



TEKNISKA HÖGSKOLAN

HÖGSKOLAN I JÖNKÖPING

**Analys av returprocessen på
Schenker Logistics AB**

Dzenan Bakalbasic

EXAMENSARBETE 2008
INDUSTRIELL ORGANISATION OCH EKONOMI
Logistik och Ledning



TEKNISKA HÖGSKOLAN

HÖGSKOLAN I JÖNKÖPING

Analys av returprocessen på Schenker Logistics AB

Analysis of the return process at Schenker Logistics AB

Dzenan Bakalbasic

Detta examensarbete är utfört vid Tekniska Högskolan i Jönköping inom ämnesområdet logistik. Arbetet är ett led i den treåriga högskoleingenjörsutbildningen. Författaren svarar själv för framförda åsikter, slutsatser och resultat.

Handledare: Veronica Lindström

Omfattning: 15 Högskolepoäng (C-nivå)

Datum:

Arkiveringsnummer:

Postadress:
Box 1026
551 11 Jönköping

Besöksadress:
Gjuterigatan 5

Telefon:
036-10 10 00 (vx)

Abstract

This examination report has been carried out at Schenker Logistics AB where the objective has been to analyze the current return process and then to present possible improvements.

In order to analyze the return process there was a necessity to obtain information of the present situation. The information has been acquired through observations and interviews with persons that work in the return process. The information that was obtained made it possible to analyze the return process.

The analysis that was carried out resulted in identification of several shortcomings in the return process. Every of these shortcomings contributed to complications with handling of returns at Schenker Logistics AB. An example of a shortcoming that was identified is that undamaged goods were returned to Schenker Logistics AB without specified reason for the return delivery. Moreover, there was lack of documentation of damaged goods, which contributed that Schenker Logistics AB was unaware of what causes the damages. Additional shortcoming that could be identified in the return process is that waybills with a specific number often disappeared; waybills which are highly important to Schenker Logistics AB in order to handle the returned goods. Furthermore, several unjustified transportations of the return goods took place both internally at Schenker Logistics AB but also externally. This was a risk as the return goods could come in contact with ordinary goods; but also that it could contribute to physical damages on both the return goods and the ordinary goods. In addition to these shortcomings some more is mentioned and explained further in this report.

The proposed improvements presented in this report include changes which can highly improve the return process at Schenker Logistics AB, but also in the entire supply-chain. The return process would most likely, after an implementation of the improvements, become more controlled and sustainable compared to today's situation. These improvement proposals can reduce the number of scenarios by half, scenarios that arise at Schenker Logistics AB when receiving the return goods. These changes can also contribute to saving in costs, in form of handling costs and administrative costs, at both Schenker Logistics AB and their customer Shell.

Sammanfattning

Detta examensarbete har genomförts på Schenker Logistics AB där målsättningen har varit att analysera den nuvarande returprocessen och därefter presentera eventuella förbättringsförslag.

Den information som ligger till grund för resultatet av detta arbete har införskaffats via observationer och intervjuer med de personer som arbetar i returprocessen.

Analysen som utfördes resulterade i att ett flertal brister kunde identifieras i returprocessen. Alla dessa brister bidrog till att komplikationer uppstod vid returhanteringen av gods på Schenker Logistics AB. Några exempel på brister som identifierades är att gods som var i godkänt fysiskt skick, returnerades till Schenker Logistics AB utan angiven orsak till returleveransen. Dessutom dokumenterades inte skadeorsaker hos någon part i försörjningskedjan, vilket bidrog till att Schenker Logistics AB var ovetande om skadans uppkomst samt vem/vad som bidrog till att skadan uppstod. Ytterligare brister som kunde identifieras i returprocessen är att fraktsedlar med ett specifikt nummer ofta försvann, fraktsedlar som är synnerligen viktiga för att Schenker Logistics AB ska kunna hantera returgodset. Vidare identifierades brister i form av omotiverat antal hanteringsställen av returgodset både internt på Schenker Logistics AB men även externt. Detta utgör en risk till att returgodset kommer i kontakt med vanligt gods, men även att det kan uppstå fysiska skador på både returgodset och det vanliga godset. Utöver dessa brister finns det några fler som omnämns och förklaras mer i rapporten.

De förbättringsförslag som presenteras i denna rapport innefattar förändringar som kan leda till att returprocessen på Schenker Logistics AB, men även i hela försörjningskedjan, blir mer kontrollerad och hållbar jämfört mot dagens situation. Förutom en halvering av antalet scenarier som uppstår på Schenker Logistics vid mottagandet av returgods, kan dessa förändringar även bidra till kostnadsbesparingar i form av hanteringskostnader och administrativa kostnader hos både Schenker Logistics AB och deras kund Shell.

Nyckelord

Omvänd logistik

Returprocess

Distribution

Processanalys

Tredjepartslogistik

Innehållsförteckning

I	Inledning	I
1.1	FÖRETAGSBESKRIVNING	1
1.1.1	<i>Kunder</i>	2
1.2	PROBLEMFÖRMULERING	3
1.3	SYFTE OCH MÅL	3
1.4	AVGRÄNSNINGAR.....	4
1.5	DISPOSITION.....	4
1.6	NYHETSVÄRDE.....	5
2	Metod	6
2.1	TEORI.....	6
2.2	DATAINSAMLING.....	6
2.3	ANALYS	7
2.4	INTERVJUFRÅGOR	9
2.5	VALIDITET OCH RELIABILITET	9
3	Teoretisk bakgrund	11
3.1	LOGISTIK.....	11
3.2	TREDJEPARTSLOGISTIK (3PL)	11
3.3	OMVÄND LOGISTIK.....	12
3.4	DISTRIBUTIONSSYSTEM.....	13
3.5	PROCESSER.....	14
3.5.1	<i>Vad är en process?</i>	14
3.5.2	<i>Komponenter i en process</i>	15
3.5.3	<i>Processtyper</i>	16
3.6	EDI.....	18
4	Resultat	19
4.1	DISTRIBUTIONSSYSTEM.....	19
4.1.1	<i>Inleveransflödet av gods</i>	19
4.1.2	<i>Utleveransflödet av gods</i>	20
4.1.3	<i>Omvänd logistik</i>	21
4.2	PROCESSER HOS SCHENKER LOGISTICS AB.....	21
4.2.1	<i>Arbetsättet med inleverans av gods</i>	21
4.2.2	<i>Arbetsättet med utleverans av gods</i>	22
4.2.3	<i>Arbetsättet med omstöp av gods</i>	23
4.3	RETURPROCESSEN HOS SCHENKER LOGISTICS AB	24
5	Analys av returprocessen.....	28
5.1	ALLMÄNT KRING RETURPROCESSEN OCH RISKER	28
5.2	VAD ÄR ORSAKEN TILL ATT RETURER UPPSTÅR?	29
5.3	VILKA KONSEKVENSER FÖLJER MED RISKERNA?	30
6	Förbättringsförslag	32
7	Diskussion	37
8	Referenser.....	39
9	Bilagor	40

Figurförteckning

<i>FIGUR 1.1 ORGANISATIONSSHEMA, (BILDKÄLLA: PRESENTATION AV SCHENKER LOGISTICS)</i>	1
<i>FIGUR 1.2 ORGANISATIONSSHEMA BASERAD PÅ INTERVJUER MED AVDELNINGSLEDAREN PÅ DC1</i>	2
<i>FIGUR 2.1 MODELL FÖR KATEGORISERING AV DATA</i>	8
<i>FIGUR 3.1 LOGISTIKSYSTEMETS FLÖDEN, JONSSON & MATTSSON (2005)</i>	11
<i>FIGUR 3.2 EN MODELL FÖR TREDJEPARTSLOGISTIK, LUMSDEN (2006)</i>	12
<i>FIGUR 3.3 DISTRIBUTIONSSTRUKTUR, OLHAGER (2000)</i>	14
<i>FIGUR 3.4 PROCESSEN SOM EN VÄG, TRIVECTOR LOGIQ AB (2008)</i>	15
<i>FIGUR 3.5 KOMPONENTER I EN PROCESS, LARSSON & LJUNGBERG (2001)</i>	16
<i>FIGUR 4.1 INLEVERANS AV GODS I DET AKTUELLA DISTRIBUTIONSSYSTEMET</i>	20
<i>FIGUR 4.2 UTLEVERANS AV GODS I DET AKTUELLA DISTRIBUTIONSSYSTEMET</i>	20
<i>FIGUR 4.3 DET OMVÄNDA LOGISTISKA SYSTEMET PÅ SCHENKER LOGISTICS AB</i>	21
<i>FIGUR 4.4 LAGERLAYOUT, (EJ SKALENLIG)</i>	25

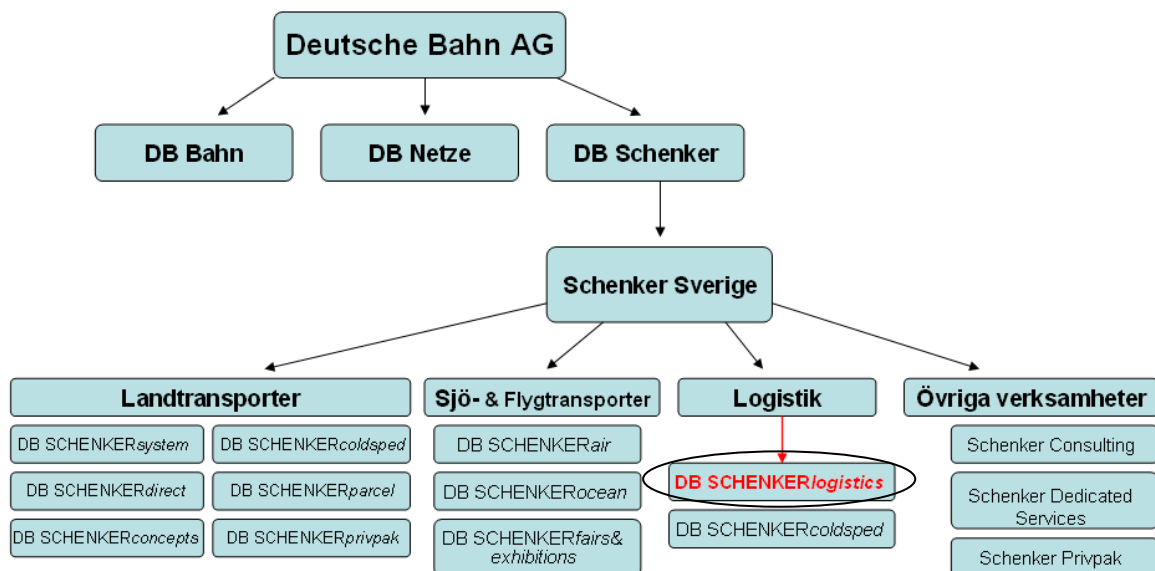
I Inledning

Detta examensarbete har genomförts på Schenker Logistics AB som är en enhet inom Schenker Sverige. Denna enhet är specialiserad på att utveckla, marknadsföra och producera tredjepartslogistiklösningar för kunder på den Nordiska marknaden. Schenker Logistics AB upplever vissa problem med returprocessen som finns till för att tillgodose slutkundernas behov av att returnera gods. Det är denna problemställning som ligger till grund för arbetet då företaget vill ha denna process undersökt då man tror att ett par utomstående ögon kan identifiera de brister som finns.

I.1 Företagsbeskrivning

Schenker är ett dotterbolag till Deutsche Bahn. Företaget är en global aktör och ledande leverantör av integrerade logistik tjänster. Man erbjuder land-, flyg-, och sjötransporter samt globala logistik- och supply chain managementlösningar. I dagsläget har man 2000 kontor i 130 länder.

Schenker Sverige erbjuder tredjepartslogistik i världsklass med fokus på lagerhantering och de skräddarsyr även transportnätverk till kunder med specialbehov. Man har även en konsultverksamhet för logistik på taktisk och strategisk nivå. Då det är många enheter och led som finns i koncernen visas i figur 1.1 ett organisationsschema för att lättare förstå vilken enhet som är vilken.



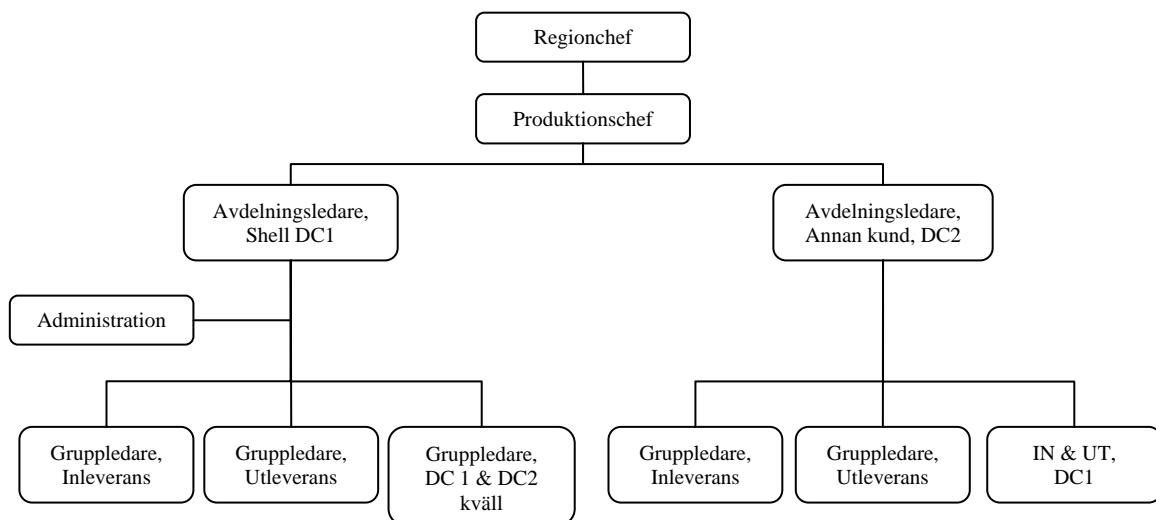
Figur 1.1 Organisationsschema, (bildkälla: presentation av Schenker Logistics)

Detta examensarbete har bedrivits på enheten Schenker Logistics AB med placering i Jönköping, den ses som inringad i Figur 1.1. I fortsättningen kommer Schenker Logistics AB att kallas för SL.

SL på nationell nivå har 422 medarbetare och omsätter totalt 600 MSEK. Det logistikcentrum som finns inom regionen Jönköping har 190 medarbetare och omsätter en tredjedel utav den totala omsättningen, dvs. 200 MSEK. Dagligen transporteras det gods från hamnen i Göteborg till distributionscentralen i Jönköping (i fortsättningen kallat DC Jönköping). Godset kan eventuellt transporteras vidare till en terminal i Nässjö.

DC Jönköping har en total lageryta på 32 000 m² och rymmer 27 000 pallplatser. Totalt finns det 20 portar som används för inlastning och utlastning. Årligen hanteras ca 1 000 000 orderrader och antalet anställda är 55-80 beroende på variation i behovet av personal. Terminalen har anknötning till järnväg som möjliggör godstransporter på det sättet. Vidare är DC Jönköping uppdelat i två byggnader där den ena heter DC1 och den andra DC2.

På företaget har det under examensarbetets gång skett en omorganisation som syftar till att förtydliga de roller som finns samt till att effektivisera de olika avdelningarna. Den nya organisationsstrukturen ses i Figur 1.2.



Figur 1.2 Organisationsschema baserat på intervjuer med avdelningsledaren på DC1.

1.1.1 Kunder

SL har i dagsläget ett flertal kunder och en av dessa är Shell. Samarbetet med Shell har varit varaktigt i 15 år och det upplevs som väl fungerande. SL har i huvudsaklig uppgift att lagerhålla och distribuera ut produkter åt Shell. Produkterna är i detta fall olja i olika förpackningslösningar så som fat, dunkar etc. Dessa produkter kräver särskild hantering av SL för att Shell i slutändan ska kunna garantera den kvalitet som efterfrågas av slutkunden. SL har ingen direkt kontakt med slutkunden utan all kommunikation sker via Shell.

1.2 Problemformulering

Då SL är ett tredjepartslogistikföretag innebär det att godset går igenom många led från det att en order kommer in tills det att godset anländer till slutkunden. Som redan nämnts är SL:s uppgift att lagervålla samt distribuera ut produkter åt Shell, vilket innebär att det finns två huvudprocesser på SL. Dessa är; inlagring av ankommet gods samt utlastning/transport av gods till slutkund. Då godset hanteras i många led innebär det även en högre risk för att skador på godset uppstår. Dessa skador kan uppstå exempelvis vid transport till SL för inlagring, under inlagringsprocessen, vid lastning för utleverans, under leverans till kund, vid lagerhantering hos kund etc. När slutkunden vill returnera gods, oavsett om det är skadat eller ej, uppstår en returprocess. Hos SL uppfattas returprocessen som en naturlig del av de huvudprocesser som finns, med tanke på den risk för skador som finns, och detta innebär även att de bär ansvaret för att flödet ska fungera.

I dagsläget har man avsatt två personer som arbetar i returprocessen, dvs. de har ansvaret för hantering av allt returgoods och det innefattar arbetsmoment så som rapportering i datasystem, lagerhantering och eventuell kassering. Denna process betraktas inte som en stor process i sig utan man upplever på företaget att den bidragande faktorn till att problem uppstår är det arbetssätt som man använder sig av i dagsläget. Exempel på problem som uppstår är att returgoods returneras till SL utan giltig fraktsedel där ett specifikt ordernummer ska finnas med. Fraktsedeln som bifogas med returgodset måste inneha det specifika ordernumret för att SL ska kunna bearbeta returgodset och rapportera in det i datorsystemet. Då fraktsedeln saknas bidrar det till att mycket arbete läggs på att hitta den kund som returnerat godset, så att SL vet vem som man ska debitera etc. Den tid som går åt till att hitta rätt kund medför att godset blir stående under längre tid och tar upp lageryta helt i onödan. Det man vet är att returprocessen inte fungerar i dagsläget; godset förblir stående under lång tid, arbetssättet upplevs komplext av personalen och man vill göra förändringar som bidrar till att processen blir mer ”flytande”. SL har nu hopp om att en analys av returprocessen från en utomstående part ska bidra till en lösning av de problem som uppstår.

1.3 Syfte och mål

Mitt mål med detta examensarbete är att utifrån observationer på SL samt intervjuer med personalen identifiera de brister som finns i returprocessen. Dessa data ska användas som underlag till att ta fram lämpliga förbättringsförslag i returhanteringen på SL.

Examensarbetets syfte är att underlätta returhanteringen på SL samt förtydliga vilka risker som man bör ta hänsyn till i returprocessen.

1.4 Avgränsningar

Av de kunder som SL har i dagsläget kommer arbetet att bedrivas mot kunden Shell och det som kommer att analyseras är returprocessen och det arbetssätt som tillämpas i dagsläget. Det kommer att finnas en mindre beskrivning av inlastningsprocessen samt utlastningsprocessen för att man som läsare ska få en helhetsbild av verksamheten. En utförligare beskrivning av dessa skulle utgöra en risk att returprocessen hamnar i skuggan av dem, då omfattningen av inlastnings- och utlastningsprocessen är avsevärt större och mer komplext än returprocessen. Vidare i rapporten kommer jag inte att gå in och förklara de andra ingående enheterna som går under Deutsche Bahn och DB Schenker, enheter som visas i Figur 1.1 enbart för att läsaren ska få en helhetsbild av hela koncernen.

1.5 Disposition

Rapporten är indelad i sex avsnitt; metod, teoretisk bakgrund, resultat, analys av returprocessen, förbättringsförslag och diskussion.

I det första avsnittet, metod, finns det en beskrivning av tillvägagångssättet i arbetet. Här beskrivs det vilka metoder som användes vid datainsamlingen samt hur det analytiska arbetet är utfört. I detta avsnitt presenteras även ett urval av intervjufrågorna som användes.

I det andra avsnittet, teoretisk bakgrund, presenteras den litteratur inom ämnesområdet som ska ligga till grund för resultatet och analysen i slutet av rapporten. De begrepp som tas upp och förklaras i detta avsnitt är logistik, omvänd logistik, processer, distributionssystem och EDI.

I det tredje avsnittet, resultat, presenteras all insamlad data som möjliggör att en analys av returprocessen kan utföras. Här beskrivs hur distributionssystemet ser ut samt vilka processer som finns på SL och det arbetssätt som tillämpas i dessa. I detta avsnitt finns även en utförlig beskrivning av returprocessen och det arbetssätt som tillämpas i dagsläget.

I det fjärde avsnittet, analys av returprocessen, analyseras det resultat som presenterats. Det resultat som analyseras är returprocessen då det är denna process som företaget avser att förbättra. I detta avsnitt presenteras även de brister som identifierats i returprocessen.

I det femte avsnittet, förbättringsförslag, finns det en beskrivning av de förbättringar som går att genomföra för att uppnå att returprocessen blir mer ”flytande” och effektivare jämfört med dagens situation.

I det sista avsnittet finns en avslutande diskussion kring arbetet. Denna diskussion syftar till att beskriva huruvida målet med arbetet har uppnåtts eller inte.

Efter diskussionsavsnittet följer en referenslista över de referenser som använts i rapporten och bilagor.

1.6 Nyhetsvärde

Den nya kunskapen som detta examensarbete skulle ge företaget är bl.a. ny information om det aktuella problemet i returprocessen. Detta skulle kunna vara t.ex. att företaget får reda på vad som egentligen ligger bakom dagens problem, men även hur man ska agera i fortsättningen för att inte hamna i samma situation igen. De förbättringsförslag som presenteras kan även ge företaget en ny synvinkel på hur man kan förbättra returprocessen.

Den nya kunskapen som examensarbetet skulle tillföra mig personligen är framförallt att jag får möjlighet till att tillämpa de kunskaper som förvärvats under studietiden i ett verkligt och aktuellt fall. Arbetet skulle även ge mig nya erfarenheter i hur en processanalys genomförs. Vidare skulle arbetet ge mig nya kunskaper i hur man löser egna problem som kan uppstå under arbetets gång.

2 Metod

Denna del av rapporten beskriver det tillvägagångssätt som har använts i arbetet. Här finns det beskrivet vilka metoder som användes vid datainsamlingen samt hur det analytiska arbetet är genomfört. Vidare finns det ett urval av intervjufrågorna som användes under arbetet.

2.1 Teori

Den teoretiska bakgrunden som finns i rapporten är avsedd till att läsaren ska kunna få en inblick i det aktuella ämnet men även förståelse för det resultat som uppnåtts under arbetets gång. De teoretiska källorna kan anses som väl trovärdiga då ett flertal av dessa har använts som kurslitteratur. När det gäller företagets problemställning angående returflödet har det gjorts en omfattande litteraturstudie kring detta område för att säkerställa att rätt litteratur används i rapporten. Litteratursökningar inom detta ämnesområde, dvs. returflödet hos ett företag, resulterade oftast i litteratur som i någon form beskrev återvinningen av gods. Med andra ord beskrev den litteraturen returflödet av gods som skall återvinnas och inte returflödet av gods som åter ska lagras. Litteraturstudien bidrog till att en lösning hittades för att hitta rätt litteratur och den bestod i att returflödet av gods ska betraktas som ett flöde i vad som är valt att kallas omvänd logistik.

2.2 Datainsamling

Datainsamlingen i detta arbete har en kvalitativ ansats och detta innebär att man får en flexibel design i arbetet då intervjuer och observationer anpassas till situationen. Fördelen med denna metod är att man får högre transparens och närhet till det objekt som undersöks. Metoden medför även att en högre grad av flexibilitet uppnås samt att den interna validiteten stärks. Den interna validiteten är viktig för att kunna säkerställa att den information som undersöks, verkligen är den information som är avsedd till att undersökas (Williamson, 2002).

Inledningsvis har det införskaffats information om företaget, dvs. en företagsbeskrivning, vilka kunder som finns i dagsläget samt vilka huvudprocesser som finns. Denna information samlades in via intervjuer med halvslutna frågor. Intervjupersonerna kontaktades i förväg antingen via e-post eller via telefon där det beskrevs vad intervjun kommer att beröra. På så sätt kunde intervjupersonerna förbereda sig på vad som skulle beröras och därmed inte vara helt oförberedda. Detta gjordes för att i ett tidigt skede i arbetet uppnå en helikoptersyn över företaget och dess verksamhet.

Datainsamlingen kring den aktuella situationen i returprocessen genomfördes via observationer samt intervjuer med nyckelpersoner i returprocessen. Till en början utformades intervjuerna med halvslutna och slutna frågor för att på så

sätt säkra att den information som efterfrågas även erhålles. Williamson (2002) menar att intervjuer som utformas med slutna frågor används när det är viktigt att jämföra det resultat som framgått med andra inblandade. Dessa intervjuer kan vara flexibla så att personliga åsikter framkommer men skall då vara av en mer formell karaktär. Intervjuer där halvslutna frågor används gör det möjligt för intervjuaren att följa upp med relevanta följdfrågor som uppstår i samband med intervjun. Vidare kan dessa intervjuer betraktas som djupgående intervjuer där syftet är att få intervjupersonens perspektiv i en viss fråga.

Längre in i arbetsgången, då mer kännedom om det aktuella problemet uppnåtts, har intervjuerna antagit en mer spontan karaktär med öppna frågor. Detta gjordes för att på så sätt få fram viktig information som annars kan gå förlorad. Frågorna grundades på sidoanteckningar som har förts under tidigare intervjuer men även på sidoanteckningar från de genomförda observationerna. Williamson (2002) menar att ostrukturerade intervjuer med öppna frågor oftast är uppbyggda på så sätt att svaret på en fråga genererar nästa fråga under intervjun. Denna intervjuform är användbar för att samla in omfattande data från nyckelpersoner.

2.3 Analys

Vid en analys av kvantitativ data finns det särskilda regler och tillvägagångssätt som ska följas. Några regler och tillvägagångssätt finns dock inte när man ska analysera kvalitativ data. I det senare fallet föreslår forskare att man skall använda sig utav olika tekniker som skapar förståelse för de data som inhämtats (Williamson, 2002). Vidare beskriver Williamson (2002) en guide till hur det analytiska arbetet kan utföras vid kvalitativ data.

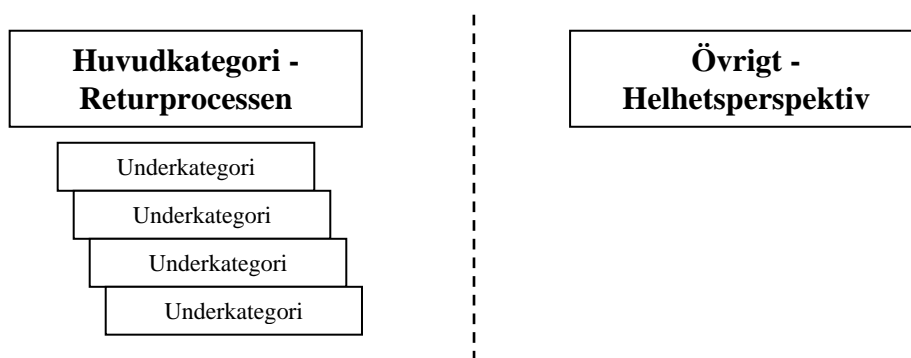
I min analys använde jag delar ur den ovannämnda guiden som ansågs vara mest relevanta för just detta arbete. Guiden användes som en vägledning och vilka delar som användes förklaras fortlöpande nedan.

Det analytiska arbetet påbörjades först när all information kring det aktuella problemet har erhållits och dokumenterats. Dokumentationen i detta fall utgör resultatdelen i rapporten men även utav sidoanteckningar som förts under arbetets gång. Sidoanteckningar, eller *memos* som Williamson (2002) tar upp i sin guide, kan ses som ett dokument där man antecknar idéer och information som uppstår i samband med intervjuer och i mitt fall även observationer. Sidoanteckningar behöver inte användas men kan, enligt Williamson (2002), vara ett nyttigt verktyg som ofta utgör basen i slutrapporten.

För att skapa förståelse för de data som erhållits kategoriserades den och sorterades i vad som var relevant för att uppnå syftet och målet med arbetet. Kategorisering av data utgör en del av den guide som Williamson (2002) upprättat. Metoden med att kategorisera data medför att forskaren får en djupare insikt och förståelse för de data som erhållits. Vidare får forskaren en annan synvinkel då vissa kategorier innehåller mer data än andra, vilket bidrar

till forskaren kan dela upp kategorierna i vilka som är viktigast. Därtill får forskaren även en möjlighet till att finna samband mellan kategorier.

Då målet med detta examensarbete är att identifiera brister i returprocessen medförde det att all information som berörde returprocessen samlades i en kategori. Vidare delades denna kategori upp i underkategorier där varje enskilt scenario som uppstod i returprocessen tilldelades en underkategori. Den resterande informationen som inte berörde returprocessen men som var viktigt för arbetet för att kunna uppnå en helhetssyn, placerades i en annan kategori. För att förtydliga detta visas i Figur 2.1 en modell för kategoriseringen av data. Det resultat som framgår i resultatdelen samt observationer som gjordes på plats medförde att en helhetssyn över returprocessen kunde uppnås.



Figur 2.1 Modell för kategorisering av data

Analysen av returprocessen gjordes på så sätt att varje underkategori med innehållande scenario betraktades ur en orsak - verkan samband. De data som erhöles och som fanns till förfogande var av kvalitativ karaktär, vilket medförde att det var viktigt att finna en orsak - verkan samband som skulle förtydliga och skapa förståelse till *varför* just detta scenario uppstod samt *vilka* de efterföljande konsekvenserna av scenariot var. När ett sådant samband funnits uppstod därmed en möjlighet till att identifiera de brister som fanns i scenariot.

Samma tillvägagångssätt som ovan användes vid analysen av de andra underkategorierna.

Genom noggrant utvalda intervjufrågor samt kontinuerlig dokumentation säkerställdes att viktig information inte gick förlorad. För att säkerställa att den information som erhöles var trovärdig ställdes relevanta intervjufrågor till flera olika personer vid olika tidpunkter, mer om triangulering i avsnitt 2.5. Detta omskrivs även i den guide som Williamson (2002) upprättade, där denne betonar hur viktigt det är för en forskare att kontrollera att det finns belegg för de data som erhöles. Detta bidrar till att analysen som genomfördes av de kvalitativa data, kan anses som trovärdig och opartisk. Analysen utgörs även utav svar som framkommit i samband med intervjuer. Svaren har dock bekräftats med observationer och kan därför anses som trovärdig information.

2.4 Intervjufrågor

Ett urval utav intervjufrågorna som användes följer här nedan. Dessa frågor ställdes till dem som är inblandade i returhanteringen och svaren på dessa frågor redovisas inte i punktform utan de utgör delar av resultatet och analysen i arbetet.

- Hur upplever du samarbetet med kunden (Shell)?
- Har kunden något inflytande i era processer?
- Hur länge har problemet med returflödet funnits?
- Vad upplever du är det största problemet med returflödet?
- Vilka konsekvenser medför dagens arbetssätt i returhanteringen?
- Hur ser kravspecifikationen ut från Shell?
- Kan ni ställa krav på Shell att alla returer måste ha giltig dokumentation?
- Vem/Vilka har ansvaret för returflödet?
- Har ni dokumentation på det arbetssätt som används i dagsläget?

2.5 Validitet och Reliabilitet

I utvärderingen och bedömningen av ett arbete som har en kvalitativ ansats i datainsamlingen och den efterföljande analysen, avgör nivån på validiteten och reliabiliteten hur väl arbetet är genomfört (Williamson, 2002).

Enligt Williamson (2002) innebär validitet att forskaren mäter vad som är avsett att mäta. Vidare hör även noggrannheten i observationer till bedömningen av validiteten i arbetet. I detta fall anses validiteten vara hög då mätningarna, dvs. intervjuerna, var inom ramarna för ämnesområdet och den problemformulering som fanns till grund.

Reliabilitet kan enligt Williamson (2002) förklaras som tillförlitligheten i de resultat som uppnås. För att uppnå hög reliabilitet skall resultatet vara detsamma vid upprepade mätningar. Vid en kvalitativ ansats i datainsamlingen får man inte resultat i form av exempelvis siffror, där det är lättare att kontrollera reliabiliteten, utan resultatet bygger på information som inhämtats via intervjuer och observationer. För att kontrollera reliabiliteten, där kvalitativ ansats har använts i datainsamlingen, kan de resultat som uppnåtts jämföras med den litteratur som finns att tillhandahålla med. Ett annat sätt att kontrollera reliabiliteten är att använda sig av vad som kallas för triangulering (Williamson, 2002).

Enligt Williamson (2002) innebär triangulering att forskaren använder sig utav två eller fler metoder i undersökningsarbetet. Vidare menar Williamson (2002) att det finns två typer av triangulering och dessa är metodtriangulering och källtriangulering. Metodtriangulering innebär att forskaren använder sig utav flera olika metoder i datainsamlingen för att kontrollera att resultatet stämmer överrens med varandra.

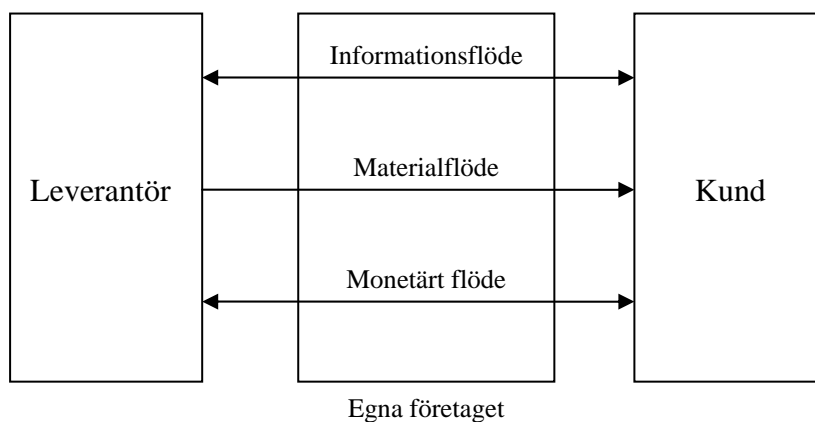
Källtriangulering innebär att forskaren dubbelkontrollerar att informationen som framgått överrensstämmer och detta ska göras vid olika tidpunkt med olika personer (Williamson, 2002).

3 Teoretisk bakgrund

I detta avsnitt av rapporten får läsaren en inblick i det aktuella ämnet och det ska även skapa förståelse för de resultat som erhållits under arbetets gång. Den teori som tas upp är bland annat logistik, omvänd logistik, distributionssystem och processer.

3.1 Logistik

Logistik brukar ibland kallas för läran om effektiva materialflöden, men dessa flöden är inte de enda som är centrala för logistiken. Det är viktigt att beakta andra flöden inom logistiksystemet som tillsammans utgör det som i verkligheten är logistik. Dessa flöden illustreras nedan i Figur 3.1.



Figur 3.1 Logistiksystemets flöden, Jonsson & Mattsson (2005)

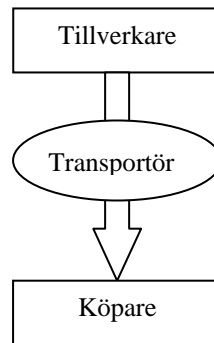
Vidare menar Jonsson & Mattsson (2005) att det ofta talas om logistik som ett synsätt, vilket innebär att logistik inte enbart är ett system innehållande delar så som tekniker, metoder och verktyg. Enligt Jonsson & Mattsson (2005) kan logistik definieras som:

”planering, organisering och styrning av alla aktiviteter i materialflödet, från råmaterialanskaffning till slutlig konsumtion och returflöden av framställd produkt, och som syftar till att tillfredsställa kunders och övriga intressenters behov och önskemål, dvs. ge en god kundservice, låga kostnader, låg kapitalbindning och små miljökonsekvenser.” (Jonsson & Mattsson, 2005 s.20)

3.2 Tredjepartslogistik (3PL)

Tredjepartslogistik innebär att det i försörjningskedjan finns en tredje part som utför logistiktjänster för att säkerställa materialflöden mellan ett företag och dess kunder. Dessa logistiktjänster kan innefatta allt från endast transporter av gods mellan två parter till helhetsansvar för ett specifikt logistikupplägg. Det senare innebär att den tredje parten, utöver transporter av gods, även tar ansvar för lagerhållning av produkter samt administration (Jonsson & Mattsson, 2005). Kontraktlogistik är ett annat begrepp som ofta används för att beskriva att den

tredje parten ansvarar och utför alla logistiska aktiviteter så som lagerhållning, transport, administration, styrning etc. (Lumsden, 2006). En principmodell för tredjepartslogistik kan ses i Figur 3.2. Modellen visar inte vilket ansvar den tredje parten, transportören, har gentemot varken tillverkaren eller köparen utan är endast till för att illustrera situationen.



Figur 3.2 En modell för tredjepartslogistik, Lumsden (2006)

3.3 Omvänd logistik

Det ”traditionella” materialflödet som innebär att material förflyttas från leverantör till kund är väl utbyggt och det har gjorts mycket forskning som syftar till att effektivisera det. Det materialflöde som går ”bakåt” är dock inte så utstuderat, dvs. materialflödet från kund till leverantör. Vad som är viktigt att beakta är att det ”bakåtriktade” materialflödet nämns i vetenskapliga artiklar och då i många fall syftar till återvinning (Jonsson & Mattsson, 2005; De Brito & Dekker, 2003). Studier kring detta flöde har resulterat i att olika begrepp har växt fram som i de flesta fall beskriver samma område. Begrepp som returflöde, returlogistik och omvänd distribution är några av dessa. I detta arbete har jag dock valt att använda mig av begreppet *omvänd logistik*, som även nämns i diverse vetenskapliga artiklar. Detta begrepp ansågs vara mest rättvist då den speglar en helhetsbild av området. Vi vet redan vad ”vanlig” logistik innebär och med lite tankemöda kan man som läsare i alla fall ana vad omvänd logistik innebär.

Som det framgår har ett flertal begrepp växt fram som beskriver samma område och likaså gäller det definitionen av omvänd logistik. En av dessa definitioner skulle kunna vara:

”The process of planning, implementing, and controlling the efficient, cost effective flow of raw materials, in-process inventory, finished goods and related information from the point of consumption to the point of origin for the purpose of recapturing value or proper disposal.” (Rogers & Tibben-Lembke, 1998 s.2)

En annan liknande definition av omvänd logistik tas upp av Blumberg (2005):

”Reverse logistics – This process is found either as a subset of closed loop systems or standing alone. This includes full coordination and control, physical pickup and delivery of the material, parts, and products from the field to processing and recycling or disposition, and subsequent returns back to the field where appropriate.” (Blumberg, 2005 s.12)

De produkter som behandlas i den omvända logistiken kan enligt Blumberg (2005) vara:

- Produkter som kan återanvändas, antingen på grund av att produkten är felfri (inga skador påträffade), eller att produkten kan repareras
- Produkter där det har påträffats ett fel som behöver repareras eller att de behöver kasseras lämpligt
- Produkter som är helt felfria, men returnerats av kunden på grund av att de har varit på hyllorna för länge och inte kunnat säljas
- Produkter som är helt felfria, men som returneras då de blivit inaktuella och fortfarande kan anses som användbara

Vidare menar Blumberg (2005) att det finns många olika orsaker till att produkter returneras och generellt delas dessa upp i två olika fall där produkter antingen är bristfälliga eller ej bristfälliga. Några av dessa produkter som anses som bristfälliga kan exempelvis vara:

- Produkten fungerar inte
- Produkten skadades under transport eller när den öppnades
- Produkten är i fel färg och storlek
- Produkter som returneras på grund av att köparen ångrar sig, beställt fel vara, etc.

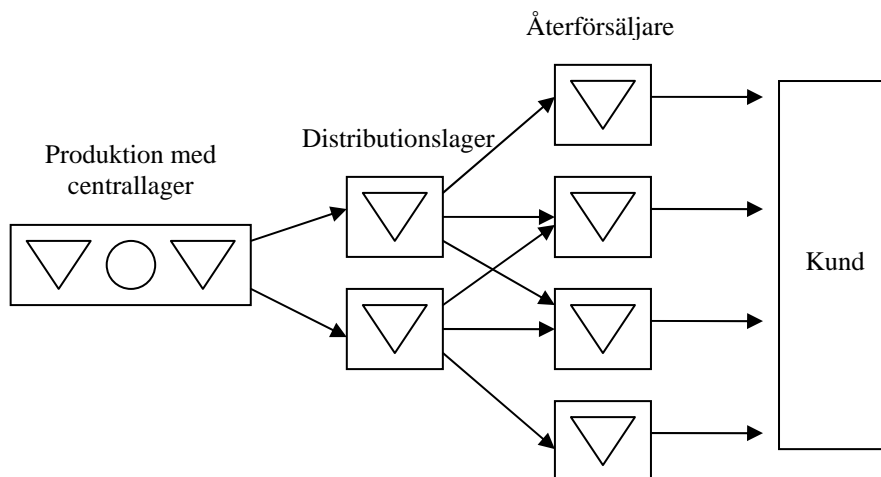
Dessa produkter som returneras bidrar enligt Blumberg (2005) ofta till skiljaktigheter mellan produktens ursprungliga pris och den begärda krediten. Till dessa hör exempelvis retur av äldre produkter, produkter som inte skickats tillbaka i tid och avsaknad av nödvändig information i form av fraktsedel etc.

3.4 Distributionssystem

I grunden är ett distributionssystem ett nätverk som är uppbyggt av direkta transporter av gods mellan producenter och konsumenter. Det enklaste sättet att

illustrera detta fysiska flöde är att skapa en länk mellan två punkter i nätverket (Lumsden, 2006).

Vidare genererar detta fysiska flöde vad som kallas platsnytta och tidnytta. Platsnytta innebär i verkligheten transporten av varor till den plats där köparen finns. Tills dess att en kund bestämmer sig för att köpa en vara måste den lagras någonstans och denna lagring är vad som benämns som tidnytta (Olhager, 2000). Fortsättningsvis påpekar Olhager (2000) att det övergripande målet med den fysiska distributionen är att ge kunderna hög leveransservice genom att skapa just platsnytta och tidnytta. För att kunna genomföra transporter och lagringen av gods på ett effektivt sätt skapas ett distributionssystem som består av en distributionsstruktur, transportmedel och styrprinciper (Olhager, 2000). Vad som menas med distributionsstruktur är hur distributionsnätverket ser ut i form av centrallager, regionallager, återförsäljare, grossister och detaljister. Distributionsnätverket syftar till att uppnå kundtillfredsställelse genom att leverera produkterna på ett effektivt sätt. Utformningen av ett distributionsnätverk kan göras med matematiska ansatser som tar hänsyn till givna krav på leveransservice. I Figur 3.3 illustreras ett exempel på hur ett distributionsnätverk kan se ut (Olhager, 2000).



Figur 3.3 Distributionsstruktur, Olhager (2000)

3.5 Processer

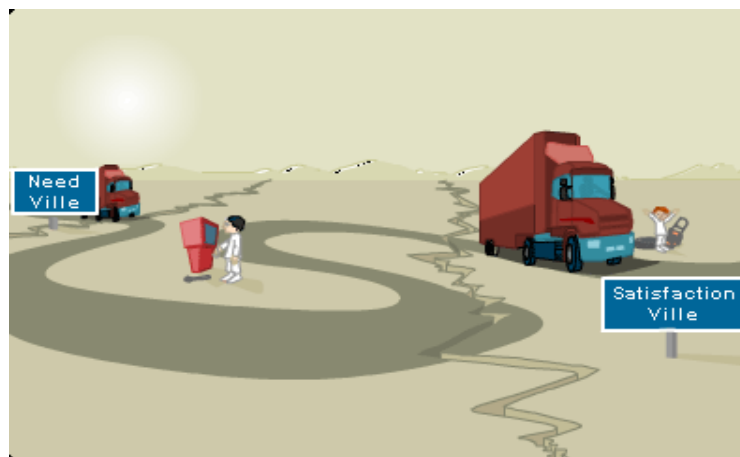
Orden "processus" samt "procedere" kommer ifrån det latinska språket och kan översättas till "framåtskridande" respektive "gå framåt" (Nationalencyklopedin, 2008). Detta ligger till grund för begreppet *process* som används i dagsläget och här nedan framförs en utförligare beskrivning av begreppet.

3.5.1 Vad är en process?

"En process är ett repetitivt använt nätverk av i ordning länkade aktiviteter som använder information och resurser för att transformera objekt in till objekt ut, från identifiering till tillfredsställelse av kundens behov." (Larsson & Ljungberg, 2001 s.44).

Detta är endast en definition bland de många definitioner som finns på vad en process är för något. Larsson och Ljungberg (2001) påpekar att man vanligtvis brukar beskriva processer som ”en kedja av aktiviteter”, men då utelämnas information om de viktiga beståndsdelar som inkluderas i processbegreppet och beskrivningen bidrar till ett mekaniskt synsätt på processer.

För att läsaren skall kunna få en visuell bild av vad en process är kan man använda sig av en metafor som illustreras i Figur 3.4. Man kan likna en process vid en väg där strukturen är repetitiv. En process börjar när ett kundbehov uppstår och den slutar då man uppnått kundtillfredsställelse. På samma sätt, då vi återgår till metaforen, börjar vägen i ”Behovsbyn” (Need Ville) och slutar i ”Tillfredsställelsebyn” (Satisfaction Ville). På vägen finns det fordon som nyttjas och de styrs av människor. Med andra ord så krävs det resurser samt kompetens för att man ska kunna använda processen. Under denna resa på vägen finns det även några gränser som man måste ta sig över. Dessa gränser skulle i verkligheten kunna liknas vid organisatoriska gränser som måste bearbetas (Larsson & Ljungberg, 2001).



Figur 3.4 Processen som en väg, Trivector LogiQ AB (2008)

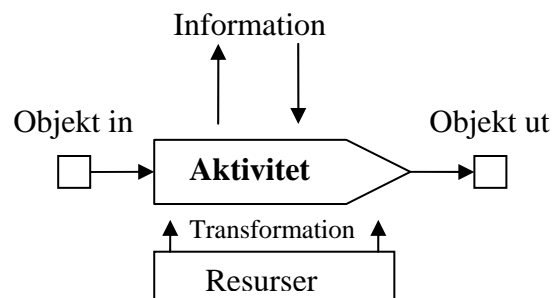
Som redan nämnts syftar processer till att tillgodose kundbehov, där kunderna kan vara interna eller externa, och utan ett kundbehov så existerar inte processen. Processens start finner man då kundens behov identifieras och slutet för en process motsvaras utav att kundbehovet har tillfredsställts samt att kunden är nöjd. Larsson och Ljungberg (2001) menar att det som är utmärkande för en process är dess repeterbarhet vilket medför att djupgående analyser av dessa kan resultera i att små förändringar bidrar till stora resultat då processen används repetitivt.

3.5.2 Komponenter i en process

Då vi återvänder till den ovan nämnda definition på en process kan vi utifrån den identifiera några nyckelord som utgör processens komponenter. Dessa nyckelord är enligt Larsson och Ljungberg (2001):

- *Objekt in* – Detta är processens start och kommer från den närmaste föregående aktiviteten. Ett exempel på detta kan vara en order som kommer in om vi tittar på processen ”hantera order”.
- *Aktivitet* – En aktivitet är en serie handlingar som förädlar det objekt in som finns och detta resulterar i att den sista aktivitetens objekt ut är även den överordnade processens objekt ut.
- *Resurser* – Resurser är det som behövs för att aktiviteten ska kunna utföras. Personal, utrustning samt lokaler är några exempel på resurser i en process.
- *Information* – Information är den del av processen som är avsedd till att stödja och/eller styra processen. Man måste dock skilja på att även objekt in kan utgöras av information men skillnaden här blir att informationen inte nödvändigtvis är det som startar processen utan istället underlättar processgenomförandet.
- *Objekt ut* – När de resurser som finns tillgängliga bearbetar aktiviteten sker en s.k. transformation och resultatet av detta är objekt ut. Vad man måste tänka på är att objekt ut från en särskild aktivitet resulterar i objekt in till efterföljande aktivitet eller delprocess.

Som man redan ser används begrepp så som *objekt in* och *objekt ut* istället för produkt, då den senare oftast syftar till något fysiskt. Anledningen till detta är att säkerställa så eventuella missförstånd kring begreppen undviks. Vidare kan vi se i Figur 3.5 hur dessa komponenter förhåller sig till varandra i en processkarta.



Figur 3.5 Komponenter i en process, Larsson & Ljungberg (2001)

3.5.3 Processtyper

Beskrivningen ovan syftar till att läsaren ska få en förståelse för vad en enstaka process innebär. Då vi går vidare med processbegreppet finner vi tre olika typer av processer som är särskilt viktiga när man vill beskriva ett företag utifrån dess processer. De processtyper som finns är:

- *Huvudprocesser* – Övergripande processer som beskriver syftet med verksamheten.
- *Stödprocesser* – Behövs för att huvudprocesserna ska fungera så bra som möjligt.
- *Ledningsprocesser* – De processer som styr och koordinerar verksamheten.

Enligt Larsson och Ljungberg (2001) finner man inga bra samt entydiga definitioner för vad en huvudprocess är. De menar att en kombination av flera definitioner skulle kunna vara den mest rättvisa beskrivningen av begreppet. Därav har man efter lite diskussion kommit fram till att definitionen av en huvudprocess skulle kunna vara:

”Processer av speciell betydelse för verksamheten” (Larsson & Ljungberg, 2001 s.83)

Vidare vill författarna betona att denna definition kan verka oerhört generell men som de anser utgör den mest heltäckande definitionen av huvudprocess.

Stödprocesser är som namnet antyder de processer som stödjer huvudprocesserna. De har inget egenvärde utan skall värderas utifrån hur väl de stödjer huvudprocesserna. Antalet stödprocesser kan variera från organisation till organisation men brukar vanligtvis vara stort till antalet. För att man ska kunna bedriva förbättringsarbete i ett företag är det därför viktigt att urskilja vilka av stödprocesserna som är mest betydelsefulla. Man måste även beakta att en stödprocess i en organisation kan utgöra en huvudprocess i en annan. Exempelvis kan processen ”att ta betalt av kunderna” vara en typisk stödprocess i ett företag. Ser man till ett factoringföretag är processen ”att ta betalt” dess huvudprocess (Larsson & Ljungberg, 2001).

Ledningsprocesser är de processer i ett företag som behövs för att styra och koordinera huvud – och stödprocesserna. Vanligtvis används ledarens arbetstid i dagsläget åt att lösa problem som uppstår i den dagliga verksamheten; vilket bidrar till att varken styrning eller koordination av verksamhetens processer utförs. Vidare har Larsson och Ljungberg (2001) generaliserat ledningens arbetsuppgifter som därefter kan delas in i huvuduppgifter. Dessa är:

- *Fastställa väg*; att bestämma organisationens utvecklingsätt och vilken riktning utvecklingen ska ske i.
- *Visa väg*; genom att bryta ner mål samt kommunikation tydliggöra och motivera den väg man valt.
- *Skapa förutsättningar*; att försöka skapa de förutsättningar som behövs så organisationen kan följa den instruerande vägen. Dessa

förutsättningar kan vara så som strukturella, finansiella men även resursmässiga.

- *Följa upp och korrigera*; att följa upp organisationen och dess utveckling samt korrigera för avvikelser som eventuellt uppstår.

3.6 EDI

EDI är ett kommunikationssystem som möjliggör att data överförs från ett datorsystem till ett annat. De data som överförs är i ett fördefinierat och standardiserat format som underlättar att det mottagande datasystemet kan tolka och bearbeta informationen. Det finns olika EDI-standarder för systemet och den som är en UN-standard kallas för Edifact. Edifact står för *electronic data interchange for administration, commerce and transport*, och den innehåller 180 standardiserade meddelanden inom olika branscher. Exempel på ett EDI meddelande kan vara *DELFOR* som står för delivery forecast, leveransplan på svenska (Jonsson & Mattsson, 2005).

4 Resultat

Detta avsnitt av rapporten avser att framföra det resultat som har uppnåtts under arbetsgången. Det inkluderar det befintliga distributionssystemet som finns, vilka processer som finns på Schenker Logistics AB samt det arbetssätt som tillämpas i returhanteringen i dagsläget. Resultatet bygger på de observationer och intervjuer som utförts vid Schenker Logistics AB. Som tidigare kommer Schenker Logistics AB även i denna del av rapporten inneha beteckningen SL.

4.1 Distributionssystem

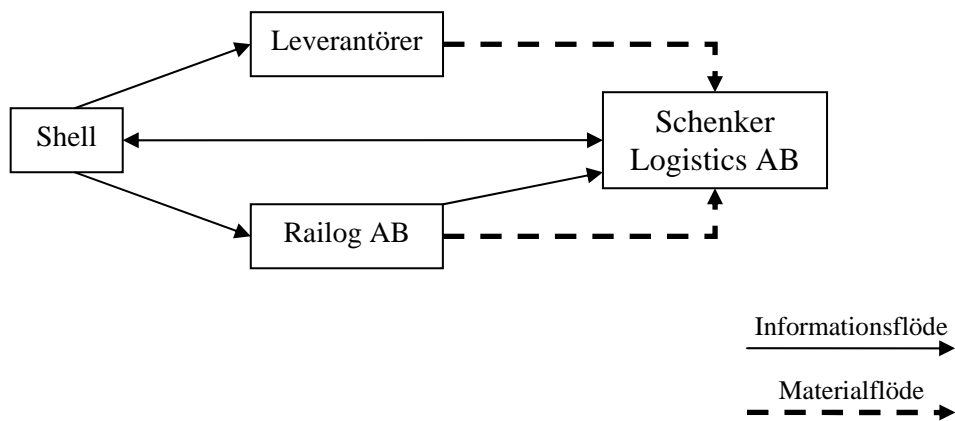
Avsnittet om distributionssystem avser till att beskriva hur informations- och materialflödet ser ut i hela distributionssystemet. Det som beskrivs är hur inleverans- och utleveransflödet av gods går till i ett helhetsperspektiv. Vidare beskrivs även hur informations- och materialflödet ser ut i det omvända logistiska systemet ur ett helhetsperspektiv.

4.1.1 Inleveransflödet av gods

Distributionsstrukturen för inleverans av gods kan ses i Figur 4.1. Det gods som ska lagras in i lagret på SL kommer från ett flertal länder och de länder som det kommer mest gods från är Tyskland, Finland och England. Några andra länder som godset transporteras från är exempelvis USA, Canada, Turkiet och på senare tid har det även förekommit att gods har anlänt från Frankrike. Godset kan transporteras med flera transportsätt så som med lastbil, i container eller med järnväg. Informationsflödet startar då SL får en avisering om att gods är på väg. Från Shell sker avisering endast i ca 50 % av fallen. Om godset transporteras i container aviseras det via fax och likaså om godset transporteras med järnväg. Vid transport med järnväg får SL även ett fax från Railog AB¹ som säger när godset beräknas vara framme. Därefter kommer det en inköpsorder från Shell till SL som bekräftar vilket gods det är samt varifrån det kommer.

Materialflödet börjar hos leverantörerna av godset då Shell gör ett inköp och upprättar en inköpsorder. Som redan nämnt kan godset transporteras via järnväg, container eller lastbil, beroende på var leverantören befinner sig geografiskt. När godset anländer till SL startar inleveransprocessen och den beskrivs i avsnitt 4.2.1.

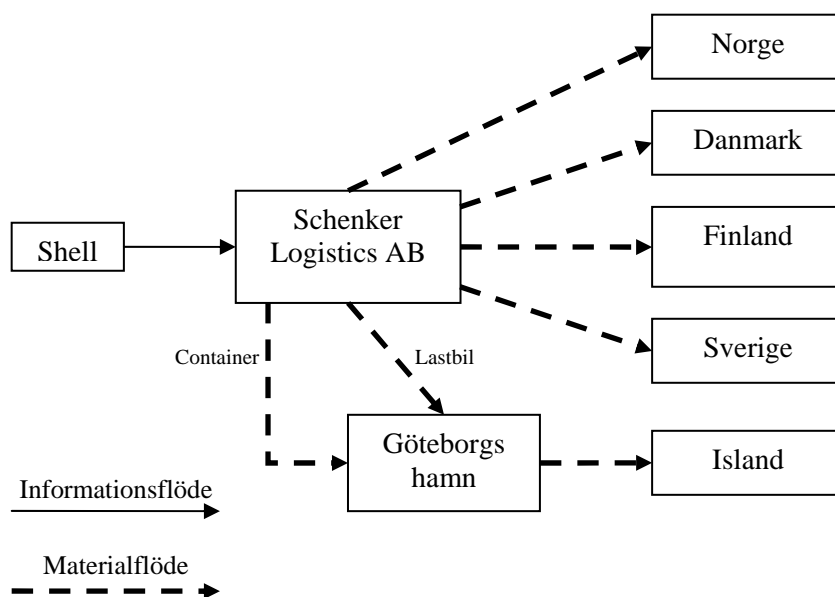
¹ Railog AB är ett transportföretag som erbjuder helhetslösningar för transport av gods. Företaget tillhör Railog Group och är ett helägt dotterbolag till DB Schenker.



Figur 4.1 Inleverans av gods i det aktuella distributionssystemet

4.1.2 Utleveransflödet av gods

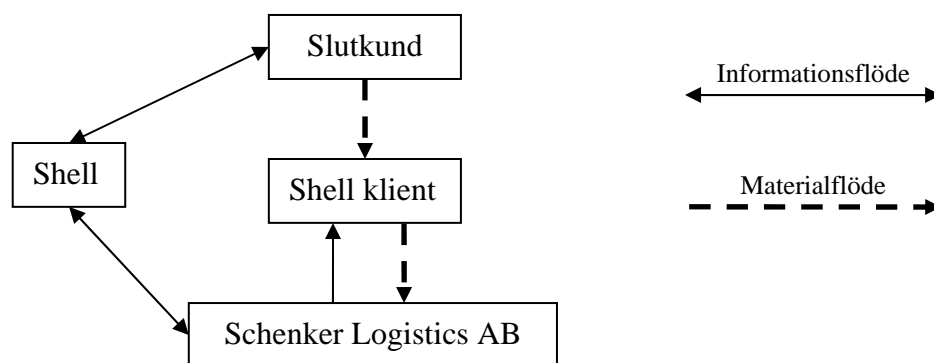
Distributionssystemet gällande utleverans av gods kan ses i Figur 4.2. Utleveransprocessen hos SL börjar då Shell lägger en order i deras egna datorsystem som kallas för GSAP. Därav kan vi avläsa ur figuren att informationsflödet börjar hos Shell och slutar hos SL. Därefter går SL vidare med sin interna utleveransprocess för att i slutändan kunna distribuera ut godset. Detta utgör en av huvudsyftet med SL: s verksamhet. Vidare kan vi se att Islands order distribueras på två olika sätt i distributionssystemet. Orsaken till att distribueringen sker på två olika sätt förklaras mer ingående i avsnitt 4.2.2, men för att redan nu förtydliga det som är oklart så sker leveranser till Island i container och behovet av container beräknas utifrån godsets vikt. En specifik viktgräns avgör om godset distribueras ut med lastbil eller container via Göteborgs hamn till Island.



Figur 4.2 Utleverans av gods i det aktuella distributionssystemet

4.1.3 Omvänd logistik

Returhanteringen av gods i det omvända logistiska systemet börjar då slutkunden upptäcker avvikelser vid mottagandet av beställda produkter. Dessa avvikelser kan vara fysiska skador på produkterna, exempelvis emballageskador, men även att fel produkter levererats. Orsaken till att fel produkter levereras kan vara att slutkunden av misstag beställt fel produkter eller att det på SL har plockats fel produkter. Generellt sett betraktas alla produkter som kunden väljer att skicka tillbaka till SL som retur. Det omvända logistiska systemet slutar hos SL då de returnerade produkterna är fysiskt lagerförda men även införda i datasystemet. I Figur 4.3 kan vi se hur det omvända logistiska systemet ser ut i sin helhet. Som tidigare nämnt har SL inte någon kontakt alls med slutkunden utan all kontakt sker via Shell. Detta illustreras i Figur 4.3 som informationsflöde. Det som kallas *Shell klient* i figuren nedan är det SL kontor som är närmast beläget till slutkunden. Vidare kan vi i figuren se materialflödet av returgodset och det illustrerar att Shell klienten är den som ser till att hämta det gods som slutkunden ska returnera och därefter förser SL med returgodset.



Figur 4.3 Det omvända logistiska systemet på Schenker Logistics AB

Detta är en helhetsbeskrivning av det omvända logistiska systemet och finns till för att beskriva ur ett helikopterperspektiv hur materialflödet respektive informationsflödet ser ut. Vidare förklaras det mer ingående i avsnitt 4.3 hur returhanteringen, dvs. returprocessen, går till på enheten SL.

4.2 Processer hos Schenker Logistics AB

Detta avsnitt om processer avser till att beskriva det arbetssätt som tillämpas i de olika processerna hos Schenker Logistics AB. Beskrivning av arbetssättet finns för; inleverans av gods, utleverans av gods, omstöp av gods samt returprocessen.

4.2.1 Arbetssättet med inleverans av gods

Inleveransprocessen startar då Shell lägger en inköpsorder i datorsystemet GSAP. Därefter görs en resursplanering utifrån hur situationen ser ut. Godset

som levereras kan anlända med flera transportsätt och dessa är lastbil, järnväg eller container. Då godset anländer med lastbil kan även returgodset finnas med i samma last. När godset har anlönt lossas det och ställs innanför en port.

Sedan stämmer man av godset mot fraktsedel och följesedel för att kontrollera huruvida det är rätt artiklar och rätt kvantitet. En avstämning med aviseringen utförs väldigt sällan då dessa inte alltid finns bifogat. Nästa steg är en kvalitetskontroll av godset där man kontrollerar om godset är fysiskt intakt och rent. Om man upptäcker avvikelser i form av exempelvis transportskador noteras dessa på fraktsedel och därefter tar arbetsledaren kontakt med administrationen, som i sin tur kontaktar Shell för åtgärd.

Allt gods som kommer från Tyskland kommer antingen på plastpallar eller på Shells egna träpallar. Gods som kommer från England kommer inte på pall utan står frilagrast. Detta bidrar till nästa steg i processen som är att pallbyte sker; med detta menas att man byter pall på det gods som det behöver bytas pall på, och gods som kommer från England ställs av på de pallar som används av SL. De pallar som kommer från Tyskland sparas i lagret på grund av att de returneras då de uppnår ett visst antal. Då pallar ska returneras beställer SL hämtning av dessa.

När detta är genomfört går man vidare och letar efter en lagringsplats i det datorsystem som används av SL som kallas för CLIC, och då eftersträvar man att placera godset ihop med samma artikel om det finns plats. Om det i CLIC visar på att lagersaldo för den aktuella artikeln är 0 så finns det historik var artikeln var placerad tidigare. Produkter som har hög omsättning ställs på en frilagingsyta för snabb åtkomst. Därefter registreras godset för hand på en blankett med artikelinformation och i vilken gång godset ska ställas av på. Sedan ställs godset av i den angivna gången vid en tom lagringsplats och den exakta lagerpositionen skrivs ner på samma blankett som nämnts ovan för att sedan läggas i det interna postfacket. Plockpersonal registrerar därefter godset i CLIC och det går automatiskt information till Shells datasystem GSAP om att godset är inlagrat.

4.2.2 Arbetssättet med utleverans av gods

Utleveransprocessen på SL är en väldigt omfattande process med många innehållande aktiviteter. Den enda kopplingen som finns mellan utleveransprocessen och returprocessen är att det gods som returneras kan i vissa fall vara det gods som hanteras i utleveransprocessen. Jag anser dock att man inte kan utelämna denna process i rapporten då den är en huvudprocess. I beskrivningen som följer finns endast de viktigaste aktiviteterna med.

Processen startar då Shell lägger en order i GSAP. Därefter går plockorder över till CLIC via EDI. Orderstopp är 16.30 och alla order kommer i en klump, sedan skrivs de ut och sorteras. Det gods som ska till Island transporteras i container och orderhanteringen i det fallet sker separat. Behovet av container

beräknas utifrån godsets totala vikt. För gods som väger mindre än 5 ton bokas det en bil som kör till Göteborgs hamn för samlastning på container där. I annat fall bokas container av kundtjänst som lastas och körs direkt till Göteborgs hamn. Samtidigt som Islands order hanteras gör man en bedömning av hur situationen ser ut på SL och utifrån det görs en resursplanering. Efter detta bokas transporter och därefter sorterar de som plockar godset orderbuntarna för att få en bra plockslinga. När detta är gjort plockas godset som därefter lämnas vid exportplats eller vid terminal. Därefter läggs de utskrivna dokumenten i form av fraktsedlar, följesedlar och eventuella certifikat på godset. Sista aktiviteten i processen är lastning av gods då transportören kommit för att hämta godset.

4.2.3 Arbetssättet med omstöp av gods

Omstöp är en intern process på SL som finns till då det har uppstått en emballage skada i SL: s egna lager alternativt att mottagen retur är fysiskt skadat. Vad som sker i denna process är att godset hålls över i en ny förpackning som beställs från en extern leverantör. Denna process ”hänger löst” i dagsläget och det sker alltid en avvägning med Shell huruvida man ska göra omstöp eller inte. Anledningen till att processen ”hänger löst” är på grund av att Shell anser att det finns en risk med att hålla över gods i en annan förpackning i en miljö som inte kan garantera att produktkvaliteten bibehålls. Det finns dock en aktivitet i denna process som är önskvärd och det är byte av etiketter på förpackningar som kräver det. Med detta menas att etiketter på förpackningen som skadats på något sätt kan ersättas med nya etiketter. Då man beslutar huruvida omstöp ska göras eller ej, kontaktas alltid Shell i förväg för att konsultera hur man ska gå vidare med ärendet. Vidare tillhör även aktiviteten *kassering av gods* till denna process. Då kassering är aktuellt bokas hämtning av godset och sedan kasseras den externt. Processen visas i en processkarta i bilaga 1.

4.3 Returprocessen hos Schenker Logistics AB

Som redan nämnt i avsnitt 4.1.3 avser detta avsnitt till att förklara på en mer ingående nivå hur returprocessen går till på enheten SL. Arbetssättet i returprocessen beskrivs här nedan och den återges även i bilaga 2 i form av en processkarta.

Det omvända logistiska systemet börjar då slutkunden upptäcker avvikelser vid mottagandet av produkterna. Därefter får en enhet vid Shell, som kallas för CSC, information från slutkunden om att det finns gods som slutkunden vill returnera. CSC skapar i sin tur en returorder som skickas vidare till en annan enhet vid Shell som kallas för MOS.

Vad som sker därefter är att administrationen (i fortsättningen förkortat till admin) vid SL får ett e-post meddelande från MOS om att det finns returer som väntar på att hämtas. Då admin får denna information om att det finns returer skapas en returfraktsedel med ett specifikt ordernummer, ett så kallat 96 nummer, och anledningen till att det kallas så är helt enkelt att ordernumret börjar med 96.

Denna fraktsedel skickas till Shell klienten antingen via fax eller via e-post. När detta är utfört går admin vidare med det aktuella ärendet till Schenker Sverige AB och bokar transport via EDI. Då den bokade transporten hämtar upp returgodset hos Shell klienten skall den även förses med den fraktsedel som skickats i förväg.

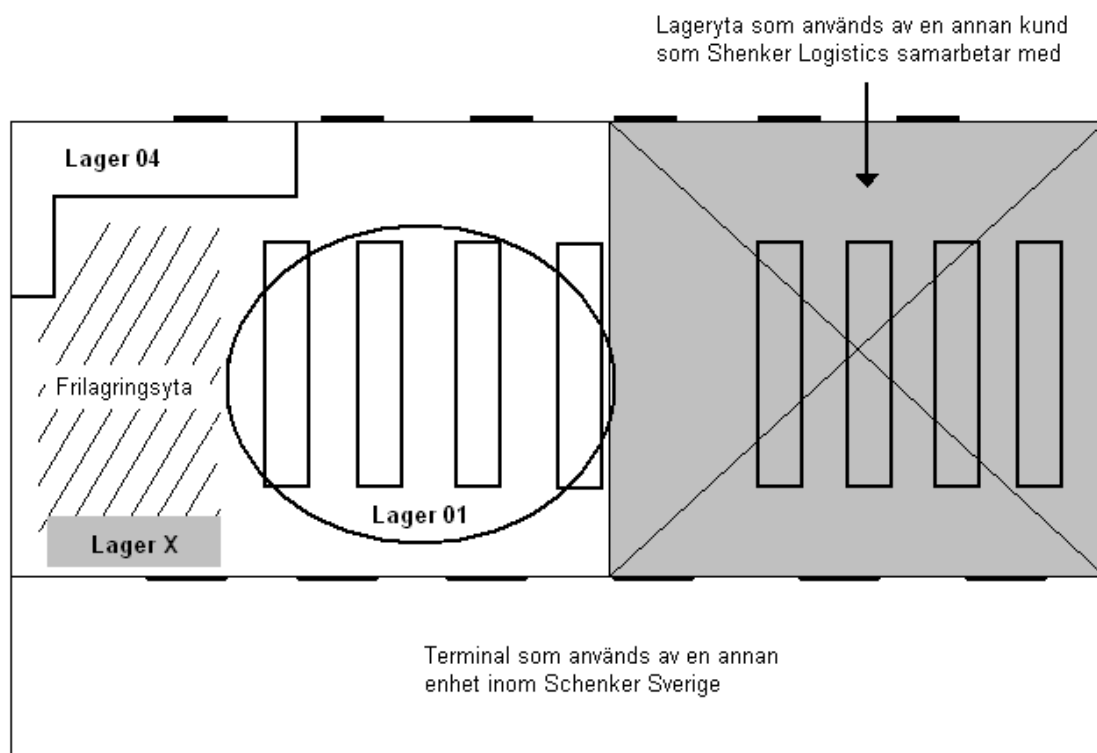
Därefter anländer returgodset till SL och man kontrollerar det. Vid kontroll av returgodset kan det i dagsläget uppstå fyra olika scenarier. Dessa är:

- 1) Godset är fysiskt oskadat och fraktsedel med ett 96 nummer finns
- 2) Godset är fysiskt oskadat och fraktsedel med ett 96 nummer saknas
- 3) Godset är fysiskt skadat och fraktsedel med ett 96 nummer finns
- 4) Godset är fysiskt skadat och fraktsedel med ett 96 nummer saknas

Beroende på godsets fysiska skick, samt huruvida en fraktsedel med ett 96 nummer finns bifogat eller inte, genererar det olika arbetssätt i hanteringen av returer. Efter den ovannämnda kontrollen placerar SL returordern i GSAP och då får Shell automatiskt en bekräftelse på att returgodset har blivit mottaget. Förutsättningen för att SL ska kunna placera returordern i GSAP är att fraktsedeln med 96 numret finns bifogat.

Då *scenario 1* uppstår betraktas den som en ”vanlig” inleverans och då tillämpas det arbetssätt finns beskrivet i avsnitt 4.2.1. Detta scenario kan ses som det optimala scenariot då man vet hur man ska gå tillväga och inga avvikelser finns.

Vid *scenario 2* föreligger det ett fel i att en fraktsedel med ett 96 nummer saknas. Steg ett i detta fall är att placera godset i något som kallas "blocked stock" i GSAP och med detta menas att man "fryser" det aktuella godset så att det inte kan plockas av plockpersonalen. Därefter förflyttas godset fysiskt till en lageryta som kallas för lager 04, (se Figur 4.4 för lagerlayout). Detta är en lageryta där allt returgoods placeras i väntan på åtgärd. Därefter kontakter man MOS angående det aktuella felet och de meddelar i sin tur tillbaka till SL vilken åtgärd man ska vidta. Vanligtvis resulterar det i att godset blir stående i lager 04 tills MOS har återfunnit eller återskapat den korrekta fraktsedeln med 96 numret. När fraktsedeln med 96 numret nu finns tillgänglig förflyttar man godset fysiskt från lager 04 till lager 01, som är SL: s vanliga² distributionslager. Då man nu har all nödvändig information om godset lägger man även in det i SL: s datorsystem CLIC. När godset har blivit fysiskt inlagrat i lager 01 samt inlagrat i både CLIC och GSAP, byter godset status i datorsystemen från "blocked stock" till "unblocked stock". Detta innebär att godset inte längre är "frost" och är därmed redo att distribueras ut till kund. Scenariot finns även beskrivet i en processkarta i bilaga 3.



Figur 4.4 Lagerlayout, (ej skalenlig)

² Vanliga distributionslagret är det lager där gods som ska distribueras ut till kunderna är placerat.

Scenario 3, som ovan nämnt, innebär att godset är fysiskt skadat och en fraktsedel med ett 96 nummer finns. Efter att man lossat godset och upptäcker skador noteras detta på den medföljande fraktsedeln, därefter kontaktas Shell, som bestämmer hur man ska hantera returen. I väntan på besked från Shell placeras godset i lager 04. Det är i denna situation där Shell bestämmer huruvida SL ska göra omstöp av godset eller om man ska kassera det. Scenariot finns beskrivet i en processkarta i bilaga 4.

I *scenario 4* föreligger fel både i att godset är fysiskt skadat men även att en fraktsedel med ett 96 nummer saknas. Det första steget är att man informerar Shell om den aktuella situationen. Därefter placeras godset fysiskt i lager 04 i väntan på besked från Shell. Då Shell identifierat godset och återfunnit fraktsedeln med 96 numret lämnas besked till SL om hur man ska hantera godset, dvs. om man ska göra omstöp eller om man ska kassera godset. Scenariot finns beskrivet i en processkarta i bilaga 5.

Som redan nämnts tidigare utgör dessa fyra scenarier de arbetssätt som tillämpas i returhanteringen i dagsläget. Den kravspecifikation som finns är att SL skall hantera returgodset och ha det inlagt i datorsystemen inom 48 timmar efter ankomst. Vad exakt som sker om man inte lyckas med att hantera returen inom den avtalade tidsramen visste man inte, men man misstänkte att det skulle röra sig om någon form av avtalsbrott.

Förutom de fyra scenarier som beskrivits ovan kan det även uppstå två andra scenarier. Dessa är:

- I. Då SL har ordinarie arbetstider mellan 7-16 innebär det att returgoods vanligtvis tas emot under dessa tider. Utanför dessa tider kan returgoods tas emot på terminalen som ses i Figur 4.4. Vad som sker i det fallet är att returgodset tas emot av personalen på terminalen. Där görs inga kontroller utav returgodset som man ”normalt” utför. Om det finns en fraktsedel bifogad signeras den att returgodset har blivit mottaget och därefter placeras returgodset inne på terminalen. Vidare får SL information under nästkommande arbetspass att returer har mottagits under exempelvis natten. Om det finns en fraktsedel med ett 96 nummer bifogat med returgodset förflyttar man det till en lageryta, (benämns som lager X i Figur 4.4). De ansvariga för returprocessen vid SL har för vana att kontrollera vid lager X om det har ankommit något returgoods. Om returgoods har ankommit går man vidare med att förflytta godset från lager X till lager 04 och sedan kontrollera godsets fysiska skick, samt kontrollera om det finns en fraktsedel med ett 96 nummer bifogat. Beroende på godsets fysiska skick samt huruvida en fraktsedel med ett 96 nummer finns bifogat eller inte, genererar det de arbetssätt i hanteringen av returer som beskrivits ovan.

- II. Returgodset har returnerats på grund av att felplock³ har inträffat på SL. SL får den informationen om att felplock har inträffat då det står på fraktsedeln som medföljer returgodset. När detta sker genomför SL en inventering av den aktuella artikeln. Vid en inventering tittar man i datorsystemet var den aktuella artikeln är placerad. Därefter går man igenom alla lagerplatser för att kontrollera om det förekommer avvikelser i kvantitet. När man har försäkrat sig om detta och ser att ett felplock har inträffat placerar man det felplockade returgodset vid en tom lagerplats och sedan inrapporterar det i datorsystemet.

³ Felplock innebär att plockpersonalen på SL har plockat fel produkter med avseende på produktnamn eller kvantitet.

5 Analys av returprocessen

Detta avsnitt i rapporten syftar till att analysera det resultat kring returprocessen som har uppnåtts under arbetets gång. I denna analys framgår det vilka risker som finns i returprocessen, orsaken till varför returer uppstår samt vilka konsekvenser det befintliga arbetssättet medför.

5.1 Allmänt kring returprocessen och risker

Då SL är helt beroende av Shell i returhanteringen är det viktigt att samarbetet mellan parterna fungerar väl, framförallt kommunikationen, då denna faktor avgör hur snabbt SL kan bearbeta det returgods som mottagits. Utifrån de beskrivningar av de fyra scenarier som kan uppstå, i avsnitt 4.3, kan vi se att utav tre av fyra fall kontaktas Shell för konsultation kring vilken åtgärd SL skall vidta. Detta medför att godset blir stående en tid på SL och hur länge beror i princip helt och hållet på hur snabbt Shell hanterar ärendet. Det har framgått att SL lagrar returgodset i vad som kallas lager 04, en lageryta som är belägen i stor närhet till vanligt⁴ gods. I denna lageryta placeras returgodset där tom yta finns och det förekommer *stor risk att returgodset blandas med vanligt gods*, under exempelvis en stressig arbetsdag.

Returgodset transporteras inte tillbaka till SL i enskilda bilar⁵, utan det kan vara lastat tillsammans med vanligt gods som ska lagras in. Detta gör att returgodset ibland kan vara svårt att identifiera. Det har framgått att det väldigt ofta även förekommer så kallade ”dolda skador”. Dolda skador är sådana skador som personalen på SL inte upptäcker vid lossning av gods. Det kan vara så att en förpackning är skadad i ett hörn och då har den som har placerat godset på pallan i första hand vridit på godset så att skadan inte är synbar utifrån. Då personen som lossar godset inte upptäcker skador undertecknas fraktsedeln och därmed godkännes returtransporten. När man i efterhand upptäcker de dolda skadorna är det för sent för att göra en anmärkning på fraktsedeln då chauffören redan har åkt iväg. Vanligtvis ska alla fysiska skador som upptäcks noteras på fraktsedeln innan underteckning sker. Vidare är det viktigt att beakta returgodsets fysiska skick i den mottagna transporten som även innehåller vanligt gods. Visar det sig att returgodset är fysiskt skadat, exempelvis att en förpackning är sönder, så förekommer det *stor risk att läckage från returgodset skadar det vanliga godset*, vilket är ej önskvärt.

När det gäller returgods från utlandet så finns det inga bestämmelser för när returgodset ska returneras. Utländska returer hanteras på så sätt att allt returgods samlas in av de utländska kunder som finns. Exempelvis så finns det en ”depå” i Norge där allt returgods från de norska kunderna samlas in.

⁴ Med vanligt gods avses det gods som skall distribueras ut till kunder.

⁵ Med bilar avses lastbil med/utan släp.

Därefter, när returgodset uppnått en viss volym, transporteras det till SL. Under denna insamling och samkörning av returgoods uppstår det risker i form av att:

- Fraktsedlar med 96 nummer kan försvinna.
- Gods som läcker ur förpackningen kan skada det gods som är fysiskt oskadat.
- Då godset samkörs innebär det att det finns fler hanteringsställen av godset; vilket i sin tur medför att desto fler gånger ett gods hanteras ökar därmed risken för att skador uppstår.

Vidare är det värt att titta på hanteringen av returgoods på terminalen, dvs. det returgoods som mottages efter ordinarie arbetstid på SL. Där kan vi se att returgodset förflyttas fysiskt fyra gånger innan returleveransen är färdigprocessad. Dessa förflyttningar är: lossning av gods, förflyttning till lager X, förflyttning till lager 04 och eventuellt förflyttning till lager 01, under förutsättningarna att ett 96 nr. finns bifogat samt att returgodset är i godkänt fysiskt skick. Med dessa interna förflyttningar följer därmed en hög risk i form av *skador på returgodset* (det returgoods som vid lossningen var fysiskt ok). Vidare finns det risk att returgodset *blandas med vanligt gods* då dessa lagerytor är belägna i stor närhet till vanligt gods.

I det stora hela kan vi sammanfatta de risker som finns i returprocessen och dessa är:

- 1) Returgodset kan blandas med vanligt gods. Detta kan ske på terminalen, i lager 04, i lager X och även under transport.
- 2) Då returgodset kan bli stående under en längre tidsperiod kan det uppstå höga lagringsvolymmer.
- 3) Returgoods som har fysiska skador i form av läckage kan skada både vanligt gods men även det returgoods som är i godkänt fysiskt skick. Detta gäller både under transport men även på SL: s lager.
- 4) Många hanteringsställen av returgoods medför risker i form av skador på returgodset. (Utländska returer)
- 5) Fraktsedlar med 96 nr. kan försvinna.
- 6) Många interna förflyttningar medför risker i form av skador på returgodset.

5.2 Vad är orsaken till att returer uppstår?

Det har framgått att returer uppstår uppskattningsvis till 90 % av att kunden inte vill ha varan som har levererats. Orsaken till att kunden inte vill ha varan

kan vara att ytterförpackningen är blöt och då misstänker kunden att godset är skadat och därmed väljer att returnera det.

En annan orsak till att kunden inte vill ha varan och väljer att returnera den, upplever SL är att kunden beställt fel varor. Detta framgår dock inte vid returgodsets ankomst. För det mesta framgår det aldrig klart och tydligt någon orsak till varför en vara returneras förutom vid *felplock*, som är en till orsak varför kunden väljer att returnera gods.

En annan orsak till att returer uppstår är att godset har utgått från sortimentet. I det fallet väljer kunder att returnera godset men som tidigare nämnt finns ej någon orsak specificerad till varför godset returneras. Vidare behandlar man returgodset enligt de beskrivna arbetssätten i avsnitt 4.3. Då SL tittar i datorsystemet kan man fastställa att godset har utgått från sortimentet och man har inget annat alternativ än att lagra in det som vanligt. Denna typ av returgoods kommer att förbli stående i lagret och ta upp värdefull lageryta då ingen kund vill köpa det. Hur länge det kommer stå kvar i lagret vet man inte.

5.3 Vilka konsekvenser följer med riskerna?

Från sammanfattningen av riskerna finns det nu en möjlighet till att koppla ihop dessa med de konsekvenser som medföljer.

- 1) Att returgoods blandas med vanligt gods bidrar till att returleveransen inte blir möjlig att slutföra. Då returgodset är på en okänd plats i lagret finns det ingen möjlighet till att rapportera in i datorsystemet var godset ligger någonstans. Detta kan även medföra att returgodset som har blandats med vanligt gods kan bli distribuerat ut till en ny kund. Om returgodset skulle blandas med vanligt gods medför det oväntade och oplanerade kostnader i form av administrationskostnader men även personalkostnader, då personalen måste leta efter godset i lagret.
- 2) Då höga lagringsvolymerna uppstår blir konsekvenserna för det första att platsbrist uppstår i lagret. Denna platsbrist utgörs utav returprodukter som är i blandat fysiskt skick. Vidare innebär höga lagringsvolymerna även högre osäkerhetskostnader då fler produkter tenderar att gå sönder och måste därmed kasseras.
- 3) Konsekvenserna som följer då vanligt gods eller returgoods i godkänt fysiskt skick skadas på grund av läckage från returgodset innebär att ännu fler oönskade skador uppstår. Detta innebär att ännu större volym gods måste kasseras eller omstöpas (vilket oftast inte är fallet). Som vanligt måste Shell fatta beslut om vilken åtgärd SL ska vidta, och innan detta beslut hamnar på bordet hos SL kommer det bildas ännu högre lagringsvolymerna av skadat gods. Detta medför ökade administrationskostnader, lagerhållningskostnader, personalkostnader men även transport- och hanteringskostnader.

- 4) Flera hanteringsställen av gods är förknippat med en ökad risk att godset skadas på något sätt. Konsekvenserna av detta är framförallt en ökad volym av gods som måste kasseras. Kassering av gods innebär alltid en intäktsförlust. Vidare medför flera hanteringsställen ökade osäkerhetskostnader, fraktkostnader och transportkostnader.
- 5) Då fraktsedlar med 96 nr. försvinner blir konsekvenserna av detta att returgodset som levereras till SL inte blir möjligt att "bearbetas". Returgodset kommer att förbli stående i lagret på SL till dess att Shell har återfunnit/återskapat den korrekta fraktsedeln. Detta påverkar lagringsvolymen direkt då den tenderar att öka. När detta sker uppstår ökade administrativa kostnader men även lagerhållningskostnader och personalkostnader.
- 6) Då man har många interna förflyttningar innebär det konsekvenser i form av ökade osäkerhetskostnader då godset har högre risk till att skadas. Vidare innebär många interna förflyttningar även ökade transport- och hanteringskostnader.

6 Förbättringsförslag

I detta avsnitt återges förslag till förbättringar som kan göras på SL för att returprocessen ska bli mer ”flytande”. Dessa förslag grundar sig på det resultat som uppnåtts och den analys som genomförts av returprocessen.

För att returprocessen ska kunna bli mer flytande och fungera bättre än i dagsläget är det viktigt att alla parter i försörjningskedjan är beredda att göra en uppoffring och vilja arbeta mot en högre kvalitet. Detta innebär att godset skall kontrolleras noggrant enligt ett standardiserat arbetssätt genomgående från leverantör till slutkunden. Detta skulle kunna lösas med att upprätta skaderapporter som finns tillgängliga hos alla parter som har någon fysisk kontakt med godset överhuvudtaget. Dessa skaderapporter skulle kunden kunna fylla i direkt vid mottagen leverans och i dem skall det finnas klara och tydliga skadespecifikationer. Kunden ska även ha möjlighet till att fylla i dessa i efterhand då en skada uppstår hos kunden. Om så är fallet ska kunden beskriva i denna skaderapport situationen och omständigheterna som gällde då skadan uppstod. På så sätt får man bättre översikt över skadornas omfattning men även orsaken till att skador uppstår så att man i framtiden kan göra förbättringar i syfte att minska risken för att skador uppstår. Kunden skulle kunna bifoga dessa skaderapporter med returfraktsedeln och/eller elektroniskt.

Skaderapporterna skulle utgöra en bättre översikt av hela produktflödet. När det gäller skador under transport skulle man med hjälp av dessa skaderapporter kunna identifiera om det är en specifik chaufför som utgör en större del av transportskadorna. Om så är fallet skulle dessa skaderapporter kunna vara ett beslutsunderlag för att gå vidare med ärendet och vidta åtgärder.

Vidare är det ett stort problem att fraktsedlar med ett 96 nr. inte alltid finns bifogat med returleveransen. Detta problem skulle man kunna lösa på ett väldigt enkelt sätt till en nästan obefintlig kostnad. I dagsläget förses den så kallade Shell klienten med returfraktsedeln som innehar ett 96 nr. Denna aktivitet i returprocessen skulle man kunna ersätta med en annan som innebär att då returfraktsedeln skapas, skickas den via e-post direkt till den kund som vill returnera varorna. Kunden ska i sin tur skriva ut denna returfraktsedel i sin skrivare på ett **rött** papper. Anledningen till den röda färgen på returfraktsedeln är att SL vid mottagandet av returleveransen lättare identifierar vad som är returgoods och vad som är vanligt gods. Därefter ska kunden fästa denna returfraktsedel **väl synligt** på den pall som godset står på. Med ett införande av detta försvinner även problemet med ”dolda skador” som uppstår då returgodset nu alltid kommer att vara tydligt märkt. Återigen görs detta för att underlätta returhanteringen på SL.

Denna förändring är en väldigt liten förändring för en utomstående, men för SL innebär det en direkt förändring i den interna processen. Vi har genom denna förändring lyckats eliminera det ständigt återkommande problemet med att returgoods levereras utan det viktiga 96 numret. Denna förändring innebär att

det nu på SL endast uppstår två scenarier vid returleveranser då en fraktsedel med ett 96 nummer alltid finns tillgängligt. Dessa scenarier skulle då vara:

- Returgodset är skadat
- Returgodset är ej skadat

Inte nog med att antal scenarier har minskat så innebär även denna förändring att endast fysiskt skadat gods kommer att finnas i lager 04 i väntan på åtgärd från Shell. Då en fraktsedel med ett 96 nummer alltid kommer att finnas bifogat med returgodset finns det ingen nödvändighet till att lagra godset i lager 04, utan man kan direkt placera godset i datorsystemen samt lagra in det fysiskt i lager 01.

Denna förändring skulle utgöra kostnadsbesparingar i form av administrativa kostnader som annars används till att återskapa/återfinna den korrekta fraktsedeln. Vidare är detta även en tidsbesparande åtgärd då personalen på SL direkt kan identifiera vad som är returgods och vad som är vanligt gods.

Det har framgått att när admin bokar hämtning av returgods så når aldrig den informationen SL. SL får reda på huruvida det finns returgods först i början av ett arbetspass. Denna information anser jag är nödvändig för att SL ska kunna planera returprocessen. Vidare har det bekräftats att sådan information är önskvärd av personalen som arbetar i returprocessen. Därav anser jag att admin skall, då denne bokar hämtning av returgods, även förse SL med en specifikation av den inplanerade returleveransen. Denna specifikation skall innehålla vad för produkter det är (exempelvis artikelnumret), antalet pallar som levereras och även antalet produkter per pall. I denna specifikation skulle man även kunna ange om godset är fysiskt skadat eller inte samt specificera för vilket gods det gäller. Detta skulle utgöra att SL får bättre översikt av den kommande returleveransen men även ha rätt förutsättningar som behövs för att kunna planera och därefter behandla returgodset.

Vidare har det uppstått situationer då returgodset som har levererats till SL redan har utgått från sortimentet. Dessa produkter lagras in som vanligt och därmed minskar lagerplatser åt vanligt gods. Detta kan åtgärdas på så sätt att när admin beställer hämtning av returgods, skickas samtidigt en kopia av returfraktsedeln och returspecifikationen till Shell. Därefter kan Shell identifiera om något gods har utgått från sortimentet och meddela detta till SL innan returgodset levereras. På så sätt kan SL placera detta gods i lager 04 tills dess att Shell bestämmer om man skall sälja det returnerade godset till reducerat pris eller om det skall kasseras. Detta beslut som Shell ska fatta får inte dra ut på tiden och för att säkerställa att så inte blir fallet skall SL i samråd med Shell komma överrens om en kravspecifikation. Om det skulle vara så att returfraktsedeln försvinner av någon anledning kan den snabbt återfinnas då Shell har en kopia på den och returspecifikationen.

När returgoods samkörs med vanligt gods är det viktigt att det inte sker en förväxling mellan vilket gods som är vilket. Det får inte heller vara så att returgoods som är fysiskt skadat i form av läckage utgör en risk för att det skadar vanligt gods eller returgoods som är fysiskt godkänt. Om SL väljer att införa förslaget med de röda returfraktsedlarna som är väl synligt uppsatta på pallarna, säkerställer man att returgodset inte förväxlas med det vanliga godset. För att minimera risken att läckage från returgodset skadar det vanliga godset eller returgoods som är fysiskt godkänt kan SL exempelvis ställa krav på den Shell klient som transporterar returgodset. Dessa krav kan förslagsvis vara att returgodset lastas sist i lastbilen och även indelat på så sätt att det returgoods som är skadat står för sig, och det returgoods som är fysiskt godkänt står för sig. Om det inte är möjligt att lasta godset enligt det ovanstående förslaget kan SL exempelvis ställa krav på att returgodset som är fysiskt skadat skall vara ordentligt inplastat för att på så sätt minimera risken att det skadar annat gods i omgivningen.

För att göra returhanteringen mer flytande och effektiv kan förslagsvis ett kanbansystem införas vid hämtning av returgoods som skall kasseras. Numera hålls det returgoods som skall kasseras i större behållare och lagras till dess att man beställer hämtning av returgodset. Då dessa behållare frilagras kan SL märka upp den lageryta där det står lagrat. Denna märkning skulle kunna vara utformad på så sätt att när returgodset överskrider en linje skall man beställa hämtning av returgodset, då det kasseras externt. På så sätt får man ett mer överskådligt och jämnt produktflöde.

Som en fortsättning på ovanstående förslag är det nödvändigt med en layoutändring i lager 04. Denna layoutändring inkluderar även en tydlig och överskådlig märkning av lagerytan. Man bör även dela in lager 04 i sektioner som är kategoriserade efter fysiskt skick, därefter 96 nummer. På så sätt får man mer ordning och bättre översikt av lagret och det returgoods som finns där.

Om SL väljer att införa de förslag som nämnts ovan kan man därmed även minska antalet interna förflyttningar som sker då gods lossas på terminalen. Då all nödvändig dokumentation följer med returgodset kan det, efter lossning, transporteras direkt till lager 04 och därefter tar personalen på SL vid och "bearbetar" det. Detta medför att lager X kan användas till att lagra vanligt gods samt så försvinner en mellanhantering av returgodset.

Som det ser ut i dagsläget är det endast två personer på SL som vet hur man arbetar i returprocessen. Detta innebär att det under semesterperioder och/eller eventuella sjukdomstillfällen så finns det ingen som vet arbetsrutinerna i returprocessen. På grund av detta har det förekommit att höga lagringsvolymerna av returgoods har uppstått under dessa tider. För att undvika detta är det i synnerhet nödvändigt att SL upprättar tydliga arbetsinstruktioner belägna i lager 04. Dessa skall vara överskådliga och instruerande på så vis att vem som helst ur personalen på SL ska veta hur arbetsrutinerna ser ut i returprocessen och därmed kunna "bearbeta" returgodset.

För att dessa förslag ska bli effektiva och utgöra någon nytta alls är det viktigt att SL antar en mer kravställande roll än dagens. Detta innebär att returgodset som levereras inte längre får ankomma oannonserat, vara dåligt märkt eller vara blandat under transport. Dessutom finns i dagsläget inga krav på Shell för inom vilken tid de skall meddela SL om åtgärd vid skadat gods, dvs. kassering eller omstöp. Detta har medfört att höga lagringsvolymerna av skadat returgodset uppstått på SL. Även i detta fall är det nödvändigt att SL antar en mer kravställande roll och i samråd med Shell kommer överrens om en tidsram för när besked senast skall komma.

För att sammanfatta förbättringsförslagen och skapa en överskådlig bild av dessa, presenteras de i Tabell 1 nedan:

Tabell 1 Förbättringsförslag och resultaten av dessa vid en implementering

	Förbättringsförslag	Resultat som uppnås vid implementering
1	Upprätta skaderapporter	<ul style="list-style-type: none"> • Bättre översikt över skadornas omfattning. • Förståelse för skadornas uppkomst. • Möjlighet att använda dessa som beslutsunderlag i förebyggande syfte. • Översikt över hela produktflödet.
2	Upprätta en ny returfraktsedel.	<ul style="list-style-type: none"> • Problemet med att returgodset levereras utan 96 numret elimineras. • Endast två scenarier uppstår vid returleveranser. • Kostnadsbesparingar i form av administrativa kostnader. • Tidsbesparingar då det blir lättare att identifiera gods.
3	Specifikation av returleveransen.	<ul style="list-style-type: none"> • Bättre översikt av framtida returleveranser. • Möjlighet att planera returhanteringen.
4	Kopia av returfraktsedel och returspecifikation.	<ul style="list-style-type: none"> • Shell kan identifiera gods som utgått från sortimentet och meddela detta till SL. • SL kan därmed placera godset i lager 04 vilket bidrar till att lagerplatser i lager 01 frigörs.

5	Krav på Shell klient.	<ul style="list-style-type: none"> • Risken minskar för ytterligare skador under returtransporten. • Lättare att identifiera vilket gods som är vilket.
6	Kanbansystem för hämtning av gods som skall kasseras.	<ul style="list-style-type: none"> • Överskådligt och jämnt produktflöde. • Möjlighet att boka hämtning i tid.
7	Layoutändring i lager 04.	<ul style="list-style-type: none"> • Bättre översikt av lagret och det returgods som finns där. • Bättre ordning av det gods som finns placerat i lagret. • Bättre arbetsmiljö.
8	Frigöra yta i lager X.	<ul style="list-style-type: none"> • Antalet interna förflyttningar minskar. • Lagerytan i lager X kan användas till att lagra vanligt gods.
9	Upprätta tydliga arbetsinstruktioner.	<ul style="list-style-type: none"> • Höga lagringsvolymerna under semesterperioder och/eller sjukdomstillfällen försvinner. • Bearbetningen av returgods kan utföras av någon annan ur personalstyrkan.
10	SL ska anta en mer kravställande roll.	<ul style="list-style-type: none"> • Returgods ankommer inte oannonserat. • Returgods innehar bra märkning. • Returgods är inte blandat med annat gods under transport. • Höga lagringsvolymerna av returgods i lager 04 minskar då SL får åtgärdsförslag från Shell inom en rimlig tidsperiod.

De föreslagna förbättringsförslagen ovan skall vid en eventuell implementering göras i den ordning som är angiven eftersom vissa av dessa inte går att fullborda om de föregående inte har implementerats.

7 Diskussion

Målet med detta arbete var att identifiera vilka brister som fanns i returprocessen och därefter ta fram lämpliga förbättringsförslag i returhanteringen. De brister som identifierades i returprocessen är nog inte helt okända för SL men däremot kan förbättringsförslagen som presenterats vara en vägledning till hur man ska lösa problemen som återfinns i returprocessen. Det återkommande problemet med att fraktsedlar med ett 96 nummer inte finns, ansågs av skribenten vara den största bristen i returprocessen. Utifrån vad som är beskrivet i rapporten kan man se att denna brist är början på en ond cirkel med ett flertal negativa konsekvenser som följd. Om denna brist kan elimineras bidrar det till att de följande konsekvenserna automatiskt försvinner. Detta omnämns även i den teoretiska bakgrunden där Blumberg (2005) påpekar att avsaknaden av information, i detta fall en fraktsedel med ett 96 nummer, ofta leder till skiljaktigheter mellan produktens ursprungliga pris och den begärda krediten. Det förbättringsförslag som har presenterats för att lösa detta problem kan anses som en möjlig lösning och innebär inga kännbara ökade kostnader.

Förutom det ovan nämnda förbättringsförslaget återfinns det i rapporten ett flertal andra förslag till förbättringar som kan genomföras. Alla förbättringsförslag tillsammans anses vara möjliga lösningar som skulle förbättra returhanteringen på SL. Detta skulle kunna vara början på en långsiktig utveckling av den omvända logistiken på företaget och försörjningskedjan de tillhör. Dessa förbättringsförslag gynnar inte enbart SL utan även deras kund Shell då mindre administrativt arbete läggs på att återskapa/återfinna fraktsedeln med 96 numret. Vidare innebär ett upprättande av skaderapporter att både SL och Shell får ökad förståelse för skadornas omfattning och uppkomst. Fortsättningsvis tror jag att både SL och Shell har en vision om att inga skador på godset skall uppstå, därav anses skaderapporterna utgöra en grundsten i det förebyggande arbetet mot att färre skador uppstår.

De processer som utgör huvudsyftet med SL: s verksamhet, dvs. inleverans- och utleveransprocessen, kan anses som väl utformade och inarbetade. Det är dessa processer som företag i allmänhet vill förbättra för att uppnå långsiktiga mål; dvs. man genomför förändringar för att minska ledtider, minska produktionskostnader m.fl., i syfte till att öka lönsamheten. Att företag i allmänhet väljer att fokusera sitt förbättringsarbete mot den "vanliga" produktionen är en slutsats som kan styrkas med hjälp av litteraturen. För att förbättra sin "vanliga" produktion finns det väl beprövade metoder och detta har även studerats flitigt genom alla år av produktionsarbete. Anledningen till att detta tas upp i diskussionen är att fenomenet med returflödet av gods inte är lika utstuderat. Stor del av litteraturen som finns kring detta ämne handlar mest om gods som ska återvinnas. Det gods som inte ska återvinnas, exempelvis gods som returneras på grund av felbeställningar etc. tillhör ju också ett flöde som går bakåt, dvs. från slutkunden till leverantören och eventuellt producenten. Detta benämns i rapporten som omvänd logistik och anses som

den mest rättvisa beteckningen. Anledningen till det påståendet är att det gods som finns i det omvända logistiska systemet kan vara både gods som ska återvinnas men även gods som ska returneras på grund av felbeställningar etc. Med andra ord behöver inte det returnerade godset nödvändigtvis återvinnas eller vara fysiskt skadat, det kan även vara gods som åter skall lagras och distribueras ut till kunder. Det omvända logistiska systemet är inkluderat i det hela logistiska systemet hos ett företag och utgör därför en del utav de totala kostnader som finns i företaget. Därav anses det nödvändigt att man även lägger tid och pengar på att förbättra det omvända logistiska systemet. Det finns ingen mening med att förbättra och effektivisera den "vanliga" produktionen om de stora kostnadsposterna återfinns i det omvända logistiska systemet.

Slutligen anser jag att analysen av returprocessen som genomfördes bidrog till trovärdiga resultat som kunde åstadkomma mer klarhet kring de problem som finns i returprocessen. De metoder som användes i datainsamlingen anses som väl beprövade metoder och relevanta för denna typ av studie. Trovärdigheten i de data som erhållits kan anses som hög då triangulering tillämpades men även på grund av att noggranna återgivningar av observationerna gjordes. Av analysen framgår det orsaker till varför gods returneras och dessa anses inneha hög trovärdighet då orsakerna omnämns inom litteraturen och framförallt i den teoretiska bakgrunden. Metoden med att använda sig utav orsak – verkan samband vid analysen av returprocessen ansågs som mest relevant för att skapa förståelse för den rådande situationen.

Med detta sagt anses målet med arbetet väl uppfyllt och min förhoppning är att denna rapport kan vara till hjälp för Schenker Logistics AB.

8 Referenser

Litteratur

- Blumberg, D. (2005). *Introduction to management of reverse logistics and closed loop supply chain processes*. CRC Press, Florida, ISBN 1-57444-360-7
- Jonsson, P. & Mattsson, S-A. (2005). *Läran om effektiva materialflöden*. Studentlitteratur, Lund, ISBN 91-44-04182-9
- Larsson, E. & Ljungberg, A. (2001). *Processbaserad verksamhetsutveckling*. Studentlitteratur, Lund, ISBN 91-44-01270-5
- Lumsden, K. (2006). *Logistikens grunder*, andra upplagan. Studentlitteratur, Pozkal, ISBN 91-44-02873-3
- Olhager, J. (2000). *Produktionsekonomi*. Studentlitteratur, Pozkal, ISBN 91-44-00674-1
- Rogers, D. S. & Tibben-Lembke, R. S. (1998). *Going backwards: reverse logistics trends and practices*. Reverse Logistics Executive Council, Center for Logistics Management, University of Nevada, Reno
- Williamson, K. (2002). *Research methods for students, academics and professionals*, andra upplagan. Centre for Information Studies, Wagga wagga, NSW, ISBN 1-876938-42-0

Artiklar

- de Brito, M.P. & Dekker, R. (2003). *A framework for Reverse Logistics*. Erim Report Series Research in Management (nr. ERS-2003-045-LIS), Erasmus Universiteit Rotterdam, The Netherlands.

Webbsidor

- Trivector LogiQ AB (2008). [Elektronisk]. Tillgänglig: <http://www.process.nu/images/miljo_innan.gif> [2008-10-19]
- Nationalencyklopedin (2008). [Elektronisk]. Tillgänglig: <<http://www.ne.se>> [2008-10-18]

9 Bilagor

Bilaga 1 Processkarta omstöp.

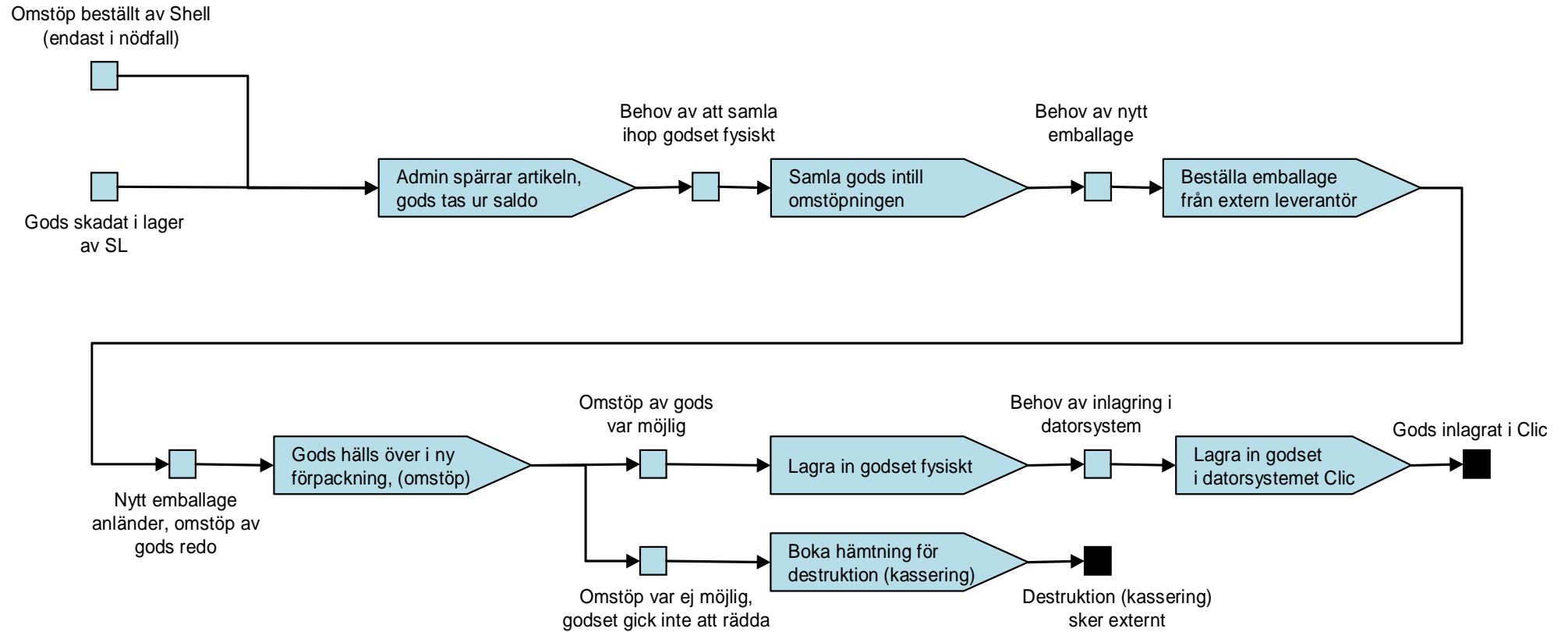
Bilaga 2 Processkarta av returprocessen fram till mottagandet av returgods hos SL.

Bilaga 3 Processkarta av scenario 2.

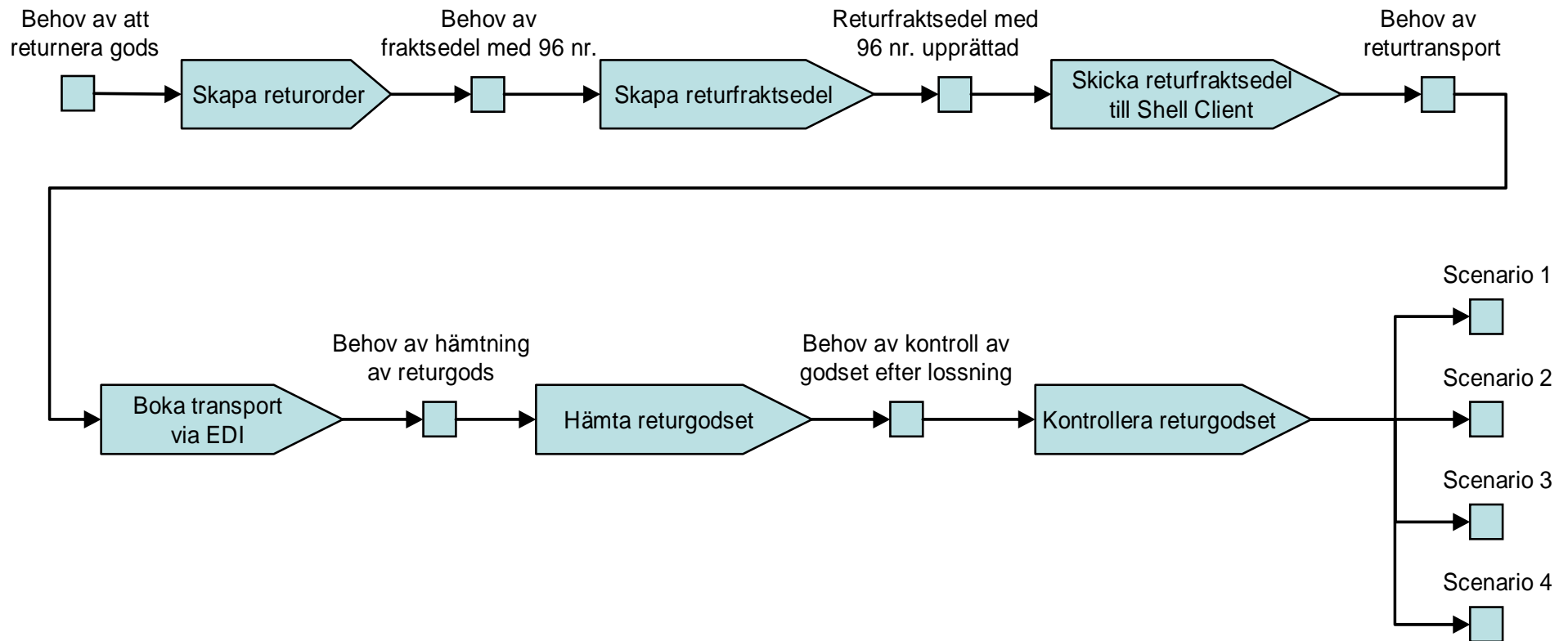
Bilaga 4 Processkarta av scenario 3.

Bilaga 5 Processkarta av scenario 4.

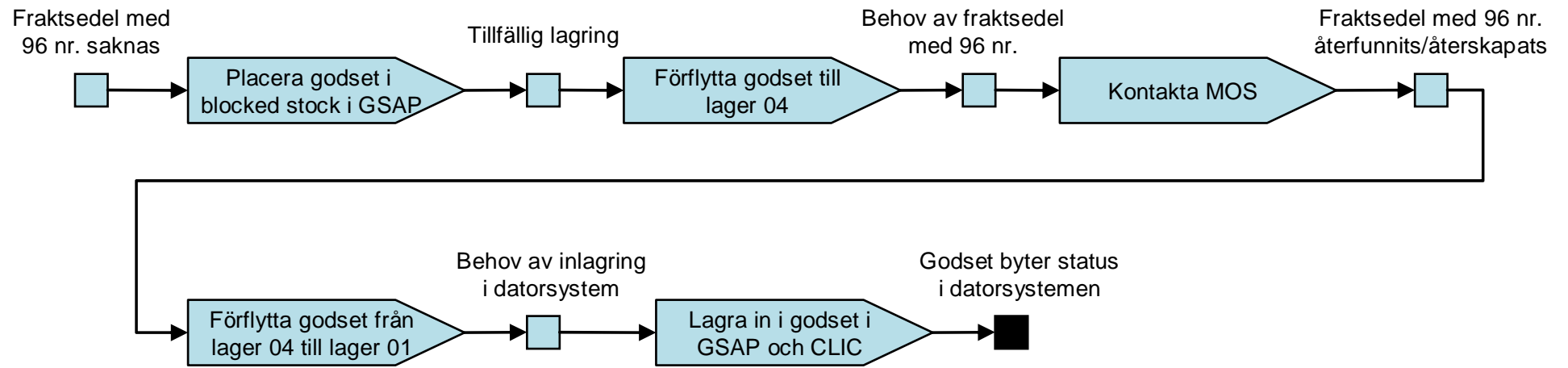
Bilaga 1. Processkarta omstöp.



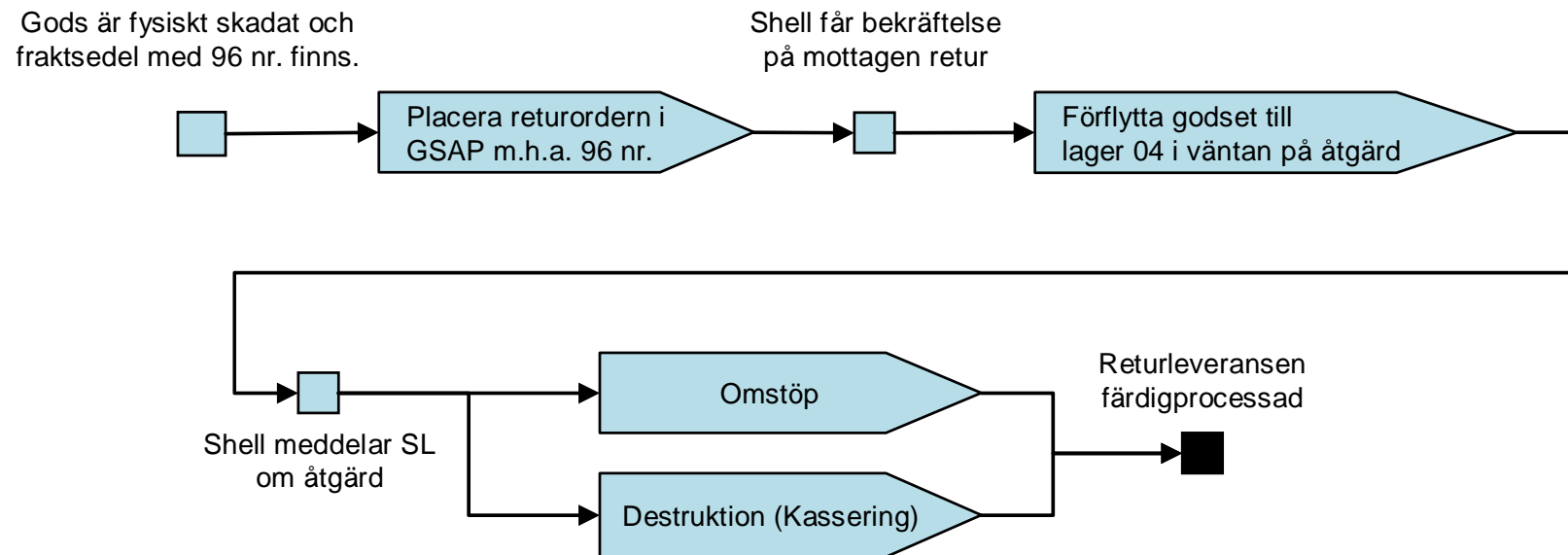
Bilaga 2. Processkarta av returprocessen fram till mottagandet av returgoods hos SL.



Bilaga 3. Processkarta över scenario 2.



Bilaga 4. Processkarta över scenario 3.



Bilaga 5. Processkarta över scenario 4.

