspunkt i den svenska marknaden, varit i fokus. Därav är ett förslag till vidare forskning att undersöka liknande frågeställningar, men utifrån ett kundperspektiv. Exempelvis, hur ställer sig kunder till hållbarhet och returer på den svenska marknaden? På så vis ökar den akademiska förståelsen för kraven som kunder ställer på returvillkoren och varför. Detta forskningsförslag skulle bidra till att nyansera resultaten som denna studie fann. Vilket även uppnås genom att studera fenomenen i andra kontexter. Ett ytterligare förslag är därför att undersöka returer och hållbarhet

i andra branscher (utöver mode), för att se om det finns likheter och skillnader jämfört med resultaten som framkom i denna studie.

Hållbarhet inom returstrategier har hittills varit ett relativt outforskat område men med den ökade kunskap denna studie bidragit med finns en god grund för framtida studier på ämnet. Därför är ytterligare ett forskningsförslag att utveckla författarnas observationsmodell i form av en kvantitativ studie, där ett större antal företag får svara på en enkät som sedan sammanställs med statistiska verktyg. Med hjälp av en kvantitativ studie utökas möjligheten att samla in mer data och förhoppningsvis bidra till att skapa statistiskt stöd för resultaten som framkom i denna uppsats. Detta skulle även bidra till att slutsatserna går att generalisera, samt till att öka objektiviteten som tidigare beskrevs som begränsningar i denna studie.

I analysen ges indikationer på att företag kämpar med att förena interna resurser med de externa marknadskrav som ställs på returhanteringen. I detta sammanhang finner författarna tre nya externa marknadskrav (*normer i samhället, samarbetspartners och omvärldsfaktorer*) som inte berörs i tidigare litteratur kring hållbara returer. Dessa faktorer kan därmed vara av intresse att utforska vidare i framtida studier. Som exempel vore det intressant med en djupare förståelse för företag som beslutar att inte följa normer som råder för returvillkor på deras marknad och vilka utmaningar det innebär.

7.3 Praktiska implikationer

Denna studie har genererat ett flertal insikter som är relevanta för företag att ha med sig i sitt fortsatta arbete kring *Sustainable Return Management* (SRM). Få företag har en fullt ut hållbar returhantering och har tänkt på alla delar av *Return Management* (RM) ur ett hållbarhetsperspektiv, det vill säga *avoidance*, *gatekeeping*, returvillkor och *reverse logistics*. Det finns därmed stor förbättringspotential inom flera av dessa områden. Mer konkret ger studien indikationer på att hållbara uppmaningar till kunder i köp- och returprocessen är en tänkbar *avoidance-strategi*. Returer bidrar till den negativa klimatutvecklingen i modebranschen online och behöver hanteras respektfullt av såväl företag som konsumenter. Genom att vara transparent med detta budskap mot kunder via företagets returvillkor, kundbrev och returblanketter finns potential att *nudga* kunder till hållbara returbeteenden och samtidigt stärka företagets image. Studien visar att dessa typer av uppmaningar (med vädjan om ett minskat antal returer) medför att företag sannolikt inte framställs som bestraffande mot extensiva returbeteenden utifrån ett kundperspektiv, utan snarare ses som mer ansvarstagande.

Studien ger bevis för att en hållbar returhantering (SRM) innefattar ett flertal beslutsområden med intern och extern beslutspåverkan som gör beslutsprocessen komplicerad och invecklad i praktiken. Förslagsvis bör därför det praktiska arbetet göras mer systematiskt genom att följa författarnas uppdaterade ramverk

(Avsnitt 4.2.3 Uppdaterat ramverk), innehållande en cirkulär beslutsprocess samt de interna- och externa faktorer som påverkar dessa beslut. Detta för att få en överblick och enklare fånga in alla olika aspekter av en hållbar returstrategi (SRM). Även författarnas observations-modell kan på en övergripande nivå generera insikter kring hur man som företag ligger till i förhållande till konkurrenter vad gäller grad av SRM och *return policy leniency*.

Författarna menar vidare att det finns tre huvudsakliga lärdomar som praktiker bör ta med sig. Den första lärdomen som kan låta självklar men inte bör förbises, är vikten av att anpassa returhanteringen utifrån verksamhetens interna resurser och de externa marknadskrav som ställs på företaget. Exempelvis utsätts *Niche players* för mindre externa marknadskrav och har ofta mer begränsat med kapacitet. Jämfört med större modeföretag (*SRM fighters*) som utsätts för en större extern påverkan, men också har betydligt mer resurser för att kunna hantera dessa. Därför måste vardera företag optimera sin returstrategi utefter sina förutsättningar.

För det andra, visar denna studie på att hållbarhet i returhanteringen bör prioriteras, då flera företag ger indikationer på att den externa pressen gällande hållbarhetsarbete kommer att öka än mer. Detta leder i sin tur till att returer bör ses som ett mycket viktigt strategiskt område för att fortsatt kunna stå sig i konkurrensen. I denna bemärkelse bör företag prioritera att utarbeta åtgärder som förebygger att returer sker genom returvillkor, *avoidance-strategier* och *gatekeeping-strategier*. I samband med detta nämner vissa företag att pressen från konkurrenter att erbjuda fria returer kan komma att minska, då fler aktörer överväger beslutet att istället börja ta betalt för returfrakten som en del i hållbarhetsarbetet.

För det tredje belyser denna studie att samarbete och integration mellan olika avdelningar, framförallt mellan ansvariga för hållbarhetsfrågor samt ansvariga för online-handeln, är av stor vikt för att uppnå framgång i arbetet med SRM. Företag som samarbetar mellan de kritiska avdelningarna kan finna nya samband, lösningar och potential i returhanteringen vilket krävs för att implementera de innovativa strategier som företag med en hög SRM uppvisar.

Sammantaget finns det ingen återvändo för returhanteringen i modebranschen. Det ohållbara returbeteendet som råder hos kunder har under det senaste året avslöjats. Utöver detta har även den negativa inverkan som returer har på klimatet hamnat i strålkastarljuset. Med denna studie ges indikationer på att företag bör ta ett större ansvar för att minska returhysterin och på så sätt bidra till en hållbar konsumtion i e-handeln. Enligt författarna är det ingen underdrift att påstå att branschen nått "*the point of no return*".

8. Bilaga

Bilaga 1: Interna resurser

SAMMANSTÄLLNING AV LITTERATUR - INTERNA RESURSER SOM PÅVERKAR RM

Interna resurser	Tidigare litteratur	Sammanställning
Affärsidé	(Bernon et al, 2018; Rogers et al, 2012; Röllecke et al, 2018)	Företagens affärsidé påverkar och påverkas av RM. En del affärsidéer är bättre lämpade för en hållbar RM.
Integrerad organisation	(Rogers et al, 2002; Mollenkopf et al, 2007; Bernon et al, 2011)	En integrerad organisation kan bättre hantera externa faktorer som påverkar RM.
Produkt	(Li et al, 2013; Blackburn et al, 2004; Bernon et al, 2016)	Produktgenskaper påverkar hur stor risken är för att en retur sker och hur troligt det är att en returnerad vara kan säljas på nytt eller är i behov av reparation eller återvinning.
Produktpaketering	(Silva et al, 2013; Rogers et al, 2002)	Produktförpackning påverkar hållbarhet i RM.
Kundservice- & lagerkapacitet	(Bernon et al, 2011; Bernon et al, 2016)	Kapacitet begränsar eller möjliggör för en effektiv och hållbar RM.
Försäljningskanal	(Röllecke et al, 2018; Bernon et al, 2016; Buldeo Rai et al, 2019; Wollenburg et al, 2018)	E-handlare med fysiska butiker kan erbjuda ett mer hållbart och kostnadseffektivt inlämningsställe för returer.
System & kunskap	(Röllecke et al, 2018; Bernon et al, 2016; Hjort et al, 2013)	Tillgången eller avsaknaden av system för att analysera returdata påverkar RM.

Tabell: Sammanställning av litteratur - Interna resurser kopplade till RM

Bilaga 2: Externa marknadskrav

SAMMANSTÄLLNING AV LITTERATUR - EXTERNA MARKNADSKRAV SOM PÅVERKAR RM

Externa marknadskrav	Tidigare litteratur	Sammanställning
Lagar	(Moroz, 2019; Hjort et al, 2016; Rogers et al, 2002; Mollenkopf et al, 2007)	Lagar sätter press på RM och hållbarhet.
Kundbeteende	(Rogers et al, 2002; Bernon et al, 2016; Hjort et al, 2013; Gattorna, 2010)	Kundbeteenden har formats av lagar och liberala returpolicys i branschen och utgör nu en extern press på företag (press på hållbarhet, fria returer, kundservice).
Kunddemografi	(Bernon et al, 2016)	Äldre- returnerar mindre än yngre kundgrupper.
Konkurrenssituation	(Mollenkopf et al, 2007; Bernon et al, 2018; Hjort et al, 2013; Gattorna, 2010)	Konkurrensen sätter press på liberala returpolicys. En hållbar RM kan öka konkurrenskraften.

Tabell: Sammanställning av litteratur - Externa marknadskrav kopplade till RM

Bilaga 3: Observationsmall

Genomgripande gäller en skala mellan 1 till 3, där 1 är "dåligt" och 3 är "bra"

Sustainable Return Management

SETG 1: Avoidance på hemsidan (välj en slumpmässigt, representativ produkt):

Produktbilder:

(bra bilder/catwalk)

- 1 = fåtal stillbilder
- 2 = fler och detaljrika stillbilder
- 3 = detaljrika stillbilder och 360 grader/catwalk

Produktinformation:

(t.ex. storlekstabell/recensioner/produkttext)

- 1 = mycket begränsad information
- 2 = ganska mycket information
- 3 = har i stort sett allt, mycket tydligt och bra

Hållbar uppmaning i produktbeskrivningen, returpolicyn eller i checkout?

- 1 = Nej
- 2 = Nja - nämner klimat/miljö i transport
- 3 = Ja, framgår mycket tydligt

Något initiativ för att minska returer (dvs skrivs det ut explicit)?

- 1 = nej
- 2 = medel
- 3 = ja

STEG 2: Strikt/Ej strikt gatekeeping (Ring i första hand, alternativt maila till kundservice)

Hej! Jag heter XXX och pluggar på Handelshögskolan i Stockholm och gör en undersökning kring hur retailers inom modebranschen arbetar med returer. Till detta behöver jag svar på några frågor:

1. En kund vill returnera en vara efter det att retur-tiden gått ut eller liknande som är "mot er returpolicy" (bruten förpackning, hygienartikel, plombering, etc.) Hur hanterar ni det? Kan kunden returnera utan kontrollerande åtgärder? Skickas icke godkända returer tillbaka till kund?
2. En kund vill returnera en vara hon fått hem som är trasig/sminkfläckar på eller liknande. Hur hanterar ni det? Skiljer sig strategin från i fråga 1?
3. Vad händer med avfall? Har ni en avfallsstrategi? Arbetar ni något med cirkulära system?

1 = Ohållbar: Gatekeeping på lagret, alla returer skickas i retur utan kontroll innan och returer som inte godkänns skickas tillbaka till kunden.

2 = från fall till fall

3 = Hållbar: Gatekeeping hos kund, de ber att kunden hör av sig eller registrerar returen, vid defekta varor ska kunden beskriva problemet och skicka bild. De som kombinerar en liberal gatekeeping med cirkulära system får även en 3a.

STEG 3: Hållbart returflöde, utifrån deras årsrapporter. ← i årsrapporter sök efter ord: retur, paket, transport, koldioxidutsläpp, återvinning, reuse etc.

- (1) Hållbarhetsrapport
- (2) Information om hållbarhet på hemsida
- (3) Årsredovisning

Förknippas returgrad med miljöproblem? (hanteras som ett miljöproblem)

1 = nej

2 = medel

3 = ja

Något initiativ för mer miljövänliga transporter?

1 = nej (eller inte tydligt i rapport)

2 = medel

3 = ja

Något initiativ för minskad/mer klimatvänlig paketering?

1 = nej

2 = medel

3 = ja

Återvinning av returnerade/defekta plagg eller cirkulära system eller som H&M samlar in all textil?

1 = nej

2 = medel

3 = ja

Return Policy Leniency

Graden av *return leniency* (liberal returpolicy) baserades på den text som står i returvillkoren. Det är **ordinare** returvillkor som gäller. De villkor som lyder för den svenska marknaden.

Tid (antal dagar för både öppet köp och bytesrätt)

(ordinarie, inte det som gäller under Corona)

- 1 = öppet köp i max 14 dagar av lag
- 2 = öppet köp i 14-30 dagar
- 3 = öppet köp i mer än 30 dagar

Pengar (returkostnad eller inte)

- 1 = retukostnad
- 2 = kostnad vid en minimumgräns eller om man ej är medlem
- 3 = ingen returkostnad

Ansträngning (kräva kvitto, kräva att tags sitter kvar, fylla i formulär, originalförpackning, etc. de returer som är mindre jobbiga är mer liberala)

- 1 = många krav på hur en retur ska göras med formulär/förpackning/tags kvar etc.
- 2 = medel
- 3 = Våldigt få krav

Omfattning (vad som får returneras)

- 1 = tydlig förklaring på att en del returer inte godkänns t.ex. underkläder/badkläder/kläder som burits innan
- 2 = medel
- 3 = liten eller ingen begränsning i vad som får returneras

Byte (öppet köp, bytesrätt eller någon form av tillgodokort)

- 1 = efter 14 dagar erbjuds inget alternativ
- 2 = efter 14 dagar erbjuds fortfarande bytesrätt
- 3 = efter 14 dagar erbjuds fortfarande öppet köp

Bilaga 4: Poängsättning

Poängsättning för de 26 observerade företagen (X indikerar anonyma siffror)

Företag	SRM	Return Leniency
Fjällräven	1,89	1,6
Bubbleroom	1,67	1,8
Ellos	1,78	1,8
Företag E (Scorett)	2,44	1
Gina Tricot	1,78	2,2
H&M	2,44	2,6
Klingel	1,33	1,6
Asket	2,44	2,4
Asos	2,33	2,2
Lager157	1	1,2
NADK	1,89	2,4
Arket	2,22	2
Houdini	2,78	2,2
Indiska	1,11	2
Filippa K	2	2,2
Lindex	1,89	2,4
Boozt	2,33	2,2
Jupiter	1,33	1,6
Soft Goat	1,67	2
House of Dagmar	1,11	2
Stockholms klänningsfabrik	1,2	2,2

Zizzi	1,44	2,6
Företag A	X	X
Företag B	X	X
Företag C	X	X
Företag D	X	X

Bilaga 5: Urval av observerade hemsidor

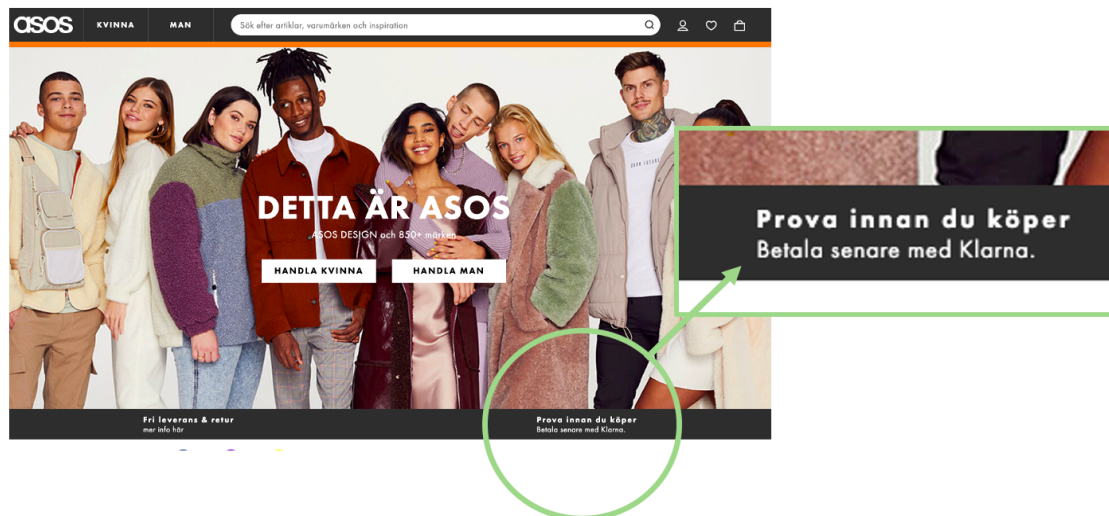


Bild: Skärmbild från en SRM fighter (Asos) – uppmuntran till köp och returer

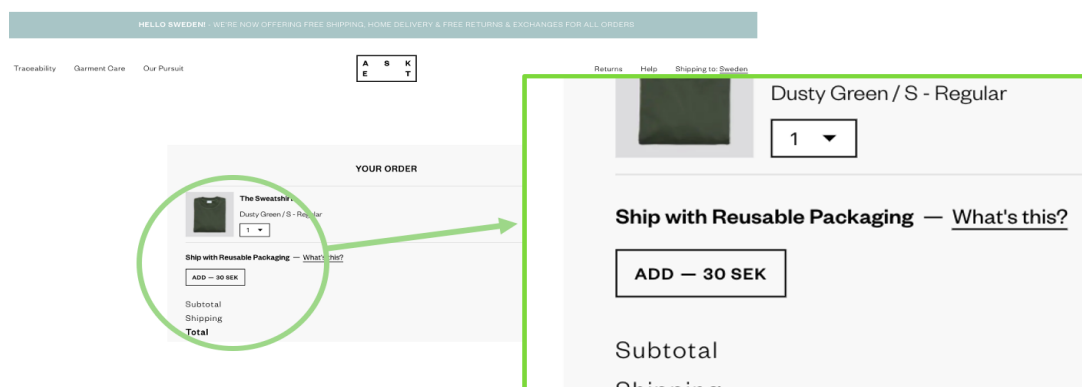


Bild: Skärmbild av uppmuntran till klimatvänlig leverans och retur hos en SRM fighter (Asket)



Bild: Skärmbild på uppmaning till minskat antal returer hos en SRM fighter (Houdini)

9. Referenslista

- Agrawal Saurabh, Kr Singh Rajesh, Murtaza Qasim.** (2016) Triple bottom line performance evaluation of reverse logistics. *Competitiveness Review*, vol. 26 (3), ss. 289-310
- Ahola Tuomas.** (2018) So alike yet so different: A typology of interorganisational projects, *International Journal of Project Management*, vol. 36 (8), ss. 1007-1018
- Alvehus Johan.** (2019) *Skriva uppsats med kvalitativ metod: en handbok*. 2:a uppl. Liber AB, Stockholm.
- Barclaycard.** (2018) Snap and send back - Emerging trend among Brits of wearing clothes once 'for the hashtag moment' before returning items for a refund. *Barclaycard*. 10 augusti.
<https://www.home.barclaycard/media-centre/press-releases/snap-and-send-back.html> (Hämtad 2020-04-09)
- Bernon Michael, Tjahjono Benny, Ripanti Eva Faja.** (2018) Aligning retail reverse logistics practice with circular economy values: An exploratory framework, *Production Planning & Control*, vol. 29 (6), ss. 483-497
- Bernon Michael, Cullen John, Gorst Jonathan.** (2016) Online retail returns management: Integration within an omni-channel distribution context. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, vol. 46 (6/7), ss. 584-605
- Bernon Michael, Upperton John, Bastl Marko, Cullen John.** (2013) An exploration of supply chain integration in the retail product returns process. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, vol. 43 (7), ss. 586-608
- Bernon Michael, Rossi Silva, Cullen John.** (2011) Retail reverse logistics: a call and grounding framework for research. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, vol. 41 (5), ss. 484-510
- Breakit.** (2020) Boozt ändrade returreglerna - Nu syns resultatet. *Breakit*. 21 februari.
<https://www.breakit.se/artikel/23794/boozt-andrade-returreglerna-nu-syns-resultatet> (Hämtad 2020-04-19)
- Blackburn Joseph D., Guide Jr. V. Daniel R., Souza Gilvan C., Van Wassenhove, Luk N.** (2004) Reverse Supply Chains for Commercial Returns, *California Management Review*, vol. 46 (2), ss. 6-22
- Buldeo Rai Heleen, Verlinde Sara, Macharis Cathy.** (2019) The "next day, free delivery" myth unravelled: Possibilities for sustainable last mile transport in an omnichannel environment. *International Journal of Retail & Distribution Management*, vol. 47 (1), ss. 39-54
- Cater Åsa K., Sjögren Johanna.** (2016) Children Exposed to Intimate Partner Violence Describe Their Experiences: A Typology-Based Qualitative Analysis. *Child and Adolescent Social Work Journal*, vol. 33, ss. 473-486
- Chang Rui-Dong, Zuo Jian, Zhao Zhen-Yu, Zillante George, Gan Xiao-Long, Soebarto Veronica.**

(2017) Evolving theories of sustainability and firms: History, future directions and implications for renewable energy research. *Renewable and Sustainable Energy Reviews*, vol. 72, ss. 48-56

Chen Jing, Chen Bintong. (2015) Competing with customer return policies. *International Journal of Production Research*, vol. 54 (7), ss. 2093-2107

De Leeuw Sander, Minguela-Rata Beatriz, Sabet Ehsan, Boter Jaap, Sigurðardóttir Runa. (2016) Trade-offs in managing commercial consumer returns for online apparel retail. *International Journal of Operations & Production Management*, vol. 36 (6), ss. 710-731

Donaldson Lex. (2001) *The contingency theory of organizations, Foundations for Organizational Science*. SAGE Publications, Inc., Thousand Oaks, CA.

Englund Caroline. (2020) Sveriges hetaste e-handlare avslöjar: Så jobbar vi med "serial returners". *Breakit*. 31 januari.
<https://www.breakit.se/artikel/23217/sveriges-hetaste-e-handlare-avslojar-sa-jobbar-vi-med-serial-returners> (Hämtad 2020-04-26)

Englund Caroline. (2019) Vi spårade nätjättarnas returer - så långt åker kläderna som du lämnar tillbaka. *Breakit*. 25 december.
<https://www.breakit.se/artikel/22407/vi-sparade-natjattarnas-returer-sa-langt-aker-kladerna-som-du-lamnar-tillbaka> (Hämtad 2020-04-26)

Fejes Andreas, Thornberg Robert. (2019) *Handbok i kvalitativ analys*. 3:e uppl. Liber AB, Stockholm.

Fletcher Kate. (2014). *Sustainable Fashion and Textiles: Design Journeys*. 2:a uppl. Earthscan, London

Frei Regina, Jack Lisa, Krzyzaniak Sally Ann. (2020) Sustainable reverse supply chains and circular economy in multichannel retail returns. *Business Strategy and the Environment*, ss. 1-16

Frynas Jędrzej George, Yamahaki Camila. (2016) Corporate social responsibility: review and roadmap of theoretical perspectives, *Business Ethics: A European Review*, vol. 25 (3), ss. 258-285

Gattorna John. (2010) *Dynamic supply chains - Delivering value through people*. 2:a uppl. Pearson Education Limited, Edinburgh Gate Harlow

Gillespie Brian, Rogers Mary Margaret. (2016) Sustainable Supply Chain Management and the End User: Understanding the Impact of Socially and Environmentally Responsible Firm Behaviors on Consumers' Brand Evaluations and Purchase Intentions, *Journal of Marketing Channels*, vol. 23 (1-2), ss. 34-46

Given Lisa M. (2008) *The SAGE Encyclopedia of Qualitative Research Methods, Volumes 1 & 2*. SAGE Publications, Inc., Thousand Oaks, CA.

Hillblom Marie. (2020) Trots ökat fokus på hållbarhet - returerna ökade under förra året. *Market*. 18 februari.
<https://www.market.se/nyhet/trots-okat-fokus-pa-hallbarhet-returerna-okade-under-forra-aret> (Hämtad 2020-04-20)

Hjort Klas, Hellström Daniel, Karlsson Stefan, Oghazi Pejvak. (2019) Typology of practices for managing consumer returns in internet retailing. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, vol. 49 (7), ss. 767-790

Hjort Klas, Lantz Björn. (2016) The impact of returns policies on profitability: A fashion e-commerce case. *Journal of Business Research*, vol 69 (11), ss. 4980-4985

Hjort Klas, Lantz Björn, Ericsson Dag, Gattorna John. (2013) Customer segmentation based on buying and returning behaviour. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, vol. 43 (10), ss. 852-865

Horvatovic Iva. (2017) Nu börjar klädjättarna ta betalt för påsar. *SVT Nyheter*. 31 maj.
<https://www.svt.se/nyheter/inrikes/nu-borjar-kladjattarna-ta-betalt-for-pasar> (Hämtad 2020-05-10)

Jacobsen Dag Ingvar. (2002) *Vad, hur och varför? - Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*. 1:a uppl. Studentlitteratur AB, Lund.

Janakiraman Narayan, Syrdal Holly A., Freling Ryan. (2016) The Effect on Return Policy Leniency on Consumer Purchase and Return Decisions: A Meta-analytic Review. *Journal of Retailing*, vol. 92 (2), ss. 226-235

Kalverkamp Matthias, Young Steven B. (2019) In support of open-loop supply chains: Expanding the scope of environmental sustainability in reverse supply chains. *Journal of Cleaner Production*, vol. 214, ss. 573-582

Kumar Sameer, Teichman Steve, Timpernagel Tobias. (2012) A green supply chain is a requirement for profitability, *International Journal of Production Research*, vol. 50 (5), ss. 1278-1296

Kvale Steinar, Brinkmann Svend. (2014) *Den kvalitativa forskningsintervjun*. 3:e uppl. Studentlitteratur AB, Lund.

Lee Sang M., Sung Rha Jin, Choi Donghyun, Noh Yonghwi. (2013) Pressures affecting green supply chain performance. *Management Decision*, vol. 51 (8), ss. 1753-1768

Li Yongjian, Xu Lei, Li Dahui. (2013) Examining relationships between the return policy, product quality, and pricing strategy in online direct selling. *International Journal of Production Economics*, vol. 144 (2), ss. 451-460

Mollenkopf Diane, Russo Ivan, Frankel Robert. (2007) The returns management process in supply chain strategy. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, vol. 37 (7), ss. 568-592

Moroz Mirosław. (2019) Tendency to Use the Virtual Fitting Room in Generation Y - Results of Qualitative Study, *Foundations of Management*, vol. 11 (1), ss. 239-254

Neuendorf Kimberly A. (2011) Content Analysis - A Methodological Primer for Gender Research. *Sex Roles*, vol. 64, ss. 276-289

Oghazi Pejvak, Karlsson Stefan, Hellström Daniel, Hjort Klas. (2018) Online purchase return policy

leniency and purchase decision: Mediating role of consumer trust. *Journal of Retailing and Consumer Services*, vol. 41, ss. 190-200

Optoro. (2019) 2018 Optoro Impact Report. *Optoro*. januari.
<https://www.optoro.com/2018-impact-report/> (Hämtad 2020-04-26)

PostNord. (2020) e-barometern årsrapport 2019 - PostNord i samarbete med Svensk Digital Handel och HUI Research. *PostNord*.
<http://pages.postnord.com/rs/184-XFT-949/images/e-barometern-arsrapport-2019.pdf> (Hämtad 2020-04-20)

PostNord. (2019) E-commerce in Europe 2019. *PostNord*.
https://www.postnord.com/globalassets/global/sverige/dokument/media/rapporter/e-handel-europamaster_0910-en_us.pdf (Hämtad 2020-04-20)

PostNord. (2019) E-commerce in the Nordics - Six-month report 2019. *PostNord*.
https://www.postnord.com/globalassets/dotcom-files/media/publications/en_e-handeln-i-norden-halvar-2019-highres.pdf (Hämtad 2020-04-20)

Pålsson Henrik, Pettersson Fredrik, Winslott Hiselius Lena. (2017) Energy consumption in e-commerce versus conventional trade channels - Insights into packaging, the last mile, unsold products and product returns. *Journal of Cleaner Production*, vol. 164, ss. 765-778

Rogers Dale S., Melamed Benjamin, Lembke Ronald S. (2012) Modeling and analysis of reverse logistics. *Journal of Business Logistics*, vol. 33 (2), ss. 107-117

Rogers Dale S., Lambert Douglas M., Croxton Keely L., García-Dastugue Sebastián J. (2002) The Returns Management Process. *The International Journal of Logistics Management*, vol. 13 (2), ss. 1-18

Rotar Alexandra. (2020) Fashion eCommerce Report 2020 - Statista Digital Market Outlook. *Statista*. mars.
<https://www-statista-com.ez.hhs.se/study/38340/ecommerce-report-fashion/> (Hämtad 2020-04-19)

Röllecke Felix Johannes, Huchzermeier Arnd, Schröder David. (2018) Returning Customers: The Hidden Strategic Opportunity of Returns Management. *Sage Journals*, vol. 60 (2), ss. 176-203

Silva Diogo Aparecido Lopes, Santos Renó Gece Wallace, Sevegnani Gustavo, Sevegnani Tacila Berkenbrock, Serra Truzzi Oswaldo Mário. (2013) Comparison of disposable and returnable packaging: a case study of reverse logistics in Brazil. *Journal of Cleaner Production*, vol. 47, ss. 377-387

Slack Nigel, Lewis Michael. (2017) *Operations Strategy*. 5:e uppl. Pearson Education Limited, Edinburgh Gate Harlow

Statista. (2020) Conversion rate of online shoppers worldwide as of 2nd quarter 2019. *Statista*. 27 mars.
<https://www-statista-com.ez.hhs.se/statistics/439576/online-shopper-conversion-rate-worldwide/> (Hämtad 2020-04-19)

Svensk Handel. (2018) Starkt ökat hållbarhetsintresse hos konsumenterna - och handelsföretagen är redo - Svensk Handels hållbarhetsundersökning 2018. *Svensk Handel*.

<https://www.svenskhandel.se/globalassets/dokument/aktuellt-och-opinion/rapporter-och-foldrar/hallbar-handel/svensk-handels-hallbarhetsundersokning-2018.pdf> (Hämtad 2020-04-19)

United Nations. (2019) The Sustainable Development Goals Report 2019. *United Nations*.
<https://unstats.un.org/sdgs/report/2019/The-Sustainable-Development-Goals-Report-2019.pdf>
(Hämtad 2020-04-21)

Widerberg Karin. (2002) *Kvalitativ forskning i praktiken*. 1:a uppl. Studentlitteratur AB, Lund.

Wisterberg Erik. (2019) 9000 “serial returners” portade från e-handelsjätten. *Breakit*. 10 december.
<https://www.breakit.se/artikel/22946/9000-serial-returners-portade-fran-e-handelsjatten> (Hämtad 2020-04-26)

Wollenburg Johannes, Holzapfel Andreas, Hübner Alexander, Kuhn Heinrich. (2018) Configuring retail fulfillment processes for omni-channel customer steering. *International Journal of Electronic Commerce*, vol. 22 (4), ss. 540-575

Zhang Huanyong, Xu Huiyuan, Pu Xujin. (2020) A Cross-Channel Return Policy in a Green Dual-Channel Supply Chain Considering Spillover Effect. *Sustainability*, vol. 12 (6), s. 2171