



# Handelshøyskolen BI

## BTH 11411 Bacheloroppgave - Forretningsutvikling og digitalisering

Bachelor thesis 100% - W

### Predefinert informasjon

<b>Startdato:</b>	10-01-2022 09:00	<b>Termin:</b>	202210
<b>Sluttdato:</b>	03-06-2022 12:00	<b>Vurderingsform:</b>	Norsk 6-trinns skala (A-F)
<b>Eksamensform:</b>	D		
<b>Flowkode:</b>	202210  10356  IN08  W  D		
<b>Intern sensor:</b>	(Anonymisert)		

### Deltaker

Navn:  Camilla Eide og Birgit Marie Christensen

### Informasjon fra deltaker

<b>Tittel *:</b>	Digitale muligheter for en miljøvennlig returtjeneste
<b>Navn på veileder *:</b>	Olav Bjerke Soldal

Inneholder besvarelsen  Nei  Ja  
konfidensielt materiale?:  Kan besvarelsen offentliggjøres?:

### Gruppe

**Gruppenavn:** (Anonymisert)  
**Gruppenummer:** 7  
**Andre medlemmer i gruppen:** 1044937

Bacheloroppgave  
ved Handelshøyskolen BI

# Digitale muligheter for en miljøvennlig returtjeneste



Eksamenskode og navn:

**BTH 1141 – Forretningsutvikling og digitalisering**

Utleveringsdato:

10.01.2022

Innleveringsdato:

03.06.2022

Stuedsted:

BI Oslo

# Innholdsfortegnelse

<b>Innholdsfortegnelse</b> .....	<b>i</b>
<b>Sammendrag</b> .....	<b>iv</b>
<b>1.0 Innledning</b> .....	<b>1</b>
1.1 Presentasjon av Posten AS.....	1
1.2 Bakgrunn for valg av oppgave: .....	1
1.3 Problemstilling.....	1
1.4 Formål med oppgaven.....	2
<b>2.0 Litteratur</b> .....	<b>2</b>
2.1 Porters fem krefter: .....	2
2.2 Rikt bilde .....	2
2.3 SWOT.....	3
2.4 Forretningsmodell.....	3
2.5 Digitaliseringskanvas:.....	3
2.6 Prosessmodell.....	3
2.7 Modell for virksomhetsarkitektur.....	4
2.8 Kvalitativ metode.....	5
2.9 Kvantitativ metode .....	6
2.10 Virtuell prototype .....	6
2.11 "The Innovator's Method".....	6
2.12 Bærekraft.....	6
<b>3.0 Situasjonsanalyse</b> .....	<b>7</b>
3.1 Logistikkbransjen.....	7
3.1.1 Porters fem krefter .....	8
3.2 Miljømessig status.....	8
3.3 Returtjenesten .....	8

3.4 Rikt bilde .....	9
3.5 SWOT .....	10
3.6 Forretningsmodell.....	11
3.7 Digitaliseringskanvas.....	12
3.8 Prosessperspektivet .....	12
3.8.1 Prosessmodell for sluttkunde:.....	13
3.8.2 Prosessmodell for intern returprosess .....	14
3.9 Virksomhetsarkitektur .....	14
3.10 Endringsbehov .....	16
3.11 Aktuelle tiltak.....	16
3.12 Mål med tiltakene .....	16
3.13 Effekt.....	17
<b>4.0 Løsning .....</b>	<b>17</b>
4.1 Fremgang til løsningsforslag .....	17
4.2 Løsning 1.....	17
4.3 Løsning 2.....	18
4.4 Valg av løsning .....	18
4.4.1 Refleksjoner om prising .....	20
4.4.2 Alternativ løsning.....	20
4.5 Noen nåværende tjenester fra Posten.....	21
4.6 Wireframe.....	21
4.7 Prototype .....	22
4.8 Flyten .....	22
4.8.1 Informasjonspublisering .....	22
4.8.2 Nettbutikken.....	23
4.8.3 Nytt salg .....	23
4.8.4 Ikke nytt salg .....	23
4.8.5 Prosessmodell for PostenShop .....	23
4.9 Utfordringer.....	24
<b>5.0 Metode.....</b>	<b>24</b>
5.1 Kvalitativ metode.....	24
5.1.1 Intervju med Posten .....	24

5.2 Kvantitativ metode .....	25
5.2.1 Spørreundersøkelse ved tilbakemelding av løsning .....	25
5.2.2 Spørreundersøkelse av forbrukere og kunder .....	25
<b>6.0 Resultat .....</b>	<b>26</b>
6.1 Miljømessig behov .....	26
6.2 Sakkyndige .....	26
6.3 Forbrukere .....	27
6.4 Aktører/nettbutikker .....	27
6.5 Spørreundersøkelse .....	27
<b>7.0 Justert løsningsforslag .....</b>	<b>28</b>
<b>8.0 Konklusjon .....</b>	<b>28</b>
<b>9.0 Refleksjonsnotat .....</b>	<b>29</b>
<b>Bibliografi .....</b>	<b>32</b>

## Sammendrag

Denne bacheloroppgaven er skrevet i fordypningsfaget forretningsutvikling og digitalisering, og tar for seg virksomheters forbedringspotensial innen teknologi og digitalisering. Dette er et emne som er svært relevant for alle bedrifter i dag, både når det gjelder konkurranse i markedet og bærekraft. Oppgaven tar for seg returtjenesten hos Posten Norge AS, og fokuserer på temaet rundt bærekraftig utvikling.

Etter å ha fått en oversikt over utfordringer ved retur fra interne interessenter kom vi opp med en problemstilling, som vi ønsket å få svar på: **Hvordan kan Posten Norge AS gjøre returtjenesten mer bærekraftig?**

Oppgaven starter med å presentere relevant litteratur vi har anvendt gjennom teksten, i et eget litteraturkapittel. Deretter fortsetter vi med å gi et overordnet blick over hvordan bransjen logistikk er, for så å rette blikket inn mot Posten, og fordype seg i returtjenesten de tilbyr. Vi vil ta i bruk forskjellige modeller for å belyse muligheter og problemer, både på bransjenivå og på bedriftsnivå. Vi vil se nærmere på prosessen for retur både i henhold til sluttkunden, og for Posten. I prosessanalyse kommer vi frem til at det er store miljømessige utfordringer rundt destruering av returvarer, og lange transportetapper for enkelte produkter. Videre viser vi hvilke deler av bedriften som påvirker returprosessen ved en virksomhetsarkitektur, og deretter beskriver vi samspillet mellom forretningsdriften og teknologien Posten tar i bruk med systemarkitektur.

Ved hjelp av alle de overordnede analysene og metodene kom vi frem til to løsninger, som kunne blitt iverksatt hos Posten. Vi drøftet oss frem til at løsning 1 ville gi mest effekt for å løse den gitte problemstillingen. Vi utarbeidet en prototype for denne ideen, som vi fikk spesifikke tilbakemeldinger på av relevante personer. For å få svar på forbrukernes syn på returløsningen og villighet til å kjøpe brukte produkter, ble det publisert en spørreundersøkelse. Dette ble brukt til å indikere om løsningen har en mulighet i markedet, og hvilke kundesegmenter man burde starte med. Etter å ha analysert alle disse tilbakemeldingene justerte vi deretter på løsningen, hvor det var flere elementer man blir nødt til å ta i betraktning, ved eventuell implementering av ideen.

Til slutt kom vi med en konklusjon om at **løsningen presentert i resultatet vil fjerne deler av transporten i returprosessen, og vil gi returnerte produkter mulighet til å selges på nytt**. Det vil derfor være en løsning for Posten for å bli mer bærekraftig, og samtidig bedre sine verdier i bransjen. Dette er godt for både Postens verdi i markedet, og for å gjøre alle returer mer bærekraftig, om aktørene er villig til å være med på denne innovative løsningen.

# 1.0 Innledning

Oppgaven har som mål å gi en innføring i forretningsutviklings-prosessen hos en stor innovativ virksomhet. Selskapet vi tar for oss er statlig eid og har som mål å utvikle sine tjenester, og bli mer bærekraftig for hvert år. Det er viktig for de å alltid være konkurransedyktig og lønnsomme, samtidig som de ønsker å forbedre samfunnsverdier (Posten Norge AS, 2022). Vi ønsker derfor i denne oppgaven å finne en innovativ digital løsning for en bærekraftig utvikling hos bedriften.

## *1.1 Presentasjon av Posten AS*

Den norske institusjonen Posten Norge AS har en historie som går tilbake til 1600-tallet. Det er et statseid aksjeselskap som har fullmakt til å drive postombæring i Norge. I tillegg til dette eier Posten logistikk-konsernet Bring. Postens målgruppe er det private markedet, og Bring har ansvar for bedriftsmarkedet i Norden i tillegg til at de jobber stedvis i andre land. Post og pakker blir distribuert både fysisk og digitalt. Siden starten av 2000-tallet har det vært en stor endring i konsernet. Inntektene kommer i dag hovedsakelig fra logistikk-tjenestene, mens tidligere har de kommet fra håndteringen av post (Posten Norge AS, 2022). Videre i oppgaven blir det henvist til Posten Norge AS som Posten.

## *1.2 Bakgrunn for valg av oppgave:*

Vi ønsket å få mer kunnskap om en innovasjonsprosess i et selskap. For å gjøre det ønsket vi å komme i kontakt med et større konsern som hadde et potensial, og et ønske om å fornye sine prosesser. Når vi kom i kontakt med Posten, og fikk høre problemer de sto overfor ved returtjenester, ble vi fort engasjert. Når man også vet risikoen og bærekraft-utfordringer knyttet til transport var dette noe vi ønsket å se nærmere på. Temaet engasjerte oss på den måten at det ikke bare vil være lønnsomt for Posten, men kunne også komme til fordel for samfunnet.

## *1.3 Problemstilling*

***Hvordan kan Posten Norge AS gjøre returtjenesten mer bærekraftig?***



## 1.4 Formål med oppgaven

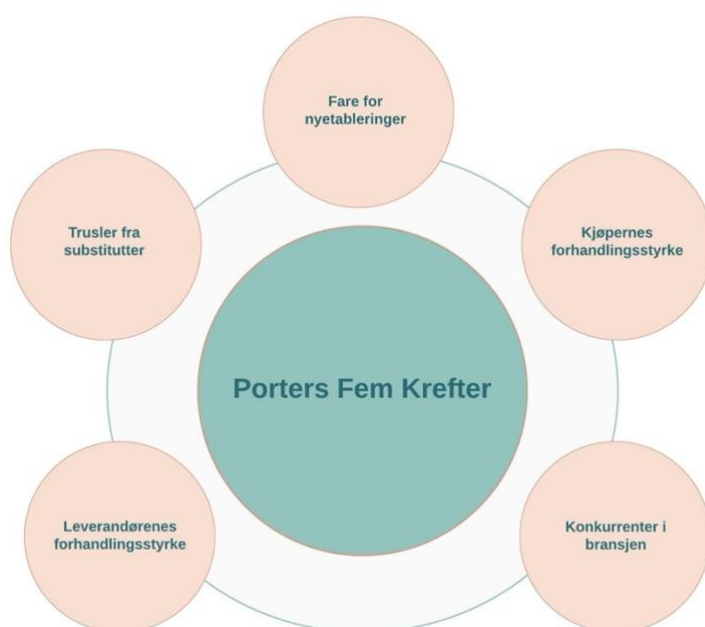
Formålet med oppgaven er å finne en ny og teknologisk løsning for Posten som kan være både lønnsom og skape nye verdier for selskapet. Vi ønsker å finne en løsning som er nytenkende og som vil redusere de miljømessige konsekvensene rundt retur.

## 2.0 Litteratur

I denne oppgaven blir det brukt flere modeller og analyser for å belyse problemstillingen, og finne en optimal løsning på den. Under er det definert forskjellige modeller og begreper som anvendes i oppgaven.

### 2.1 Porters fem krefter:

Porters modell «five forces» gir en oversiktlig analyse av alle aktørene i en bransje, noe som vil gi en dypere forståelse av en bransjes fortjenestepotensiale. Videre gir modellen grunnlag for hvordan et firma burde posisjonere seg for å vinne og opprettholde et konkurransefortrinn.



Figur 1: Porters Five Forces

Modellen identifiserer fem viktige konkurransekrefter:

Fare for nyetablering, leverandørens forhandlingsmakt, kundenes forhandlingsmakt, trusselen for substitutter og rivalisering på konkurransearenaen (Rothaermel, 2019, s. 72).

### 2.2 Rikt bilde

Et “Rikt bilde” er en enkel fremstilling av en situasjon eller problemstilling. Det er et bilde med lite formuleringer, og består for det meste av ikoner og figurer. Formålet med et rikt bilde, er å beskrive menneskelig aktiviteter på en enkel måte, og for å få en overordnet beskrivelse og forståelse av situasjonen. I et rikt bilde er det viktig å få med alle interessenter og

relasjoner mellom dem. Prosesser og aktiviteter må belyses, og temaer som er relevant må komme frem (Monk & Howard, 1998).

### 2.3 SWOT

SWOT-analyse tar for seg hvilke styrker, svakheter, muligheter og trusler som finnes hos en bedrift. Formålet med modellen er å utvikle et mål eller risikovurdering for en gitt problemstilling hos bedriften. Analysen tar hånd om fire viktige spørsmål: Hvilke styrker ser dere i dag? Hvilke svakheter ser dere i dag? Hvilke muligheter har dere i fremtiden? Hvilke hindringer kan oppstå? (Fjeldstad & Lunnan, 2018, s. 200).



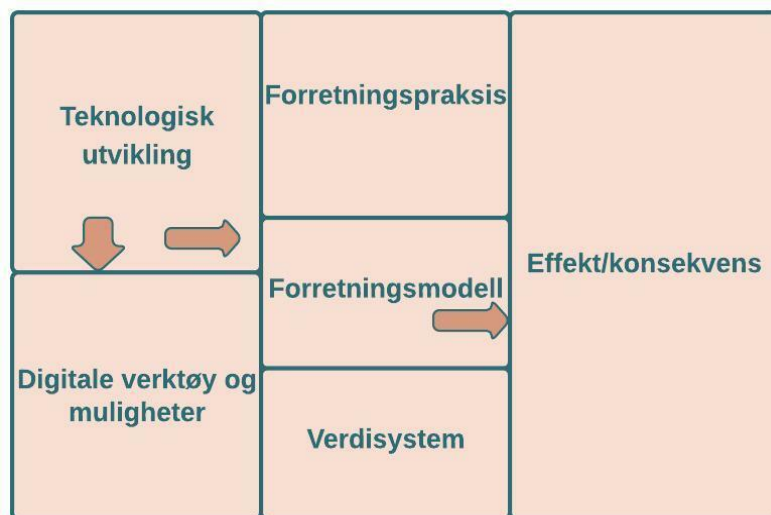
Figur 2: Enkel SWOT

### 2.4 Forretningsmodell

Osterwalders og Pigneurs har utarbeidet et verktøy som beskriver hva en bedrift skaper, leverer og tjener inn av verdi. Modellen består av ni elementer: Kundesegment, verdiløfte, kanal, relasjon, innteksstrøm, ressurser, kjerneaktiviteter, partner og kostnader (Skjølvik & Voldsund, 2018, s. 128).

### 2.5 Digitaliseringskanvas:

Digitaliseringskanvas gir en kartlegging av bedriftens forutsetninger og rammebetingelser. Den skal brukes for å utforske mulighetene ny teknologi kan gi for vår virksomhet (Andresen & Sannes, 2018).



Figur 3: Enkel digitaliseringskanvas

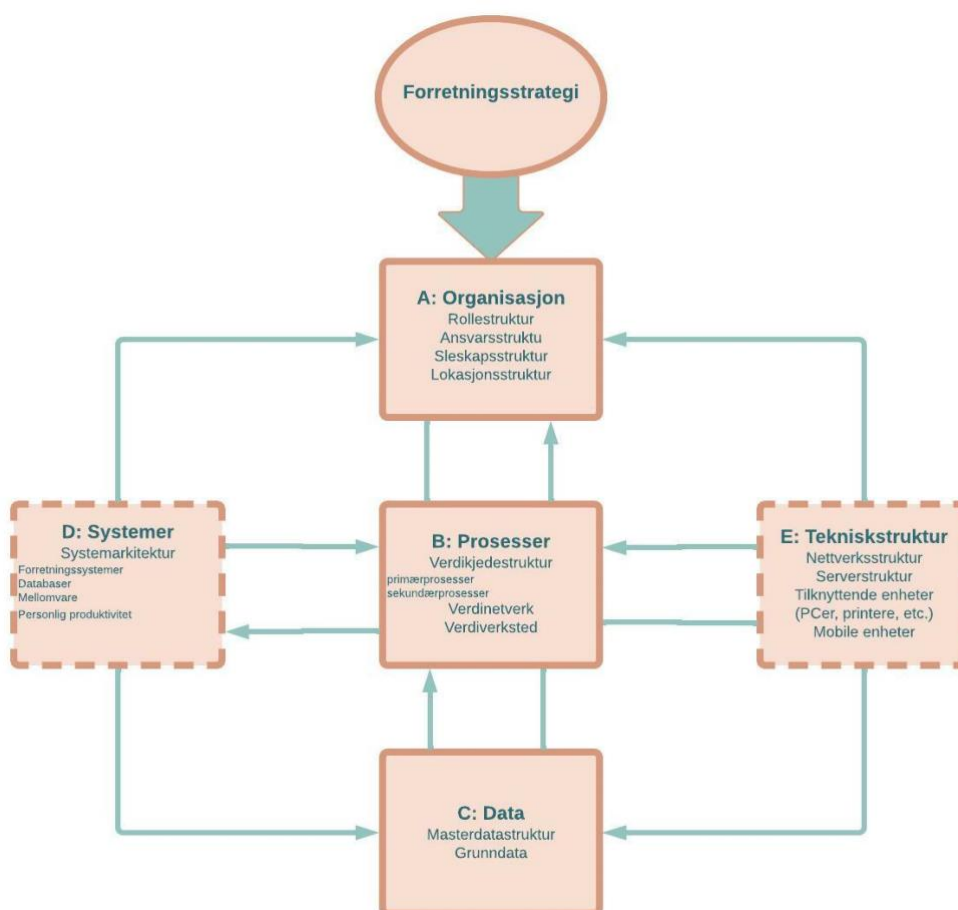
### 2.6 Prosessmodell

Forretningsprosess er en samling av aktiviteter som må gjennomføres for å produsere et produkt eller en tjeneste. Disse aktivitetene viser flyten av materiale, informasjon og kunnskap i prosessen. Ved å analysere forretningsprosesser kan man få en forståelse av hvordan en bedrift fungerer, og hvordan man kan

effektivisere de ulike prosessene i bedriften (Laudon & Laudon, 2021, ss. 73-75)  
Et hjelpemiddel man kan ta i bruk for å visualisere prosesser er *Business process model and notation (BPMN)*.

## 2.7 Modell for virksomhetsarkitektur

Modell for virksomhetsarkitektur er en modell fra Bo Hjort Christensen. Denne modellen består av fem deler: Organisasjon, prosess, data, infrastruktur og system. Av disse er de tre første en del av forretningsstrategien, og de to siste omhandler teknologien i organisasjonen. Ved hjelp av pilene i figuren får man et bilde av hva som påvirker og knytter sammen de forskjellige delene. Dette blir beskrevet dypere under. (Christensen, 2021, ss. 43-50)



Figur 4: Virksomhetsarkitektur

### A: Organisasjon

Organisasjon kan sies å bestå av ansvarsstruktur, rollestruktur og lokasjonsstruktur. Rolle- og ansvarsstruktur viser til hvordan bedriften er delt opp inn i avdelinger, divisjoner og kostnadssteder, og hvordan arbeidsoppgaver og ansvar er fordelt ut på tvers av de ulike avdelingene. Lokasjonsstrukturen viser til hvor bedriften holder til geografisk.

**B: Prosess**

Prosess viser de ulike aktivitetene som skaper verdi for bedriften. Disse deles opp i primærprosesser og sekundærprosesser. For en bedrift er primærprosessene de prosessene som skaper verdi for bedriften slik som salg, markedsføring, service og logistikk. Sekundæraktivitetene er de aktivitetene som er støttende for driften og består av IT, HR, økonomi osv.

**C: Data**

Data omfatter bedriftens masterdata og grunndata. Masterdataen inneholder informasjon som transaksjons, kundeinformasjon og annen innsamlet data. Denne masterdataen kan bli brukt for analyser, markedsføring og annet. Data er avhengig av at systemer og teknisk infrastruktur er på plass, og god innsamling av data kan hjelpe prosessene i bedriften til å effektiviseres.

**D: Systemer**

Systemstrukturen består av bedriftens forretningssystemer, databaser, mellomvare og personlig produktivitet. Oppgavene som bedriften må gjennomføre fordeles mellom disse systemene. ERP-systemer, og nisjesystemer er eksempler på forretningssystemer. For å effektivisere tilgangen til data for enkelte programmer, kan en bedrift ta i bruk *database management system*. Systemene er direkte påvirket av den tekniske infrastrukturen som bedriften har, fordi det er der man får tilgang til disse systemene.

**E: Infrastruktur**

Teknisk infrastruktur er de fysiske komponentene en bedrift trenger for å driftes. Eksempler på dette er PCer, skrivere/skannere, mobiler, osv. Dette er også kjent som tilknyttede enheter. De tilknyttede enhetene er de som samler inn dataen, samt brukes til å gjennomføre de ulike aktivitetene under prosesser.

**2.8 Kvalitativ metode**

Kvalitativ metode er en måte man samler inn data på. Det er data i form av en tekst som gir en dypere forklaring på situasjonen som skal analyseres. Dette samles inn ved for eksempel et intervju, fokusgrupper eller observasjoner (Gripsrud, Olsson, & Silkoset, 2020, s. 103).

## 2.9 Kvantitativ metode

Kvantitativ metode er det motsatte av kvalitativ metode, og er data i form av tall. Denne metoden omfatter som regel mange enheter og er mengdeinnsamling. Dataene går mindre i dybden enn i den kvalitative metoden. Dette samles inn ved for eksempel spørreundersøkelser (Gripsrud, Olsson, & Silkoset, 2020, s. 103)

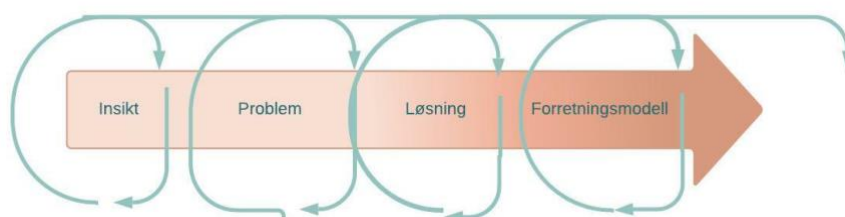
## 2.10 Virtuell prototype

En virtuell prototype er en enkel og realistisk versjon av et nytt system eller teknologi, og som illustrerer funksjonene til den originale teknologien. En slik prototype kan gi svar på om det vil være et gunstig prosjekt, uten å bruke store pengesummer på det. Ved å vise den til brukerne kan en få svar på om det er verdt å investere i løsningen og eventuelt om det bør gjøres endringer (Furr & Dyer, 2014, ss. 122-123).

## 2.11 “The Innovator's Method”

Dette er en modell av Furr og Dyer. Den illustrerer en serie eksperimenteringssykluser som reduserer usikkerheten fra et problem oppstår til man tar en løsning til markedet. Modellen er illustrert under og består av fire deler; innsikt, problem, løsning og forretningsmodell.

Innsikt handler om å få overblikk og finne «overraskelser». Problem fasen har som mål å oppdage problemer som er verdt å fikse. I løsnings delen vil man skape et svar på problemet, og modellere en prototype for å få svar på viktig spørsmål ved løsningen. I forretningsmodellen skal man validere sin strategi for å gå ut i markedet med sin løsning (Furr & Dyer, 2014, s. 30).



Figur 5: The innovator's Method

## 2.12 Bærekraft

Bærekraft betyr at noe passer med idealet om bærekraftig utvikling. «En bærekraftig utvikling vil si en utvikling som tilfredsstillende behovene til menneskene som lever nå, uten å ødelegge fremtidige generasjoners muligheter til å tilfredsstillende sine behov.» (Tjernshaugen, 2022)

## 3.0 Situasjonsanalyse

### 3.1 Logistikkbransjen

Logistikk og transport av varer er en støttefunksjon til alle bedrifter i samfunnet. Aktører er helt avhengig av at varer leveres i tide, hele døgnet, som gir bransjen en stor nytteverdi. I tillegg til å levere varer til sektorer som industri, handel og service har det i økende grad blitt levert varer hjem på døren til privatpersoner. Bare de siste to årene har det vært stor økning av kjøp i nettbutikker. I 2020 brukte Norge hele 84,8 milliarder kroner på netthandel av fysiske varer, som utgjør en andel på 54% av all e-handel som gjøres. Dette er en økning på 37,4 milliarder fra året før, hvor vi brukte 47 milliarder norske kroner (Nets, 2020).

Alle varer som blir kjøpt på nett blir transportert så nærme sluttkunden som mulig, og transporteres på flere måter. Ved transport av varer kan det bli tatt i bruk fly, båt, tog og bil. I Norge utgjør transport 31% av all klimagassutslipp, og transportselskapene står for en stor andel av dette. For logistikkbransjen er målet å senke disse utslippene. Det finnes tre strategier for å forbedre bærekraftig transport. (1) Man kan endre transportmiddel og måten man transporterer på, (2) transportere mindre, som å transportere sjeldnere og ikke unødvendig transport, og (3) man kan transportere mer effektivt som for eksempel store forsendelse sjeldnere, og ikke mindre forsendelser ofte (Ungt Entreprenørskap).

Med disse strategiene ser man det er flere som endrer transportmidler, fra fossile kjøretøy til el-biler, og tog blir mer tatt i bruk. Noen endrer også leveringsmetode for å ha et felles hentested, for å unngå unødvendig kjøring. Ved siden av disse tiltakene er det fremdeles viktig for selskaper i logistikkbransjen å være best på både leveringstid og pris, for både enkeltindivider og bedriftskunder.

### 3.1.1 Porters fem krefter

Modellen viser bransjens utfordringer knyttet til forskjellige faktorer i distribusjonsbransjen.



Figur 6: Porter's five forces for Posten Norge AS

### 3.2 Miljømessig status

På verdensbasis er det estimert at returer alene utgjør 2,3 milliarder tonn avfall. USA står for omtrent 15 millioner tonn med CO<sub>2</sub>-utslipp fra returer. Til sammenligning slipper norsk olje og gass-produksjon ut 14 millioner tonn CO<sub>2</sub> per år. Ved salg av tekstiler på nett blir cirka 50% av alle varene returnert, og hele 80% av disse er grunnet feil størrelse på varen. Det er flere aktører som prøver å finne løsninger for å lette denne enorme belastningen på miljøet (Eikeland, 2021).

Hos Posten utgjør returvarer omtrent 25% av vareflyten. Av disse er 50% tekstiler, og rundt 10% er teknologi, som er informasjon fra muntlig intervju. Tallene for de neste beregningene er hentet fra års- og bærekraftrapporten for Posten i 2020. Da var det totale utslippet for Posten på ca. 300 tusen tonn CO<sub>2</sub>, som vil si at returer utgjør omtrent 75 tusen tonn CO<sub>2</sub>.

### 3.3 Returtjenesten

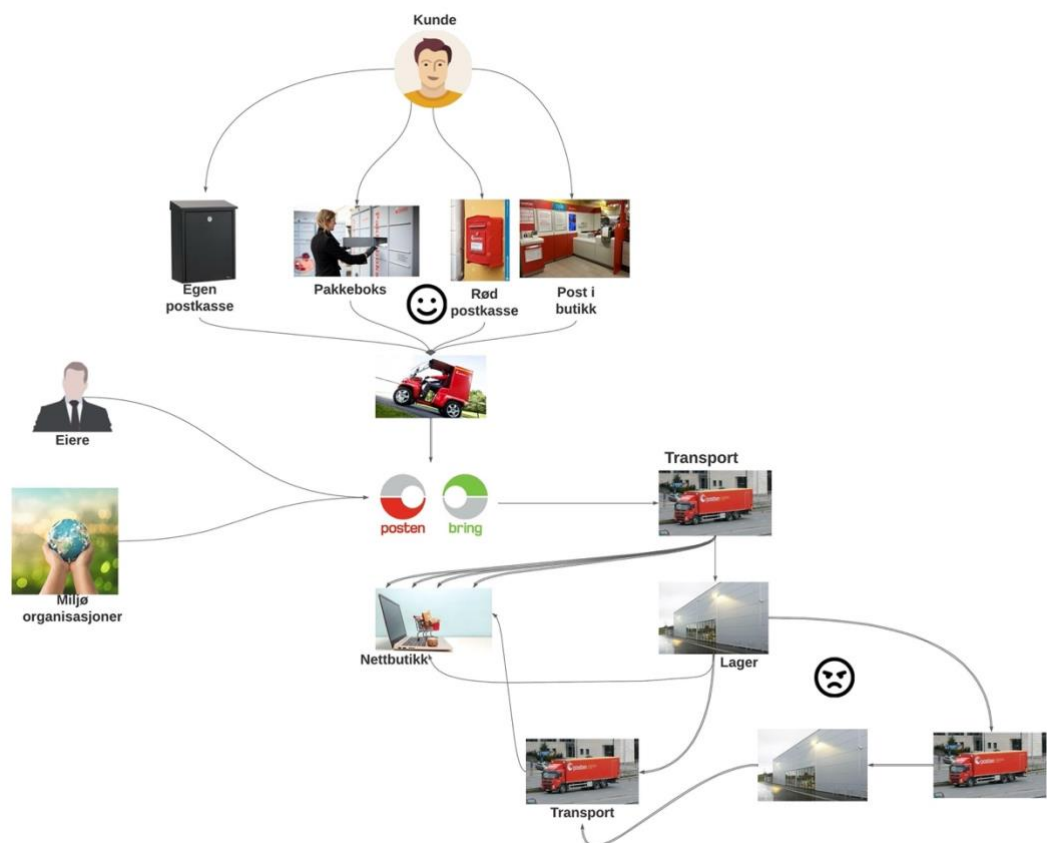
Posten Norge AS har i lang tid tilbudt returtjenester for nettbutikker og deres kunder. Forbrukere som handler varer på nettet i dag har en lovbestemt rett til å kunne angre på kjøpet innen 14 arbeidsdager (Angrerettloven, 2014). Dette er det svært mange kunder som tar i bruk, rett og slett fordi det er flere som handler varer via nettet i dag. Man ser en økning på netthandel med 24% fra 2020 til 2021,



og med denne økningen ser vi også en sammenheng med økning i antall returer (Toraman & Frøberg, 2021)

Grunnet Covid-19 situasjonen de to siste årene har ikke folk hatt mulighet til å være i fysiske butikker for å prøve, se og kjenne på produktene før de handler. Dette har ført til at kundene har fått øynene opp for mulighetene som finnes hos flere nettbutikker. For nettbutikker er det å ha en god returordning en viktig tjeneste for å oppnå konkurransefordel. Retur er derfor en viktig tjeneste for nettbutikker, selv om det kanskje ikke alltid er like lønnsomt grunnet de store kostnadene ved transport. I tillegg til at tjenesten er viktig å ha tilgjengelig, er det minst like viktig at prosessen skal være enkel for kunden å gjennomføre. Dette gjør at Posten må tilby en god løsning som er attraktiv for aktører.

### 3.4 Rikt bilde



Figur 7: Rikt bilde for Posten Norge AS

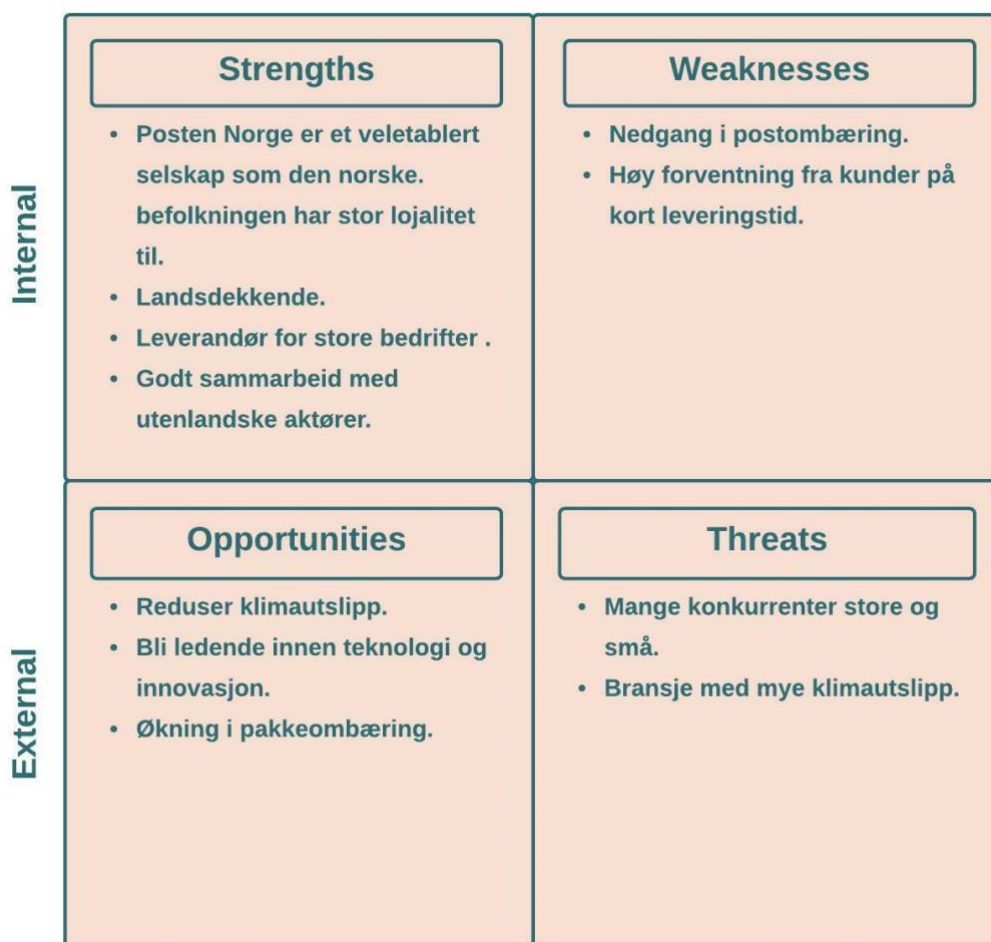
Dette rike bildet illustrerer hvordan en retur foregår, og hvilke interessenter som blir påvirket av de forskjellige delene ved en retur. Man ser hvilke valgmuligheter kundene har, og hvordan dette blir transportert videre til Postens terminaler. Her har de fått til en miljømessig god transport, ved å benytte seg av egne el-biler som



er et mindre belastende tiltak på miljøet. Videre blir varene transportert med større trailere. I noen tilfeller blir returvarer sendt i én og én transitt, som fører til mye transport frem og tilbake. Ved en oppsamling av varer til nettbutikkene blir det en felles transitt for flere returvarer.

For denne tjenesten er det to ekstra interessenter som er viktig å ha fokus på som vises til venstre på bildet. Det første er eiere som ser på de økonomiske og verdimessige faktorene for returløsningen. Den andre er miljøorganisasjoner som ser på konsekvensene for tjenesten, og som jobber mot disse, og ønsker forbedringer.

### 3.5 SWOT

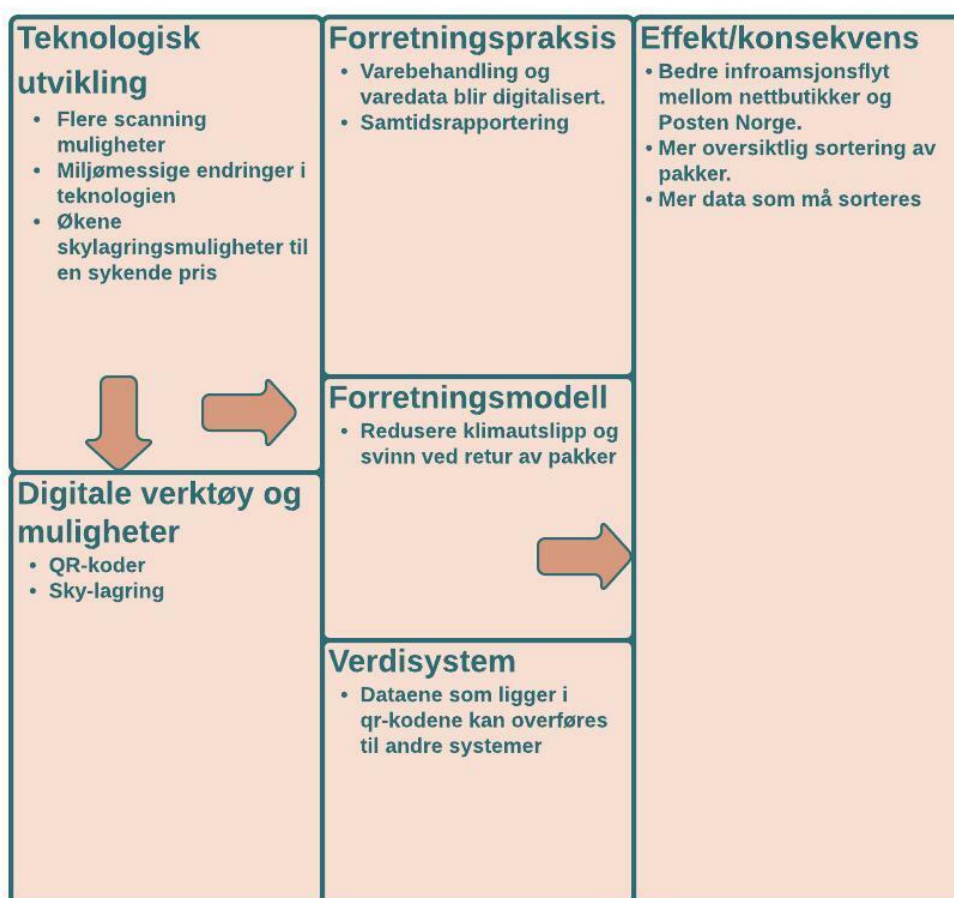


Figur 8: SWOT for Posten Norge AS

### 3.6 Forretningsmodell

**Kundesegmentet** til Posten er både privat og bedriftskunder. Deres tjenester er landsdekkende, og arbeider også noe utenlands. **Verdiløfte** deres er at brev og pakker blir levert hjem til kundene samt at returer skal også gå sømløst for deres kunder. De **Kanalene** som Posten har for henting og returer er gjennom sine egne lokaler som Post-i-butikk, fra kundens egen postkasse, røde postkasser og pakkebokser. Kanalene de har for kommunikasjon med kundene sine er deres egne nettsider og sosiale medier. Den **relasjonen** Posten har til kundene er svært god. I BIs Kundebarometer var de på plass nummer 101 i 2021. Postens kundelojalitet ligger høyere enn deres kundetilfredshet (Handelshøyskolen BI, 2022). **Inntektsstrømmen** i Posten har endret seg en del de siste 20 årene. Tidligere har inntekten deres kommet fra privatkundene, mens i dag er det bedriftsmarkedet de får mest av inntektene fra. De **ressursene** som trengs for driften av organisasjonen er transportmidler, arbeidskraft og kompetanse, gjerne med innovasjonskraft. Logistikk-kompetansen er essensiell for tjenestene de leverer. **Kjerneaktivitetene** er logistikk, post-og pakkeombæring både for privat- og bedriftskunder. Staten er en viktig **partner** for Posten siden de er eier av konsernet. Myndighetene er de som bestemmer regulering og lovgivning. Posten har også utenlandske aktører som de samarbeider med. De **kostnadene** Posten har er knyttet til ressurser som lastebiler, postbilder, Paxter, post-sykler, bygningsmasse og lønnskostnader (Posten Norge AS, 2022).

### 3.7 Digitaliseringskanvas



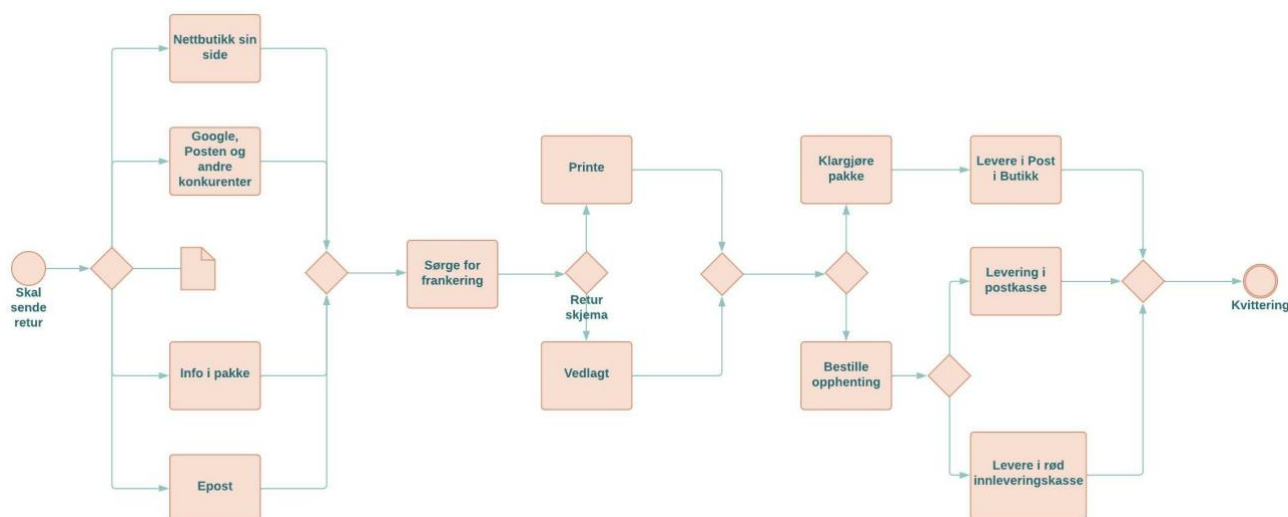
Figur 9: Digitaliseringskanvas for Posten Norge AS

### 3.8 Prosessperspektivet

Posten har i denne prosessen som oppgave å ta imot pakker fra sluttkunden og returnere til nettbutikken sitt lager, på en måte som er forsvarlig og gunstig for alle parter. I dag tar Posten i bruk retur-adressekort, som blir sendt med pakken, eller sendt på e-post til kunden når returbehovet oppstår. Disse kortene har en strekkode på seg, som inneholder adressen til avsender og adressen til mottaker/nettbutikken. Denne skal festes på pakken som skal returneres. Om kunden får sendt med returetikett, eller om man selv må printe det ut, er opp til hver enkelt nettbutikk å bestemme. Begge disse metodene innbefatter problemstillinger, både når det gjelder miljømessige utfordringer og for kundeopplevelsen.

I dag tilbyr Posten fire mulige leveringssteder; Post-i-butikk, pakkeboks, egen postkasse og de røde postboksene. Videre kjører Posten pakkene til sine terminaler hvor de blir sortert og enten sendt videre, eller lagret i større

forsendelser. Det er lange transitter fra Posten sine terminaler i Norge, til aktørenes lager innen- og utenlands. Denne transporten er belastende på miljøet, og dersom varen igjen blir solgt og returnert av en ny kunde i Norge, blir produkter transportert unødvendig mye rundt omkring i verden. I noen tilfeller blir varen kjøpt, transportert og returnert helt tilbake til lageret igjen, bare for å bli kastet av aktør fordi de ikke kan selge varen på nytt.

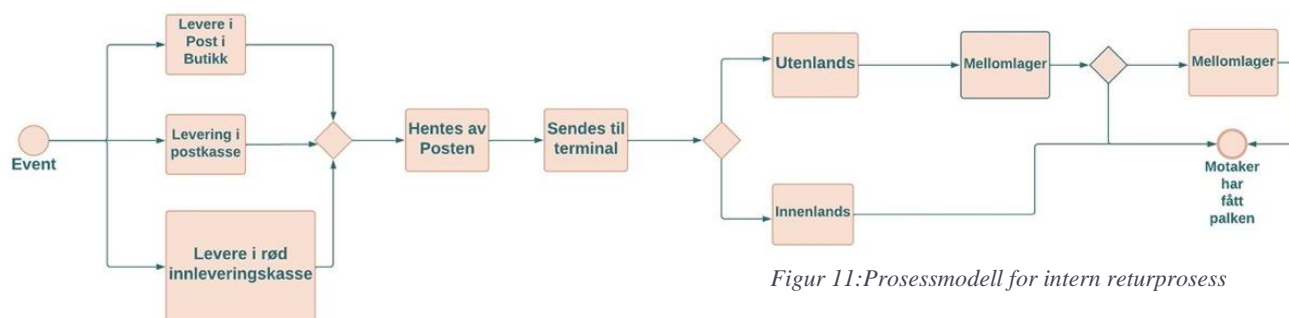


Figur 10:Prosessmodell for sluttkunde

### 3.8.1 Prosessmodell for sluttkunde:

For Sluttkunder er det mange alternativer og valg man må ta. Det er flere steder å få informasjon, og flere steder å levere produktet. Dette gjør det ikke veldig satt for kunden, som kan gi mye uklarhet i selve prosessen. Det er få trinn som må gjennomføres som derimot gjør det enklere for sluttkunden. Når det gjelder etiketten som skal på pakken, kan printing bli et problem om kunden ikke har tilgang til printere. Medsendte etiketter derimot skaper miljømessige konsekvenser, med tanke på at halvparten av de ikke blir tatt i bruk. Her bør det gjøres endringer for å unngå unødvendig printing av etiketter, uten å gjøre prosessen vanskeligere for kunden.

### 3.8.2 Prosessmodell for intern returprosess



Figur 11: Prosessmodell for intern returprosess

Postens tilbud av leveringssteder, gjør det enklere og mer praktisk for kunden. Derimot fører dette til at det blir mer bilkjøring og klimautslipp for henting av pakker for Posten. Reduksjon av klimautslipp er en viktig forbedring Posten kan gjøre gjennom denne prosessen. Problemet ligger ved de lange transittene som skjer mellom de forskjellige punktene i prosessen. Fra kunden har levert varen blir en pakke transportert gjennom fire punkter før den kommer tilbake til mottaker. Jo lengre en pakke skal, jo mer klimautslipp blir det. Dersom man kan redusere reiseveien kan man unngå mye unødvendig forurensning.

#### *Interessenter:*

I returprosessen vil også eiere og forskjellige miljøorganisasjoner være interessenter, men på en mer indirekte måte. De har interesse i lønnsomheten, kostnadene og de miljømessige konsekvensene ved alle aktivitetene i denne prosessen, og prøver hele tiden å forbedre disse.

### 3.9 Virksomhetsarkitektur

Returprosessen som er analysert over, inneholder data og tekniske oppgaver som henger sammen med hverandre. For at Posten skal ha en oversikt over alle de forskjellige aktivitetene, de ansattes arbeidsoppgaver og alle typer kunder, må det være et samspill mellom forretningsdriften og teknologien de tar i bruk. Dette må også knyttes sammen med andre tjenester og prosesser som Posten tilbyr, for å få en helhet i bedriften.

## A: Organisasjon:



Figur 12: Organisasjonskart for Posten Norge AS

### *Rollestruktur og ansvarsstruktur:*

Posten sitt hierarkiske system har en konsernsjef. Under konsernsjefen er det ni avdelingsledere, som har ansvar innen de ulike avdelingen som er visualisert i figur 12. De fire første avdelingene har i oppgave å gjøre de nødvendige oppgavene i driften som økonomi, IT, kommunikasjon og strategi, og HR. De fem nederste avdelingene har ansvar for Postens aktivitet innen nasjonal og internasjonal logistikk, Post, og *Holdings and ventures*

### *Lokasjonsstrukturen:*

Posten har et landsdekkende tilbud som gjør at de behøver plasser og lokasjoner rundt om i landet. Dett er for postkasser, pakkebokser, sorteringsterminaler, lager også videre. De har også samarbeid med dagligvarebutikker med Post-i-butikk, samt samarbeid med utenlandske aktører (Posten Norge AS, 2022).

## **B: Prosess**

Posten har logistikk som den største primærprosessen, som står for 79% av omsetningen. Post er den andre primærprosessen som kun står for 21% av omsetningen. Disse prosessene har i oppgave å levere pakker og post for innbyggere i Norge, samtidig som de levere for nettbutikker og industrier både nasjonalt og internasjonalt. Sekundærprosessene er innovasjon, IT og digitalisering, HR og bærekraft. Disse prosessene støtter opp mot primærprosessene, og gjør de enklere og raskere å utføre, som igjen gir verdi.

### **C: Data**

Posten har en stor mengde masterdata som inneholder adresser for hele Norges befolkning. Det er lagret personlig data til en rekke privatkunder. Det er også store lokasjonsdata.

### **D: Systemer**

Posten tar i bruk flere systemer som knytter kundedatabasen sammen med logistikksystemene. Deres systemer brukes til sortering av pakker ved å samle informasjon fra pakkens kode til å vite hvilke lokasjoner pakken skal til.

### **E: Infrastruktur**

Posten bruker PC-er og skannere for å dele og knytte informasjon fra databasene systemene, som igjen gjør at fordelingen av pakker og post blir korrekt. Det er fysiske terminaler som registrerer pakkene, og sorterer i henhold til lokasjon til pakkene. Organisasjonen bruker de tilknyttede enhetene for å knytte de ulike lokasjonene sammen med pakken.

## **3.10 Endringsbehov**

Retur utgjør en stor mengde søppel og CO<sub>2</sub>-utslipp som er alvorlig for kloden. Selv disse konsekvensene, vil det være uaktuelt å fjerne tjenesten, men man kan forbedre den. Det er ikke alle som har behov om å gjøre verden mer miljøvennlig, men det finnes mennesker som ønsker å tilpasse hverdagen sin i forhold til miljømessige valg. Derfor er det viktig å ikke gjøre store endringer for kunder, men heller gi kunden mer miljøvennlig tilbud.

## **3.11 Aktuelle tiltak**

Ved å tilrettelegge for de forskjellige endringsbehovene er det noen tiltak man kan gjøre. Et tiltak kan være å redusere destruering av returvarer som kommer fra netthandel, ved å la disse bli solgt på nytt. Et annet tiltak vil være å redusere lengden på transporten for hver enkelt vare. Med dette menes å unngå unødvendig transport og lange distanser for varene.

## **3.12 Mål med tiltakene**

Med de nevnte tiltakene over ønsker man å redusere kasting av varer, og unngå lange transporter for hvert enkelt produkt. Dette vil igjen redusere de store CO<sub>2</sub>-utslippene som samfunnet i dag står ovenfor. Tiltakene kan hjelpe med å gi Posten et godt renommé innen bærekraft.

### *3.13 Effekt*

Posten vil med dette målet kunne tilby en løsning som vil gjøre netthandel mer miljøvennlig, og gir selskapet en mer bærekraftig verdi i bransjen. Dette vil også redusere utslippet til selskapet, og fører til mindre svinn av varer.

## **4.0 Løsning**

### *4.1 Fremgang til løsningsforslag*

Viser til teksten over at CO<sub>2</sub>-utslipp og destruksjon av varer ved returer har et stort potensial til å reduseres. Dette er et problem som påvirker hele jordkloden, og som i dagens samfunn er kritisk når det gjelder global oppvarming. I vareflyten for netthandel blir det observert lange reiseveier for ett enkelt produkt, og mange av varene som ikke blir solgt på nytt blir bare kastet. Med et slikt innsikt er løsningen å redusere reiseveien ved returer, og unngå å kaste unødvendig mange varer.

Med disse observasjonene var det behov for å stoppe varene i prosessen, for å unngå deler av transporten. I tillegg til dette var det nødvendig å finne en løsning som kunne gi varene nytt liv.

### *4.2 Løsning 1*

Vi har sett på en løsning ved å opprette en nettbutikk eid av Posten. Denne nettbutikken inneholder varer som er sendt fra slutt kunder for retur. Sluttkunden gjør en retur ut ifra den opprinnelige nettbutikken sine retningslinjer, og varen blir publisert i denne nye nettbutikken når varen først er blitt registrert av Posten. Varene blir lagret i Posten sine lagre i en kort periode, hvor det da er mulighet for nytt salg. Hvis produktet ikke blir solgt på denne tiden, blir varen sendt tilbake til den offisielle nettbutikken sitt lager. Dette gjør at produkter som er på vei ut av landet kan bli solgt på nytt før de blir sendt videre til den originale leverandøren. Dette vil redusere distansen for produktet. Sluttkunden har i denne løsningen ingen andre forutsetninger for retur, men det gir andre kunder mulighet til å handle varer raskt og bærekraftig. Ulempen med løsningen er at produkter i nettbutikken ikke er forutsatt å være i den stand som den offisielle nettbutikken mulig krever, av den grunn at varene ikke blir sjekket, fra den har vært hos en kunde, til den skal til en annen. Lagring kan også være et problem for Posten



dersom publiseringstiden blir for lang. Løsningen gir individer mulighet til å velge en miljøvennlig måte å handle på, ved å minske distansen til produktet, og varer som blir kastet kan få en mulighet til å bli solgt igjen.

### *4.3 Løsning 2*

En annen løsning på problemstilling rundt destruering av varer kan være en app opprettet av Posten. Appen vil inneholde tilgang til postboks, og en plattform for mulighet for kommunikasjon mellom brukere, samt produktinformasjon og -lokasjon. Appen vil fungere som en markeds plass som formidler annonser av varer som ønskes returnert for privatpersoner. Denne løsningen vil gi kunder mulighet til å returnere varer som nettbutikkene ikke vil ha, og selge varen videre til en i nær lokasjon. Dette minsker transitten til produktet, og unngår at det blir kastet. Dette er for å gi sluttbruker en mulighet til å gjøre sin netthandling mer miljøvennlig, men det forutsetter at de står for ansvaret gjennom prosessen av handelen. Posten i denne situasjonen vil måtte tilby lagring i postbokser, og for appens funksjon. De gir med dette kunder flere alternativ for retur og handel. Problemer med denne løsningen er pengeflyten. Kunder som returnerer ønsker å få pengene sine tilbake for hele kjøpet, og kunder som kjøper varer av privatpersoner ønsker en reduksjon i prisen. Denne differansen er vanskelig å gjøre opp for, når noen parter taper penger på løsningen.

### *4.4 Valg av løsning*

Vi har valgt å velge løsning 1 som den mest optimale for tiltaket om redusert reisevei og destruering av produkter. Dette er en innovativ løsning som det ikke allerede er mange av i markedet, og som gir størst effekt på problemstillingen.

Nettbutikken som vi har valgt å kalle PostenShop er tilgjengelig for alle på nettet, og leverer varene i hele Norge. Ved oppstart vil løsningen være mest gunstig for selskaper og nettbutikker som allerede er store, og godt etablert. Det vil være en forutsetning at aktørene bruker Posten sin QR-koder-tjeneste. Dette er for at informasjon skal kunne lagres i mye større grad enn strekkoder har kapasitet til. De større selskapene burde også allerede ha avtale med Posten om å levere returnerte varer i større forsendelser, og unngå at det kommer én og én vare i retur om gangen. Da lagrer Posten disse varene i en viss periode, og sender deretter varene i én samlet levering. I denne lagringstiden vil varene være tilgjengelig på Posten sin nettside for mulighet til å kjøpes på nytt av en ny forbruker. Denne

lagringstiden varierer fra aktør til aktør, men som gjør nettbutikken til en handelsplattform for raske kjøp og salg.

Sluttkunden som bestemmer seg for å returnere vil måtte fylle ut et skjema digitalt om produktets tilstand (Vedlegg 1). Dette vil bli generert til en QR-kode. Dette er for at kunden som eventuelt kjøper varen igjen, skal kunne vite litt mer hva en får, og det gir kunden en viss tillit til kjøpet. Sammen med informasjonen fra returskjemaet, blir det også frembrakt produktinformasjon fra original nettside inn på samme QR-kode. Dette blir gjort automatisk etter at skjemaet fra kunden er sendt inn, og koden blir deretter sendt på e-post til kunden. Når kunden leverer pakken hos Posten blir koden skannet, og produktet blir automatisk publisert og klar for salg i nettbutikken, umiddelbart. Pakken vil nå bli sendt gjennom Posten sine terminaler og lager, før den eventuelt blir sendt til en ny kunde, eller tilbake til offisiell nettbutikk.

Om en ny kunde ønsker å kjøpe produktet vil dette bli plukket, transitten blir stoppet, og en ny adresse vil bli tilknyttet pakken. Kjøp av returvarer vil være mulig helt til varen skannes før siste transitt til den opprinnelige nettbutikken sitt lager. Når siste skanning blir gjennomført, og det ikke er blitt gjort et nytt kjøp, vil produktet bli slettet fra Posten sin nettbutikk, og kjøp vil ikke være mulig å gjennomføre.

For at lageret ikke skal bli belastet av denne løsningen, vil ikke pakkene bli lagret i lengre tid enn det den opprinnelig ville. Det vil derfor variere hvor lenge en vare vil være publisert i nettbutikken. Dette gjør det også gunstig for aktørene ved at forutsetningene ikke skal skape store økonomiske endringer rundt logistiktjenester.

QR-koden vil inneholde informasjon om produktet, samt et bilde av varen som blir tatt av kunde. Disse QR-kodene blir skapt av Posten, etter at kunden har registrert og sendt inn returskjemaet. Da tar den opp informasjon om produktet fra den opprinnelige nettbutikken som er koblet til varens varenummer, som også blir notert i returskjemaet. Gjennom dette skjemaet blir det også vurdert om produktet er mulig å selge på nytt, ved at kunden registrere eventuelle skader som er grunnen til retur. Ved slike tilfeller vil produktet ikke publiseres i nettbutikken.

Aktørene kan selv velge produkter i sitt sortiment som skal kunne publiseres i denne nettbutikken. Det er fordi det er produkter som de ønsker å sjekke, og pakke på nytt før de sendes til nye kunder. Det er heller ikke alle varer som kanskje har mulighet, eller som vil være gunstig å bruke i denne nettbutikken grunnet merke, priser, inntjening osv. I vårt eksempel er det kun brukt klær i illustrasjonene. Dette er fordi det er disse produktene som virkelig utgjør store deler av retur. Det vil kunne være mulig å gjennomføre med andre varer, men her fokuserer vi hovedsakelig på tekstiler.

Når det gjelder innpakning av produktet ønsker man ikke å endre prosessen for sluttkunden som skal returnere, og derfor trengs det ikke en standard pakke måte for returen. Dette forutsetter at de som igjen skal kjøpe produktet ikke må forvente original forpakning i denne nettbutikken. Det vil også bli nedsatte prisen på grunn av dette.

#### *4.4.1 Refleksjoner om prising*

Prisene blir beregnet ut ifra returskjemaet som kunden sender inn i forbindelse med returen, og i samarbeid med aktørens ønsker og meninger om optimal rabatt. Prisingen vil være forskjellig fra merke til merke, og produktets inntjening, men vil kunne være redusert med prisen som nettbutikkene sparer på transport. Aktørene må vise til sine beregninger om pris og muligheter for rabatt på sine varer. **Posten setter ikke pris.**

#### *4.4.2 Alternativ løsning*

Det kan også være en mulighet at Posten kan kjøpe opp produktene som blir returnert. Produkter som da vanligvis blir kastet, eller som man ville tapt penger på. Da får Posten kjøpt de for litt mindre enn opprinnelig pris, og selger igjen varene for noe mer. Dette gjør at aktørene sparer litt på et produkt som man vanligvis bare ville tapt på ved retur av varen. Sluttkunden vil også spare litt på å kjøpe returnerte varer.

I dette tilfellet må Posten stå for mer av lagringen om de skal kjøpe varer for så å beholde de helt til noen eventuelt blir solgt. Det kan føre til at lagrene overstiger sin kapasitet. Ansatte hos Posten må også gjennomføre varetellinger i denne kategorien, som gjør at ressursene ikke er tilstrekkelig i dag, men må økes, som igjen skaper større kostnad for Posten.

#### *4.5 Noen nåværende tjenester fra Posten*

Under er det nevnt noen av tjenestene som Posten tilbyr som vil være en del av løsningen vi presenterer.

##### **Lager:**

Posten tilbyr flere typer lagertjenester. En av disse er terminaltjenester som konsoliderer varene for kunden. Dette vil se at de samler opp varer som skal i retur, for så å sende det i større forsendelser. En annen lagertjeneste som ble presentert i års- og bærekraftsrapporten for 2021 er Shelfless. Det er en tjeneste hvor Posten tar vare på hele logistikken til en aktør. Posten lagrer, plukker, pakker og sender varene, og gjennom en portal kan nettbutikken følge alle aktivitetene, fra en vare blir “klikket på” til den blir levert (Posten Norge AS, 2022).

##### **QR-kode**

Etablering av QR-koder hos Posten gjør det enkelt og billig for alle som skal sende pakker. Posten har begynt å bruke dette for enkeltkunder og i noe grad for aktører. Dette er en tjeneste som skal unngå unødvendig printing av etikett og for at kunden skal kunne være uavhengige av å printe ut på egenhånd. QR-koder lagrer data både vertikalt og horisontalt i motsetning til strekkoder som kun lagrer en vei, og kan derfor inneholder mye mer informasjon (Heggernes, 2020, s. 290). Dette gjør at QR-kode tjenesten vil være nødvendig for aktører som deltar i dette prosjektet, for at publiseringer skal gå automatisk.

#### *4.6 Wireframe*

Under er en skisse av nettsiden for løsningen. Skissen viser hvilke data som trengs i nettbutikken. Oppbygningen er som en vanlig nettside, men prisen er tydelig forskjellig fra originalpris, og det er en direkte lenke og tilknytning til den gjeldende aktøren. Selve nettbutikken vil ikke være utenom det vanlige, men det

er systemene bak, og selve tanken rundt nettbutikken som gjør den store forskjellen.



Figur 13: Wireframe for PostenShop

## 4.7 Prototype

Under er en lenke til vår prototype i form av en mockup. Vi har tatt i bruk nettsiden marvelapp.com som verktøy, sammen med Shopify for å lage designet på nettsiden. Denne prototypen illustrerer hvordan nettbutikken vil se ut for løsningen.

Lenke:

[https://marvelapp.com/prototype/i7a9ci1/screen/86871842?fbclid=IwAR1psRYPjtyFoh\\_rHny9lj6tpizmUzwFyLGDGQb5ln\\_cq8KxTv2RBgdN7o](https://marvelapp.com/prototype/i7a9ci1/screen/86871842?fbclid=IwAR1psRYPjtyFoh_rHny9lj6tpizmUzwFyLGDGQb5ln_cq8KxTv2RBgdN7o)

## 4.8 Flyten

### 4.8.1 Informasjonspubliserings

Kunden fyller ut et returskjema som forteller om produktets tilstand. Her blir det også notert ordrenummer og varenummer som kan kobles opp mot andre nettsiders database. På denne måten samles informasjon som trengs fra både skjemaet og aktørens nettside inn på QR-koden, som kunden får tilsendt for returen. Når koden først skannes blir informasjonen fra denne QR-koden sendt til nettsiden, som så publiserer varen og gjør den tilgjengelig for salg.

#### 4.8.2 Nettbutikken

Ved startsiden av nettbutikken kommer det opp inspirerende bilder, med et ordtak som gir kunder en følelse av å gjøre et godt valg. Man kan her velge hvilke kategorier man ønsker å finne produkter ved, som i vår illustrasjon er dame og herre. Når man klikker seg inn på en av kategoriene, kommer det opp en rekke produkter som er tilgjengelig. Her vises original prisen, nåværende pris, produktets navn og et bilde av varen. Om man trykker seg inn på et produkt får man opp en lenke til original butikken, så man har mulighet til å klikke seg inn for å lese mer om produktinformasjonen. På denne siden har man også mulighet til å legge i handlekurv, eller gå rett i kassen for betaling.

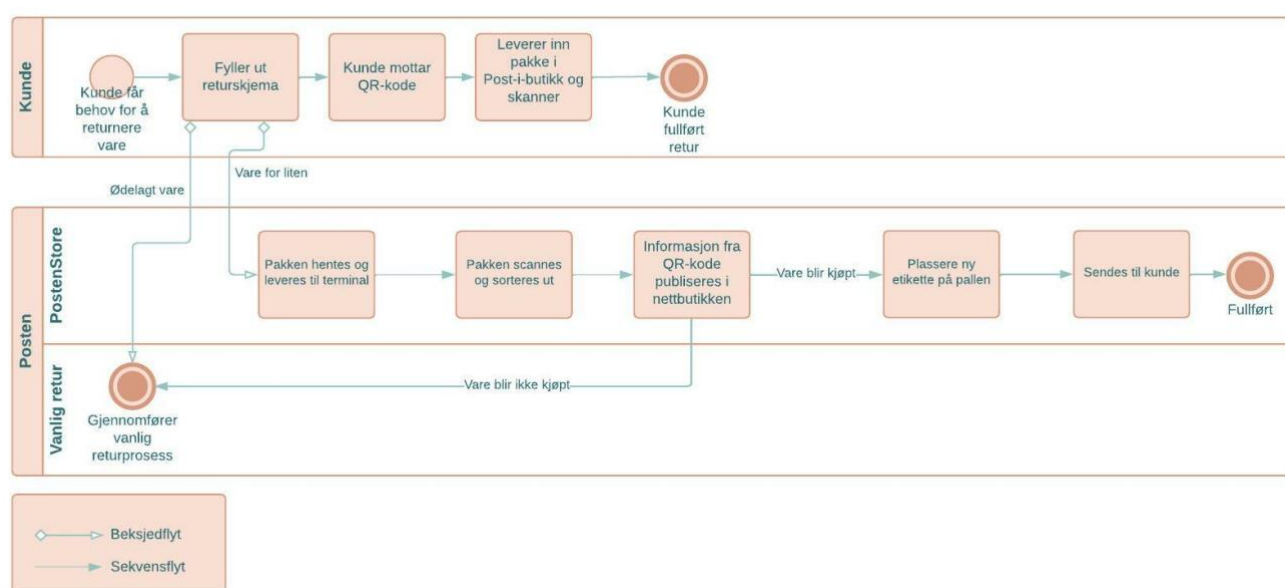
#### 4.8.3 Nytt salg

Når en vare blir solgt vil pakken bli sortert ut på postterminal ved neste skanning. Deretter blir nye etiketter printet ut og festet på forpakningen med informasjon om den nye lokasjonen og mottakeren. Dette salget blir igjen registrert hos den opprinnelige nettbutikken som et nytt salg.

#### 4.8.4 Ikke nytt salg

Om varen ikke blir solgt på nytt før siste transitt og den blir sendt til det opprinnelige lagret til aktøren, vil prosessen gå som en helt vanlig retur etter aktørens rutiner.

#### 4.8.5 Prosessmodell for PostenShop



Figur 14: Prosessmodell for PostenShop

## *4.9 utfordringer*

Det vil være noen utfordringer ved denne løsningen. En av disse er prissetting av varene. Produkter har forskjellig produksjonspris og inntjening, og kan derfor skape store forskjeller rundt vurdering av pris. Dette gjør nettbutikken mer avansert, ved at det ikke er en fast rabatt som skal settes, men som må gjøres manuelt. Det kan også skape mer manuelt arbeid rundt andre deler av PostenShop, som for eksempel å lage en ny database med produkter.

En annen utfordring er lagring, og lagringsplass hos Posten. Det er forutsatt at varene ikke skal lagres mer enn de allerede er, men det kan gjøre at varer ligger i nettbutikken i for kort tid til at produkter ikke rekker å bli solgt.

Det er mange forbrukere som impulshandler, men det er ønskelig at alle skal ha en mulighet til å handle i PostenShop, selv med forskjellige handlevaner. Med dette menes at folk som trenger en betenkningstid ved en handel, også skal kunne ta i bruk nettbutikken like mye som impulsive handlere.

## **5.0 Metode**

I denne oppgaven har vi brukt både kvalitative og kvantitative metoder for å finne data som er nødvendig for problemstillingen. Under går det mer i dybden på hver av de forskjellige prosessene ved datainnsamlingen.

### *5.1 Kvalitativ metode*

#### *5.1.1 Intervju med Posten*

I den datainnsamlingen hadde vi et intervju med leder for retur hos Posten. Vi tok kontakt med dem, og ble videre henvist til leder for retur. Vi ønsket å komme i kontakt med en person som jobbet med tjenesten, og som hadde mye informasjon om Posten sine systemer.

Det er blitt gjennomført to intervjuer, som både handler om Posten internt, og retur som en tjeneste. Intervjuet ble gjennomført tidlig i semesteret over samhandlingstjenesten Teams. Det første intervjuet varte i førti minutter, og omhandlet generell informasjon om Posten og returtjenesten. Det andre intervjuet varte i omtrent en time, og omhandlet mer ideer og inspirasjon rundt retur, og hvor Posten selv har sett utfordringer med tjenesten.

Intervjuspørsmålene ble formulert på en åpen måte, for at intervjuobjektet kunne snakke ut om det gjellende temaet. Spørsmålene ble fordelt inn i kategorier innenfor bedriften, for å få et oversiktlig intervju (Vedlegg 2 og 3).

Det ble skrevet et referat av møtene. Informasjonen er gjennomgått flere ganger for at alt relevant materiale skal komme med.

## *5.2 Kvantitativ metode*

### *5.2.1 Spørreundersøkelse ved tilbakemelding av løsning*

Vi ønsket å få tilbakemelding på løsning og prototype av både interne personer i Posten, men også av eventuelle brukere av løsningen. Det ble derfor lagt to spørreundersøkelse med fem spørsmål, hvor en var for brukere, og den andre var for Posten internt.

Vi lagde lukkede spørsmål med to til ti svaralternativer på hver av dem. Det ble også lagt til et kommentarfelt for eventuelle bemerkninger ved løsningen. (Vedlegg 4 og 5)

Deltakerne fikk tilsendt vår løsningstekst i del 4 av oppgaven, sammen med problemstilling og lenke til undersøkelse. Deltakerne leste først gjennom oppgaven, for så å prøve vår prototype. Deretter svarte de på spørreundersøkelsen og ga oss noen kommentarer, og spørsmål rundt løsningen.

Gjennom denne metoden fikk vi tilbake en rapport i prosentandeler. Det er også lagt ved kommentarer fra deltakere, som ble brukt til å analysere flere utfordringer og muligheter ved løsningen.

### *5.2.2 Spørreundersøkelse av forbrukere og kunder*

Vi ønsket å få et utvalg av den norske befolkningen, om hva de syntes om den nåværende returløsningen. Det var ønskelig å samle inn data om kjøper villigheten til å kjøpe brukte produkter. Dette var for å finne ut om eventuelle smertepunkter ved tjenesten, men også om løsningen vi kom opp med ville ha en mulighet i markedet.



I undersøkelsen formulerte vi spørsmål på en enkel og forståelig måte, og ga deltakerne 2-7 svaralternativer. Det ble også lagt et kommentarfelt under de fleste spørsmålene, så deltakerne kunne gi en kommentar til svaret sitt om de hadde ønske om det. (Vedlegg 6)

Undersøkelsen ble publisert på flere sosiale plattformer, innen søkeres interne kontakter og interne facebook-grupper. Den ble publisert 1. April, og var åpen i en og en halv måned. Hvor og når deltagere svarte er varierende. Svarene ble dokumentert gjennom en rapport, laget av nettskjema. Resultatene ble gitt som prosentandeler.

Analyse av denne undersøkelsen har vi ikke tatt i bruk i oppgaven grunnet for lite utvalg. I et senere avsnitt går vi kort gjennom svarene, og ser på de høyeste prosentene innenfor de forskjellige temaene, som gir det beste utgangspunktet av deltakerne.

## 6.0 Resultat

### *6.1 Miljømessig behov*

Det er sett behov for en løsning for å unngå de store klimagassutslipp ved frakt av varer. Bruken av netthandel og returtjenester ser ikke ut til å reduseres i fremtiden. Dette gjør at tjenesten må forbedres på dette feltet, og en løsning som dette vil hjelpe til å redusere unødvendig frakt av varer, og destruering. Viktige funn:

- Posten Norge AS ønsker å fortsette med tiltak innen bærekraftig utvikling.
- Løsningen fjerner ikke utslipp, men det vil reduseres.

### *6.2 Sakkyndige*

Vår sakkyndige belyste lignende eksisterende prosjekter. Disse har skapt sin egen teknologi for ordre og frakt. Dette er nettsider som selger returvarer, og vi så derfor på PostenShop som realistisk å gjennomføre. Disse er i startfasen av sin utvikling, men kan gjøre Posten konkurransedyktig i dette markedet, om de implementerer løsningen snarlig. Vår løsning krever litt mer infrastruktur i systemene, men kan gjøre at man unngår siste ledd i verdikjeden, hvor de største konsekvensene er observert. Posten sitt merkenavn vil også kunne gjøre prosjektet mer konkurransedyktig i oppstartsfasen.

### *6.3 Forbrukere*

Dataene vi fikk fra kandidatene, viser til at løsningen vil bli godt tatt imot av forbrukere i markedet. Deltakerne virker mer enn nok villig til å kjøpe brukte varer, for å spare litt penger. Miljømessige faktorer er også en stor pådriver for å ta i bruk denne løsningen. Våre testpersoner mente nettsiden var brukervennlig, og inneholdt relevante elementer. Viktige funn:

- For at forbrukere skal ta i bruk tjenesten må det være god brukervennlighet, og en enkel prosess uten store smertepunkter for forbrukere.

### *6.4 Aktører/nettbutikker*

For aktørene som skal få returvarene sine publisert på denne nettbutikken, må få goder ved å være med i prosjektet. Det kan være goder som en bærekraftig verdi i markedet, og kan føre til at forbrukere vil se mer positivt på selskapet. Løsningen kan også være med på å skape lønnsomhet rundt returvarer, som man i enkelte tilfeller kan tape penger på. Det kan oppstå utfordringer når det gjelder valg av relevante varer til prosjektet, og vurdering av pris. Viktige funn:

- Aktører ønsker samarbeid som kan være lønnsom i form av økonomiske eller verdifulle faktorer.

### *6.5 Spørreundersøkelse*

Spørreundersøkelsen som ble gjennomført har ikke et stort nok utvalg, og blir derfor ikke gyldig nok i vurderingene. Vi ønsker likevel å vise til noen av resultatene vi fikk, i dette avsnittet. Utvalget gir en kvinnelig prosentandel på omtrent 70% og av alle som deltok er 82% fra Østlandet. Dette er bakgrunn for vår begrunnelse om at undersøkelsen ikke kan representere hele befolkningen på en god nok måte. Ved noen av spørsmålene ser vi likevel store tendenser i folks vaner og meninger rundt retur.

Av alle som svarte var det omtrent 80% som har levert varer i retur tidligere, hvor 90% av disse var gjennom Post i butikk. 70% av de som hadde returnert har returnert tekstiler. Av vårt utvalg mener 80% at tjenesten er enkel, men 65% mener også returtjenesten kunne blitt enklere. For denne undersøkelsen svarer 60% at de ville kjøpt et allerede brukt eller returnert produkt til en redusert pris. Motivasjonen til dette er, for de fleste, å få redusert pris eller for miljømessige

grunner. 50% av de som svarte ønsker å se produktet før de kjøper, eller få muligheten til å se et bilde, og 35% ønsket å se original produktinformasjon til produktet.

## 7.0 Justert løsningsforslag

Det er observert å ta betraktning til nødvendige endringer i anlegget hos Posten i denne løsningen. Dette er endringer, som vil gjøre at maskiner sorterer og skanner pakker. Dette må gjøres for å få de fleste prosessene til å gå automatisk ved igangsetting av nettbutikken. Det ville derfor vært hensiktsmessig å ta hensyn til Posten sitt allerede eksisterende ERP-system, for å klare denne automatisering.

Det er også viktig å få promotert løsningen for å få kunder til å handle i nettbutikken. Konsekvensene ved å ikke få kunder til å ta i bruk løsningen, vil være at hensikten med prosjektet forsvinner og de samme miljømessige problemene forblir.

## 8.0 Konklusjon

Som vi ser i dag, er det stort fokus på å være bærekraftig. Dette er for å unngå store miljøkonsekvenser for neste generasjon. Posten legger selv stor vekt på å finne innovative løsninger for å være ledende når det kommer til bærekraft.

Hensikten med løsningen er å redusere reiseveien for returnerte produkter, samt å avverge at varer i god stand blir destruert. Løsningsforslaget påvirker i stor grad den internasjonale transporten, som utgjør en stor del av det totale utslippet i en returprosess. I tillegg minimerer kasting og sløseri av fullt brukbare produkter. **Vi mener derfor dette kan være en måte for Posten å bli mer bærekraftig, og samtidig bedre sine verdier i bransjen.**

Løsningen gir kundene flere bærekraftige valg i markedet. Den krever ikke at kunder må endre sine vaner ved handel for å være mer miljøvennlig. Ved å returnere med Posten Norge vil varene få mulighet til å bli solgt til nye kunder, som faktisk ønsker å gjøre bærekraftige valg. Med andre ord kan de som ønsker å gjøre tiltak for miljøet, gjøre det for de som ikke ønsker å gjør tiltak for miljøet.

Fra de nevnte justeringene ser vi på promotering av nettbutikken som essensielt for å lykkes med denne løsningen, og for at man skal oppnå de ønskede endringene. PostenShop har en potensiell målgruppe til oppstart av nettbutikken, som kan være et godt utgangspunkt. Ut ifra svarene fra vår undersøkelse, var det hovedsakelig respons fra kvinner mellom 18 til 29 år fra Østlandet. Denne målgruppen kan potensielt bli «early adopters» av PostenShop.

Som det er nevnt i løsningen ville vi anbefalt å starte med en liten produktportefølje ved oppstart. Dersom igangsetting er vellykket, vil vi anbefale Posten å utvide produktporteføljen, så man kan kjøpe mer enn bare klær og tekstiler.

## 9.0 Refleksjonsnotat

Vi ble enige om å skrive bacheloroppgave i fordypningsfaget BTH 1141 Forretningsutvikling og digitalisering sammen i desember 2021, og vi startet da med å «Brain storme» ideer for bedrifter vi kunne skrive om. Den første bedriften vi var i kontakt med var en gruppe som skal åpne flere restauranter og utesteder i Oslo. Vi pitchet en ide om et bemanningssystem som skulle gå på tvers av restaurantene/utestedene. De var ikke særlig interessert i ideen og var bekymret for at de ikke hadde tid til å ha møter med oss gjennom semesteret. Vi valgte da å finne en annen bedrift å skrive om.

I starten av februar fikk vi kontakt med en fra innovasjonsavdelingen i Posten Norge AS. Vi hadde ikke en så klar plan om hva vi skulle skrive om for Posten Norge, men vi hadde tenkt litt på Digipost. Under første møtet ble det foreslått å skrive om retur. Dette var et tema vi ikke hadde tenkt på, men ble med en gang interessert i å skrive om. Vi ble så satt i kontakt med Alexander, leder av returavdelingen, og avtalte et møte med han. Vi fikk frihet til å velge selv hvordan vi skulle vinkle oppgaven. Rundt samme tid hadde TV2 programmet *TV2 Hjelper deg* en episode som heter «Den lange klesreisen», hvor de viste at klesplagg som blir kjøpt på nett og så returnert har lange reiser, og bli solgt igjen og igjen til andre kunder som bor i forskjellige land. Dette inspirerte oss til å forsøke å finne en løsning på hvordan man kan kutte ned på reiseveien til returnerte produkter, slik at man reduserer klimautslippene.

Gjennom det siste semesteret har vi jobbet jevnt og trutt. Vi har møttes minst en gang i uken for å jobbe med oppgaven, både på Zoom og på høyskolen. Vi har ikke jobbet sammen på en oppgave tidligere, og vi studerer forskjellige studieretninger. En går på økonomi og administrasjon, og en på markedsføringsledelse. Samarbeidet har gått overraskende bra, og det har ikke vært noen store uenigheter. Det har vært dager som har vært mindre effektive enn andre, og man har endt opp med å skravle om ting som ikke er så relevant til oppgaven. Begge parter sitter igjen med at arbeidsfordelingen var godt fordelt, og samarbeidet var strålende.

I de tre seminarene vi har hatt med veileder har det vært minimalt av oppmøte fra de andre gruppene. Det siste seminaret var vi de eneste som møtte opp. Vi syntes det hadde vært fint å ha diskusjoner med andre studenter som skriver bacheloroppgave innen samme fagområdet, slik at vi kunne fått litt andre vinklinger og ideer. Når det gjelder de egne veiledningstimene disponerte vi de godt gjennom semesteret, og vår veileder har gitt oss gode innspill.

På slutten fikk vi noen problemer med å få et siste intervju grunnet ferie av vår kontaktperson i Posten. På grunn av dette fikk vi ikke et godt grunnlag på tilbakemeldings-delen av interne interessenter, som kan ha påvirket vår konklusjon i noe grad. Men vi tok dette allikevel på strak arm, og fikk hjelp av familie og bekjente til å gi oss en konstruktiv og realistisk tilbakemelding på løsning og prototype.

Arbeidsdagene våre den siste måneden har vært av perfekt mengde og innsats. Vi har som regel møtt opp tidlig på skolen og ikke sittet lengre enn til fem. Selv om tidsfrister alltid kommer litt brått på, har vi i denne oppgaven ikke hatt dårlig tid (for første gang;)

Arbeidet med bacheloroppgaven har vært utrolig lærerikt og gitt oss masse kunnskap om bærekraftig utvikling, og hva dette har å si for ulike bedrifter. Det har også gitt oss et stort innblikk i logistikkbransjen. Sammen med dette har vi lært mye om oss selv, og hvordan vi ønsker å arbeide i samarbeid med andre. Vi har fått masse erfaring med planlegging og gjennomføring av møter.

Alt i alt har oppgaven vært morsom å jobbe med, og det har vært en prosess uten store problemer.

Vi ønsker å takke Posten Norge, og våres kontaktperson i Posten, Alexander. Vi gir også en takk til vår bachelor veileder Olav, alle som har deltatt i våre spørreundersøkelser, og våre fine forelesere for en god opplæring og pensum gjennomgang.

Håper du har hatt en fin leseopplevelse :)

## Bibliografi

- Andresen, E., & Sannes, R. (2018, 10 24). Er du klar for digitalisering? I *Praktisk økonomi og finans* (ss. 196-213). Idunn.
- Angrerettloven. (2014, juni 20). *lovdata.no*. Hentet fra Angrerettloven:  
[https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2014-06-20-27/KAPITTEL\\_1#KAPITTEL\\_1](https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2014-06-20-27/KAPITTEL_1#KAPITTEL_1)
- Christensen, B. H. (2021). *Forretningsutvikling og digitalisering* (Vol. 1). Oslo: Cappelen Damm.
- Eikeland, Ø. (2021, Mars 1). *blogg.knowit.no/*. Hentet fra Reduserer retur fra nettbutikker med maskinlæring og skytjenester:  
<https://blogg.knowit.no/solutions-no/reduserer-retur-fra-nettbutikker-med-maskinl%C3%A6ring-og-skytjenester>
- Fjeldstad, Ø. D., & Lunnan, R. (2018). *Strategi*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Furr, N., & Dyer, J. (2014). *The Innovator's Method*. Boston: Harvard Business Review.
- Gripsrud, G., Olsson, U., & Silkoset, R. (2020). *Metode og dataanalyse*. Oslo: Cappelen Damm.
- Handelshøyskolen BI. (2022). *bi.no*. Hentet fra Norsk Kundebarometer 2021:  
<https://www.bi.no/forskning/norsk-kundebarometer/tidligere-resultater/resultater-2021/>
- Heggernes, T. A. (2020). *Digital Forretningsforståelse* (Vol. 3). Bergen: Fagbokforlaget.
- Laudon, K. C., & Laudon, J. P. (2021). *Management Information Systems: Managing the Digital Firm*. London: Pearson.
- Monk, A., & Howard, S. (1998). Methods & tools: The Rich Picture: A Tool for Reasoning About Work Context. I *Interactions* (ss. 21-30).
- Nets. (2020). *Norsk e-handel 2020*.
- Posten Norge AS. (2022). *Integrert rapport 2021: Sammen for en bærekraftig fremtid*. Oslo: Posten Norge AS.
- Rothaermel, F. T. (2019). *Strategic Management*. New York: McGraw Hill Education.
- Skjølvsvik, T., & Voldsund, K. H. (2018). *Forretningsforståelse* (Vol. 1). Oslo: Cappelen Damm.

Tjernshaugen, A. (2022, mars 29). *snl.no*. Hentet fra Bærekraft:

<https://snl.no/b%C3%A6rekraft>

Toraman, M., & Frøberg, A. (2021, September 20). <https://www.ssb.no/>. Hentet fra Netthandelen høyere enn noen gang: <https://www.ssb.no/varehandel-og-tjenesteyting/varehandel/artikler/netthandelen-hoyere-enn-noen-gang>

Ungt Entreprenørskap. (u.d.). *baerekraft.ungdomsbedrift.no*. Hentet fra Slik tenker dere bærekraftig rundt transport:

<https://baerekraft.ungdomsbedrift.no/transport>