

RETURPROCESSEN UR ÅTERFÖRSÄLJARNAS PERSPEKTIV

– EN FALLSTUDIE PÅ VOLVO CARS GLOBAL
CUSTOMER SERVICE

Högskoleingenjörsutbildning i Industriell Ekonomi
Affärsingenjör inriktning maskinteknik

Niklas Andersson
Sofie Henriksson

2018.14.11



HÖGSKOLAN I BORÅS

Program: Industriell Ekonomi – Affärsingenjör inriktning maskinteknik
Svensk titel: Retuprocessen ut återförsäljarnas perspektiv – En fallstudie på Volvo Cars Global Customer Service
Engelsk titel: The return process from the retailers' perspective – A case study at Volvo Cars Global Customer service
Utgivningsår: 2018
Författare: Niklas Andersson och Sofie Henriksson
Handledare: Andreas Hagen
Examinator: Henrik Ringsberg
Nyckelord: Retur, logistik, returprocess

Sammanfattning

Arbetet grundar sig i fordonsindustrins returprocess av reservdelar. Returer och hanteringen av dessa är en del av värdekedjan som de senaste åren ökat allt mer. Därav är studiens syfte att undersöka vilka förbättringsmöjligheter som finns inom fordonsindustrin.

Arbetet utfördes hos Volvo Cars Global Customer Service och avgränsades därmed till att undersöka hur återförsäljare av reservdelar för Volvo originaldelar ser på processen. Studien genomfördes genom analys av nuläget samt intervjuer både med Volvos egna säljbolag och andra företag i branschen. Studiens frågeställningar syftade till att identifiera vilka delar av processen som förbättringar bör fokuseras till, samt konkreta förbättringsåtgärder för dessa.

De resultat som studien gett upphov till är bland annat att processen i vissa fall är komplicerad och att det finns ett missnöje i de system som används för att lägga en retur. Många återförsäljare anser att det läggs allt för mycket tid på att undersöka och kontrollera returer istället för att godkänna dem och kontrollera därefter. Resultaten är viktiga på så sätt att de förbättringsförslag som ges kan underlätta för återförsäljare och på sikt även kunna minska ledtider, för en mer effektiv process.

Abstract

Processing and managing automotive parts have increased in recent years, and consequently increased the costs for companies. The objective of this thesis is to investigate the possibilities of optimizing the spare parts return process within the car industry. This thesis was carried out at Volvo Cars Global Customer Service, and thus limited the investigation on how their resellers of spare parts acknowledged the process in its entirety. The study was conducted by analysing the current situation, including interviews with representatives from Volvo's sales department and other companies within the same industry. The aim of the study was to specifically identify areas of the return process, which could be more efficient. Furthermore, concrete improvements were then presented as solutions to the identified weak points.

The following results obtained from the study shows, in some cases, that the return process is considered as very complicated. Moreover, there is a noticeable dissatisfaction amongst retailers regarding the system, which manages the return of spare parts. The opinion of many retailers is that it takes too much time to investigate and work beforehand instead of approving returns and then checking. The results yielded in this thesis shows the importance on how the proposed improvements can facilitate retailers, and, in long term, reduce the lead times for a more efficient process.

Förord

Detta examensarbete är utfört på högskoleingenjörsprogrammet Industriell Ekonomi på Borås Tekniska Högskola. Arbetet är det avslutande momentet av utbildningen och behandlar flera ämnen som studerats under vår studietid, framförallt Lean Management och Supply Chain Relations.

Ett enormt tack till våra handledare på Volvo Karin Nikolouzos och Daniel Stanisic. Vi är evigt tacksamma för förtroendet för undersökningen. Alla samtal och information har varit ovärderliga. Utan deras engagemang hade arbetet varit omöjligt att genomföra. Era tankar, värderingar och idéer har varit essensen av arbetet och er stora samarbetsvilja har varit en förutsättning för ett bra arbete.

Tack till alla säljbolag som tagit sig tid för intervjuer. Ett särskilt tack till Rikard Leetma på Företag 1 och Ana Kostadinov på Företag 2 som också ställde upp på intervju.

Slutligen vill vi också tacka vår handledare på högskolan Andreas Hagen. Tack för den respons och hjälp som förmedlats under projektets gång.

Vi hoppas att studien ger värdefull vägledning för Volvo i deras förbättringsarbete kring returerna.

Borås, Maj 2018

Niklas Andersson och Sofie Henriksson

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1. INLEDNING	- 2 -
1.1 Bakgrund	- 2-
1.2 Problembeskrivning.....	- 2-
1.3 Syfte och forskningsfrågor	- 3-
1.4 Avgränsningar	- 3-
2. TEORETISKT RAMVERK	- 4 -
2.1 Reverse Logistics	- 4-
2.2 Ledtider	- 4-
2.3 Supply Chain Relations	- 5-
2.4 Feedback	- 6-
2.5 Just in Time	- 6-
2.6 Jidoka	- 6-
2.7 Kaizen	- 6-
3. METOD	- 7 -
3.1 Forskningsgrund	- 8-
3.2 Kvalitativ metod	- 8-
3.3 Intervjuguider	- 9 -
3.4 Pilotstudie Säljbolag Sverige	- 11-
3.5 Fallstudie 1	- 11-
3.6 Tillförlitlighet	- 11-
4.FÖRETAGSBESKRIVNING	- 12 -
4.1. Returstrategi Global Customer Service	- 13 -
4.2. Returprocessen Volvo	- 13 -
4.2.1 Koder för reklamation	- 14 -
4.2.2 Retur med kod-72	- 14
- 4.2.3 Flaggor vid retur	- 15-
4.2.4 Förtydligande av problem med discrepancy codes	- 15 -
5. EMPIRI	- 15 -
5.1. Säljbolag UK	- 15-
5.2 Säljbolag Belgien	- 16-

5.3. Säljbolag Holland	- 17-
5.4. Säljbolag Frankrike	- 18-
5.5. Säljbolag Tyskland	- 19-
5.6 Andra företag i branschen	- 21-
5.6.1 Fallstudie 2 Företag 1	- 21 -
5.6.2 Fallstudie 3 Företag 2	- 23 -
6. ANALYS	- 24 -
6.1 Ledtider	- 24-
6.2 System för returlogistik	- 25-
6.3 Feedback	- 25-
6.4 Relationer i värdekedjan	- 26 -
7. RESULTAT	- 27 -
8. DISKUSSION	- 27 -
8.1 Reflektioner kring metod och genomförande	- 27 -
8.2. Förbättringsförslag till företag för fallstudie 1	- 30 -
8.3. Förslag till vidare forskning.....	- 31 -
9. SLUTSATS	- 31 -

Bilagor

Intervjuguide 1

Intervjuguide 2

Förkortningar

MRF- Motorbranschens Riksförbund

RDC- Region Distribution Centre (Regional distributionscenter)

VCCS - Volvo Car Customer Service (Volvo Cars Kundservice)

LDC - Local Distribution Centre (Lokalt distributionscenter)

CDC - Central Distribution Centre (Centralt lokalt distributionscenter)

GCS - Global Customer Service (Global kundservice)

SCM - Supply Chain Management (Försörjningskedja)

RL - Reverse Logistics (Omvänd logistik)

VOR - Vehicle off Road (artiklar som beställs efter ett akut behov)

B2B – Business to business (Relationen emellan företag)

JPEG - Bildformat

1. INLEDNING

I följande kapitel presenteras bakgrunden till problemformuleringen och baserat på det formuleras ett syfte med tillhörande problemställning. Efter problemställningen följer studiens avgränsningar.

1.1 Bakgrund

Fordonsindustrin är en av de största industrierna i världen. Under 2017 var det cirka 291 miljoner fordon ute på Europas vägar, en per två invånare (European Automobile Manufacturers' Association 2017). Aldrig tidigare har det funnits så många bilar ute på marknaden. För att underhålla dessa miljontals fordon krävs en enorm värdekedja av reservdelar. Det gäller att konkurrera på en marknad med flera andra aktörer där många har lång erfarenhet. Det har blivit allt vanligare att man tar hjälp av logistiken för att vinna konkurrensfördelar. För att bibehålla konkurrenskraft är det nödvändigt att arbeta aktivt över hela försörjningskedjan, samt med den omvända logistiken så att returprocessen blir smidig för företagets kunder (F. Chan, H. Chan & Yin 2009). Produkterna liknar alltmer varandra så servicen kring produkten blir allt viktigare (Julio 2017) och enligt Bundschuh och Dezvane (2003) kan servicemarknaden vara upp till fyra eller fem gånger större än produktmarknaden. En del i ett företags service är den returpolicy de har gentemot sina kunder eller återförsäljare. Vid returer är det viktigt att det arbete som lagts upp för returlogistiken fungerar som den ska. Brister någon del så får de ofta en kedjeeffekt (Sarder, Rahman & Yenduri 2009).

Forward logistics är den klassiska delen av värdekedjan och beskriver hur produkten går från produktion till kund. Produkter och tillhörande service har alltid varit stommen av industriell Supply Chain Management (SCM). Av dessa produkter har andelen som returneras på senare år ökat dramatiskt (Inmar 2009). Detta gäller de flesta branscher så som textil, medicin, elektronik och fordon, för att nämna några. Vissa företag är enligt krav från myndigheter skyldiga att ta tillbaka produkter medan andra företag ser det som en del av företagets kundservice-policy (Hsuan, Skjott-Larsen, Kinra, Kotzab & Schary 2015). Under 2009 returnerades produkter för 5,7 miljarder dollar inom fordonsindustrin (Inmar 2009). Orsakerna identifierades som kommunikationsbrist, system som inte integrerar, felaktiga beställningar, felaktigt leverade, kvalitetsavvikelser, överbeställningar och felaktig diagnos av problemet (Inmar 2009).

Volvo Cars är en av de 10 största aktörerna inom fordonsindustrin. Under 2017 uppgick deras returuomsättning för reservdelar till ca 1.9 miljarder svenska kronor. Företaget har liknande utmaningar som Inmar (2009) tidigare nämnt. Volvo upplever att det finns utrymme för förbättringar. Det händer att det uppkommer problem i returprocessen och det är med avseende på den problematik som den här studien har sin grund. Eftersom det saknas tydliga riktlinjer i dagens returprocess behöver det undersökas vad det finns för förbättringsmöjligheter. Dagens forskning studerar den klassiska logistiken ut från företag, men det saknas djupare grund till den del av logistikkedjan som går tillbaka till företaget.

1.2 Problembeskrivning

Problemet som ska undersökas och analyseras är hur en returprocess kan förbättras, framförallt hur den kan förbättras för dem som distribuerar produkter som återförsäljare. För att förbättra returprocessen inleds arbetet med att ta reda på hur bilföretaget Volvo Cars återförsäljare upplever dagens

returprocess. Vidare ska syftet uppfyllas genom att kartlägga vilka områden som förbättringar bör fokuseras till.

1.3 Syfte och forskningsfrågor

Studiens syfte är att undersöka förbättring av bilbranschens returprocess för reservdelar. Följande frågeställningar har formulerats med avsikt att konkretisera studiens syfte:

1. Hur upplever återförsäljarna dagens returprocess?
2. Inom vilka områden av processen bör förbättringar fokuseras till?

1.4 Avgränsningar

För att genomföra undersökningen riktas arbetet in på returprocessen hos Volvo Cars.

Avgränsningarna valdes till;

- Endast returprocessen från återförsäljare undersöks
- Volvo Cars europeiska marknader som är anslutna till LDC-konceptet (lokalt distributionscenter) mer om säljbolag, se kapitel 4 - Returprocessen hos andra företag inom fordonsindustrin
- Förbättringsförslag framförs endast till Volvo Cars

Avgränsningarna motiveras med att studien är inriktad på bilbranschen samt att undersökningen fokuserar på returprocessen ur återförsäljarnas perspektiv. Det stärker möjligheterna att generalisera även om olika företag i fordonsindustrin undersöks. Studiens omfattning och tidsbegränsning avgränsar arbetet till fem av Volvos europeiska säljbolag samt andra företag i samma bransch. Med hjälp av Volvos säljbolag och andra företag i samma bransch granskas återförsäljarnas syn på nuvarande returprocess. Med det i grund framförs eventuella förbättringsförslag. Eftersom säljbolagen ansvarar för återförsäljarna i respektive land avgränsas undersökningen till att fokusera på säljbolagen. De har inblick i hur det fungerar hos fler återförsäljare än vad som skulle vara möjligt att nå med intervjuer ute hos den enskilde återförsäljaren.

2. TEORETISKT RAMVERK

Kapitlet redovisar relevanta begrepp och termer samt tidigare litterär forskning inom ämnet returlogistik och hantering av returer. Relevanta begrepp presenteras, de som behandlas är reverse logistics, ledtider, supply chain relations, feedback, Just in Time, Jidoka och Kaizen. Begreppen avser att förtydliga och ge förståelse för studiens fallstudier, empiri och analys.

2.1 Reverse Logistics

En del av logistiken som växt allt mer är "Reverse Logistics" (RL), vilket är ett segment inom SCM som inkluderar hela returprocessen från kund till leverantör. Målet med RL är att maximera värdet för den returnerade artikeln genom att minimera kostnaderna för artikelns returtransport samt lager och administrationskostnader (Nikolaidis 2014). Intresset för RL har på senare år ökat, dock är forskningsunderlaget betydligt mindre jämfört med "forward logistics" (Chan, Chan & Jain 2011).

Chan, Chan och Yin (2009) menar att kunskap om värdet av RL-aktiviteter är vitalt för att bibehålla organisationens konkurrenskraft, de hävdar också att forskare lagt mycket tid på att undersöka hur man får en "[...] effective and efficient reverse logistics [...]" (Chan, Chan & Yin 2009). Företag som ligger i framkant inom returlogistik indikerar att standardiserade processer, innovativt arbete och kontinuerlig strävan efter att förbättra sin returstrategi bidrar till ett effektivt returarbete (Partida 2011). Vidare menar forskaren att de företag som ligger i framkant inom RL-segmentet etablerat formella dispositionsregler kopplade till en bredare returstrategi. Detta leder till en förbättrad returprocess. Fördelar som åskådliggörs och förstärks är snabbare lagerpåfyllning och minskade lager, de har i sin tur en positiv inverkan på kapitalbindningen samt personalkostnaderna kring lagerförvaltning. En enkel returprocess är en nyckelfaktor för att bibehålla konkurrenskraft (Business/Technology Editors 2000). Oskarsson (2003) beskriver RL som när artiklar av någon orsak, transporteras tillbaka till leverantören. De är inte bara de ekonomiska aspekterna likt kapitalbindningskostnad som är vitala utan kundtillfredsställelse och kundrelationer hör också till de drivande krafterna.

2.2 Ledtider

Storhagen (2003) definierar ledtid som tiden från att en process startar tills den är fullbordad och fyller sitt syfte. Korta ledtider är något de flesta företag arbetar aktivt med för att effektivisera och använda sig av. Ledtiderna är del av de konkurrensfördelar ett företag kan använda sig av gentemot andra företag i branschen. Enligt Oskarsson et al. (2013) och Storhagen (2003) finns det många fördelar med att aktivt arbeta med sina ledtider. Det har stor inverkan i servicegraden i hur stor utsträckning företaget kan leva upp till hög leveransservice och leveransprecision (Storhagen 2003). Detta gäller även när man ser till relationen mellan återförsäljare och företag.

2.3 Supply Chain Relations

*“En bra returlösning är en lösning vilken kunder uppfattar som enkel”
Bring (2017).*

Med ovanstående citat blir det tydligt varför det är viktigt att ta hänsyn till vad det är kunden saknar när man vill förbättra och förändra ett system. Returservice är en viktig del för en fortsatt god kundrelation. Logistiken har blivit allt viktigare ur konkurrenssynpunkt där returerna under senare år fått en alltmer framträdande roll (Harrison, Hoek & Skipworth 2014). Även Ocicka och Różniewska (2016) argumenterar för vikten av returlogistikens funktion för att vinna marknadsandelar. I de fall som kunden väljer att returnera en produkt är det mycket viktigt att detta uppfattas enkelt och smidigt, Gentry (2003) menar att det kan vara skillnaden mellan en återvändande kund och en som väljer att inte komma tillbaka. De menar vidare att kundens uppfattning om företaget till stor del beror på enkelheten vid retur där informationen parterna emellan är viktig.

Leverantören och återförsäljarnas relation är ofta begränsad då dem ofta är geografiskt avlägsna från varandra. Beitelspacher, Baker, Rapp och Grewal (2017) menar att man bör nyttja säljbolagets roll i kedjan. Genom att integrera det dagliga arbetet mellan säljbolaget och återförsäljaren ökar förståelsen för varandras roller. Exempelvis genom att besöka varandras verksamhet kontinuerligt, involvera båda parter i varandras arbetsuppgifter. Syftet är att öka förståelsen för hur den ena handlingen påverkar den andre (Beitelspacher et al. 2017).

En god kundservice ökar kundens lojalitet och lojala kunder skapar i sig enorm konkurrensfördel, så som långsiktiga kontinuerliga intäkter (Harrison & Hoek 2008). Servicekvalité anses vara en av tre nyckelfaktorer tillsammans med produktkvalité och pris (Surip, Pawirosumarto & Liestijati 2017). De två sistnämnda är jämfört med servicekvalité enklare för konkurrenterna att imitera, av den orsaken har värdet av servicekvalité stigit på senare år (Harrison & Hoek 2008).

Det finns en mycket begränsad mängd forskning inom relationen mellan återförsäljare och säljbolag, vilket ytterligare stärks av Beitelspacher et al. (2017):

“We are unaware of any research that explores the impact of retailer returns on the exchange relationship between the supplier’s salesperson and the retailer. Specifically, to our knowledge, there is no research showcasing what happens in a B2B relationship after a return occurs”.

Vidare menar Beitelspacher et al. (2017) att detta gap är förvånande med tanke på vilken viktig roll säljbolaget har mellan leverantören och återförsäljaren.

2.4 Feedback

Då förväntningarna ur kundens perspektiv blir större med tiden föreligger här utrymme för förbättringar (Brooks 2012). Författaren definierar feedback från kund till företag som *Kritik*, *Komplimanger* och *Förbättringsförslag*. Brooks (2012) menar att en av nyckelfaktorerna för att förbättra ett företags prestation är att utvärdera feedback på rätt sätt. Det fokuseras allt för mycket kring *Kritik*. *Komplimanger* och *Förbättringsförslag* uppmärksammas inte tillräckligt.

Området förbättringsförslag syftar inte enbart till att förbättra systemet. Brooks (2012) menar att om förslagen evalueras på rätt sätt skapar de större förståelse för både parter. Företagets förståelse för hur

återförsäljarna ser på systemet ökar och kunderna kan få feedback tillbaka varför systemet fungerar som det gör.

2.5 Just in Time

Just in Time (JIT) är en arbetsmetod som strävar efter att kontinuerligt tillverka och transportera rätt produkter i rätt antal, i rätt tidpunkt och till minsta möjliga kostnad. Filosofin möjliggör minimala lager vilket är önskvärt hos kunderna. På grund av de små lagren är det viktigt att de endast lagerhåller de mest kritiska artiklarna, till exempel de artiklar som en verkstad behöver för att utföra dagens reparationer (Petersson et al 2015).

JIT betraktas som en metod för att reducera och kontinuerligt sträva efter låga lagernivåer (Petersson et al 2015). I ett större perspektiv menar Chan, Chan och Yin (2009) att filosofin består av tre fundamentala principer: Eliminera slöserier, ej värdeskapande aktivitet, kontinuerliga kvalitetsförbättringar och uppmuntra personalen i det dagliga planeringsarbetet (Chan, Chan & Yin 2009).

2.6 Jidoka

Petersson et al. (2015) förklarar den japanska arbetsmetoden Jidoka. Huvudprinciperna består av att kontinuerligt arbeta med att förbättra kvalitén i processerna genom att säkerhetsställa att allt görs rätt från början och direkt stoppa vid fel. Motsatsen till Jidoka menar Rother (2013) är kontroller av kvalitén. Det sistnämnda är ett vanligt förekommande beteende ute hos företagen (Rother 2013) Kontroller uppfattas som en typ av slöseri som framgångsrika organisationer kontinuerligt strävar efter att reducera. Det är en överflödigt kostnad och man bör som tidigare nämnt istället sträva efter att göra rätt från början (Petersson et al. 2015).

2.7 Kaizen

Kaizen är ett begrepp från det japanska språket och är en sammanslagning av orden "förändring" och "bra" (Dyer 2016). Det betyder att hela tiden sträva efter att utvecklas, förbättras och förändras till det bättre. Dyer (2016) menar att man genom kontinuerliga förbättringar ska uppnå perfektion i sin organisation. Enligt Daugherty, Rogers och Spencer (1994) är principerna JIT och kaizen nära förankrade, då man ofta arbetar med dem båda om man använder sig av någon av metoderna. Dyer (2016) trycker på vikten av att man arbetar enligt kaizen över hela organisationen eftersom: "People who do the work every day are the ones who have the knowledge to identify and solve problem", vilket betyder att man måste arbeta för problemlösning i sitt dagliga arbete. De ständiga förbättringarna bör därför komma från dem som stöter på problemen. Det skulle inte fungera om det endast kom som krav från en annan del av organisationen hur en annan avdelning ska arbeta för att förbättra sina resultat.

Kaizen innebär att en organisation genomför mindre förändringar löpande. Det blir de små sakerna som i längden gör större skillnad. Det är lättare att greppa och förstå mindre förändringar samt att det är lättare att motivera sig till mindre drastiska åtgärder. Den lilla förändringen i sig ger inte särskilt stort resultat, men å andra sidan argumenterar Petersson et al. (2015) att det heller inte krävs några större resurser. Det är då också viktigt att hela organisationen engageras, Petersson et al. (2015) menar att man kan uppnå ett bredare engagemang då de små förändringarna sällan kräver specialistkompetens och det är också en av styrkorna för kaizen.

3. METOD

I kapitlet beskrivs arbetsgången i förhållande till den metod som använts. Designen av arbetet presenteras, hur datainsamling gått till och hur den använts. Kapitlet berör utöver valda metoder den forskningsmetodik som tagits i beaktning vid arbetet och de val som gjorts.

En del av arbetets teoretiska grund genomförs med hjälp av sekundärdata som vetenskapliga artiklar och facklitteratur. Dessa användes för att förtydliga bakgrunden till studien och upphovet till frågeställningar. Utöver litterära studier leds arbetet genom kvalitativ metod i form av intervjuer. Denna metod fungerar väl med målet att få bättre förståelse genom beskrivning av människors upplevelser och syn på systemet. Stor vikt läggs på respondenternas uppfattning om relevanta orsaker eller problem vilket är typiskt för kvalitativ metod (Bryman 2011).

För att undersöka hur returprocessen ser ut i bilindustrin har en fallstudie gjorts hos Volvo Cars avdelning för Global Customer Service, fallstudien utförs hos flera av Volvos aktörer i Europa. Det görs även undersökningar mot andra företag i branschen. Med en fallstudie är "Syftet [...] helt enkelt att ta en liten del av ett stort förlopp eller en stor mängd och med hjälp av fallet beskriva verkligheten och säga att fallet i fråga får representera verkligheten i stort" (Ejvegård 2002). Ur forskningssynpunkt definierar Yin (2014) en fallstudie som möjligheten att undersöka ett representativt subjekt.

Studien följer en deduktiv ansats vilket betyder att det inledande arbetet består av tidigare forskning. Empiri från datainsamling i form av intervjuer kommer att ställas mot teori Bryman (2011).

Analysprocessen avser att få förståelse av insamlad data (Malterud 2009), därför lyssnades samtliga intervjuer igenom direkt efter intervjutillfälle och transkriberades ordagrant. Efter transkribering lästes materialet igenom igen och den data som ansågs irrelevant för studien exkluderades. Kvarvarande material utgjorde grunden till studiens empiri. Materialet analyserades därefter mot teorin.

3.1 Forskningsgrund

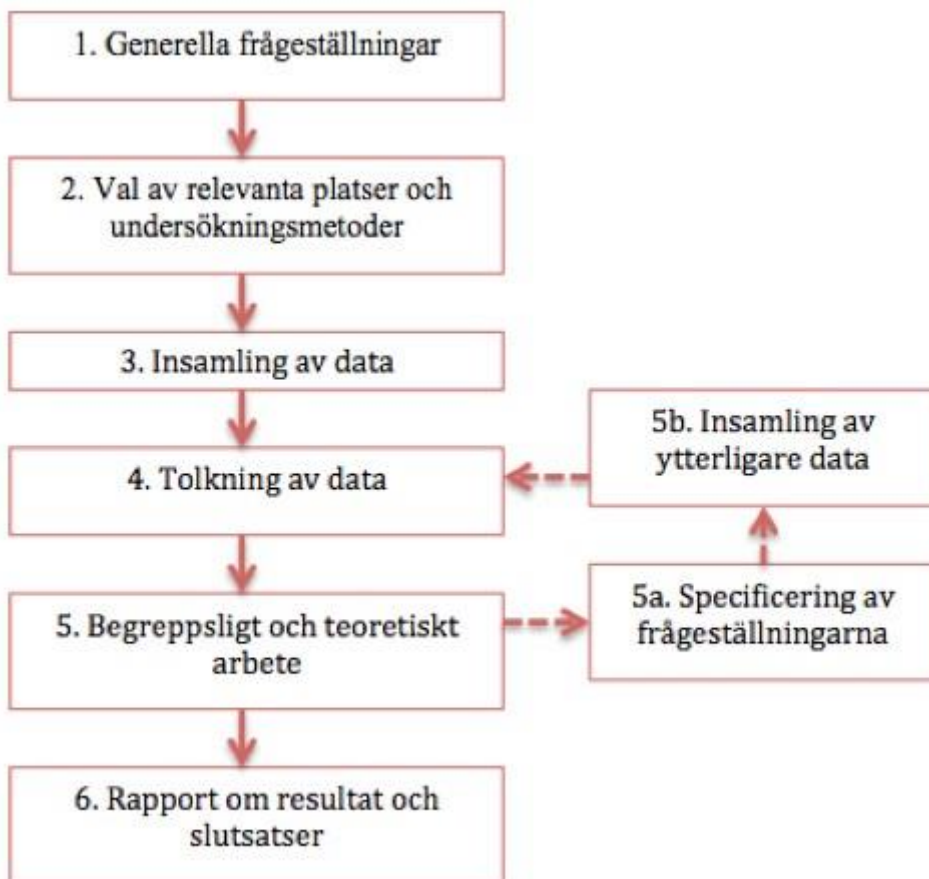
Det som forskningen vill ha svar på avgör vilken metod som ska tillämpas. Studien applicerar kvalitativ forskningsteknik med fokuserade intervjuer, vilket betyder att det inledningsvis ställs öppna frågor till respondenten. Frågorna ska på ett så tydligt sätt som möjligt relateras kring en specifik situation som är av relevans för den aktuella forskningen (Bryman 2011).

3.2 Kvalitativ metod

Kvalitativ metod valdes framför kvantitativ metod då den syftar till att klargöra människors åsikter, synpunkter och upplevelser. Alltså människans syn på verkligheten (Malterud 2009). Utgångspunkten i kvalitativa undersökningar är att verkligheten tolkas på olika sätt. Det finns inte en konstant och objektiv sanning. Kvalitativ data kan inte alstras genom kvantitativa enkätfrågor inom forskningsområdet. Kortfattat förklaras skillnaden mellan kvalitativ och kvantitativ forskning med att det förstnämnda avser att klargöra ett fenomenets karaktär medan det sistnämnda syftar till att fastslå en mängd (Justesen, Mik-Meyer & Andersson 2011).

Vald metod syftar till att efter undersökningen ha möjlighet att ställa resultat mot varandra för att jämföra likheter och skillnader. Bryman (2011) benämner denna metod som *komparativ metod med multipla fallstudier*. Målsättningen med komparativ metod är att kontrastera resultaten av fallstudierna med befintlig forskning. Det är viktigt att forskaren är medveten om att ett fåtal fallstudier inte kan representera en hel population (Malterud 2009). I den här studien har undersökningen riktats till säljbolagen då de som tidigare nämnts representerar en mängd återförsäljare.

För att få en tydlig struktur följer studiens metod Bryman och Nilssons (2011) forskningsmetod (se figur 1):



Figur 1 Kvalitativ forskningsmetod (Bryman & Nilsson 2011)

Det är av stor vikt att relevanta personer intervjuas för att stärka validiteten i undersökningen (se kapitel 2.4). Respondenten bör vara kunnig i ämnet eftersom det stärker resultatet (Ejvegård 2009). Till fallstudie 1 valdes relevanta respondenter ut i samarbete med Global Customer Service. Samtliga respondenter har titeln Regional Aftermarket Manager eller Local Aftermarket Manager

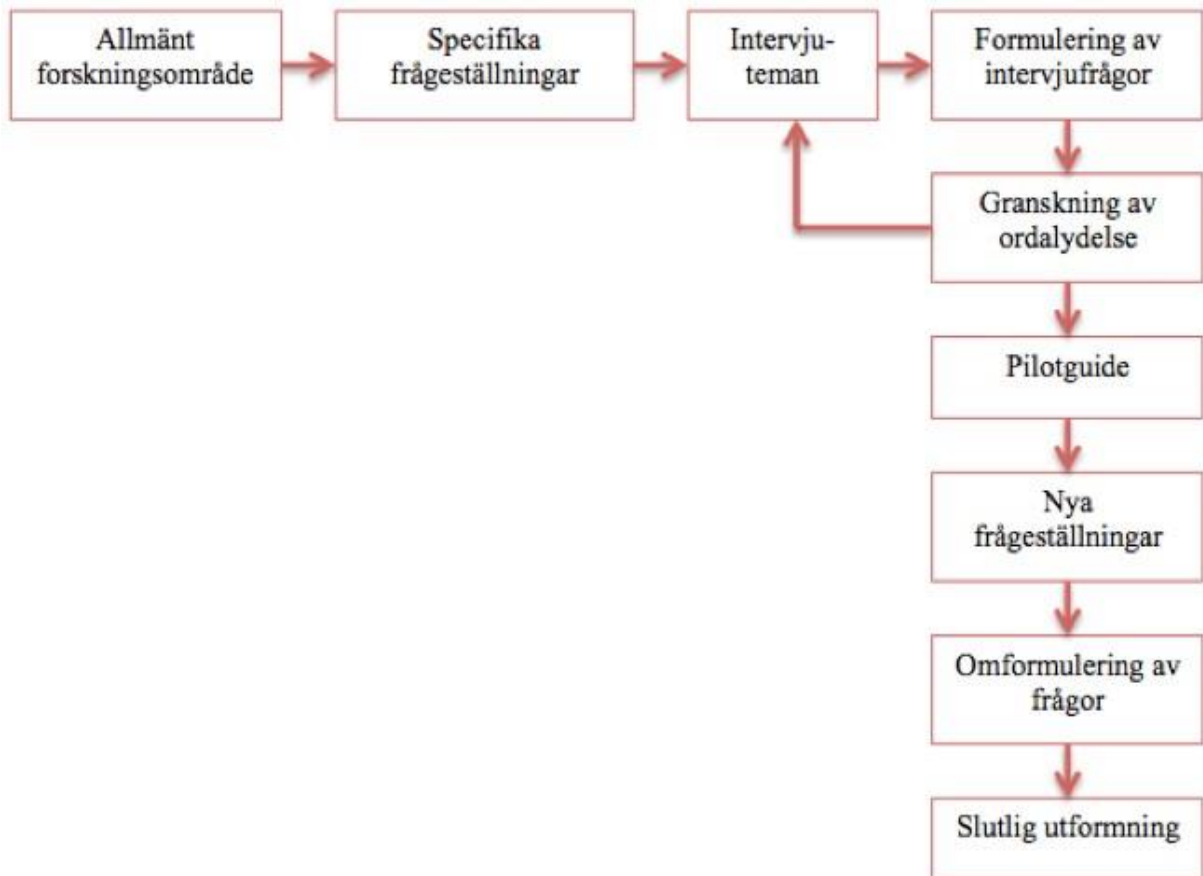
3.3 Intervjuguiden

Intervjuerna är baserade på två intervjuguiden. Guide 1 används till intervjuerna med Volvos säljbolag och tillhör fallstudie 1. Den utformas för att få förståelse för hur Volvos återförsäljare upplever nuvarande returprocessen. Intervjuguide 2 (Företag 1) och Intervjuguide 3 (Företag 2) utformades för att kartlägga returprocessen och om möjligt tolka hur deras återförsäljare upplever deras returprocessen

Intervjuer kan vara uppbyggda på olika sätt, de kan vara ostrukturerade, semistrukturerade eller strukturerade (Ejvegård 2009). En ostrukturerad intervju följer inte ett planerat manus och följdfrågor uppstår spontant. Den strukturerade intervjun följer ett strikt mönster med förbestämda frågor och följdfrågor som även dem är planerade i bestämd ordning. Semistrukturerad intervju innebär att det finns en del planerade frågor, men att följdfrågor kan uppstå mer spontant beroende på vad respondenten svarar (Holme & Solveg 1991).

Samtliga intervjuer genomförs med hjälp av kvalitativ metod i form av semistrukturerade intervjuer då det ger utrymme för nya infallsvinklar och åsikter. Genom att använda sig av både planerade och

spontana följdfrågor kan man få ett mer nyanserat resultat (Bryman 2011). Intervjuguiderna utformades med hjälp av Bryman (2011) modell se figur 2.



Figur 2 Modell intervjuguides (Bryman 2011)

Empirin (se kap 5) är uppdelad i de fallstudier som genomförs. Fallstudie 1 består av relevant data från fem av Volvos säljbolag UK, Belgien, Holland, Frankrike och Tyskland. De presenteras som fallstudie 1.1, 1.2, 1.3 och så vidare. Fallstudie 2 består av en respondent som representerar Företags 1 svenska återförsäljare. Fallstudie 3 består av en respondent som representerar Företags 2 återförsäljare.

De internationella intervjuerna med Volvos säljbolag genomfördes via Skype, de som intervjuades är Supply Chain Managers i respektive marknad.

Syftet med en pilotstudie är att få feedback kring vald tillvägagångsätt (Bryman 2011). I det här fallet feedback på intervjufrågornas formulering, tolkning och känslighet. Vidare ska pilotstudien ge intervjuaren vana och säkerhet när det gäller hur intervjuguiderna ska appliceras i praktiken (Bryman 2011).

3.4 Pilotstudie Säljbolag Sverige

Pilotstudien med Sveriges säljbolag genomfördes genom besöksintervju på deras kontor i Göteborg. Innan pilotintervjuen genomfördes granskades guiden av flera personer som arbetar på Volvo. Detta för att stärka trovärdigheten i intervjun och säkerställa att frågorna skulle fungera på tänkt sätt. De respondenter som gav feedback på guiden arbetar bland annat som Area Logistic Manager och Regional Logistics Manager. De som bidrog till feedback och granskning är inte samma personer som sedan deltog i intervjun.

Den fungerade som en ordinarie intervju med skillnaden att respondenterna innan intervjun började informerades om att det var en pilotstudie och att feedback önskas. Efter intervjun framfördes konstruktiv kritik. De hade inga invändningar kring formulering eller tolkning. Ingen fråga ansågs heller på något vis känslig eller missvisande. Dock fanns det behov av att det tydligare framfördes vilket område vi befann oss i under intervjun. "Det kan vara bra att rita upp flödet, visualisera vilket område som diskuteras" samt "Göra en schematisk flödesbild kopplat till frågorna". Den feedback som framfördes togs i beaktning inför de kommande intervjuerna.

3.5 Fallstudie 1

Fallstudie 1 utförs på Global Customer Service. Genom att göra detta via säljbolagen kan ett större spann av LDC-återförsäljares upplevelse undersökas. De kan ge en bild av hela den marknad Volvo opererar i, vilket är betydligt fler än vad enskilda intervjuer hos några återförsäljare kan täcka. Fallstudien har som avsikt att ge kunskap och förståelse för hur återförsäljarna upplever returprocessen till Volvo.

3.6 Tillförlitlighet

Studiens tillförlitlighet analyseras utifrån dess validitet, reliabilitet och objektivitet. Genom att kritiskt granska metoden och arbetsgången kan arbetet nå en högre nivå (Malterud 2009). Det är viktigt eftersom det är lätt att annars arbeta enspårigt och det finns en risk att missa viktiga aspekter som berör studiens trovärdighet samt metodens relevans (Malterud 2009).

Faktorerna reliabilitet, validitet och objektivitet förklaras som ett mått vilket anger forskningens trovärdighet. Trovärdigheten ökar när samtliga faktorer anses höga (Bryman 2011). Kortfattat handlar reliabilitet om studiens stabilitet det vill säga vilka slumpmässiga fenomen som påverkar. Validitet handlar om att mäta rätt objekt och objektivitet mäter hur forskarens värderingar har påverkat studien (Malterud 2009).

För att säkerställa att studien håller hög objektivitet har varje vald handling motiverats så tydligt som möjligt. Detta genom att jämföra metod och arbetssätt mot flera metodböcker. Med de inledande frågorna i intervjuguiderna (se bilaga 1,2) anses validiteten relativt hög då den stärker argumentet att rätt data samlas in, det vill säga att rätt person intervjuas.

Fallstudie 1 blir något hämmad av att begränsas till säljbolagen. Eftersom intervjuerna faktiskt inte sker ute hos återförsäljaren finns det en risk att betydelsefull information utelämnas, vilket kan minska trovärdigheten. Respondenterna skildrar säljbolagens åsikt kring hur återförsäljarna

upplever returprocessen. Dock motiveras valet att intervjua säljbolagen framför enskilda återförsäljare med att de representerar en större population återförsäljare.

I samband med en kvalitativ studie är ett frekvent förekommande problem att forskarna har svårt att exkludera stora delar av insamlad datamängd. Data som inte är relevant för studien riskerar att försämra studiens analytiska skärpa. Studien kan upplevas som deskriptiv, det vill säga att den inte är relevant för studiens syfte (Bryman 2011). Det har tagits stor hänsyn till Brymans (2011) forskningsmetodik men fokus ligger främst på sträva efter att göra rätt från början. Vilket i detta fall innefattar ett kritiskt tänkande kring metod och arbetsätt.

4.FÖRETAGSBESKRIVNING

I detta kapitel beskrivs fallstudie 1, process och strategi för returer hos Volvo Cars Global Customer Service (GCS). Bilder i kapitlet är skapade i samråd med ansvarig på GCS.

Arbetet utförs vid GCS, de ansvarar för den globala eftermarknadsverksamheten, utveckling och distribution av originaldelar, service och reparation samt accessoarer. Den logistiska funktionen inom GCS är ansvariga för inköp, lagerhållning och distribution av reservdelar samt tillbehör till Volvos kunder över hela världen. Detta innefattar operativ kontroll över alla Volvoägda reservdelslager, lagerhantering och transport samt den långsiktiga utvecklingen av den globala logistikprocessen. De ansvarar vidare för att utveckla upplevelsen av att äga en Volvo, vilket handlar om mer än att lämna in bilen på verkstad. Det handlar om att skapa en god kundkontakt och avtal för att tillgodose Volvoägarens behov, till exempel med en personlig servicetekniker.

För de flesta marknader har Volvo ett nationellt säljbolag som står för den dagliga kontakten mellan återförsäljaren och företagets lager. Återförsäljarna i respektive land har nära kontakt med sitt säljbolag, det är via säljbolagen returärenden i första steg hanteras. Eftersom Volvos återförsäljare finns i stora delar av världen har man valt att upprätta lager närmre sina återförsäljare. Lagren är därför uppdelade i Central Distribution Centre (CDC) i Göteborg, Local Distribution Centre (LDC) och Support Distribution Centre (SDC). LDC lagerhåller produkter och förser geografiskt närliggande återförsäljare med reservdelar. Varje LDC fylls på genom så kallad refill, vilket betyder att de fyller på sina lager från CDC. Flödet illustreras enligt figur 3 nedan.



Figur3 Materialflöde för Volvo Cars reservdelar (GCS 2018).

Återförsäljare som är verkstäder får in sitt gods under natten från LDC enligt Just-in-time principen. När gods anländer till återförsäljare är målet att det inte ska behöva genomgå

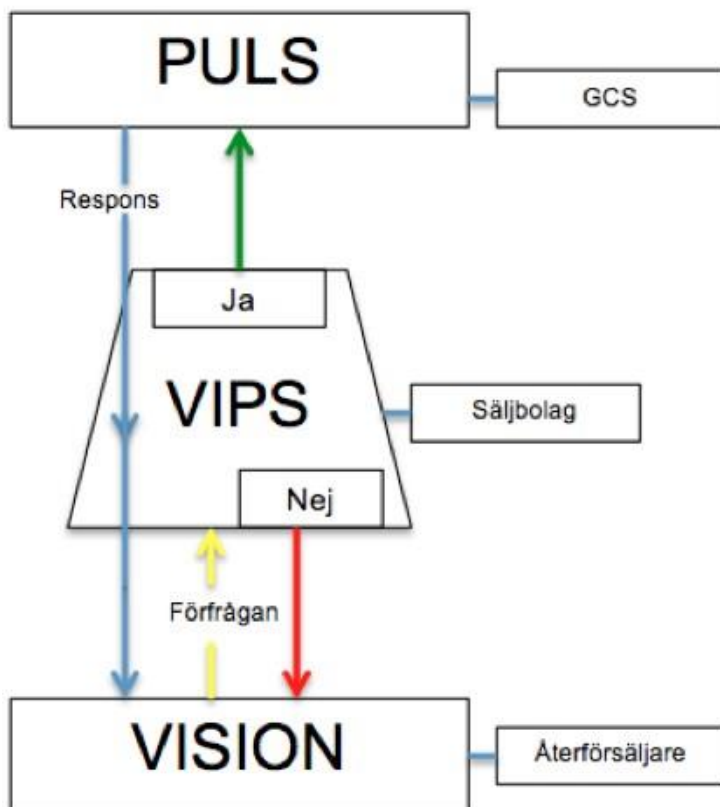
kontroll, dock görs en avstämning så att rätt artiklar i rätt antal har anlänt. Sedan ska godset ut till verkstaden för dagens reparationer.

4.1. Returstrategi Global Customer Service

Global Customer Service har ett retur-avtal med sina återförsäljare som möjliggör ett system med kontinuerligt returflöde. De återförsäljare som är kopplade till ett LDC har enligt GCS Return Strategy rätt till att returnera produkter. Återförsäljarna värdesätter låga lagernivåer, samtidigt som de i sin tur vill hålla tillgänglighetsgraden hög för sina kunder. Strategin skapar en mängd returer, närmare bestämt 5-7 % av sända artiklar om man räknar ett genomsnitt för Europas marknader. Denna relativt höga procentsats gör därmed returprocessen till en viktig faktor i Volvos försörjningskedja. Strategin ställer höga krav på korta ledtider för att säkerställa hög kundservice. För att leva upp till kraven används Just In Time-konceptet för order mellan LDC och återförsäljare.

4.2. Returprocessen Volvo

Ett returärende startar då återförsäljaren vill returnera artiklar. Återförsäljaren lägger in en reklamationsförfrågan i Vision. Förfrågan om reklamation går till säljbolaget där det sker en första kontroll av ärendet i systemet VIPS och därefter skickas ärendet vidare till GCS där det placeras i leveranskö. Om GCS godkänner ärendet skapar de ett returtillstånd som innebär att återförsäljaren kan fortsätta returprocessen.



Figur 4 Informatoinsflödet mellan återförsäljare, säljbolag och GCS (GCS 2018).

Återförsäljarna inom Volvo använder sig av egna interna datasystem, olika versioner av Volvo Vision, se figur 4. De ska interagera med systemet Vips som säljbolagen arbetar med. Vips interagerar med systemet PULS där GCS fattar beslut om returen. Säljbolagets funktion i ett returärende är att de fungerar som ett filter. Säljbolaget kan inte godkänna ett returärende men har befogenhet att neka samt ge rådgivning och vägledning kring ärendet, vad som saknas eller varför ärendet nekas.

Det ställs krav på Volvos återförsäljare i form av att de är ansvariga för att returen går rätt till. Systemet är uppbyggt på ett system med koder som förklarar vilken typ av retur eller reklamation det gäller. Artikeln ska märkas på ett visst sätt beroende på vilken sorts retur det är. Olika sorters returer benämns med olika koder. Det finns en även ett system med flaggor, så kallade adresslappar på godset för att det ska sändas till rätt lager.

4.2.1 Koder för reklamation

En del koder skickas via LDC till CDC, till exempel om det är en skadad artikel och omfattar således reklamationer. LDC lagerhåller inte artiklar som returneras med andra koder än kod72. Koderna är sammanställda i tabell 1 nedan.

Tabell 1 Discrepancy Codes (GCS 2016)

Kod:	Orsak:
0	Inte tagit emot en komplett leverans
11	Överskott, ÅF har fått för många som dem vill behålla
12,13	Överskott, ÅF vill returnera
20	Plockfel
30,31	Prisfel
42	Skadat gods
52,53	Kvalitetsfel/Fel på artikeln
60,61	Saknat kolli i transport, kollit anmält som kod 60 dyker upp och ÅF vill behålla
62	Transportskada
72	Beställningsfel
75	Katalogsfel
82	Fel i sats
90,92	Retur begärd av Volvo
98	Buy-back (Volvo köper tillbaka artikeln)
99	Kod 60 dyker upp, ÅF vill inte behålla

4.2.2 Retur med kod-72

De flesta returer, omkring 90 % (GCS 2018) omfattas av kod-72 (Bilaga: 3 Return Strategy), vilken är en del av avtalet att felbeställda artiklar får returneras inom en begränsad tid. Alla

returer med kod-72 skickas till LDC för lagerhållning med vissa undantag. LDC lagerhåller till exempel inte färgade stötfångare och vinterdäck. Dessa ska returneras till andra lager och det är upp till återförsäljaren att sända tillbaka dem rätt.

4.2.3 Flaggor vid retur

När en retur ska sändas behöver återförsäljaren skriva en flagga som ska beskriva vart returen ska. Flaggan fylls i manuellt av återförsäljaren och det är därför viktigt att denna vet vilken kod som returneras till vilket lager. Det finns olika färgkoder för flaggorna, beroende på vart de är adresserade.

4.2.4 Förtydligande av problem med discrepancy codes

De koderna som GCS upplever som problematiska för återförsäljarna att identifiera är när godset är skadat. När en återförsäljare mottagit en skadad artikel (anledning kod 42,52/53,62) ska den returneras, dock kan det vara svårt att kartlägga när skadan uppkommit. Beror skadan på packskada (42), kvalitetsfel (52/53) eller transportskada (62)? Det kan leda till konsekvenser för både GCS och återförsäljare i form av bland annat merarbete och utebliven kredit. Det är därför viktigt att återförsäljaren kodar returen korrekt. Genom att härleda problemet vill Volvo förhindra att det uppstår igen. Man vill alltså koppla problemet till leverantören, lagerarbetare eller transportbolaget. GCS uppfattning är att återförsäljarna upplever att dagens returprocess är komplicerad då koderna inte alltid används på rätt sätt.

5. EMPIRI

I kapitlet presenteras data som samlades in under intervjuerna. Empirin handlar om att få en förståelse för insamlad data, därför lyssnades samtliga intervjuer igenom direkt efter intervjutillfället. De skrevs ner och transkriberades ordagrant. Efter transkribering lästes materialet igenom igen och datan som ansågs irrelevant för studien exkluderades. Kvarvarande material utgjorde grunden till studiens empiri.

5.1. Säljbolag UK

Antal återförsäljare årsskiftet 2017/2018 var 148 st.

Majoriteten av returerna omfattas av kod-72. Återförsäljarna betonar värdet av koden.

“The impact to the dealer is that it helps them greatly because it means that they can order goods that they think that they may need. They value that they don’t need to take any penalty fee into account”.

Återförsäljarna ser i det stora hela positivt på returprocessen. Generellt upplever de att systemet är välfungerande. “Generally I must say that we have a lot of praise from our retailers”. Det finns dock delar av returprocessen som ifrågasätts och kritiserats oftare, till exempel returer enligt kod-52 som anses vara omständig och långsam. Det tar för lång tid att få kvalitets-ärenden godkända. Återförsäljarna framför en frustration och undran varför säljbolaget inte får ta ett beslut kring kod-52 direkt.

“I think sometimes the quality issue, which is a code 52 has to be approved by Sweden. It’s not a decision the local sale company can make... and I think sometimes... it’s a bit time consuming to get a response back from the relevant department in Sweden”.

Det finns ett behov av riktlinjer kring hur återförsäljarna ska fotografera en artikel som ska returneras. Ett exempel som framförs är “bad paintjob”, oduglig lackering. Det har varit ett problem under en längre tid. De förstår att situationen är knepig för alla parter men att någon form av riktlinjer ändå bör upprättas.

Den utbildning som erbjuds anser återförsäljare som tillräcklig. Senaste året hade säljbolaget fyra turnéer runt landet för att på plats kunna informera och hjälpa vilket återförsäljarna värdesätter högt. Överlag anser återförsäljarna att returarbetet är välfungerande och att det inte finns något större behov av förändringar.

“Generally I must say that we have a lot of praise from our retailers”. “The staff has been there for 20–30 years, they really know what they’re doing”.

Tiden att förhålla sig till ledtiderna har de heller inga nämnbara synpunkter kring.

“Well generally, they are satisfied, no complains. Well last week we had some difficulties because of the weather but... the dealers understand that”.

5.2 Säljbolag Belgien

Antal återförsäljare årsskiftet 2017/2018 var 118 st.

Återförsäljarna betonar värdet av kod-72-tjänsten. Möjlighet att beställa en artikel utan att behöva tänka på om den får returneras eller inte värderas högt av återförsäljarna. De känner inte till någon annan aktör på den inhemska marknaden som erbjuder liknande tjänst. Det finns dock synpunkter kring genomförandet;

“The flow from the warehouse to the dealers is ok but if they want to send it back it is too much to handle.... to much manual work. First you have to fill in the report and present the cause of return. Then you have to put it back in the Volvo Vision, then you have to wait for the return confirmation and after that.... the dealer can send it back. So the dealers wants the process to be much easier”.

I det stora hela anser de hanteringen med koder som relativt enkelt att arbeta med. Kritiken riktas mot systemen. Det anses tidskrävande och att det är för många steg. De har inga åsikter kring Volvos riktlinjer kring kod-hanteringen då de istället använder Belgiens egna “adviserguide”. Respondenten framför att den med sina 80 sidor innehåller allt en återförsäljare behöver veta. Där framgår inte bara hur returen ska genomföras utan även hur godset ska förberedas och hur de kan följas upp. Detta är väldigt uppskattat hos återförsäljarna.

När det gäller flagg-systemet ser de en viss problematik för ny och oerfaren personal. Tendensen är att det kan upplevas svårt att välja rätt flagga innan de har lärt sig hur de ska hantera den interna Adviser-guiden.

När en artikel ska fotograferas innan retur finns det ett starkt behov av tydligare riktlinjer. Det framförs att det saknas direktiv kring i vilken vinkel bilden ska tas i samt vilket format bilden ska sparas i. Nu anser de att de får gå på känsla och att det finns en frustration kring det. Problemet visar sig också när de försöker ladda upp bilderna i systemet. Det frekvent förekommande problemet är att filen är för stor och fastnar i systemet. Det i sig försenar processen. De anser att det finns behov av riktlinjer för foton, “[...] some kind of directions and, in this angle. And always in JPEG!”.

Återförsäljarna framför synpunkter kring Vehicle off Road-orders (VOR), artiklar som beställs efter ett akut behov. Det förs många diskussioner kring VOR-orders eftersom de inte får returneras. Det förekommer att en återförsäljare gör en feldiagnostisering och inser att de inte behöver den beställda VOR-artikeln. Det uttrycker en viss frustration då de uppstår situationer där de står med artiklar som de varken kan använda eller returnera.

Tredjepartslogistikern är certifierade och kan leverera farligt gods till återförsäljare. Återförsäljarna framför en frustration kring att de inte har möjlighet att returnera samma gods då de saknar certifiering. Olika certifieringar för olika artiklar krävs. Det är tydligt att det finns en stor del oklarheter kring returprocessen för farligt gods och tillhörande certifieringar. Oavsett om det gäller batterier, krockkuddar eller vätskor så finns det en förvirring kring vilka certifieringar som finns, vad dem gäller för samt hur tillhörande artiklar ska returneras.

5.3. Säljbolag Holland

Antal återförsäljare årsskiftet 2017/2018 var 111 st. Säljbolaget i Holland har liksom de andra säljbolagen ansvar för att kommunicera med återförsäljare och agera mellanhand mellan återförsäljare och GCS. De hjälper till exempel återförsäljaren att använda returkoderna på rätt sätt samt involveras då en returbegäran nekas av GCS och den frekventa kontakten med GCS är mycket viktig. De anser dock att det är mycket tidskrävande att arbeta genom returhandläggaren hos GCS, särskilt då en retur nekas. De kan inte själva uppdatera artikeln för retur vilket gör att de måste invänta ytterligare direktiv.

Returprocessen är allt för komplicerad, “There are many exceptions in our return process which can be complicated if you are not a specialist” (reference?). Vid tiden av introduceringen av LDC-konceptet skiftade det mycket bland arbetsuppgifter och personal, “When we rolled our LDC the job of the parts personnel changed, [...] personnel left and some got different jobs within the dealerships”.

Undantagen anses problematiska och de anser vidare att koderna är för många. Ofta uppstår problem kring koder med snarlik innebörd, där det för återförsäljaren upplevs näst intill omöjligt att identifiera vilken kod som ska användas. Koderna för skadat gods nämns ofta som en faktor till vanliga problem. Det finns inga direktiv för hur återförsäljaren ska gå tillväga vid hantering av skadat gods, till exempel hur det ska fotograferas eller dokumenteras.

De riktlinjer som finns kring hur koderna ska användas anses tillräckliga även om de är svåra att följa. “I think they are good enough, the guidelines, although it can be complicated for the dealer [...] we try to let the dealer do the work for something we messed up”. Ansvar läggs nu på återförsäljaren att hantera något som gått fel bortom deras kontroll. Blir det fel här kan det

handla om att återförsäljaren nekas att skicka tillbaka artikeln och kan således inte bli finansiellt kompenserade, även om de själva inte har med grundproblemet att göra.

Returflaggorna är en annan viktig del av returprocessen. De anser att det är för många flaggor och respondenten menar att det inte finns tillräckliga riktlinjer från Volvo hur återförsäljarna ska använda flaggorna. De problem som uppstår kring returflaggor beror ofta på att det i dagsläget är många undantag. Kod-72 är en vanlig retur som i regel betyder att artiklarna ska till LDC. Vinterdäck och Classic Parts, till exempel, ska vid retur till CDC och inte LDC även vid kod-72. Av denna anledning har man på säljbolaget gjort en egen guide till sina återförsäljare för en del undantag och hur dessa ska hanteras, men det är inget som kommer från Volvo. Har man valt rätt flagga anses det däremot inga problem att fylla i den korrekt. Konsekvenser av att sätta fel flagga på returen är att returen nekas eller att sändningen försvinner. Detta är problem som uppstår ofta i Holland. Eftersom det är en komplex process blir det ofta fel och skapar problem som tar lång tid att reda ut.

Återförsäljarna är missnöjda med att de inte kan returnera artiklar som klassas som farligt gods. De förstår inte varför de kan ta emot artiklar, men inte skicka tillbaka dem om de beställt fel. “[...] whenever a dealer would like to return or replace a battery [...] they have to complete a training for that so they are certified to send back the battery [...]”, det finns formulär för högvoltsbatterier men inte för säkerhetsbälten och krockkuddar.

De ledtider som gäller fungerar i regel bra och återförsäljare anser att de hinner med det som ska göras under utsatt tid. Dock kan det ta mycket lång tid att få kredit för returer till CDC. Men här framför de att de i regel har förståelse för den längre ledtiden.

Majoriteten av returer sker genom kod-72. Säljbolaget i Holland arbetar aktivt med återförsäljare att minska andelen kod-72. Det görs huvudsakligen genom att man informerar återförsäljare med siffror som sticker ut om hur läget ser ut och att de eventuellt behöver justera sin planering. Säljbolaget besöker även sina återförsäljare för att både informera och instruera. Detta är mycket uppskattat hos återförsäljarna.

5.4. Säljbolag Frankrike

Antal återförsäljare årsskiftet 2017/2018 var 118 stycken.

Säljbolaget är fortfarande i uppstartsfasen av LDC-konceptet. Strukturen är inte färdigställd och det leder till en del komplikationer. Dock framför säljbolaget att det går åt rätt håll.

“We haven’t finished the deployment of the LDC-concept. Some dealers are still inflicted with handling fees”. “Of course they are a little frustrated about that”.

De ser ett behov av att förlänga ledtiden *time to report discrepancy* (20 dagar) då de arbetar med andra oberoende garage finns det många faktorer som påverkar. 20 dagar är för kort tid. Konsekvenserna blir att de inte får skicka tillbaka godset alls och att de känner en frustration kring det. När de ska rapportera kod-42 anser de att ledtiden *time to receive credit* är för lång, tiden att få tillbaka sina pengar.

Flagg-och kodsystelet anses fungera väl. Respondenten uttrycker:

“We have a few cases where it may be problematic to choose the right flag. Example, new dealers get confused because of the flag colours. But normally it’s okey”.

Det finns dock två flaggor med olika nyanser av grön som vid ett fåtal tillfällen lett till problem. Nuvarande LDC-koncept är som tidigare nämnt relativt nystartat men att välja rätt flagga eller kod ser de ändå ingen nämnbar problematik kring.

I nuläget måste majoriteten av returkoderna godkännas av systemet Vips innan de skickas till GCS för godkännande och retur tillstånd. Här ser de ett behov av att förenkla systemet. “The main problem is the flexibility of the Volvo Vision System”. Systemet är för komplicerat och det inkluderar för många steg. De upplevs allt för tidskrävande och omständligt att hantera. Önskemål att returnera artiklar utan att behöva erhålla tillstånd innan framförs.

Återförsäljarna är tillfredsställda med den träning och utbildning som erbjuds. Nyetablerade återförsäljare genomgår en introduktionsutbildning där säljbolaget besöker återförsäljaren på plats för upplärning. Vidare guidning och support sker efter behov. Det är sällan behov av vidare utbildning. Introduktionen anses tillräcklig.

De återförsäljare som utöver Volvo även har andra leverantörer är positiva kring Volvos kod72-service. De har ingen kännedom om att andra bilmärken erbjuder liknande retur utan straffavgift.

“If we compare with other suppliers, like Jaguar and Land Rover, the retailers are really satisfied with Volvo”.

Satisfied avser i sammanhanget att de är nöjda med kod-72. Dock anser de att Volvo bör ta efter andra aktörers returprocess när det gäller returorsaker som ligger utanför kod-72:s ramar. Exempel framförs där återförsäljare har mottagit en artikel med bristande kvalitet. Ett sådant ärende behöver hos andra aktörer inte godkännas före retur.

“About other brands, the dealer just put a simple document on the goods and then put the part in the place where the logistic partner picks it up. They send it to the warehouse and the dealer receives credit”.

5.5. Säljbolag Tyskland

Vid årsskiftet 2017/2018 var Tyskland störst sett till antal återförsäljare med 378 stycken. Säljbolaget ser till att stötta upp om något blir fel och hjälper till vid VOR. Överlag upplever återförsäljare retursystemet som bra och att det fungerar väl.

Återförsäljarna ser en särskild problematik kring kod-42, (skadat gods på grund av packskada). Problemet som uppstår är att artikeln i paketet är skadat, vilket egentligen ska registreras som kod-52, kvalitetsfel från leverantör, men de kan inte registrera den koden ute hos återförsäljarna. Kod-52 måste öppnas från GCS, vilket gör att återförsäljarna inte hinner returnera inom given ledtid. Det står även i de riktlinjer som återförsäljarna har att de ska använda kod-42 vid sådana

fall. Vid retur enligt kod-42 ska återförsäljaren först ta bilder på emballaget som är skadat, samt på artikeln, men skadorna kommer inte matcha kod-42 och nekas därför av GCS.

Det finns riktlinjer för vilken kod som ska användas och om det är kod-42 säger de också att det ska skickas bilder. Däremot finns det inte riktlinjer för hur bilderna ska tas, i vissa fall är artikeln skadad där det inte går att fotografera skadan. Vid kvalitetsfel som lackering är det mycket svårt att visa på bild.

Enligt Tysklands respondent ser återförsäljarna ingen nämnbar problematik kring att hanteringen av returflaggorna, de menar att “[...] they are all used to use labels and the labels are no problems for the dealers”. Det finns riktlinjer för hur man ska använda flaggorna och man har även personal från säljbolaget som åker ut till återförsäljare och håller utbildningar.

Åsikterna kring ledtiderna beror mycket på vilket sorts kod returen kretsar kring. Enligt respondenten är det inga problem med returer genom kod-72 medan returer som kod-42 och kod-22 tar för lång tid. De upplever att det ofta blir för många steg kring dessa koder, för mycket som ska kontrolleras och långa diskussioner. De behöver ibland vänta så länge på att få skicka tillbaka en retur att tiden för att få göra detta köper ut, “Too much discussions beforehand, so time just flies off until the case is solved”. Långa ledtider leder också till att återförsäljare får vänta länge på kredit för returerna.

De största frågorna kring returprocessen är de artiklar som omfattas av farligt gods. Till exempel finns det funderingar kring varför vissa batterier kan returneras och andra inte. Återförsäljarna förstår inte skillnaden i varför ett batteri går bra att returnera medan det andra inte är okej att returnera, “[...] he can't see the difference or understand why is this one battery more dangerous than the other one? For him a battery is a battery. And we have nowhere an explanation for the reason”. Det är svårt för återförsäljarna att kontrollera om det är rätt del de har fått eftersom de inte får bryta förseglingen. Dock är det inte alltid tydligt vad som är ett paket för farligt gods eller om det är en försegling som inte får brytas. Det finns inga varningstecken som indikerar på att den inte får brytas vilket gör att återförsäljare inte kan avgöra vilken typ av försegling det är.

Det finns önskemål om möjlighet till att sända artiklar återförsäljare emellan. Ibland har en återförsäljare en artikel som är mycket viktig för en annan att få snabbt, men de får ändå inte skicka till varandra även om det skulle gå fortare.

På säljbolaget arbetar man aktivt med kontakten till återförsäljare. De har kontinuerligt möten, konferenser och anordnar workshops. De har även utbildningar för återförsäljare, antingen vid säljbolaget eller ute hos återförsäljaren. Det är även vid dessa utbildningar de ser över användningen av kod-72, de kontrollerar hur planeringen ser ut och hur de beställer. Detta värdesätter återförsäljarna högt och respondenten framför att intresset är stort att medverka kring dessa.

Ansvar är en annan punkt som lyfts fram under intervjun. Vid vissa fall är det mycket svårt att åtgärda problem om återförsäljaren av misstag beställt fel. “[...] there are dealers who want to give back the oil barrel because he picked the wrong part number. They wanted one litre but ordered a 200 litre barrel”och “I don't know why he can't return the goods.”

Förändringar i processen förmedlas inte alltid helt och fullt till säljbolaget vilket gör det svårt för återförsäljare att göra rätt. Så var fallet då det bestämdes att det skulle skickas bilder vid kod-42. Det fanns ingen information om detta och från den ena dagen till den andra fick säljbolaget mail efter mail där CDC begärde foton på artiklarna, “[...] from today to tomorrow we got one e-mail after another; please send pictures. What happened? [...] And no one told us”.

5.6 Andra företag i branschen

Målet med fallstudie 2 och 3 är att se hur andra bilföretag i samma bransch arbetar kring retur av reservdelar. Vidare intentionen att identifiera skillnader och likheter hur olika bilföretag arbetar kring returärenden. Observera att respondenterna inte representerar säljbolag då deras företagsstruktur inte är uppbyggt på samma vis. Värt att nämna är dock att de anser att de har kännedom och kunskap om studiens ämne.

5.6.1 Fallstudie 2 Företag 1

Respondenten är reservdelschef och representerar de svenska återförsäljarnas upplevelse kring nuvarande returprocess.

Processen upplevs enkel och med enkel menas lättbegriplig, få steg och att den är snabb. Man går in i returhanteringsprogrammet och beställer en retur. I samband med det tilldelas ett returnummer som anges på en färdigtryckt returlapp som sedan fästs på delen. Nästkommande natt runt 03:00 returneras artikeln med tillhörande logistikpartner.

All inkommande gods till återförsäljare levereras från CDC i Köpenhamn och returner samt reklamationer sker till samma destination. Vilka artiklar en återförsäljare får returnera varierar. Krockkuddar, säkerhetsbälten och elektroniska detaljer är inte tillåtna att returnera. Alla typer av batterier är tillåtna att returneras. Över lag har de en positiv syn på systemet, “det är inte särskilt tidskrävande”. Den kritik som riktas är att fler artiklar bör vara möjliga att returnera, det vill säga de som idag är förbjudna att returnera. Samtidigt framför de att de har förståelse för nuvarande begränsningar, “det handlar ju om att säkerhetsställa kvalitén”. Respondenten framför att Företag 1 är i en fas där de undersöker möjligheterna att tillåta retur av fler artiklar. De senaste årens mätningar visar att 1-2 % av inkommet material returneras eller reklameras.

Sedan 2014 har företaget arbetat med färdigtryckta retursedlar där återförsäljaren fyller i en förtryckt kod och bockar i rätt ruta. Sedan omställningen upplever de att ledtiderna har minskat dramatiskt. Det finns 11 koder men med tanke på det låga antalet returer framför respondenten att det är sällan de använder mer än tre av dem.

“De artiklar som placeras på lager, har ni någon typ av buyback årligen så de de köper tillbaka?” (intervjuare)

“Aldrig. Det samlas inte och växer, de skrivs av” reference?

De artiklar som inte säljs, skrivs av när de befunnit sig på lager mer än två år. Respondenten framför att begreppet Buyback är något som på senare tid diskuterats vid gemensamma möten men att återförsäljarna inte var intresserade av den typen av buyback som då erbjöds.

Det krävs inga certifieringar för att returnera farligt gods. De känner stort förtroende för Företag 1:s returpolicy där de anser att alla typer av ärenden och orsaker är inkluderade. Det upplevs inte existera några gråzoner. Det bör tilläggas att till skillnad från Volvos återförsäljare köps vätskor och oljor sällan in från Företag 1 utan anskaffas i regel från andra utomstående leverantörer.

De mest förekommande anledningarna till att en artikel returneras är att kunden avbeställer eller att fel artikel är beställd. Återförsäljarna betonar dock att det sällan är förekommande händelser. Det är standard att en artikel placeras i lager om den är såld minst fyra gånger det senaste året. Respondenten förklarar vidare:

“Det händer extremt sällan att vi får fel artiklar, jag skulle säga en, två tillfällen per år då det dyker upp en produkt som vi inte har beställt”.

De ser ingen nämnvärd problematik när det gäller att introducera ny personal för systemet. Internt finns en mängd manualer som tilldelas en nyanställd. “Det är lätt att förstå och [...] fokus på visualisering gör det enkelt för samtliga involverade att snabbt få en förståelse för hur systemet ska hanteras”. De uttrycker att systemet är uppbyggt på det sättet att “det är väldigt svårt att göra fel”. Nyanställda genomgår också en extern utbildning hos programleverantören. Återförsäljarna arbetar med ett program som integrerar med Företag 1:s egna system.

“Javisst, det förekommer att systemen inte alltid förstår varandra, men det är inte ofta de förekommer. Självklart, det ideala hade ju varit ett system för alla men.. Det är inget på agendan idag.”.

För att stärka relationen mellan Företag 1 och återförsäljarna sker kontinuerliga möten där synpunkter och förslag från båda parter diskuteras. Ur återförsäljarnas perspektiv är mötena uppskattade och de anser att Företag 1 lyssnar på dem.

Det finns inga krav kring hur man ska fotografera gods med kvalitetsfel. Anser en återförsäljare att en artikel av någon anledning avviker från överenskommen kvalite så reklameras artikeln. Respondenten framför att han aldrig varit med om att den sortens reklamation nekats vid CDC.

”Jag upplever att de (CDC) hellre friar än fäller [...]. Däremot om emballaget är skadat, då ska det fotograferas från ett antal bestämda vyer. Infon ligger i en fil. Först ska foto ur alla vyer tas på kollit, sedan alla vyer kring delen som är skadad. Bilderna laddas upp i returprogrammet”.

“Återförsäljarna är absolut nöjda med den guide som [företag 1] erhåller. Nej, de ser inga problem att förhålla sig till den “.

Respondenten nämner att han aldrig funderat över bildernas format, “Vad jag vet så funkar alla format”.

Ledtiden att rapportera och returnera en artikel är 20 dagar. Återförsäljarna ser inga problem kring tiderna. “Det går väldigt snabbt. Det är ingen ledtid som återförsäljarna reflekterar över. Det fungerar alltid. Ingen väntan”.

“Återförsäljarna går igenom kundlistan varje dag. Fokus ligger hela tiden på att visualisera”. Efter tio arbetsdagar placeras artikeln i en gul zon där kunden kontaktas. Om kunden inte svarar inom fem dagar placeras artikeln i en röd zon där återförsäljaren har fem dagar på sig att returnera artikeln. Detta är riktlinjer från Företag 1 och är mycket uppskattade hos återförsäljarna. Ledtiden för att få tillbaka sin kredit efter en retur anses fungera väl. “Det krediteras i princip omgående när de kommer tillbaka”.

Det är alltid en hanteringskostnad vid retur. En fast kostnad, oavsett godsets pris, på 150 kr. Kostnaden skiljer sig alltså inte om en eller tio artiklar returneras.

Respondenten framför att återförsäljarna förebygger många problem och frågetecken genom att varje morgon manuellt kontrollera inkommande gods. Respondenten uppskattar att återförsäljarna lägger ca 5–6 arbetstimmar varje dag på att kontrollera nattens inkommande gods, rätt produkter i rätt antal och överenskommen kvalite. Godsansvarig börjar sitt pass 5:30 och är klar med godskontrollen runt 11:00 samma dag. Respondenten uttrycker att det blir många timmar på ett år men samtidigt antar respondenten att det reducerar risken avsevärt för eventuella efterföljande problem. “Vi har manuell hantering men vi går mot scanning, det vill säga att allt gods scannas båda vägarna”.

Vidare framför respondenten att Företag 1 är i en omställningsfas där de ska gå över till scanning-system. “Vi upplever att bilbranschen ligger efter jämfört med andra branscher men det är någonting Företag 1 jobbar med, vi är på väg”.

5.6.2 Fallstudie 3 Företag 2

Företag 2 har sitt *Region Distribution Centre* (RDC) placerat i Staffanstorp utanför Lund i Skåne. Lagret förser företagets omkring 300 återförsäljare i Sverige, Danmark, Norge, Finland Lettland, Litauen och Estland med reservdelar. Respondenten är ansvarig för alla retur och reklamationssärenden till RDC. RDC får sitt gods från företagets CDC i Tyskland. Distributionen ansvarar anlita tredjepartslogistik för, de sker varje dag nattetid. Återförsäljarna har, liksom Företag 1, bestämmelser för att godset som anländer på morgonen alltid skall kontrolleras.

Alla returer och reklamationer ska registreras i deras program för returer (ADF). Företag 2 (respondenten) behandlar returärendena genom att godkänna eller avvisa ärendet. Vid godkännande skickar Företag 2 relevant retursedel med förtryckt kod till återförsäljaren som placeras på godset som ska skickas tillbaka. Det finns totalt 7 koder. Om returen nekas stängs ärendet i ADF och återförsäljaren erhåller en kod som symboliserar en orsakskod. Det är inte tillåtet att returnera någon typ av krockkudde, säkerhetsbälte, olja eller vätska. Särskilda certifieringar krävs för att returnera olika batterier. Respondenten uttrycker att återförsäljarna inte ser någon problematik kring certifieringarna, “De flesta är certifierade, tror jag i alla fall. Jag får ju inte in några klagomål”.

Respondenten framför att återförsäljarna är mycket nöjda med returprocessen. “Det är ytterst sällan problem uppstår. Det ska mycket till om vi ska neka en retur [...] och det säger ganska mycket om processens effektivitet när jag ensam kan ansvara för så många marknader”.

På frågan hur många procent av alla transporter från RDC som går i retur eller reklameras kan inte respondenten svara på exakt, "Det kan jag inte säga, det är definitivt under en procent". Även om returprocessen av båda parter generellt sett anses välfungerande så händer det att problem uppstår. För att åtgärda dessa träffas respondenten, ansvarig för plock på RDC och tredjepartslogistikern varje månad för att diskutera problematiska situationer. Exempelvis vem som ska ansvara för skadan som uppkommit på ett gods eller en artikel. Respondenten framför att mötena är ett relativt nytt moment men att det är mycket uppskattat hos alla parter. Synpunkter framförs och det bidrar till en bredare förståelse för varandras roller, det i sig har bidragit till förändringar i processen. Respondenten antar att dessa förändringar har lett till att färre artiklar skadas.

Om artikelns värde överstiger 500 kronor erbjuder Företag 2 en kostnadsfri retur. Det är inte tillåtet att returnera om värdet understiger. Detta framför respondenten att återförsäljarna värdesätter högt.

Återförsäljarna rapporterar som tidigare nämnt sina returärenden i programvaran ADF. Det systemet integrerar med Företag 2:s system SAP där respondenten tar beslut om ärendet. Återförsäljarna anser att systemet integrerar väl med varandra och respondenten framför att hon under sina fem år som ansvarig aldrig varit med att systemen inte samarbetar. "Det som återförsäljarna lägger in i ADF kan vi direkt se i SAP, väldigt smidigt".

När en återförsäljare av någon anledning ska fotografera en artikel har Företag 2 utformat en särskild guide för vad som ska fotograferas och i vilken ordning samt hur och var bilderna ska dokumenteras. "Det händer väl om de har slarvat lite men det händer väldigt sällan". Återförsäljarna framför att guiden är tillräcklig och att det sällan uppkommer behov av fler bilder. Guiden består inte bara av text hur de ska gå tillväga utan också exempel på tydliga foton samt mindre tydliga foton, vilket är uppskattat hos återförsäljarna.

Återförsäljaren har 90 dagar på sig att registrera en retur och godset ska därefter vara returnerat inom 30 dagar. Däremot om emballaget eller kartongen till en artikel är skadad så har de en dag på sig att rapportera det. Respondenten framför att det en dag kan uppfattas som väldigt kort tid men eftersom att all inkommande gods kontrolleras timmarna efter leverans så har de inga problem att förhålla sig till den tiden.

Respondenten ansvarar för att utbilda nya återförsäljare kring returprocessen.

Respondentens åsikt: "Det sker ingen direkt utbildning vad jag kan säga, riktlinjerna, dokumenten från Företag 2 är tillräckliga och om det skulle vara frågor om någon speciell situation så tar vi det alltid direkt på Skype, det löser sig alltid".

6. ANALYS

I detta kapitel analyseras empirins fallstudier mot studiens teoretiska ramverk där generella problemområden definieras och belyses.

6.1 Ledtider

Återförsäljarnas uppfattning om ledtiderna är generellt att det fungerar bra. De tillfällen då det fungerar mindre bra beror det ofta på att informationen tar för lång tid att förmedlas. Det har nämnts vid flera intervjuer att det tar för lång tid att få tillbaka feedback från GCS vilket gör att tiden för retur tillstånd kan löpa ut och de får då heller inte tillbaka sina pengar. Däremot fungerar det i regel mycket bra vid returer som omfattas av kod-72. Processen med att returnera med kod-72 är mer automatiserad än de andra koderna, vilket gör att processen blir enklare för återförsäljarna. Det krävs ingen handläggning varken hos säljbolag eller GCS, vilket gör det tydligt att automatiserade processer har en positiv inverkan med bland annat kortare ledtider som resultat. Oskarsson et al. (2013) och Storhagen (2003) argumenterar för vikten av att ledtiderna hålls korta av flera anledningar. De menar att det ökar förtroendet mellan leverantör och återförsäljare samt stärker konkurrenskraften.

6.2 System för returlogistik

Återförsäljarnas upplevelse kring returprocessens kod-och flaggsystem skiljer sig från marknad till marknad. UK, Belgien, Tyskland och Frankrike är sammantaget tillfreds medan Holland har synpunkter kring kodernas antal. På grund av antalet är risken stor att de gör fel. Det finns ett behov av förenkling. Med förenkling avses en reducering av antalet koder. Returprocessen inom Företag 1 och Företag 2 innefattar färre koder och deras återförsäljare nämner inga negativa synpunkter kring deras kodsysteem.

Eftersom det råder många undantag i processen uppger många av de intervjuade säljbolagen att det ställer till med problem. Undantagen gör att det blir svårare för återförsäljare att hantera processen på rätt sätt, vilket i slutändan slår tillbaka mot dem i form av längre ledtider och att de nekas returer. Avancerade system anses sällan som enkla (Business/Technology Editors 2000), och ett system med många undantag blir svårare att arbeta i..Det framkom under ett flertal intervjuer att det uppstod problem vid koderna för skadat gods. Det läggs stort ansvar på återförsäljarna att göra rätt, även då problem som är bortom deras kontroll uppstått. Det kan bero på bristande information, vilket Tyskland och Holland antyder.

För att uppnå hög servicegrad är det viktigt att returprocessen är enkel att använda (Gentry 2003), men det är inte alltid fallet enligt Volvos återförsäljare. Det skiljer sig en aning åt beroende på marknad och hur länge personalen arbetat med systemet. Nya relativt oerfarna återförsäljare har uppkommit och de kan vara orsaken till att systemet kan upplevas komplicerat. I England däremot framförs att majoriteten av återförsäljarna har lång erfarenhet av systemet. Det anses heller inte ha några anmärkningsvärda problem kring systemets komplexitet. UK menar att "Many of the retailer, well the staff has been there for 20-30 years, they really has knowledge about how to use the system", medan man i Holland har haft större omsättning på personal vilket gjort att kunskap och erfarenhet minskar ute hos återförsäljarna.

6.3 Feedback

Brooks (2012) betonar vikten av att ta till sig positiv feedback. Det är vid de positiva upplevelserna som den bästa kundservicen finns, det som är bra är anledningen till återvändande kunder. Brooks (2012) menar att det är viktigt att hantera feedback på rätt sätt. Det gäller att kontinuerligt ta till vara på, samt att utveckla det som redan fungerar bra för att det ska bli ännu bättre (Brooks 2012). Det kan också vara till stor hjälp vid utveckling av returprocessen att se på vad återförsäljare uppskattar och arbeta vidare med det. Ständiga förbättringar bör omfattas av både det som fungerar bra och det som fungerar mindre bra, Dyer (2016) menar att man ska sträva efter att ständigt utvecklas och förbättras. Det är innovativt arbete som leder till mer effektiva lösningar (Partida 2011) och att hitta styrkorna i processen är viktigt för att utveckla en bättre process.

“Compliments are very useful feedback because they not only tell us what we are doing well, they tell us what matters to our customers” (Brooks 2012).

Något som utmärker sig är hur nöjda Volvos återförsäljare är kring tjänsten kod-72, möjligheten att returnera artiklar utan straffavgift. Under intervjuerna framförde näst intill samtliga positiva synpunkter kring kod-72, det var bland de första respondenterna själva tog upp på frågan kring hur de upplever returprocessen. Flera återförsäljare som inte enbart använder sig av en leverantör betonar också värdet av kod-72. Flera marknader framförde att det inte känns till någon annan aktör i branschen som erbjuder liknande returtjänst. Samtliga framlägger exempel på vilken trygghet koden skapar för återförsäljaren, att man kan beställa artiklar utan att behöva oro sig för om de kommer i bruk eller inte. Intervjun med Företag 2 resulterade i att de, liksom Volvo, erbjuder returer utan avgift. För att ha tillåtelse att returnera en artikel måste värdet överstiga 500 kronor. Företag 1 däremot använder sig av en fast kostnad för att returnera.

Volvo har en tjänst i form av buyback där de köper tillbaka lager, till exempel då en återförsäljare stänger sin verksamhet eller om lagernivåerna behöver regleras. Det är mycket uppskattat av Volvos återförsäljare. Företag 1 har ingen typ av buyback alls, samtliga artiklar som inte är tillåtna att returnera skrivs istället av efter två år i lager. I Företag 1:s fall har möjligheterna att införa buyback undersökts. Ett förslag framfördes till återförsäljarna men återförsäljarna var inte intresserade.

6.4 Relationer i värdekedjan

Ett starkt och nära samarbete mellan återförsäljare och säljbolag är väsentligt för att bibehålla hög kundservice (Beitelspacher et al 2017). Återförsäljarna framför att de är nöjda med säljbolagens roll. Dock framgår de i intervjuerna att flera frågor som återförsäljarna har synpunkter kring inte heller kan besvaras av säljbolagen då de också ställer sig frågande. Exempelvis anledningen till att vissa artiklar har tillåtelse att returneras medan andra liknande inte är tillåtna. Materialet från intervjuerna påvisar tydligt att återförsäljarna har önskemål om att låta säljbolagen ta fler beslut. Grundorsaken till att de vill öka säljbolagens ansvar är att de anser nuläget struktur med datasystem i hög grad omständliga och långsamma. Det nära samarbetet mellan säljbolagen och deras återförsäljare bidrar till att de hela tiden kan ha en dialog kring problemen som dyker upp. De arbetar med att genomföra utbildningar för att göra det lättare för återförsäljare att använda systemet och träffas för workshops. Detta bidrar till att hitta och motverka de problem som uppstår dagligen. Dyer (2016) trycker på vikten av att ständiga förbättringar sker över hela organisationen och det gör att man måste arbeta även

utanför sin avdelning. Genom att samla återförsäljare kan man dela med sig av erfarenheter och ta del av hur andra har löst problem. Kaizen är en viktig del för att uppnå hög kvalitet och konkurrenskraft (Dyer 2016).

Det riktas även kritik mot systemens integration. Arbetet med olika program där korrelationen brister bedöms som en av huvudorsakerna till att en produkt skickas tillbaka (Inmar 2009). Ett flertal marknader inom Volvo använder sig av egna interna datasystem, olika versioner av systemet VIPS som ska interagera med systemet Vision. Vision ska i sin tur interagera med systemet PULS där GCS fattar beslut om returen. Intervjuernas data påvisar bristerna i systemens korrelation. Det skapar oönskade följd effekter såsom merarbete för alla parter, risk att de inte får skicka tillbaka godset alls, att gods försvinner.

7. RESULTAT

För att uppfylla studiens syfte avser resultatet att besvara studiens frågeställningar.

1. Hur upplever återförsäljarna dagens returprocess?

Majoriteten av Volvos återförsäljare upplever returprocessen som komplicerad och omständig. Det är bland annat hanteringen av koder och flaggor som ifrågasätts och kritik riktas mot de system som behandlar varje ärende. Det ska betonas att upplevelsen skiljer sig mellan olika marknader men den generella uppfattningen är att processen omfattar för många steg och att ärenden fastnar i systemen. Det är tydligt att de interna systemen inte interagerar fullständigt med de system som Volvo GCS arbetar med. Detta anses vara en del av anledningen till att de flesta problem uppkommer och som återförsäljarna riktar sin kritik mot.

Tjänsten kod-72 utmärker sig med möjligheten den ger att beställa artiklar utan att behöva oroa sig för om de kommer i bruk eller inte vilket är högt uppskattat av återförsäljarna. De berömmar tjänsten men kritiserar metoden. Som tidigare konstaterat förstår de inte varför vissa artiklar får returneras medans andra är förbjudna. Samtliga marknader framför att de inte känner till någon annan aktör som erbjuder fria returer genom kod-72.

2. Inom vilka områden av processen bör förbättringar fokuseras till?

Volvo bör se över säljbolagets roll, empirin påvisar att även de ställer sig frågande i många situationer kring returprocessen. För att effektivisera processen och tillgodose återförsäljarnas önskemål bör säljbolagets befogenheter undersökas, angående deras beslutsfattningsgrad. Säljbolaget behöver således få mer ansvar i processen kring returer och reklamationer. Volvo kan vidare därför undersöka hur mycket som kan flyttas ut till säljbolaget, samt se över vad säljbolaget kan göra åt sina återförsäljare. Vidare bör Volvo se över möjligheterna att minska antalet system alternativt förbättra integrationen mellan nuvarande system då det i många fall är rotorsaken till flera av problemen.

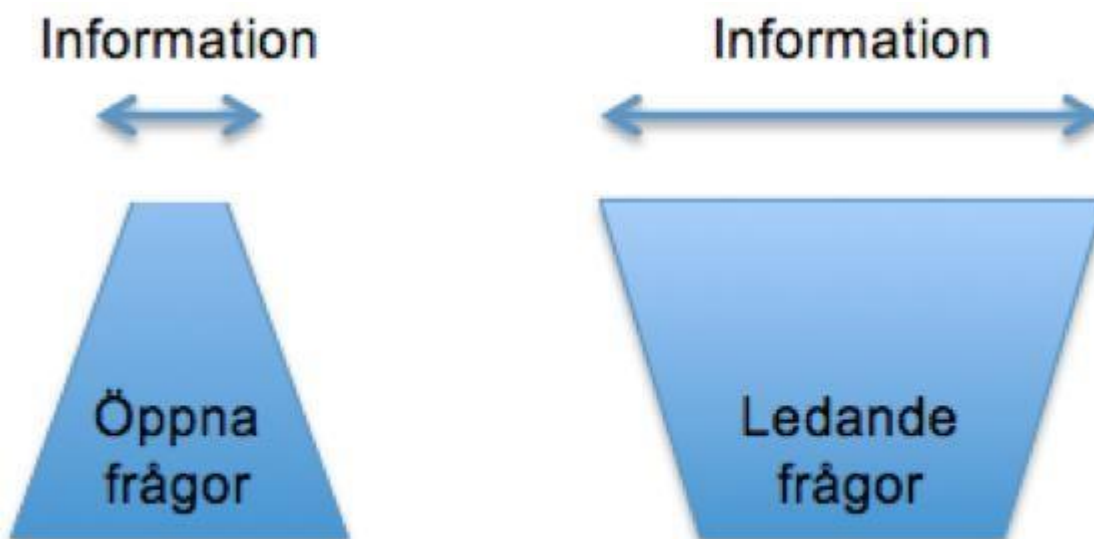
Företag 1 och Företag 2 har för sina återförsäljare en tydlig tillvägagångsguide för hur gods ska fotograferas. För Volvos del är detta ett område med förbättringsmöjligheter då det idag saknas tydliga riktlinjer för hur gods ska fotograferas.

8. DISKUSSION

Kapitlet framför reflektioner av vald metod och genomförande och avslutas med förbättringsförslag.

8.1 Reflektioner kring metod och genomförande

Från början var tanken med intervjuguidernas öppna frågor att respondenten själv skulle få framföra hur deras återförsäljare upplever returprocessen. Avsikten var att mäta problematiken genom att låta respondenterna framföra vilka områden de upplever som problematiska. Tyvärr uppmärksammades det under genomförandet att formuleringen med öppna frågor inte gav den tyngd som vi förväntat oss.

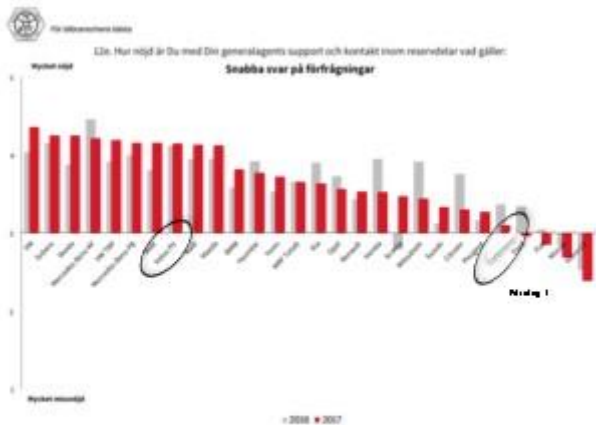


Figur 5 Beskrivning av skillnaden på graden information, öppna frågor i förhållande till ledande frågor.

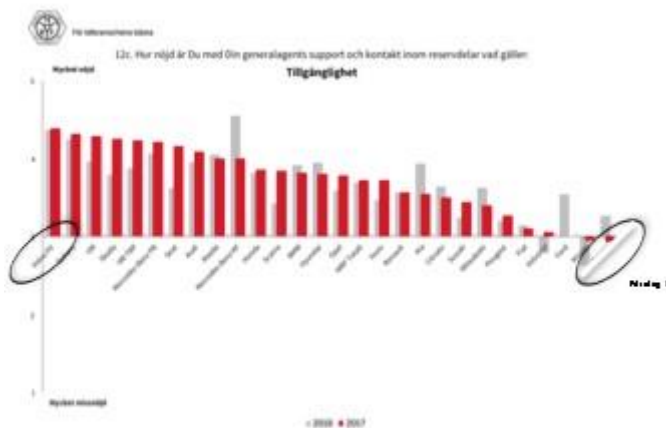
När det däremot framfördes följdfrågor som var inriktade på specifika situationer resulterade det i betydligt utförligare svar. Det är allmänt svårt att mäta problemens storlek i en kvalitativ studie och med tanke på följdfrågornas effekt i den här studien blev det inte enklare.

Ingen pilotstudie genomfördes till intervjuguide 2. Dock planerades intervjuerna till guide 2 in efter intervjuer till fallstudie 1 så att intervjuerna hade mer erfarenhet och vana av att intervjua. Då kvalitativa data samlades in kan trovärdigheten alltid ifrågasättas.

Vi finner det intressant att granska studiens data med relevant kvantitativdata. Motorbranschens riksförbund (MRF) är en branschorganisation som företräder anslutna bilhandlare och bilverkstäder (återförsäljare inom bilbranschen). Sveriges MRF-handlare betygsätter varje år sina leverantörer genom att besvara en enkät med drygt 100 frågor.



Figur 6 Återförsäljarnas uppfattning om support och kontakt (Motormännen 2017)



Figur 7 Återförsäljarnas uppfattning om tillgänglighet (Motormännen 2017)

Företag 1:s respondent framför att deras återförsäljare har en god kontakt med sin generalagent samt att förfrågningar besvaras snabbt. Trovärdigheten kan ifrågasättas då det inte riktigt stämmer överens med Motormännens enkät där återförsäljarna ger låga betyg jämfört med exempelvis Volvo se figur 6 och 7. När studien som helhet diskuteras ser vi en risk för att samtliga respondenter förskönar sina svar, då kritik i vissa frågor innebär att man kritiserar sitt eget arbete.

Det är därför intressant att diskutera valet att intervjua säljbolag framför återförsäljare. Att intervjua säljbolag nås indirekt fler återförsäljare eftersom säljbolagen som tidigare nämnt är väl insatta återförsäljarnas returprocess i respektive land. Det finns en risk för att intervjuerna hade gett ett annorlunda utfall om de istället utförts direkt med återförsäljarna. Genom intervjuer i färre steg kan högre validitet uppnås eftersom objektiviteten ökar. Säljbolaget är något begränsade på så sätt att de endast kan återberätta det som faktiskt når dem, vilket kan betyda att information angående problematik hos återförsäljare kan ha fallit bort. Den

information som når säljbolagen ska i sin tur förmedlas under intervjuerna vilket ökar andelen information som behöver tolkas från olika håll.

Målet med att intervjua andra aktörer var från början att samla in tillräcklig information för att möjliggöra en jämförelse mellan företagen. Dessvärre gjorde bristen på företag som ställde upp på intervju till att det inte fanns tillräckligt med material för att genomföra den jämförelsen som från början var avsikten. Då vi från början fick flera synpunkter på metoden, att det förmodligen skulle bli svårt och näst intill omöjligt att få andra aktörer i samma bransch att ställa upp på en intervju, är vi ändå väldigt nöjda och tacksamma för att Företag 1 och Företag 2 ställde upp. Vi anser att studien som helhet ändå har uppfyllt sitt syfte. Nedan följer förbättringsförslag.

8.2. Förbättringsförslag till företag för fallstudie 1

De intervjuade företagen har givetvis olika förutsättningar och det förekommer flera faktorer som påverkar organisations logistikstruktur. Då de saknas information om många centrala aspekter som försäljningsvolym, säkerhet och geografiska avstånd för att nämna några framförs förbättringsförslagen med ödmjuk försiktighet.

Under studiens arbetsgång har det framkommit att Volvo planerar en större förändring av sin nuvarande struktur gällande datasystem. Med det i grund framförs endast mindre förbättringsförslag kring det området. Genom att se över vad man vill ha ut av ett nytt system kan funktioner som flera parter önskar skapas ihop med systemet. Nya system som införs måste vara funktionella för personer genom hela kedjan. Nuvarande system har till exempel ingen möjlighet att hantera bilder och foton. Volvo bör se över möjligheterna att i större grad automatisera systemen. Det vill säga att när återförsäljaren registrerar ärendet så är systemet förinställt så att de efterföljande stegen sker utan manuell behandling. Detta skulle minska risken för en rad fel, främst den mänskliga faktorn.

När ett nytt system lanseras kan det vara bra att skapa möjlighet till att ladda upp bilder i systemet ihop med reklamation. En annan funktion som skulle underlätta arbetet vid retur och reklamation är att systemet själv kan para ihop koder med rätt returflagga, detta för att återförsäljaren inte ska behöva fylla i flaggan manuellt. Vidare hade det varit intressant att se om systemet även skulle kunna hantera avvikelser och undantag. Returer enligt kod-72 till exempel har en del undantag, de ska inte alltid till LDC, utan en del artiklar ska till andra lager eller tillbaka till leverantör. Funktionen kan då vara att återförsäljaren skriver in artikelnumret och att systemet då vet att artikeln inte ska LDC, utan istället skriver ut rätt flagga automatiskt.

Det bör tydligare framföras vilka artiklar som är tillåtna att returneras. Volvo bör utvärdera möjligheterna att exempelvis tillåta att fler batterier kan returneras, alternativt ge tydligare förklaring på de skillnader och regler som finns. Företag 1 tillåter retur av alla typer av batterier. Vidare bör det undersökas om certifieringarna är nödvändiga. Företag 1 arbetar inte med certifieringar. Alla återförsäljare genomgår samma utbildning för att returnera farligt gods. Då samtliga återförsäljare arbetar med samma villkor resulterar det i färre komplikationer och utdragna ärenden vid returer. Vidare bör de undersöka möjligheterna att låta säljbolagen ta fler beslut och godkänna fler koder då återförsäljarna i många fall anser att det tar för lång tid att få godkännande från GCS.

Företag 1 s returprocess innehåller 11 olika koder som symboliserar returorsak, Företag 2 har 7 stycken. Då deras återförsäljare anser att antalet är tillräckligt bör Volvo med sina 17 koder se över om samtliga verkligen är nödvändiga.

Oavsett om en organisation ingår i fordonsindustrin eller inte finns det många branscher med organisationer som arbetar med liknande retur. Det är troligt att de står inför samma problematik. Ett förslag för att åtgärda dessa problem är att samla företag i olika branscher som har liknande retur av gods gemensamt. Genom att ta del av hur andra aktörer hanterar specifika problem, exempelvis fotografering av gods eller hur de identifierar vem som ska ansvara för avvikelserna kan flera delar i processen förbättras gynnar det alla parter.

Volvo ser, liksom Företag 2 en problematik kring att identifiera vem som ska ta ansvar när en artikel är skadad. Företag 2 förebygger dessa problem genom kontinuerliga möten med representanter för plock samt transport. Det finns ingen kännedom om att Volvo arbetar på liknande vis och med det i grund anser vi att det är något de bör ta efter.

Samtliga marknader påvisar ett behov av standardiserade riktlinjer för hur gods som av någon anledning ska fotograferas innan retur. Det bör skapas och införas i returpolicyn att det ska tas foton vid reklamationer. Baserat på den empiriska datan anser vi att den bör inkludera en detaljerad steg för steg metod inkluderande:

Hur godset ska fotograferas med avseende på kollen, emballage, artikel, vyer, format samt exempel på godkända och icke godkända bilder. Antalet som reklameras, tid att rapportera skadan, till vem och hur skadan ska rapporteras, vid ändring av ärendet hur det ska gå till samt hur godset har hanterats från att de anlät.

Bildtagning:

- Adressetiketten i närbild
- Godset i sin helhet
- Skadan på emballaget i närbild
- Den skadade delen i sin helhet
- Skadan i närbild

Därefter övriga rutiner, ledtider för svar, var återförsäljaren får svar, hur godset ska bibehållas i väntan på beslut, och vilka faktorer som kan påverka handläggningen av ärendet.

8.3. Förslag till vidare forskning

Inom returlogistiken finns det flera områden att forska vidare på. Fordonsindustrin kan vid lära sig mycket av textilindustrin till exempel för att bli bättre på returprocessen. Produkterna ser olika ut och kundernas förväntningar kan se olika ut, med det skulle gå att tillämpa vissa metoder efter mer ingående forskning kring ämnet i form av att jämföra industrierna för att se vad som rent praktiskt kan tillämpas.

9. SLUTSATS

I detta kapitel redogörs de erfarenheter och slutsatser som studien kommit fram till. Syftet och frågeställningarna verifieras. De vitala resultaten redovisas, bedömning av resultaten samt rekommendationer till fortsatt arbete.

Studiens syfte är att undersöka vilka förbättringsmöjligheter som existerar inom Volvo Cars returprocess för reservdelar. Det finns flera sätt att arbeta vidare för att förbättra returprocessen. Studiens resultat framför att det förekommer att informationsflödet brister. Behov av tydligare information från Volvo till återförsäljare existerar på flera plan, såsom vid förändringar och uppdateringar men även förtydliga de nuvarande bestämmelser som redan existerar. Det förekommer situationer där riktlinjer inte existerar eller att de som existerar anses otydliga.

Syftet leder fram till de två frågeställningarna som besvaras i resultatet, där den första frågeställningen handlar om hur återförsäljarna upplever returprocessen. Resultatet pekar på att det som återförsäljarna främst värdesätter med Volvos returprocess är tjänsten kring kod72, möjligheten att beställa artiklar utan att behöva ta hänsyn till någon returavgift. Orsaken till att de värdesätter tjänsten så högt är att de har en uppfattning om att det inte finns någon annan aktör på marknaden som erbjuder liknande tjänst med fria returer. Intressant är då att intervjun med Företag 2 påvisade att de faktiskt erbjuder en liknande tjänst. Företag 2 är en stor aktör inom branschen, men här får Volvo obefogat uppskattning. Enda nackdelen de ser med kod-72 är att antalet artikelnummer som inkluderas i tjänsten är begränsade.

En annan viktig del av resultatet är uppfattningen av de datorsystem som i nuläget används, de integrerar inte helt problemfritt. Konsekvenserna blir bland annat att tiden för att returnera löper ut i väntan på beslut, vilket gör att återförsäljarna inte kan returnera eller få tillbaka sin kredit. Det i sin tur leder till ett visst missnöje hos återförsäljarna. Kartläggning av förbättringsområden (frågeställning 2) fokuserar bland annat vidare kring arbetet att flytta över mer ansvar från GCS till säljbolagen. Genom att öka säljbolagens befogenheter genom att låta dem ta mer beslut i frågan om returer kan tiden för respons minskas.

REFERENSER

Vetenskapliga artiklar och publikationer:

Beitelspacher, L., Baker, T., Rapp, A. & Grewal, D. (2017). Understanding the long-term implications of retailer returns in business-to-business relationships. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 46(2), ss. 252-272. <https://doi-org.lib.costello.pub.hb.se/10.1007/s11747-017-0553-6>.

Brooks, I. (2012). Listen to the voice of the customer: Dr Ian Brooks explains how customer compliments, complaints and suggestions can all be harnessed to make your business more successful. (Customer Excellence). *NZ Business*, 26(9), ss.74 (1).

Business/Technology Editors. (2000, May 08). New forrester PowerRankings crown amazon.com the best online seller. <http://costello.pub.hb.se/login?url=https://search-proquestcom.lib.costello.pub.hb.se/docview/445804990?accountid=9670>.

Bundschuh, R. & Dezvane, T. (2003). How to make after-sales services pay off. *The McKinsey Quarterly*, 4(11), ss.116-127. <http://search.ebscohost.com.lib.costello.pub.hb.se/login.aspx?direct=true&db=buh&AN=11143712&site=ehostlive>.

Chan, F., Chan, H. & Jain, V. (2011). A framework of reverse logistics for the automobile industry. *International Journal of Production Research*, 50(5), ss. 1318-1331. <https://doi-org.lib.costello.pub.hb.se/10.1080/00207543.2011.571929>.

Chan, H., Yin, S. & Chan, F. (2009). Implementing just-in-time philosophy to reverse logistics systems: a review. *International Journal of Production Research*, 48(21), ss. 6293–6313. <https://doi.org/10.1080/00207540903225213>

Daugherty, P., Rogers, S. & Spencer, M. (1994). Just-in-time Functional Model: Empirical Test and Validation. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*. 24(6), ss. 20-26. <https://doi.org/10.1108/09600039410066150>.

Dyer, R. (2016). KAIZEN. *Cost Management*, 30(1), ss. 19-21. URL: <http://costello.pub.hb.se/login?url=https://search-proquestcom.lib.costello.pub.hb.se/docview/1768413834?accountid=9670>.

European Automobile Manufacturers' Association. (2017). Vehicles in use in Europe 2017. http://www.acea.be/uploads/statistic_documents/ACEA_Report_Vehicles_in_use-Europe_2017_FINAL2.pdf.

Gentry, C., R. (2003). Easy Does It. *Chain Store Age*, 79(12), ss. 97-98. URL: <http://costello.pub.hb.se/login?url=https://search-proquestcom.lib.costello.pub.hb.se/docview/222050647?accountid=9670>.

Julio, M. (2017). Reverse logistics assessment in the automotive industry: A case study at Volvo Group. Chalmers University of Technology, Göteborg, Sweden, nr: E2017:072.

Luft, C. (2014). Learning from feedback: The neural mechanisms of feedback processing facilitating better performance. *Behavioural Brain Research*, 261, ss. 356-368. <https://doi.org/10.1016/j.bbr.2013.12.043>

Ocicka, B. & Różniewska, M. (2016). In Search of Excellence in E-Customer Logistics Service. *International Journal of Management and Economics*, 49(1), ss. 135-155. <https://doi.org/10.1515/ijme-2016-0007>.

Partida, B. (2011). Leaders show power of reverse logistics. *Supply Chain Management Review*, 15(6), ss. 6264. <http://costello.pub.hb.se/login?url=https://search-proquestcom.lib.costello.pub.hb.se/docview/904425551?accountid=9670>.

Ramirez, A. M. (2012). Product return and logistics knowledge: Influence on performance of the firm. *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, 48(6), ss. 1137-1151. <https://doi.org/10.1016/j.tre.2012.06.001>.

Ramirez, A. M. & V. J. G. Morales. (2014). Improving organisational performance through reverse logistics. *Journal of the Operational Research Society*, 65(6), ss. 954-962. <https://doi.org/10.1057/jors.2013.61>.

Rezwan, A. (2011). Reverse Logistics: RFID the key to optimality. *Journal of Industrial Engineering and Management*, 4(2), p.n/a. <http://dx.doi.org.lib.costello.pub.hb.se/10.3926/jiem.2011.v4n2.p281-300>.

Richey, R. G., Chen, H., Genchev, S. E. & Daugherty, P. J. (2005). Developing effective reverse logistics programs. *Industrial Marketing Management*, 34(8), ss. 830-840. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2005.01.003>.

Sarder, M., Rahman, M., Yenduri, S. & Ijumba, E. (2009). Leaning Reverse Logistics Operations. *IIE Annual Conference.Proceedings*, , ss. 1126-1131. <http://costello.pub.hb.se/login?url=https://search-proquestcom.lib.costello.pub.hb.se/docview/192458498?accountid=9670>.

Surip, N., Pawirosumarto, S. & Liestijati, F. (2017). THE EFFECT OF PRODUCTS, PRICE AND SERVICE QUALITY ON CUSTOMER SATISFACTION IN "RICE FOR THE POORS" PROGRAM. *Russian Journal of Agricultural and Socio-Economic Sciences*, 72(12), ss.6-18. [10.18551/rjoas.2017-12.01](https://doi.org/10.18551/rjoas.2017-12.01).

Böcker:

Bryman, A. & Nilsson, B. (2011). *Samhällsvetenskapliga metoder*. 2:5. uppl., Stockholm: Liber.

Björklund, M. & Paulsson, U. (2012). Seminarieboken: att skriva, presentera och opponera. 2. uppl., Lund: Studentlitteratur. Ejvegård, R. (2002). *Vetenskaplig metod för projektarbete*. Lund: Studentlitteratur.

Holme, I. & Solveg, B. (1991). *Forskningsmetod: om kvalitativa och kvantitativa metoder*. Lund: Studentlitteratur.

Hsuan, J., Skjott-Larsen, T., Kinra, A., Kotzab, H. & Schary, P. (2015). *Managing the global supply chain*. 4th ed. Viborg A/S: Specialtrykkeriet Viborg.

Justesen, L., Mik-Meyer, N. & Andersson, S. (2011). *Kvalitativa metoder*. Lund: Studentlitteratur.

Malterud, K. (2009). *Kvalitativa metoder i medicinsk forskning*. Lund: Studentlitteratur.

Nikolaidis, Y. (2014). *Quality Management in Reverse Logistics*. London: Springer London.

Oskarsson, B., Aronsson, H. & Ekdahl, B. (2003). *Modern logistik*. Stockholm: Liber AB.

Oskarsson, B., Aronsson, H. & Ekdahl, B. (2013). *Modern Logistik - för ökad lönsamhet*. 4:1 red. Stockholm: Liber AB.

Petersson, P., Olsson, B., Lundström, T., Johansson, O., Broman, M., Blücher, D. & Alsterman, H. (2015). *LEAN - Gör avvikelser till framgång!*. 3 uppl., Malmö: Part Media.

Rother, M. (2013). *Toyota Kata*. Stockholm: Liber.

Storhagen, N. (2003). *Logistik - grunder och möjligheter*. 1:1 red. Malmö: Liber AB.

Yin, R.K. (2014). *Case study research: design and methods*, 5 uppl., London: SAGE.

Elektroniska källor:

<https://www.mrf.se/blog/2016/05/13/huvudtext-ga-2016/>

<https://aftermarketsuppliers.org/sites/aftermarketsuppliers.org/files/committee/Reverse%20Logistics.pdf>

Övriga:

Bring (2017). Så vänder du returerna till din fördel. <https://www.bring.se/ehandel/ehandelsartiklar/sa-vander-dureturerna-till-din-fordel>

GCS. (2018). Returprocessen.

Global Customer Service. (2016). Discrepancy Codes.

BILAGOR

Intervjuguide 1 English version

Typ: Volvos Sales Companies

1. How are you involved in the return process?

- Have you invited your dealer to visit?
- Do you visit your dealers? One time? Regularly?

2. What is your dealers experience with the return process?

3. How do the retailers experience the lead times?

- Considering time to report DR, time to return, time to receive credit.
- Could feedback be done faster - control of arriving goods?

4. What is the experience with Volvos discrepancy codes for returns?

- Are there any special codes that are considered more difficult to handle? If any, which code/codes and what seems to be the reason?

5. Are there any guidelines from Volvo on how to use the codes?

- If not, are there any need for some sort of guideline?
- If any, do they need to be improved?

6. Do you have any example of when dealers find the codes difficult to handle?

- If so, what do you believe to be the reason?

7. The work of choosing the correct return label, are there any difficulties?

- If so, what seems to be the problem?

8. What is the experience of how to fill in the return label correctly? Are there any difficulties?

- Do you have any suggestions on how to improve/change this part?

9. Are there any guidelines from Volvo on how to use the return labels?

- If not, are they in need for any sort of guideline?
- If any, do they need to be improved? Are you satisfied with them?

10. Are there any requests from your dealers for improvements in the return process-management?

11. How are you working to improve the dealer relation? Follow-ups?

For example if a dealer has a higher percent of code-72 than others in the same market?

How are you working to decrease the usage of for example code-72?

12. What problem do you believe to be more common when complications occur in the return process?

13. Any other comment, something you would like to add

14. What are the retailer's experience with buyback?

Intervjuguide 2

Typ: Företag 1, Företag 2

1. När en återförsäljare bestämmer sig för att returnera en artikel/artiklar. Hur ser då returprocessen ut?

Finns det en standardmodell för hur återförsäljaren ska utföra returprocessen?

Ja: Är det någon form av riktlinjer som ska följas?

Skiljer sig returprocessen beroende på returorsak?

Ja: vad skiljer, hur ska olika returer hanteras?

Nej: returneras allt ihop?

2. Vilka problem uppstår kring returprocessen? Vad anses komplicerat med er returprocess?

Kan ni ge ett exempel på en problematisk situation kring returer? (som sker kontinuerligt) Vad anser återförsäljaren om returprocessen?

3. Granskas returen på något sätt, behöver returen bekräftas innan försändelse?

4. Skickas allt material till samma destination? Om nej, hur vet kunden var artikeln ska skickas?

Om ja, hur ser hanteringen ut där? Sortering?

5. Kontrolleras godset med chauffören? Hur arbetar ni kring ärenden skadat gods? Hur identifierar man om godset är skadat under transport, skadat vid plock eller kvalitetsbrist?

6. När en artikel av någon anledning är skadad, hur ser processen ut? Hur ser skadehanteringen ut?

Foto?

7. Är ni insatta i återförsäljarnas arbete kring returer? På vilket sätt?

Har ni bjudit in återförsäljarna för att visa hur ni arbetar? Hur ofta? Besöker ni återförsäljarna? Hur ofta?

8. Hur arbetar ni för att stärka relationen till återförsäljare? Någon typ av uppföljning?

9. Hur arbetar era återförsäljare kring "farligt gods"? Certifiering?

10. Hur arbetar ni kring att introducera nya återförsäljare/medarbetare för retursystemet?

Upplärning på plats?

Utbildningar?

11. Är ni nöjda med er returprocess? Anser era återförsäljare att det är smidigt att returnera? Finns det önskemål om förbättringar kring returprocessen?



HÖGSKOLAN I BORÅS

Besöksadress: Allégatan 1 · Postadress: 501 90 Borås · Tfn: 033-435 40 00 · E-post: registrator@hb.se · Webb: www.hb.se