Smarta fossilfria returflöden - SFR

Datum 2024-08-07

Triple F projekt 2022.5.2.8

Slutrapport

Klas Hjort, Lunds universitet

TRIPLEF
FOSSIL FREE FREIGHT

Projektnummer 2022.5.2.8
Titel på projektet – svenska Smarta Fossilfria Returflöden – SFR en förstudie
Titel på projektet – engelska Smart Fossil Free Returns Flow – SFR a prestudy
Projektledareorganisation Lunds universitet
Namn på projektledare Klas Hjort
Namn på ev övriga projektdeltagare Daniel Hellström, Jonas Hessler, Mia Grandin
Nyckelord: 5-7 st smarta retursystem, returhantering, digitalisering, fossilfritt,

Sammanfattning

Projektet "Smarta Fossilfria Returflöden" har studerat en samhällskritisk utmaning: att effektivisera returhanteringen inom handeln ur ett Triple F-perspektiv, med fokus på cirkularitet och fossilfrihet. Utmaningen bestod i att minska kostnader och miljöpåverkan från returer, som ofta innebär stora logistiska utmaningar och höga koldioxidutsläpp.

Genom att studera en implementation av en digitaliserad returprocess tillsammans med tre involverade företag har projektet lyft fram och beskrivit betydande effektiviseringar, vilket lett till en 80% minskning av kostnader för fysisk hantering och en 50% snabbare återbetalning till kunder. Dessa resultat understryker hur digitalisering kan omvandla returhantering till en lönsam och hållbar process med resultatet färre och effektivare transporter vilket bidrar till ett mer transporteffektivt samhälle.

Den nya kunskapen från projektet visar att returer bör integreras i affärsmodellen som en central komponent snarare än som en kostnad. Nästa steg innebär att utforska cirkulära affärsmodeller, utöka fossilfria transportlösningar och förbättra personalisering i returhanteringen. Det finns också ett behov av att utvärdera policyer och regelverk för att möjliggöra en bredare övergång till smarta fossilfria returer.

Sammanfattningsvis har projektet visat att en smart, effektiv och fossilfri returhantering inte bara förbättrar lönsamheten utan också bidrar till en hållbar framtid.

Förstudien är finansierad genom Trafikverket inom ramen för Triple F samt inkind från projektparter.

Summary

The project "Smart Fossil-Free Return Flows" has studied a critical societal challenge: optimizing return management within the retail sector from a Triple F perspective, with a focus on circularity and fossil-free solutions. The challenge was to reduce costs and environmental impact from returns, which often involve significant logistical challenges and high carbon emissions.

By studying the implementation of a digitalized return process together with three involved companies, the project highlighted and described significant efficiency gains, resulting in an 80% reduction in physical handling costs and a 50% faster refund process for customers. These results underscore how digitalization can transform return management into a profitable and sustainable process, leading to fewer and more efficient transports, thereby contributing to a more transport-efficient society.

The new knowledge from the project shows that returns should be integrated into the business model as a central component rather than just a cost. The next steps involve exploring circular business models, expanding fossil-free transport solutions, and enhancing personalization in return management. There is also a need to evaluate policies and regulations to enable a broader transition to smart, fossil-free returns.

In summary, the project has demonstrated that smart, efficient, and fossil-free return management not only improves profitability but also contributes to a sustainable future.

The prestudy funded by the Swedish Transport Administration under the Triple F program and includes in-kind contributions from project partners.

Innehållsförteckning

Sammanfattning *4*
Summary *5*
Inledning *7*
Bidrag till Triple F *8*
Genomförande *9*
Resultat *10*
Den analoga returhanteringen innan digitalisering **10**
Digitalisering av returhanteringen **12**
Nyttiggörande och nästa steg *20*
Diskussion *21*
Referenslista *25*

Inledning

Att verkligen förstå något är grunden till att kunna förklara det för andra men också en viktig del i att föreslå, presentera och diskutera framtida förbättringar/förändringar. Förstudien SFR undersökte vilka faktorer och huvudsakliga anledningar som låg bakom varför handlare digitaliserat returprocessen. Syftet med projektet var att djupstudera ett unikt fall där ett digitalt retursystem implementerats, samt att utveckla och sprida ny kunskap om hur den smarta fossilfria returen bidrar till en accelererad klimatomställning. Utifrån denna förståelse var målsättningen även att beskriva, i form utav en roadmap, hur dessa lärdomar om implementeringen och dess effekter på den egna verksamheten kan användas för att ta nästa steg, nämligen bistå och accelerera dels en omställning till ett transporteffektivt samhälle, genom att på ett smart sätt styra returflöden, dels hitta vägen framåt för att skapa morgondagen smarta fossilfria returflöden i en cirkulär ekonomi.

Det som sker just nu inom handeln kan beskrivas som en paradox där handeln arbetar för att begränsa och hindra att returer sker/uppkommer samtidigt så lyfter man fram cirkulär ekonomi som morgondagens alternativ för resurshushållning. Ur ett logistiskt perspektiv så finns det många likheter mellan dagens returflöden och cirkulära affärsmodeller till exempel att konsumenter returnerar något som inte passar eller lämnar tillbaka något som de hyrt och inte avser använda mer. Det är även osannolikt att det inte förekommer returer i ett cirkulärt produktflöde, även här kommer det att finnas ett behov att byta storlek mm.

För att lösa denna paradox behöver företag utveckla nya strategier som balanserar dessa mål. Genom att hitta smarta och kreativa lösningar kan företag försöka uppnå båda målen: minska returer och samtidigt stödja en mer cirkulär ekonomi genom smartare retur- och cirkulära flöden.

Projektet genomfördes från januari 2023 och avslutades i augusti 2024 och finansieras genom Trafikverket inom ramen för Triple F samt inkind från deltagande företag.

Bidrag till Triple F

Resultaten av digitaliseringen inom returhanteringen har inte tidigare studerats och beskrivits vilket ger handlare och deras partners ny kunskap och en djupare förståelse för vikten av att starta digitaliseringsresan. Effektiviseringen av returhanteringen och den automatiserade processen möjliggör till exempel en decentralisering av returhanteringen vilket har potentialen att minska både transportbehovet och transportsträckan och därmed bidra till ett mer transporteffektivt samhälle.

Nyttan av en decentraliserad returhantering består i att möjliggöra en resurseffektiv logistik för samtliga returer och det finns både en tids- och en platsparameter i detta vilket det tidigare, (analoga) systemet, inte kunde hantera. Ur ett kostnadsperspektiv så var det tidigare inte möjligt att hantera detta individuellt för varje enskild retur och därmed så hanterades alla i ett och samma ineffektiva retursystem. Den stora vinsten i ett smart digitalt retursystem består i att ”systemet” tar besluten som tidigare krävde både manuell hantering, förståelse och analys av den som hanterade returärendet. Nu när hanteringen systematiserats så möjliggörs en effektivare hantering vilket till exempel kan vara en decentralisering av delar eller hela flödet.

Förstudien SFR har tydliga kopplingar till Triple Fs programmål främst ett mer transporeffektivt samhälle men den decentraliserade returhanteringen har även potentialen att flytta över gods som idag transporteras, förvisso, allt oftare i fossilfria transportfordon, till mindre och mer energieffektiva trafikslag, lokalt där returbehovet uppkommer och samtidigt tillfredsställa ett lokalt behov av samma vara.

I det smarta systemet, beslutas hur varje individuell retur bäst kan hanteras utifrån den strategi och de mål verksamheten har satt. Förstudieresultaten som beskriver effektiviseringar möjliggör därför både en strategiutveckling/förflyttning som möjliggör ”strängare” verksamhetsmål och en förändrad syn på returflödet ur ett konsumentperspektiv. Kommunikation och återkopplingen till konsumenterna kring deras returbeteende blir nu mer personlig baserat på individens kostnad- och miljöuppföljning vilket på lite längre sikt har potentialen att även bryta en uppåtgående returtrend som påverkar transportsystemet, samhället och belastar miljön.

Genomförande

Projektet har genomförts genom ett antal arbetspaket där vi kombinerat intervjuer med workshops och seminarier. Intervjuresultaten presenteras huvudsakligen under resultatdelen och workshop och seminarieresultaten beskrivs under diskussionsdelen och under arbetet med roadmapen för den smarta fossilfria returhanteringen.

Vi har genomfört sammanlagt 6 intervjuer med personer ansvariga för olika delar i tre olika bolag. Samtliga intervjuer spelades in och transkriberades.

Respondent	Bolagstyp	Position	Typ	Intervjutid
1	Handelsföretag	Supply Chain Director	Digital	1 tim 15 min
2	Handelsföretag	Supply Chain Development	Digital	1 tim
3	Handelsföretag	Butikschef	Fysisk	1 tim
4	Handelsföretag	Ansvarig digitala affärsområden.	Digital	1 tim
5	Managementkonsult	VD, grundare	Fysik	1 tim 30 min
6	Systemleverantör	Projektledare	Digital	1 tim

Resultat

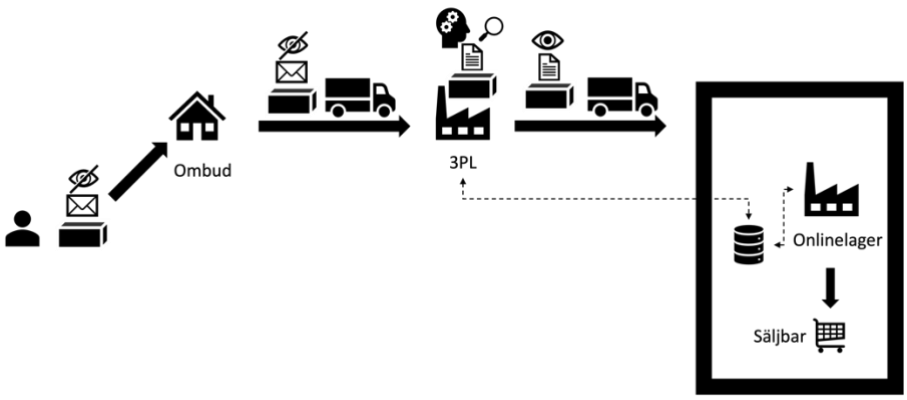
Digitaliseringsresan som nu pågår inom handelns returhantering är en avgörande komponent för att navigera den paradox som uppstår mellan strävan att förhindra, försvåra eller förbjuda konsumentreturer och samtidigt främja morgondagens cirkulära flöden. Digitaliseringen har potentialen att omvandla returer från en belastning till en värdeskapande process i hållbarhetens tjänst.

Resan som vi beskriver startade under en tid där effekterna av ”Black Friday” blev ytterst tydliga där berget av returer och missnöjda kunder inte längre kunde ignoreras. Företagen vi har studerat i projektet har alla tydliga hållbarhetsagendor men det är inte ur den aspekten digitaliseringsresan med returprocessen startade men den fanns med där som en pådrivare. Det är som det brukar vara, kostnadsfokus, men också ett starkt kundfokus som initierade arbetet.

Den analoga returhanteringen innan digitalisering

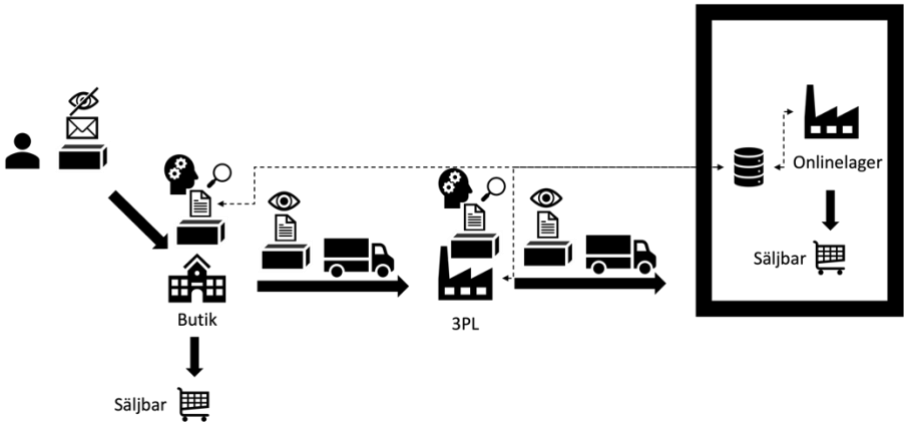
Innan digitaliseringen startade så hanterades returerna som det traditionellt har gjorts inom e-handeln dvs det skickas med en utskriven retursedel och en returfraktetikett med alla leveranser till kunder. Det har varit praxis för de flesta handlarna speciellt ur ett kundperspektiv, det skall vara enkelt att returnera. En kund som vill returnera kan välja mellan att returnera via en butik alternativt använda den bifogade returfraktetiketten och lämna in returen hos ett ombud, i figur 1 illustreras returens flöde från returnerande kund via ombud tills att den slutligen är säljbar igen. Om kunden väljer att transportera och lämna in returen via ombud så transporteras den därefter till en tredjepartslogistikpartner (3PL), som hanterar alla returer, för att sedan skicka dem till online-lagret. Ett förtydligande angående returinformationen, så länge informationen inte har registrerats eller läst så är den markerad som ett förslutet kuvert och ett överstreckat öga dvs inte läsbar för systemet även om den hanteras under transport. När informationen registreras och en operatör läser och registrerar informationen i handlarens system så syns ett pappersdokument som föreställer retursedeln med information och därefter är informationen synlig i systemet.

Returhanteringsprocessen startar i och med att personalen vid returavdelningen öppnar försändelsen och registrerar returinformationen som kunden bifogat med den returnerade produkten. Huvudet med kugghjul och förstoringsglaset indikerar var informationen processas och analyseras av operatören. Först här blir returinformationen tillgänglig för handlarens system och alla aktiviteter före detta har skett på spekulation dvs ingen optimering av vare sig kostnad, kundnytta eller miljöhänsyn har möjliggjorts. Produkten kontrolleras och personalen stämmer av så att produkten är i det skick som kunden angett och först nu, när returen är klarhanterad hos 3PL-partnern så börjar en manuell återbetalningsprocess, via finansavdelningen, alternativt, om det förekommer några tveksamheter, så kan det initieras ett kundserviceärende där eventuella frågetecken rätas ut och därefter sker en återbetalning. Först när de returnerade produkterna har transporterats till onlinelagret initieras inläggning i lager på en plockplats och därefter är varan säljbar igen (se kundvagn i Figur 1) och därmed är returhanteringen av produkten avslutad.



Figur 1 det analoga returflödet via ombud

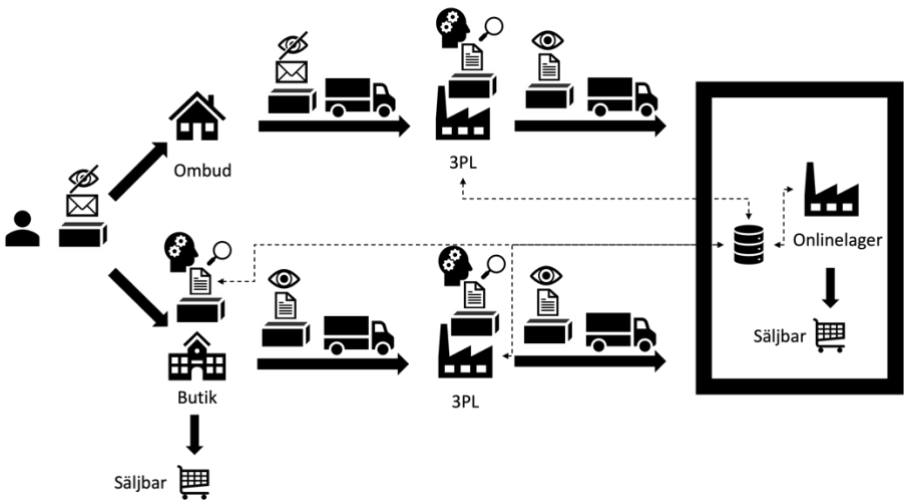
Om kunden valde att returnera via en butik så tar butikspersonalen emot returen, registrerar den i en returkassa och varor som inte säljs i butik lagras tillfälligt och transporteras en till två gånger i veckan tillbaka till onlinelagret. Redan i detta steg så är returinformationen som kunden bifogat tillgänglig för verksamheten men den användes inte här för att styra annat än returhanterarens beslut och senare vid kreditering till kund.



Figur 2 det analoga returflödet via butik

I det beskrivna, traditionella, analoga returflödet så hanteras alla produkter och kunder på samma sätt med den skillnaden att några anländer i butik medan det stora flertalet inkommer via returhubben hos 3PL-partnern. Givetvis så finns det undantag där kunder kontaktar kundservice innan de skickar tillbaka produkter men det stora flertalet följer de beskrivna processflödena.

I det analoga retursystemet så finns det en tid- och en platskomponent som innebär att ju längre godset förflyttar sig utan att returinformationen används operativt så adderas tid och kostnader för transport och hantering vilket även förlänger responstid och återbetalning till returnerande kund. Jämför vi de båda returalternativen (se figur 3) så är det snabbaste alternativet för en kund att få returen mottagen och klar att returnera via butik men återbetalningen tar ytterligare någon dag. Finns det andra tveksamheter så att kundtjänst kopplas in så tar även det en tid.



Figur 3 det analoga returflödet via ombud alternativt butik

Det enda som egentligen gör någon skillnad i det analoga systemets returflöde är att den returnerade produkten kan bli säljbar tidigare i butiksflödet om det rör sig om en produkt som normalt säljs i butik. I övrigt finns det ingen operativ processoptimering eller styrning trots att informationen registrerats längs vägen. Det innebär egentligen bara fler hanteringar och beslutsfattande där produkterna inspekteras och hanteras.

Digitalisering av returhanteringen

Arbetet med att digitalisera returhanteringsprocessen har varit en pågående process över mer än två år och nedan redovisar vi det centrala delar som berör de frågeställningar förstudien avser att undersöka och som på något sätt har bäring på den roadmap som är förstudiens slutprodukt.

Upprinnelsen – hur startade det?

Det är inte helt entydigt vad som egentligen var själva upprinnelsen till digitaliseringsresan men det som beskrivs är en alldeles för lång returhanteringstid med resultat som missnöjda kunder på grund av sen återbetalning. Dålig genomförsäljning av returnerade produkter där många returnerade produkter blev säljbara först när säsongen var över och såldes på rea med minskad marginal. Där anledningarna till dessa effekter beskrivs som tidsödande, manuell och ineffektiv hantering av både produkten och kundärendet. Det fanns även en tanke om att öka kunskapen internt om vad som skapar returer och försöka att vända returtrenden för även om de har en relativt låg returandel så blir det ändå mycket pengar av det beroende på att omsättningen är hög och tillväxten stark inte minst inom online-handeln. Om man jämför den automatiserad order och leveransprocessen med manuella returhanteringen så är returprocessen ljusår efter. Slutligen så fanns det ett miljöengagemang bakom idén att digitalisera och sluta med att skriva ut och bifoga retursedlar och returfraktsedlar som bara används av de relativt få som faktiskt returnerar. Här fanns det en direkt ekonomisk uppsida då det kostar några kronor för varje utskrift som skickas med.

En stor anledning till att returprocessen ligger långt efter och beskrivs fragmenterad är att den saknar ”ägare” och det beror på att returfrågan landar lite mellan logistik, kundtjänst och ekonomi och det krävs att någon sitter i förarsätet och driver frågan. En effekt av detta är att det saknades nyckeltal för returer och det kan delvis förklaras av det bristen på ägarskap men

också att processen var analog utan utvecklade besluts- eller analysstöd, viss data fanns men den användes inte för analys eller operativ styrning.

Den starkaste orsaken till implementeringen av det digitala retursystemet var behovet av att förbättra effektiviteten och lönsamheten i returhanteringen. Företaget stod inför betydande utmaningar med långa ledtider, höga kostnader och ineffektiv hantering av returer, vilket negativt påverkade både kundnöjdheten och företagets resultat.

Förändringsarbetet och företagskultur

Handlaren och dess returflöde är trots allt huvudfokus i vår förstudie men vi har som sagt studerat två andra, nära partners, som var involverade under förändringsprocessen. Alla tre bolag som vi studerat arbetar strategiskt med förändringsarbete och är processinriktade enligt principer som bygger på Supply Chain Orientation (SCO) (Mentzer et al, 2001) där de arbetar strategiskt för att integrera och koordinera försörjningskedjan både uppströms och nu nedströms mot slutkund.

Förändringsarbetet att digitalisera hos fokusföretaget beskrivs delvis som en naturlig process där butikshandeln med få returer expanderade till att inkludera onlinekanalen 2007 och vid den tiden, var returmängden väldigt låg och då var det manuella arbetet med returer inte alls av den magnitud det är idag. Det fanns vid den tiden inga digitala touchpoints utvecklade och det var först när det började komma in pallvis med returer varje dag som det egentligen blev ett betydande problem. Det fanns då tankar om att följa den allmänna trenden med att exportera returhanteringen till lågkostnadsländer men det gick emot företagets principer och hållbarhetslöften. Sannolikt så hade det kanske varit mer kostnadseffektivt att göra så dvs att returerna hanteras och färdigställs där och det som går att sälja kommer tillbaka till företagets onlinelager. Nej det var inte vägen de ville gå!

Hela förändringsarbetet bygger på en starkt värderingsdriven företagskultur. Samtliga respondenter lyfter fram vikten av att partners och leverantörer delar deras värderingar och visioner. Det är ett företag med en starkt utvecklings- och innovationskultur som startar i tvärfunktionella team där supply-chain, kommersiella avdelningen, kundservice och finans arbetar nära, startar och driver gemensamt projekt framåt mot gemensamma mål.

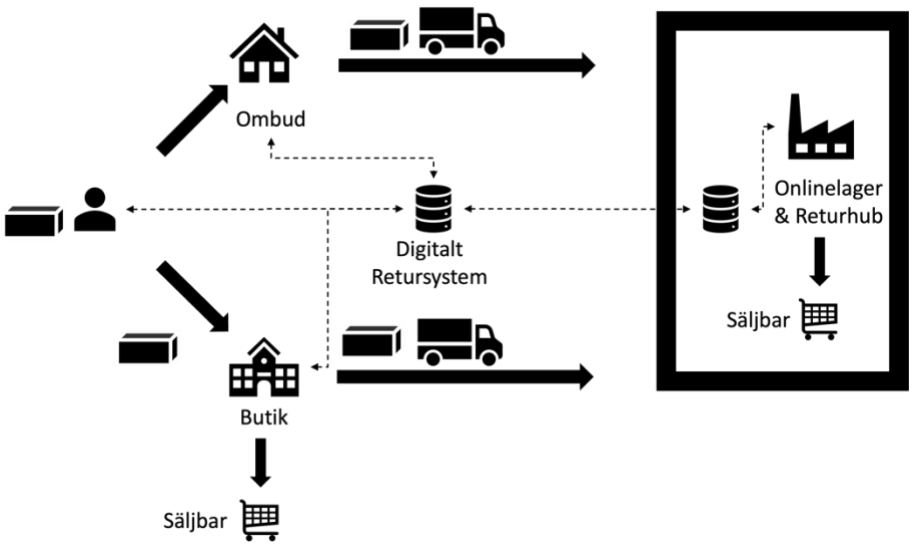
Projektgenomförandet

Implementeringsarbetet med det digitala retursystemet startade utifrån ett tydligt behov av att minska kostnaderna och förbättra effektiviteten i hanteringen av returer. Företaget stod inför utmaningar med att skala upp sin verksamhet på grund av manuella och fragmenterade processer i returhanteringen. Den digitala omställningen sågs som en lösning för att hantera ökande volymer utan att behöva öka bemanningen proportionellt. Projektet initierades med en tydlig målsättning: att skapa "lönsamma och kundvänliga returer" med fokus på online delen, där det var störst uppsida av naturliga skäl. För att lyckas med detta så styrdes projektet internt med en representation från affärsutveckling, supply-chain, kommersiella avdelningen, kundservice och finans. Alla bär sitt ansvar i att förstå och definiera vad "lönsamma och kundvänliga returer" egentligen är, det var själva startpunkten. Det kan sägas vara två olika sidor av samma mynt, den ena, lönsam är mer logistiskt och processorienterat och kundvänlig nåt som beskriver hur kunden upplever returprocessen. Det fanns inga nyckeltal eller KPIer som beskrev detta utförligt utan man började samla data längs vägen så att säga. Det enda nyckeltal som användes initialt för att beskriva utvecklingen kring returhanteringen var NPS eller Net Promoter Score som används för att mäta kundlojalitet och hur benägna kunder är att

rekommendera handlaren till en vän eller kollega (Jahnert & Schmeiser, 2022). Digitaliseringsarbetet är delvis just det, att börja samla datapunkter, rätt datapunkter vill säga!

Samtidigt som företaget arbetade internt så fördjupade sig de verksamhetskonsulter som var engagerade i projektet, i vilka möjliga systemleverantörer de fanns att tillgå på den globala marknaden. De besökta bland annat NRF[1] i New York som är en av de största retailmässorna samtidigt som de arbetat med andra internationella handlare och de kunde konstatera, att givet den utstakade inriktningen mot ”lönsamma och kundvänliga returer” så fanns det några intressanta retursystemleverantörer i Sverige. En upphandling startades och de studerade tre svenska leverantörer som bjöds in och de offererade, slutligen valdes en leverantör ut. Det som var avgörande i det urvalet var den faktiska returplattformen, kunskapen i bolaget, företagskulturen och att de hade en solid bas både finansiellt och utvecklingsmässigt där bolaget var starkt förankrat i aktuell forskning inom returområdet.

Sammanfattningsvis så präglades upphandlingsarbetet av ett strategiskt och noggrant tillvägagångssätt, där handelsföretagets behov av en effektiv och integrerad lösning var i fokus. Valet av systemleverantören reflekterade företagets långsiktiga vision för en digitaliserad och hållbar returhantering. Implementeringen av det digitala retursystemet inleddes som en reaktion på lönsamhetsproblem inom e-handeln, med särskilt fokus på returhanteringen. Projektet hade en tydlig målsättning att skapa "lönsamma och kundvänliga returer" och drevs av både interna initiativ och extern expertis. Styrningen skedde genom ett tvärfunktionellt arbetssätt där olika avdelningar samverkade under ledning av affärsutvecklingschefen, med stöd av externa konsulter som ansvarade för design och implementering. Projektet följde en iterativ process, där varje fas byggde på framstegen från den föregående, och genomfördes stegvis med fokus på kontinuerlig förbättring och anpassning. Den kanske största förändringen under hela projektet var beslutet att förflytta hela 3PL-partnerns returavdelning till det befintliga onlinelagret (se figur 4). I och med det så minskade transporterna och så fort returerna var färdighanterade så kunde produkterna direkt allokeras en lagerplats och därmed var de säljbara direkt.



Figur 4 det implementerade digitala retursystemet

[1] https://nrf.com/tag/new-york

Framgången för projektet berodde på det nära samarbetet mellan avdelningar, en datadriven styrning och en flexibel implementeringsstrategi som kan sammanfattas enligt nedan:

Under implementeringen av det digitala retursystemet så följde de ett strukturerat och iterativt tillvägagångssätt vilket sammanfattas nedan:

1. Förstudie och behovsanalys
   Projektet inleddes med en omfattande förstudie där företaget identifierade de specifika behoven och utmaningarna i den befintliga returhanteringen. Detta innefattade analys av processer, system och kundfeedback för att fastställa vad som behövde förbättras.

2. Val av systemleverantör
   Efter behovsanalysen valde handlaren en leverantör för det nya digitala retursystemet. Detta val baserades på en noggrann utvärdering av olika alternativ och deras förmåga att möta företagets krav.

3. Stegvis Implementering
   Implementeringen genomfördes stegvis för att minimera risker och säkerställa en smidig övergång. Varje fas fokuserade på specifika delar av returprocessen, såsom digitalisering av kundkommunikation, integration med befintliga system och optimering av logistikflöden.

4. Tvärfunktionellt samarbete
   Projektet krävde nära samarbete mellan olika avdelningar inom företaget, inklusive IT, kundservice, logistik och ekonomi. Detta säkerställde att alla aspekter av returprocessen kunde optimeras och integreras i det nya systemet.

5. Utbildning och förändringsledning
   För att säkerställa att systemet togs emot väl och användes effektivt, genomfördes omfattande utbildningar för personalen. Förändringsledning var en central del av projektet för att hantera eventuellt motstånd och säkerställa att alla medarbetare förstod och accepterade de nya arbetssätten.

6. Kontinuerlig utvärdering och justering
   Efter varje steg utvärderades resultaten noggrant för att identifiera eventuella problem och möjligheter till förbättringar. Denna kontinuerliga feedback-loop gjorde det möjligt för handlaren att anpassa och justera processen under implementeringens gång, vilket bidrog till ett framgångsrikt resultat.

Resultatet av digitaliseringen av retursystemet

Implementeringen av det digitala retursystemet hos handlaren har resulterat i betydande förbättringar både i effektivitet, lönsamhet och kundupplevelsen. Den stora skillnaden ligger i att retursystemet nu vet vad det hanterar baserat på en digital integration hela vägen från det att en kund initierar en retur till att den är hanterad och klar. Genom att fånga upp information tidigt i returflödet, såsom när en retur registreras och lämnas in, kan de bättre prognostisera och planera personalbehovet. När varan anländer till lagret finns det redan en hypotes om hur den ska hanteras baserat på varukategori och kundens uppgifter, vilket möjliggör en standardiserad och snabb hantering för majoriteten av fallen, kallad "happy flow". Denna

metod gör processen mycket mer effektiv. För de få procent av returer som kräver mer uppmärksamhet, kallade "sad flow", läggs extra kraft på att förstå och lösa eventuella problem. Slutligen, när ett beslut om produkten fattas, triggas även återbetalningen till kunden, vilket säkerställer en snabb och smidig process från retur till återbetalning.

Returhanteringen har därför blivit mycket snabbare och mer kostnadseffektiv, vilket har bidragit till att minska kostnaderna för den fysiska hanteringen med nästan 80% och hela returprocessen med upp till 60%. Samtidigt har ledtiden för att slutföra en retur och återbetala kunden minskat med över 50%, vilket har lett till ökad kundnöjdhet, mätt genom en förbättring av NPS. Dessutom har andelen returer som kan återföras till försäljning inom säsong ökat, vilket har skapat ytterligare intäkter. Vidare så har systemet möjliggjort en bättre planering och optimering av resurserna på returstationerna genom att förbättra prognostiseringen av returvolymer. Detta har inte bara lett till minskade kostnader utan också till att returer hanteras snabbare och mer effektivt, vilket har en positiv påverkan på företagets slutresultat. Den nya returplattformen har också bidragit till att stärka företagets hållbarhetsarbete genom att minska onödiga transporter och förbättrad resursanvändningen.

Implementeringen har också haft en strategisk påverkan på företagets operativa förmågor, särskilt genom att den digitala plattformen har gett handlaren bättre insikter i kundbeteenden och returflöden. Den förbättrade transparensen och datainsamlingen har möjliggjort en mer faktabaserad beslutsprocess, vilket ytterligare har förbättrat lönsamheten och kundupplevelsen. Vidare visar intervjuerna att man har kunnat anpassa och förbättra sin returpolicy genom att effektivisera affärslogiken och kommunicera bättre med kunderna under returprocessen. Detta har inte bara minskat kostnaderna utan också ökat andelen produkter som kan återföras till försäljning i nyskick, vilket har en direkt positiv effekt på både lönsamhet och hållbarhet. Dessutom så har de lyckats att vända returtrenden som tidigare ökat, nu har de dessutom lyckats att minska returmängden men några procentenheter som direkt har effekt på sista raden.

Systemet har också förändrat hur företaget interagerar mellan olika funktioner genom att minska behovet av manuell kommunikation och göra det möjligt att arbeta mer proaktivt med produktförbättringar och optimering av sortimentet. Slutligen, framtida steg inkluderar ytterligare optimering av returer, som att möjliggöra återförsäljning av varor direkt från ombudet och förbättringar av kundsegmentering och lojalitetsprogram, vilket kommer att ytterligare stärka företagets digitala och hållbara profil.

Kommunikation med slutkund och styrning av returflödet

I och med implementeringen av ett digitalt retursystem så har man kraftigt förbättrat och förenklat kommunikationen med kunder som vill returnera varor. När en kund initierar en returprocess, till exempel genom att använda en QR-kod eller ange ordernummer och e-postadress, får kunden omedelbart en översikt över sin order och kan välja vilka produkter som ska returneras. Systemet säkerställer att nödvändig information samlas in från början, vilket förhindrar att ofullständig information fördröjer returhanteringsprocessen och frustrerar kunden. Under hela returprocessen hålls kunden informerad genom regelbundna uppdateringar, liknande de uppdateringar som ges vid leverans av nya beställningar. Detta inkluderar notiser om att returen har mottagits för retur, att den är under behandling, och när återbetalning är på väg. Denna transparens och snabba återkoppling har förbättrat kundernas upplevelse av returer avsevärt.

Systemet har också effektiviserat returflödet genom att möjliggöra bättre prognostisering av returvolymer, vilket har förbättrat personalplaneringen och hanteringen på returstationen. Genom att ha en klar process för hur olika typer av produkter ska hanteras, kan systemet snabbt avgöra om en returnerad vara kan återföras till försäljning, säljas i en outlet eller återvinnas. Allt detta sker genom regelstyrt beslutsstödsystem vilket har lett till en snabbare och mer kostnadseffektiv hantering av returer, vilket inte bara förbättrar lönsamheten men också minskar miljöpåverkan.

Utmaningar under implementeringen

Under implementeringen av det digitala retursystemet så stötte företaget på flera utmaningar som behövde övervinnas för att uppnå de önskade resultaten. Här är en sammanfattning av dessa utmaningar:

1. Teknisk integration

   Systemintegration: En av de största utmaningarna var att integrera det nya retursystemet med det befintliga IT-system och plattformar. Detta krävde en omfattande anpassning för att säkerställa att alla system kunde kommunicera effektivt och utan dataförlust. Integration mellan olika systemdelar, såsom lagerhantering och kunddatabaser, var avgörande för att säkerställa att returer kunde hanteras smidigt och utan problem.

2. Organisatoriskt motstånd och förändringshantering

   Motstånd mot förändring: Implementeringen av det digitala systemet innebar stora förändringar i hur returprocesserna hanterades, vilket ledde till ett visst initialt motstånd från delar av organisationen. Personal som var vana vid de gamla arbetssätten behövde utbildas och övertygas om fördelarna med det nya systemet, vilket krävde tid och engagemang.

3. Kundacceptans och beteendeförändringar

   Kundens anpassning till nya rutiner: Implementeringen av det digitala retursystemet innebar förändringar även för kunderna, såsom att använda digitala retursystemet i stället för pappersbaserade retursedlar. Att få kunder att anpassa sig till och acceptera dessa nya rutiner krävde en genomtänkt kommunikation och stöd, särskilt för kunder som var mindre tekniskt bevandrade. Initialt var det en mindre mängd kunder som inte förstod hur de skulle göra.

4. Logistiska utmaningar

   Optimering av returflöden: En annan utmaning var att optimera de fysiska flödena för returnerade varor. Att säkerställa att returnerade produkter snabbt kunde inspekteras, återföras till lager eller säljas vidare krävde förändringar i hur logistik och lagerhantering fungerade, vilket i sin tur ställde krav på förbättrade prognoser och resursplanering. För att maximera nyttan och korta ledtider så flyttades returhubben till onlinelagret.

5. Kostnadskontroll och resursallokering

Hantering av implementeringskostnader: Det var viktigt att balansera investeringarna i det nya systemet med de förväntade kostnadsbesparingarna och effektiviseringarna. Att säkerställa att projektet höll sig inom budget samtidigt som alla nödvändiga funktioner implementerades var en utmaning som krävde noggrann planering och kontinuerlig övervakning.

Lärdomar

Tvärfunktionellt samarbete är en nyckel, genom hela implementeringsprocessen har det blivit tydligt att ett starkt tvärfunktionellt samarbete är avgörande för att lyckas med komplexa förändringar som digitalisering av returhantering. Genom att involvera olika avdelningar såsom logistik, kundservice, ekonomi och IT kunde företaget skapa en mer integrerad och effektiv process.

Data som en katalysator för beslut, användning av data har varit en central faktor för att optimera returprocessen. Genom att samla in och analysera data om returflöden, produktstatus och kundbeteende kunde företaget förbättra sina processer och minska både returgraden och kostnaderna för hantering.

Fokus på kundupplevelsen var central redan innan men att förbättra kundupplevelsen genom att göra returprocessen smidig, snabb och transparent har varit en viktig lärdom. Genom att förstå och förbättra kundresan har de lyckats öka kundnöjdheten och därmed stärka kundlojaliteten.

Digitalisering har visat sig vara nyckeln till att effektivisera processer, minska kostnader och samtidigt bidra till hållbarhet. Genom att ersätta pappersbaserade system med digitala alternativ lyckades de minska sin miljöpåverkan och förbättrat den ekonomiska effektiviteten betydligt.

Att se returer som en central del av affärsmodellen och inte bara som en nödvändig kostnad har varit en insikt som har förändrat hur de inblandade företagen hanterar returprocessen och även vidareutvecklar retursystemen. Returflödet är en stor och viktig del av verksamheten som kräver dedikerat ägandeskap och resurser.

En annan viktig lärdom är behovet av flexibilitet i returprocessen. De insåg tidigt att det är viktigt att kunna anpassa retursystemet efter olika produktkategorier och kundbehov. Genom att ha olika flöden för exempelvis marknadsplatsprodukter och direktköp kunde företaget förbättra både effektiviteten och kundupplevelsen.

Nästa steg i utvecklingen

Vidare integration av omnikanal-lösningar, nästa steg är att ytterligare integrera fysiska och digitala returer för att skapa en sömlös kundupplevelse, oavsett var och hur kunden väljer att returnera en vara. Detta inkluderar att möjliggöra direktleveranser mellan kunder eller från butiker till lager utan onödiga mellanled.

En annan viktig del är att utforska cirkulära affärsmodeller. Företaget planerar att undersöka möjligheten att införa cirkulära affärsmodeller, där produkter kan återanvändas, repareras eller hyras ut. Detta skulle inte bara minska miljöpåverkan utan också skapa nya affärsmöjligheter och stärka hållbarhetsprofilen. En väg i detta arbete är att tillgodose ökade krav på transparens och hållbarhet från både myndigheter och konsumenter, de kommer

gemensamt att fokusera på att utveckla processer som är mer transparenta och hållbara. Detta inkluderar att säkerställa att kunder har tillgång till tydlig information om returprocessens miljöpåverkan.

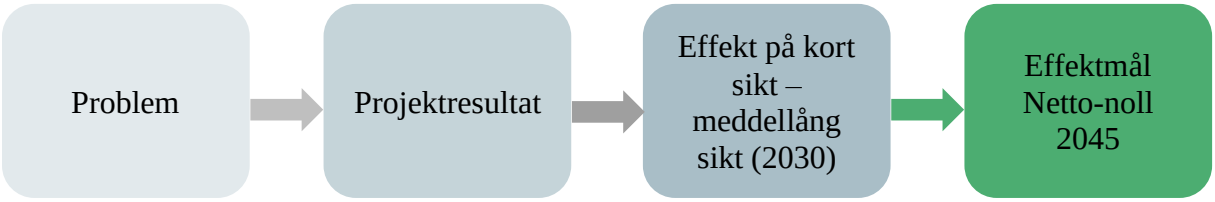
Ett annat viktigt nästa steg är att vidareutveckla system för beslutsstöd som kan ge ännu bättre insikter och möjliggöra snabbare och mer precisa beslut kring returhantering. Detta kommer att inkludera förbättrad prognostisering och anpassning av processer baserat på realtidsdata. Här finns tankar att förfina verktygen och utnyttja Artificiell Intelligens (AI).

De är helt klara på att det finns mycket kvar att göra inom området innovation kopplat till returhantering. De planerar att utforska nya logistiklösningar som kan minska kostnader och miljöpåverkan, såsom att hantera returer lokalt eller direkt mellan kunder. Det finns också planer på att utveckla nya affärsmodeller som utnyttjar återvunna eller reparerade produkter.

Det finns även stora möjligheter när det gäller att använda systemdata för mer avancerad kundsegmentering och personalisering och de kommer att lägga mer fokus på att använda data för att segmentera kunder och anpassa returprocessen efter kundens historik och lojalitet. Detta kan inkludera snabbare återbetalningar för lojalitetskunder eller skräddarsydda returvillkor baserat på kundens tidigare beteende.

Ett viktigt framtida steg är att utöka den digitala returhanteringen till att fullt ut omfatta även produkter som säljs via deras marknadsplats. Detta skulle skapa en enhetlig upplevelse för alla kunder, oavsett var produkten köpts, och förbättra effektiviteten i hela returflödet.

Nyttiggörande och nästa steg



Det är intressant att se hur en för många företag förbisedd process, returprocessen, har påverkats så fundamentalt av i grunden en förbättrad informationskanal. Det är också intressant att se hur företagen direkt ser potentialen i att inte stanna där de är utan att fortsätta framåt och utveckla andra, nya logistikprocesser som främjar till exempel cirkulär ekonomi. Det är några aspekter av det som presenterats som lärdomar och nästa steg som är mycket intressanta och som går fullständigt stick i stäv med traditionell analog returhantering. Till exempel att implementera AI för realtidsanalys av returdata för att ytterligare effektivisera returflödet genom att studera om returer kan ta vägen från en kund till en annan utan att transporteras hela vägen tillbaka till onlinelagret. Det innebär i slutänden att de inte bara effektiviserar returprocessen utan även leveransprocessen och det ju så nära cirkulära flöden man kan komma rent logistiskt. Även om det initialt kanske bara sker för de produkter som returnerats så är det ett prov på att det går att göra rent tekniskt. Sedan är det andra pusselbitar som måste falla på plats som till exempel en vidareutvecklad service nära kunderna. Det sker liknande hantering redan i dag i en liten skala för reparationsärenden hos Nudie Jeans och med hjälp av systemleverantören som vi studerade i denna förstudie. Under projekttiden så har vi samverkat med andra initiativ inom ramen för ASTER[2], vi har deltagit i Almedalen och vi har blivit intervjuade av SVT (2023). Vi har i de forumen deltagit i diskussioner och lyft delresultat för att lyssna in vilka andra idéer som kommer upp och som föds. Det flesta lyfter fram hur projektresultaten är en möjliggörare för att åstadkomma cirkulära godsflöden när ett av de största hindren, höga kostnader och ineffektiva processer kan undvikas. Det andra som lyfts fram är att handeln får en möjlighet att minska returer men framför allt undvika negativa effekter som på sikt måste redovisas inom ramen för kommande EU-lagstiftning.

Vi har även med stöd av ASTER presenterat det senaste i vår returforskning, där detta är en del av det, för en delegation som rådgör för EU kring kommande policy och regelverk och det finns även där ett stort intresse för hur detta tas vidare inom handeln och inte minst inom lagstiftning- och policybeslutsfattare. Den 28 augusti, efter denna slutrapport lämnats in, så presenterar Klas Hjort delar av projektresultaten under den Stora Logistikdagen i Stockholm. Därefter, den 30 augusti presenterar Klas Hjort och Daniel Hellström under Executive Foundation Lund (EFL) regi vid Lunds universitet en HOT SPOT[3] med titeln ”Optimal hantering av returer och förpackningar”

Slutligen, genom att minska utsläpp från returtransporter, optimera logistik, främja cirkularitet och använda data för att driva hållbara beslut, bidrar digitaliseringen av returprocessen direkt till Sveriges netto noll-ambitioner. Projektet visar att det är möjligt att skapa lönsamma, effektiva och hållbara returflöden som inte bara minskar utsläppen idag, utan också lägger grunden för att uppnå netto noll senast 2045.

[2] https://aster.lindholmen.se/sv
[3] https://www.efl.se

Diskussion

Förstudien ”Smarta Fossilfria Returer” syftade till att genom att djupstudera ett unikt fall där ett smart digitalt retursystem implementerats, utveckla och sprida ny kunskap om hur den smarta fossilfria returen bidrar till en accelererad klimatomställning.

Det huvudsakliga målet med förstudien var att ta fram en roadmap för hur vi tillsammans med handeln och dess partners skapar en gemensam målbild för den smarta fossilfria returen. Detta gör vi först genom att redovisa svaren på följande tre frågor:

- Vad innebär en smart fossilfri retur? Vilka miljömässiga effekter kan en sådan retur ha?

En smart fossilfri retur innebär att returhanteringen är digitaliserad och optimerad för att minimera både de logistiska och miljömässiga fotspåren. Genom att integrera digitala system kan returer styras på ett sätt som minimerar onödiga transporter, exempelvis genom att returnerade varor skickas direkt till nästa kund eller återförsäljning utan att behöva gå via centrallager. Här kan man med fördel använda alternativa och energieffektiva fordon då transportavstånden minskar. Miljömässiga effekter inkluderar minskade koldioxidutsläpp genom effektivare returflöden och minskad användning av resurser genom att returnerade produkter säljs i högre grad eller återvinns effektivare utan resursslöseri.

- Vilka kort- och långsiktiga hinder kan vi identifiera för att uppnå en smart fossilfri retur?

För att uppnå detta så finns det hinder längs vägen, kortsiktiga hinder inkluderar tekniska utmaningar som integration av nya digitala system med befintliga IT-infrastrukturer, samt organisatoriskt motstånd mot förändringar. Det finns också behov av att utbilda personal och kunder i de nya rutinerna. Långsiktiga hinder kan inkludera behovet av att förändra processer, befintliga affärsmodeller och att anpassa sig till nya policyer och regelverk som stödjer en fossilfri ekonomi. Dessutom så behöver handeln tillsammans utarbeta processer som möjliggör en bred implementering av hållbara returprocesser. Det är inte ett alternativ att alla handlare skapar till exempel en infrastruktur för en decentraliserad returhantering.

- Vilka förutsättningar behövs inom en organisation att kunna tillhandahålla en smart fossilfri retur?

För att kunna implementera en smart fossilfri retur krävs en robust teknisk plattform som är integrerad med befintliga system och processer. Dessutom krävs ett tvärfunktionellt samarbete inom organisationen, där olika avdelningar som logistik, IT, kundservice och ekonomi arbetar tillsammans. Det är också viktigt med en stark förändringsledning för att hantera den kulturella omställningen inom organisationen samt att anamma en innovationsfilosofi som bygger på att våga testa och utmana givna sanningar.

- Vad krävs för att få fler företag att förflytta till smarta och fossilfria returer? Krävs vissa policy- eller regelverksförändringar?

För att få fler företag att övergå till smarta och fossilfria returer krävs det att fördelarna med dessa system tydliggörs, både ur ett ekonomiskt och miljömässigt perspektiv. Det kan även

krävas incitament genom policy- eller regelverksförändringar, såsom skatterabatter för företag som minskar sina koldioxidutsläpp genom användningen av alternativa fordons och bränslen eller införande av regler som uppmuntrar cirkulära affärsmodeller. De lagändringar som sker inom EU är en möjlig pådrivare för denna förflyttning. För att besvara frågan, som behovet av specifika policy- eller regelverksförändringar, är ännu inte fullständigt besvarade och kräver vidare forskning och diskussioner i framtida projekt. Detta kan inkludera mer detaljerade studier kring vilka incitament som krävs för att stödja övergången till fossilfria returer och hur dessa kan implementeras på en bredare skala.

En roadmap för smarta fossilfria returflöden

För att skapa en roadmap för den gemensamma målbilden av den smarta fossilfria returflöden, baserat på den analys och de insikter som framkommit, kan följande faser och steg inkluderas:

Fas 1: Grundläggande digitalisering och optimering
Mål**:** Lägga grunden för en digitaliserad och effektiv returhantering.

1. Digitalisering av returflöden:

   Implementera ett heltäckande digitalt system för att hantera och spåra returer i realtid. Detta inkluderar integration med befintliga IT-system och processer.

   Introducera automatiserade arbetsflöden för returhantering för att minska manuell hantering och felmarginaler.

2. Kundfokuserad kommunikation:

   Utveckla enkla och transparenta processer för kundreturer med tydliga instruktioner och möjligheter att spåra returer online.

   Implementera kundutbildning för att hjälpa dem förstå fördelarna med fossilfria och hållbara returer.

3. Initial personalutbildning:

   Utbilda medarbetare i nya digitala system och hållbara returprocesser. Säkerställ att förändringsledningen är stark och att personalen är engagerad i övergången.

Fas 2: Införande av hållbara och cirkulära lösningar
Mål: Integrera hållbarhet och cirkularitet i returprocessen.

1. Lokal returhantering och optimering:
   Implementera lokala returcenter för att minska transportavstånd och därmed koldioxidutsläpp. Utforska möjligheter att hantera returer direkt mellan kunder eller från butik till lager.

2. Cirkulära affärsmodeller:
   Utveckla modeller för återanvändning, reparation och återvinning av returnerade varor. Utforska partnerskap med återvinningsföretag och sociala företag för att hantera produkter som inte kan återförsäljas.

3. Minskad resursanvändning:
   Implementera hållbara förpackningsalternativ och minska användningen av engångsmaterial i returprocessen.

Fas 3: Övergång till fossilfria transportlösningar
Mål: Minska koldioxidutsläppen från transport och logistik.

1. Fossilfria transportmedel:
   Samarbeta med logistikpartners för att införa fossilfria transportlösningar, såsom eldrivna fordon eller cykelbud, för att hantera returer.

   Utforska möjligheter att samordna transporter för att ytterligare minska miljöpåverkan.

2. Optimera transportnätverket:
   Analysera och optimera transportnätverk för att minimera onödiga transporter och maximera effektiviteten i logistikflödena.

Fas 4: Utveckling av policyer och regelverksförändringar
Mål: Skapa incitament och regelverk som stödjer övergången till smarta fossilfria returer.

1. Samverkan med branschen och offentliga aktörer:
   Arbeta tillsammans med branschorganisationer, myndigheter och andra intressenter för att utveckla och införa policyer som stöder hållbara returflöden.

2. Utveckling av incitamentsstrukturer:
   Utforska möjligheter till skatteförmåner, subventioner eller andra ekonomiska incitament för företag som minskar sina koldioxidutsläpp och implementerar cirkulära affärsmodeller.

3. Påverkan och regelverksförändringar:
   Arbeta för att påverka och förändra befintliga regler och standarder för att främja cirkulära och fossilfria returlösningar på nationell och internationell nivå.

Fas 5: Kontinuerlig utvärdering och förbättring
Mål: Säkerställa att processen förblir effektiv och hållbar över tid.

1. Datadriven beslutsfattning:
   Fortsätt att utveckla beslutsstödsystem som utnyttjar realtidsdata för att optimera returflöden och minska miljöpåverkan.

   Använd data för att kontinuerligt justera och förbättra returprocessen baserat på verkliga resultat och nya insikter.

2. Innovation och teknologisk utveckling:
   Håll dig uppdaterad med de senaste teknologiska framstegen och inför dem där de kan bidra till en ännu smartare och utökad fossilfri returhantering.

3. Regelbunden uppföljning och anpassning av roadmapen:
   Utför regelbundna granskningar av roadmapen och anpassa den vid behov baserat på förändringar i marknaden, teknologin och regleringar.

Den föreslagna roadmapen är ett strukturerat tillvägagångssätt för att uppnå en gemensam målbild av en smart fossilfri returprocess. Den kombinerar teknologisk innovation, hållbarhet och politisk påverkan med ett starkt fokus på samarbete mellan handelns aktörer och deras partners. Genom att följa denna roadmap kan handeln på ett hållbart sätt omvandla returhanteringen till en process som inte bara är effektiv utan också bidrar till en mer cirkulär och fossilfri ekonomi.

Referenslista

Jahnert, J.R. and Schmeiser, H. (2022) ‘The relationship between net promoter score and insurers’ profitability: an empirical analysis at the customer level’, Geneva Papers on Risk & Insurance - Issues & Practice, 47(4), pp. 944–972. doi:10.1057/s41288-021-00237-3.

Mentzer, J.T. et al. (2001) ‘Defining Supply Chain Management’, Journal of Business Logistics, 22(2), pp. 1–25. doi:10.1002/j.2158-1592.2001.tb00001.x.

SVT (2023) ” E-handelssiffran: Svenskarna returnerade 23 miljoner varor förra året”. https://www.svt.se/nyheter/e-handelssiffran-svenskarna-returnerade-23-miljoner-varor-forra-aret

Triple F står för **Fossil Free Freight**, som anspelar på programmets syfte - att bidra till att minska godstransporternas koldioxidutsläpp i Sverige. Triple F är Trafikverkets forskning- och innovationssatsning och Lindholmen Science Park står som värd i samarbete med VTI och RISE. Programmet startade 2018 och kommer som längst pågå till 2030.