

# Een flexibel retourbeleid: de investering waard?

## Bachelorscriptie

---

*Quinty Joëlla Stok*

**Studentnummer:** 432802  
**Begeleider:** dhr. H.J. Bouwer  
**Tweede lezer:** dhr. Y. Peers  
**Faculteit:** ESE  
**Sectie:** Accounting  
**Plaats:** Rotterdam  
**Datum:** 22/06/2018

## Inhoudsopgave

Samenvatting .....	2
Hoofdstuk 1: Inleiding .....	4
1.1 Aanleiding onderzoek.....	4
1.2 Onderzoeksvraag & deelvragen.....	4
1.3 Relevantie onderzoek .....	5
1.4 Structuur .....	6
Hoofdstuk 2: Theorie .....	7
2.1 Definitie (flexibiliteit) retourbeleid .....	7
2.2 Definitie supply chain.....	8
2.3 Definitie consumer integration .....	8
Hoofdstuk 3: Overzicht bestaande literatuur en hypotheses .....	9
3.1 Verband klanttevredenheid en prestatie onderneming .....	9
3.2 Bestaande literatuur verband retourbeleid en prestaties onderneming.....	12
Hoofdstuk 4: Data & Methodiek .....	17
4.1 Data en steekproefselectie .....	17
4.2 Methodiek.....	18
Hoofdstuk 5: Resultaten onderzoek .....	20
5.1 Resultaten deelvraag 1 .....	20
5.2 Resultaten deelvraag 2.....	24
Hoofdstuk 6: Conclusie & discussie .....	25
6.1 Conclusie onderzoek.....	25
6.2 Discussie.....	26
6.3 Aanbevelingen & implicaties .....	27
Bibliografie.....	28
Appendix .....	30

## Samenvatting

De opkomst van een retailermarkt op het internet heeft ervoor gezorgd dat er directe verkoop mogelijk is van retailer aan consument. Dit betekent dat er meer aandacht is gekomen voor het retourbeleid, om te compenseren voor het feit dat consumenten de producten niet van te voren kunnen zien en uitproberen. In het retourbeleid kan veel gevarieerd worden in de flexibiliteit hiervan; zo is er een keuze voor het deel van de retourkosten dat aan de consument wordt doorgerekend en de retourtermijn die gehanteerd wordt.

Het doel van dit onderzoek is te achterhalen in hoeverre de flexibiliteit van een retourbeleid daadwerkelijk leidt tot een hogere waardering van consumenten en daarmee verbeterde financiële prestaties. Dit zou ondernemingen kunnen ondersteunen in de keuze hoeveel geld en tijd hierin geïnvesteerd wordt. De vraag die in dit onderzoek centraal staat is dan ook als volgt geformuleerd: *“Wat is de invloed van de mate van flexibiliteit aangaande het retourbeleid van een onderneming op de financiële prestaties van deze onderneming?”*. Uit voorgaande onderzoeken blijkt dat aangenomen mag worden dat een hogere waardering van consumenten leidt tot verbeterde financiële prestaties. De eerste deelvraag gaat dieper in op het indirecte effect, waarbij het verband tussen de flexibiliteit van het retourbeleid (gemeten in de retourtermijn en -kosten) en de waardering van consumenten wordt gemeten. De tweede deelvraag meet het directe verband tussen het retourbeleid en de omzet. Op basis van de bestaande literatuur wordt verwacht dat zowel een langere retourtermijn als het niet hoeven meebetalen aan de retournering leidt tot hogere waarderingen van consumenten. Ook wordt verwacht dat het beschreven directe verband positief is.

Om tot een conclusie te komen is hiervoor statistisch onderzoek uitgevoerd. De dataset bestaat hierbij uit ondernemingen van de Twinkle100, een boek dat overzichten verschaft met betrekking tot e-commerce, waaronder een top-100 van de grootste retailers in Nederland (gebaseerd op de omzet). Voor de waardering van consumenten is Trustpilot geraadpleegd en voor de retourtermijn en -kosten de websites van de ondernemingen zelf. Aan de hand van deze dataset zijn er regressies uitgevoerd om het verband tussen de waardering van consumenten en de retourtermijn en -kosten die aan de consument worden doorgerekend te achterhalen. Hiervoor zijn verschillende modellen opgesteld, waarbij het model met de hoogst verklarende waarde uiteindelijk gebruikt wordt voor de conclusie. Om het directe verband tussen de omzet en de flexibiliteit van een retourbeleid te achterhalen wordt een Chi-kwadraattest en een Mann-

Whitney U-test uitgevoerd. Zo wordt er gekeken of er een significant verschil bestaat in de retourtermijn en -kosten, tussen de tien ondernemingen uit de dataset met de grootste omzet, en de tien met de kleinste omzet.

Uit de resultaten blijkt dat er een significant negatief verband bestaat tussen de retourkosten aan de kant van de consument (gemeten als dummy-variabele die de waarde nul aanneemt wanneer de consument niets betaalt) en de waardering door consumenten. Er bleek echter geen significant verband te bestaan tussen de retourtermijn en de waardering. Ditzelfde geldt voor het directe verband tussen de omzet en de flexibiliteit van het retourbeleid. Op basis van deze resultaten, met de aanname dat een hogere waardering leidt tot verbeterde prestaties, kan geconcludeerd worden dat een flexibeler retourbeleid (op basis van de retourkosten) leidt tot betere financiële prestaties. Hierop gebaseerd zou aangeraden worden om de focus binnen het retourbeleid meer op de kosten te leggen en minder op de retourtermijn.

Door de beperkingen van het onderzoek kan echter niet van interne validiteit en dus ook niet van een causaal verband worden gesproken. Daarom wordt aangeraden om opnieuw onderzoek te verrichten in dit veld, waarbij een grotere dataset wordt gebruikt en ondernemingen willekeurig worden geselecteerd.

## Hoofdstuk 1: Inleiding

### 1.1 Aanleiding onderzoek

Sinds de opkomst van de retailermarkt op het internet is een nieuwe vorm van een *supply chain* ontstaan, namelijk de directe verkoop van retailer aan consument. Voor consumenten is het zien en uitproberen een belangrijk aspect van het aankoopproces (Mukhopadhyay & Setoputro, 2004). In de markt op het internet is dit echter niet mogelijk en zullen consumenten zoeken naar alternatieven. Dit heeft tot gevolg dat het retourbeleid van een onderneming een aanzienlijk grotere rol speelt, om het niet van tevoren kunnen zien van de producten te compenseren.

Voor dit beleid zullen bedrijven beslissingen moeten maken in de mate van flexibiliteit. Hierin kan veel gevarieerd worden, wat dan ook een extra aspect van *supply chain* management betekent. Als voorbeeld kan worden gekeken naar Zalando, nummer vier in de Twinkle100 van retailers (2017). Deze onderneming hanteert een erg flexibel retourbeleid, waarbij een termijn geldt van 100 dagen en artikelen geheel kosteloos teruggestuurd kunnen worden. Nemen we H&M als voorbeeld, de nummer zes uit de Twinkle100, dan is dit retourbeleid relatief minder flexibel. Hierbij geldt een termijn van 30 dagen en bijkomende kosten van €0,99. De termijn en de vraag of er bijkomende kosten zijn voor de consument zijn twee belangrijke vormen van de mate van flexibiliteit waarin gevarieerd kan worden. Echter, er zijn nog een aantal andere aspecten die ook een rol spelen. In het onderzoek van Freling, Janakiraman en Syrdal (2016) worden hiervoor de volgende begrippen aangedragen: *effort leniency* (moeten de artikelen in een bepaalde vorm worden teruggestuurd?), *scope leniency* (kunnen producten uit de sale ook worden teruggestuurd?) en *exchange leniency* (krijgen klanten hun geld terug of een cadeaubon?). In dit onderzoek zal echter alleen gefocust worden op een deel van deze aspecten, namelijk de retourtermijn en de eventuele kosten die aan de consument worden doorgerekend.

### 1.2 Onderzoeksvraag & deelvragen

Nog steeds hebben veel bedrijven een aversie tegen retourneringen. Dit idee zal naar alle waarschijnlijkheid voortvloeien uit de kostenpost die het oplevert, dit betreft gemiddeld 3,8% van de totale kosten van een bedrijf (Petersen en Kumar, 2010). Flexibiliteit omtrent retourregelingen levert echter voordelen op voor het bedrijf en bevordert op geen enkele manier de frequentie van retourneren door consumenten. Een reden voor ondernemingen om flexibel te zijn rondom retourzendingen is dat de verwachting heerst dat dit de toekomstige verkopen

zal doen stijgen (Freling et al, 2016). Het is daarom belangrijk om na te gaan tot op welke hoogte het retourbeleid invloed heeft op hoe de consument een bedrijf waardeert en daarmee de potentie dat zij in de toekomst producten zal afnemen. De onderzoeksvraag van deze paper is dan ook als volgt geformuleerd:

*“Wat is de invloed van de mate van flexibiliteit aangaande het retourbeleid van een onderneming op de financiële prestaties van deze onderneming?”*

Bij deze onderzoeksvraag zullen de prestaties worden gemeten in omzet, met de aanname dat een hogere waardering door consumenten zal leiden tot een hogere (toekomstige) omzet. Dit is onder andere gebaseerd op het onderzoek van Petersen en Kumar (2010), waarin naar voren komt dat een flexibel retourbeleid de verkoper-klant relatie bevordert en dit zal zorgen voor meer toekomstige aankopen. Algemeener gezien leidt meer tevredenheid van klanten tot grotere winsten en het is aannemelijk dat dit een lineair verband is (Ennew, Ging, & Yeung, 2002).

Zoals eerder aangegeven, zijn de aspecten van flexibiliteit waarop gefocust zal worden de retourtermijn die gehanteerd wordt en de vraag of er bijkomende kosten zijn voor de consument. Er zal zowel gekeken worden naar een indirect verband, waarbij de waardering door consumenten als tussenspeler bestaat, en een direct verband tussen het retourbeleid en de omzet. Hiervoor zullen de volgende deelvragen beantwoord worden:

- Deelvraag 1: *“Welk verband bestaat er tussen de flexibiliteit van een retourbeleid, gemeten in de maximale periode dat producten geretourneerd mogen worden en of (een deel van) de retourkosten bij de consumenten komen te liggen, en de waardering van de onderneming door consumenten?”*
- Deelvraag 2: *“Hoe is het hebben van een flexibeler retourbeleid op het gebied van de retourtermijn en de retourkosten die bij de consument komen te liggen terug te zien in de omzet van bedrijven?”*

### *1.3 Relevantie onderzoek*

Zoals eerdergenoemd biedt de opkomst van e-markten nieuwe mogelijkheden voor bedrijven om in service te voorzien, door bijvoorbeeld het retourbeleid te optimaliseren. Dit zal indirect ook de prestaties van de onderneming beïnvloeden. Uit onderzoek van

Mukhopadhyay en Setoputro (2004) blijkt dat 70% van de ondervraagde consumenten voor het bestellen van een product kijkt naar het retourbeleid van de desbetreffende onderneming. Onderzoek naar het optimale retourbeleid is dan ook van niet te onderschatten waarde. Aan de uitgeefdatum van de meeste bronnen is te zien dat het een nieuw onderzoeksveld betreft. Er is in vergelijking tot andere onderwerpen weinig onderzoek naar geweest en dan met name te weinig empirisch onderzoek. Er zal daarom dan ook, buiten het geven van een overzicht van reeds uitgevoerd literatuuronderzoek, gebruik gemaakt worden van de daadwerkelijke waarderingen van consumenten om met nieuwe gegevens een conclusie te kunnen trekken. Daarbij is een dergelijk onderzoek nog niet in Nederland uitgevoerd met als gevolg dat de toepasbaarheid van reeds uitgevoerde onderzoeken niet optimaal is voor Nederlandse ondernemingen. De reden hiervan is gebaseerd op de aanname dat de variatie in flexibiliteit per markt verschilt en consumenten uit verschillende delen van de wereld hierop verschillend kunnen reageren.

#### *1.4 Structuur*

In de volgende sectie zullen definities volgen van de belangrijke begrippen. Hierna zal het eerdergenoemde overzicht getoond worden van reeds uitgevoerd onderzoek naar het verband tussen retourregelingen en de invloed hiervan op prestaties van een onderneming, met als aanvulling het verband tussen de waardering door klanten en de financiële prestaties van een onderneming. Hierop volgend komen de gebruikte data en methoden aan bod, gevolgd door de resultatensectie. In het eerste deel van de resultaten wordt de eerste deelvraag statistisch getest om een eventueel causaal verband te ontdekken tussen de waardering van consumenten en de flexibiliteit van het retourbeleid. In het tweede deel zal worden gekeken of het retourbeleid van ondernemingen met een relatief hoge omzet verschilt van deze met een lagere omzet. Tenslotte zal in de conclusie een antwoord worden gegeven op de deelvragen en daaropvolgend de hoofdvraag en zullen aan de hand van de beperkingen eventuele suggesties gedaan worden voor vervolgonderzoek.

## Hoofdstuk 2: Theorie

Nu duidelijk is wat er in deze paper onderzocht zal worden, zullen in dit hoofdstuk de belangrijkste begrippen aan bod komen die nodig zijn om de literatuur uit het volgende hoofdstuk en het verdere onderzoek goed te kunnen begrijpen.

### 2.1 Definitie (flexibiliteit) retourbeleid

Het variëren in het retourbeleid wordt regelmatig gebruikt door retailers om het risico voor consumenten te verkleinen (Greatorex & Mitchel, 1994). Er zijn in meerdere onderzoeken pogingen gedaan om de flexibiliteit op te delen in verschillende elementen. Zo werd in het onderzoek van Davis, Hagerty en Gernstner (1998) de onderverdeling gemaakt naar of een product geruild mag worden of dat geld terug wordt gegeven, of een bon vereist is, of het product in de originele verpakking geretourneerd moet worden, of het product ongebruikt teruggestuurd moet worden en de tijdslimiet die geldt. Hierna volgde de onderverdeling door Heiman, McWilliams en Zilberman (2001) waar onderscheid werd gemaakt in de tijdslimiet, de kosten die bij de retourzending komen kijken, of er geld terug wordt gegeven of dat hier een alternatief voor is en of er additionele restricties worden opgelegd. Hierop gebaseerd is door Freling et al. (2016) het in de inleiding genoemde onderscheid gemaakt:

- *Time leniency*: er kan gevarieerd worden in de maximale periode dat een product teruggestuurd mag worden. Hoe langer deze periode, des te flexibeler het beleid is.
- *Monetary leniency*: er kan gevarieerd worden in het deel van het betaalde bedrag dat teruggegeven wordt wanneer een product wordt geretourneerd. Hoe groter dit deel is, des te flexibeler het beleid is.
- *Effort leniency*: onder deze vorm van de mate van flexibiliteit worden de overige eisen bedoeld waaraan voldaan moet worden om het product terug te kunnen sturen, zoals het tonen van de bon of het aanleveren in de originele verpakking. Hoe minder eisen er zijn, des te flexibeler het beleid is.
- *Scope leniency*: retailers kunnen onderscheid maken in producten die nog wel de moeite waard zijn te retourneren en producten die dat niet zijn. Zo kan het zijn dat producten uit de uitverkoop bijvoorbeeld niet mogen worden teruggestuurd. Hoe minder beperkingen er op dit gebied zijn, des te flexibeler het beleid is.
- *Exchange leniency*: ondernemingen kunnen ervoor kiezen om geld terug te geven wanneer een product wordt teruggestuurd of dit op een andere manier te vergoeden, door bijvoorbeeld een cadeaukaart van de winkel te geven. Indien er geld teruggegeven wordt, kan dit beschouwd worden als flexibeler.



## 2.2 Definitie supply chain

In de inleiding is de term ‘*supply chain*’ al aan bod gekomen en ook in het volgende hoofdstuk is het een terugkerend fenomeen. De omschrijving van een *supply chain* kent verschillende varianten. Door Christopher (1992) wordt het gedefinieerd als een netwerk aan ondernemingen die aan elkaar gelinkt zijn door *upstream* en *downstream* processen en activiteiten, welke waarde creëren in de vorm van producten en diensten die worden geleverd aan de uiteindelijke consument. La Londe en Masters (1994) kennen een beknoptere beschrijving en formuleren het als volgt: een reeks ondernemingen die materialen voortbrengen. Lambert, Stock en Ellram (1998) breiden dit uit naar van elkaar afhankelijke ondernemingen die producten en diensten op de markt brengen. In beide definities dient de uiteindelijke consument ook als onderdeel van de *supply chain* te worden beschouwd (DeWitt, Keebler, Mentzer, Min, Smith, & Zacharia, 2001). Wanneer deze definities worden samengevoegd kan een *supply chain* worden omschreven als een reeks aan entiteiten (hieronder vallen zowel ondernemingen als individuen) die direct betrokken zijn bij *upstream* en *downstream* stromen van producten, diensten, geld en informatie naar de consument (DeWitt, et al., 2001). Hierbij zijn drie categorieën aan te wijzen; een directe *supply chain*, een uitgebreide *supply chain* en een ultieme *supply chain*. De directe vorm bestaat uit een leverancier, een retailer en de consument. De uitgebreide *supply chain* wordt aangevuld met de leverancier van de leverancier (eerstegraads leverancier) en de consument van de consument (eerstegraads consument). Tot slot bestaat de ultieme *supply chain* uit alle betrokken partijen.

## 2.3 Definitie consumer integration

Een belangrijke schakel in het begrijpen van het (eventuele) verband tussen het retourbeleid en de waardering van consumenten dan wel de financiële prestaties van een onderneming, is *consumer integration*. *Consumer integration* is een onderdeel van *Supply Chain Integration* (SCI), wat de mate van samenwerking inhoudt met partners uit de *supply chain* om een zo effectief en efficiënt mogelijke stroom van producten, diensten, geld en informatie te genereren en zo een maximale waarde aan de consument over te dragen (Flynn, Huo, & Zhao, 2010) Met *customer integration* wordt de informatie bedoeld die terugvloeit van de consument naar de onderneming en de diensten en materialen die naar de consument toevloeien (Frolich & Westbrook, 2002). *Consumer integration* houdt dus het begrijpen van de interactie in tussen wat de onderneming levert en hoe de consument handelt (Leong, Tan, & Wisner, 2008).

### **Hoofdstuk 3: Overzicht bestaande literatuur en hypotheses**

In dit hoofdstuk zal het centrale onderwerp uit dit onderzoek gekoppeld worden aan de bestaande literatuur. Eerst zal gekeken worden naar het verband tussen de waardering door consumenten en de prestaties van een onderneming, om zo de eerder gedane aanname te ondersteunen. Op basis hiervan zullen de hypotheses van de eerste twee deelvragen worden opgesteld. Vervolgens zal het directe verband tussen de mate van flexibiliteit van een retourbeleid en de prestaties van een onderneming aan bod komen, om zo de laatste hypothese te kunnen formuleren. Tot slot zal op basis van de besproken literatuur getracht worden een antwoord te geven op de onderzoeksvraag van deze paper.

#### *3.1 Verband klanttevredenheid en prestatie onderneming*

Zoals in de inleiding genoemd wordt aangenomen dat een hogere waardering door consumenten de financiële prestaties van een onderneming zal verbeteren. Dat wil zeggen dat indien bewezen kan worden dat een flexibel retourbeleid de klanttevredenheid bevordert, dit impliceert dat hierdoor ook de (toekomstige) omzet omhoog zal gaan. Deze aanname wordt ondersteund in reeds uitgevoerd onderzoek en zal hieronder worden toegelicht.

Onderzoeken waarbij wordt geprobeerd een link te leggen tussen klanttevredenheid en de *financial performance* van ondernemingen bleken gedurende lange tijd problematisch te zijn. Een verband tussen individuele gedragscomponenten, zoals kwaliteit of loyaliteit naar het bedrijf toe, en klanttevredenheid bleek veel gemakkelijker te onderzoeken. Desondanks doen Yeung en Ennew (2000) toch een van de eerste pogingen om wel een verband te vinden. Dit onderzoek bouwt verder op de paper van Oliver (1997) waarin naar voren komt dat het idee bestaat dat klanttevredenheid een drijfveer is voor het verbeteren van de financiële prestaties van een onderneming en dit rust op de aanname dat het waarschijnlijker is dat een tevreden klant in de toekomst meer aankopen zal doen bij het desbetreffende bedrijf. Hierbij dienen de effecten van bijvoorbeeld de loyaliteit van een klant niet volledig weggelaten te worden; een grotere loyaliteit heeft immers ook de potentie toekomstige aankopen te beïnvloeden. Uit de resultaten van het onderzoek blijkt dat zowel de interne financiële prestaties (zoals omzet en winst) als een deel van de externe financiële prestaties in positief verband staan met klanttevredenheid. Bij de interne financiële prestaties gaat dit om alle aspecten en bij de externe financiële prestaties bleek dit verband er wel te zijn voor de *share price*, maar voor de *market return* bleek dit verband niet te bestaan. Een verklaring hiervoor zou kunnen zijn dat de *market*

*return* vooral afhangt van historische informatie en de klanttevredenheid vooral in de toekomst geuit wordt.

Later wordt hier door Ennew en Yeung, aangevuld met Ging, opnieuw onderzoek naar gedaan (2002). Waar in het eerdere onderzoek naar voren kwam dat het voor ondernemingen belangrijk is hun (potentiële) klanten zo tevreden mogelijk te laten zijn, kwam hierop ook tegengeluid. Tevredenheid zou het minste zijn wat er verwacht wordt door consumenten en zal dan ook geen (grote) impact hebben op de prestaties van een onderneming. Hieruit komt het idee voort dat er verschillende niveaus van tevredenheid bestaan en dit misschien geen lineair verband met deze prestaties betreft. Het is bijvoorbeeld aannemelijk dat na een bepaalde mate van tevredenheid, meer tevredenheid niet meer zal leiden tot meer toekomstige aankopen. Door gebruik te maken van de American Customer Satisfaction Index (ACSI) wordt in het onderzoek van Ennew, Yeung en Ging (2002) onderzocht welk verband bestaat tussen de tevredenheid van klanten en de winstgevendheid van ondernemingen. Uit de resultaten kan de eenduidige conclusie worden getrokken dat een positief verband bestaat tussen klanttevredenheid en winstgevendheid, maar kan niet met zekerheid worden geconcludeerd of dit om een lineair of een niet-lineair verband gaat.

Waar de onderzoeken die net besproken zijn alleen in gaan op hoe klanttevredenheid bijdraagt aan de winstgevendheid van een bedrijf, zouden ook de middelen die nodig zijn om deze tevredenheid te waarborgen in beschouwing moeten worden genomen. In het onderzoek van Guo, Kumar en Jiraporn (2004) wordt dan ook zowel gekeken naar hoe klanttevredenheid de winst beïnvloedt als hoe de winst de klanttevredenheid beïnvloedt. Het gaat hier om het effect van historische tevredenheid op de huidige winstgevendheid en het effect van historische winstgevendheid op de huidige klanttevredenheid. Uit de resultaten blijkt dat historische klanttevredenheid een positief effect heeft op de ROA (Return on Assets), wat inhoudt dat de nettowinst meer stijgt van een grotere klanttevredenheid dan de activa of het vermogen dat hiervoor gebruikt wordt. Echter, een hogere huidige klanttevredenheid leidt tot een lagere huidige ROA. Dit gaat tegen de verwachtingen in, maar zou kunnen impliceren dat het waarborgen van klanttevredenheid op de korte termijn duur is, maar op de lange termijn geld zal opleveren.

In recenter onderzoek wordt Supply Chain Management als basis gesteld voor het verbeteren van de *performance* van bedrijven, waarbij interne functies binnen een bedrijf

worden gelinkt aan de handelingen van externe partijen, waaronder de consument (Kim, 2009). De term hiervoor is het eerder beschreven Supply Chain Integration (SCI), wat volgens van der Vaart en van Donk (2008) een van de hoofdfactoren is bij het verbeteren van de financiële prestaties van een onderneming. In het onderzoek van Enns, Jacobs, Salisbury en Yu (2013) wordt de context van SCI gebruikt om het verband tussen zowel klanttevredenheid en financiële prestaties als tussen in- en externe integratie te onderzoeken. Ten eerste blijkt uit de resultaten dat consumenten integratie positief verbonden is aan de tevredenheid van deze consumenten. Voor dit onderzoek is het positieve verband tussen consumenten integratie en klanttevredenheid een belangrijk gegeven, omdat het focussen op het retourbeleid ook als een vorm van consumenten integratie gezien kan worden. In het onderzoek van Shear, Speh en Stock (2006) wordt dan ook expliciet genoemd dat een effectief retourbeleid zal leiden tot meer tevredenheid onder consumenten. Het hanteren van een langere retourtermijn is een vorm van het verlenen van een service en op basis van deze resultaten betekent dit dat wordt verwacht dat een flexibeler (en dus langere) retourtermijn een positieve invloed zal hebben op de waardering van consumenten. De eerste hypothese is dan ook als volgt geformuleerd:

**H1a:** *“Er bestaat een positief verband tussen de retourtermijn die een onderneming hanteert en de waardering door klanten van deze onderneming”.*

Hiermee in verband staat de vraag of de consument (een deel) moet bijdragen aan de kosten die samenhangen met het retourneren. Wanneer een onderneming deze kosten gedeeltelijk of geheel voor haar rekening neemt, is hier ook sprake van een service die wordt verleend en kan dus gesproken worden van consumenten integratie. Verwacht wordt dan ook dat de waardering door consumenten hoger wordt wanneer zij niet hoeven bij te dragen aan de retourzending. Dit leidt tot de volgende hypothese:

**H1b:** *“Er bestaat een negatief verband tussen het al dan niet moeten vergoeden van (een deel) van de retourkosten door de consument en de waardering van de desbetreffende onderneming”.*

Wanneer verder wordt gekeken naar de implicaties die een hogere klanttevredenheid heeft, blijkt dat de klanttevredenheid significant en positief in verband staat met de financiële prestaties van een onderneming. Ook is het directe verband tussen consumenten integratie en deze financiële prestaties getest. Hieruit kwam naar voren dat consumenten integratie een

significante impact heeft op de financiële prestaties, maar dat dit als tussenspeler klanttevredenheid heeft.

### *Samenvatting*

Waar eerder vooral onderzoek werd gedaan naar het verband tussen bijvoorbeeld klanttevredenheid en de loyaliteit van de consument, zijn er nu meerdere onderzoeken geweest die de focus hebben liggen op het directe verband tussen de waardering van klanten (oftewel: de klanttevredenheid) en de prestaties van een onderneming. Deze prestaties zijn in dit geval gemeten in onder andere de winst, omzet en ROA. Uit de beschreven onderzoeken komt naar voren dat een hogere klanttevredenheid een positief effect heeft op de financiële prestaties van een onderneming. Deze hogere klanttevredenheid zou het gevolg kunnen zijn van een betere *consumer integration*, waarbij meer wordt ingespeeld op de behoefte van de consument. Nu de aanname dat een hogere waardering door consumenten tot betere financiële prestaties leidt is bevestigd, zal in de volgende paragraaf een onderdeel van consumenten integratie, het retourbeleid, direct gekoppeld worden aan de prestaties van een onderneming.

### *3.2 Bestaande literatuur verband retourbeleid en prestaties onderneming*

Buiten onderzoek naar de waardering van klanten, is ook onderzocht wat de directe invloed van een flexibel retourbeleid op de winstgevendheid van een onderneming is. De meest relevante literatuur zal hierop volgend uiteen worden gezet.

In een traditionele *supply chain* worden producten via warenhuizen, groothandelaren of retailers verkocht. Voor de fabrikant betekent dit een voordeel op het gebied van schaalvoordelen, reputatie en lokale markten. Voor de consument is het voordeel hiervan dat zij het product kan zien en uitproberen, voordat het gekocht wordt. Een belangrijk deel van de service die consumenten geboden kan worden is echter de optie om het product te kunnen retourneren. Uit onderzoek van Pinkerton (1997) en Trager (2000) blijkt dan ook dat 70% van de consumenten eerst het retourbeleid bekijkt voordat zij een aankoop doet. Voor verkopers betekent het vaststellen van het retourbeleid een *trade-off* tussen enerzijds het doen stijgen van de omzet en anderzijds de verhoging van kosten die retourzendingen teweegbrengen. Deze kosten betreffen vooral de posten die in verband staan met de verwerking van de getourneerde producten of de waardedaling van deze producten. Om het optimale beleid te bepalen wordt in het onderzoek van Mukhopadhyay en Setoputro (2004) een model gevormd waarin de vraag van de consument wordt meegenomen. Hierbij wordt van een lineaire vraagfunctie uitgegaan.

Dit leidt tot een retourfunctie bestaande uit de componenten ‘geretourneerde hoeveelheid’ en de ‘refund geretourneerde producten’. Indien de *refund* hoger wordt zal zowel de vraag van consumenten als de geretourneerde hoeveelheid stijgen. Tot slot wordt de winstfunctie van de onderneming bepaald, bestaande uit de omzet van verkochte producten verminderd met de waarde van de geretourneerde producten. Door het optimaliseren van de totale functie die hieruit voortvloeit kan het optimale *refund* niveau worden bepaald. Uit de resultaten blijkt dat wanneer de gevoeligheid van de vraag van de consument met betrekking tot het retourbeleid stijgt, het optimale *refund* bedrag de 100% nadert.

Andere onderzoeken gaan dieper in op de rol van retourneringen binnen een *supply chain*. Retourzendingen maken deel uit van *reverse logistics*, het teruggaan in de *supply chain*. Deze post maakt een significant deel uit van de kosten van ondernemingen (Shear, et al., 2006). Zo is de gemiddelde *return rate* voor onlineverkoop 5,6% en zegt 37% van de onlineconsumenten ervan weerhouden te worden om een product online te kopen wanneer het (te) moeilijk is om deze producten terug te sturen. Hoewel retourneringen door veel ondernemingen als een onvermijdelijke last worden gezien, kan het op een slimme manier hiermee omgaan ook voordelen opleveren. Retourneringen kunnen in twee groepen worden onderverdeeld: controleerbare retourneringen en oncontroleerbare retourneringen. Controleerbare retourneringen zijn het gevolg van fouten of problemen met betrekking tot het product die (gedeeltelijk) kunnen worden voorkomen door het optimaliseren van processen binnen het bedrijf. Oncontroleerbare retourneringen kunnen daarentegen niet op de korte termijn worden opgelost en zijn onvermijdelijk. Voor een onderneming is het optimaal wanneer er alleen sprake is van oncontroleerbare retourneringen. Daarbij zal een effectief retourbeleid de tevredenheid van de consument bevorderen en zal dit een positief effect hebben op zowel de huidige winst als de kans dat er toekomstige aankopen zullen plaatsvinden.

Ook Petersen en Kumar (2010) merken op dat veel ondernemingen retourneringen vooral als een last en daarmee een post die de winst drukt zien. Uit onderzoek blijkt dat slechts 5% van deze retourzendingen daadwerkelijk het gevolg is van een defect. Om de kosten te drukken zijn manieren bedacht het retourneren tegen te gaan, zoals een limiet stellen aan de periode dat producten teruggestuurd kunnen worden of dit alleen mogelijk maken indien het product defect is. Echter, flexibiliteit in retourzendingen zou de lange termijn winst kunnen beïnvloeden, door het aannemelijker te maken dat er toekomstige verkopen volgen. Wanneer consumenten weten dat een product teruggestuurd mag worden, verlaagt dit het risico van het

doen van een aankoop. Ook bevordert dit de relatie tussen de verkoper en de klant. In dit onderzoek staat de *trade-off* tussen de kosten die retourzendingen met zich meebrengen en de (toekomstige) opbrengsten die ze genereren centraal. Het bedrijf waarop het onderzoek is uitgevoerd is een grote retailer met een uiterst flexibel retourbeleid, waarbij het gemiddelde aantal retourneringen ten opzichte van het totale aantal bestellingen 16% was. Uit de resultaten bleek dat de winst geoptimaliseerd is bij een verhouding van 13%, wat slechts 3% lager ligt dan het huidige niveau van deze onderneming. Ook komt naar voren dat consumenten die relatief meer producten terugsturen, meer toekomstige aankopen zullen doen. Het actief blijven promoten bij deze consumenten is dan ook minstens net zo belangrijk. Bij een tweede onderneming is het verschil onderzocht tussen een periode waar een strikt retourbeleid werd gehanteerd en een periode waar dit beleid flexibel was, om te ontdekken welke invloed dit op de winst heeft. Uit deze resultaten blijkt dat zowel de gemiddelde monetaire waarde van de retourneringen per jaar als de gemiddelde aankopen per jaar stijgen wanneer het beleid van strikt naar flexibel verandert. Echter, aangezien de aankopen meer stijgen dan de retourneringen, kan gesteld worden dat de winst zal stijgen naarmate een flexibeler retourbeleid gehanteerd wordt.

In het onderzoek van Hjort en Lanz (2016) wordt niet alleen getest wat het effect is van een flexibel retourbeleid op de winstgevendheid van een onderneming, maar ook of dit effect genuanceerd moet worden tot een bepaald niveau van flexibiliteit. Zo wordt er gekeken naar de directe link tussen het retourbeleid en de winstgevendheid en de indirecte link met het consumentengedrag als tussenspeler. Verwacht wordt dat terugkomende klanten meer winst opleveren dan eenmalige klanten en dat klanten die geen producten terugsturen meer winst genereren dan zij die dit wel doen. Tot slot wordt verwacht dat consumenten die geen nut ervaren uit de mogelijkheid producten gratis terug te sturen, meer winst opleveren dan consumenten die dit wel doen. Bovenstaande hypothesen zijn getest middels empirisch onderzoek gebruikmakende van data van een internationale modeketen, die verschillende retourregelingen hanteert in verschillende landen. Op de korte termijn zal het gratis kunnen terugsturen van producten niet meteen voor meer winst zorgen, door de kosten die hierbij komen kijken. Uit de resultaten blijkt dat terugkomende klanten bij een flexibel retourbeleid een hogere contributie per bestelling genereren en dat deze contributie juist relatief lager is voor consumenten die producten terugsturen of consumenten die waarde hechten aan gratis retourzendingen. De totale contributie per klant bleek te stijgen voor terugkomende klanten en

klanten die producten terugsturen en daalde juist voor consumenten die waarde hechten aan gratis retourzendingen.

Een aspect waar recent onderzoek zich veel op richt is het signaal dat een specifiek retourbeleid afgeeft aan een consument. Een flexibel retourbeleid wekt bijvoorbeeld de suggestie dat de desbetreffende onderneming vertrouwen heeft in haar producten en dit zal dan ook de perceptie van consumenten met betrekking tot de kwaliteit beïnvloeden (Conelly, Lee, Lyengar, & Rao, 2017). In onderzoek van Karlsson, Hellström, Hjort, Karlsson en Oghazi (2018) wordt een link gelegd tussen het vertrouwen van een consument en de beslissing tot het doen van aankopen. Het hebben van een flexibel retourbeleid bevordert dit vertrouwen en zal dan ook in potentie indirect invloed uitoefenen op de kans dat consumenten toekomstige aankopen zullen doen. Het belang van een retourbeleid wordt zichtbaar als informatie-asymmetrie in beschouwing wordt genomen. Consumenten hebben minder informatie tot hun beschikking dan de verkoper en zullen dan ook naar middelen op zoek zijn die het vertrouwen in de aankoop bevorderen. Daarbij bevordert een flexibel retourbeleid de solidariteit van consumenten en zal dit de kans vergroten dat zij in de toekomst opnieuw aankopen zullen doen. Uit de resultaten van dit onderzoek blijkt dan ook dat de toekomstige omzet zal stijgen als gevolg van een flexibel retourbeleid en dat een belangrijke factor hierin het vertrouwen van de consument is. Dit positieve verband tussen een flexibel retourbeleid en de omzet komt overeen met de eerder vermelde onderzoeken en leidt dan ook tot de volgende hypothese:

**H2:** *“Een flexibeler retourbeleid zal de omzet van een onderneming doen stijgen”.*

### *Conclusie*

De vraag die met bovenstaande literatuur beantwoord diende te worden is als volgt geformuleerd: *“Wat is de invloed van de mate van flexibiliteit aangaande het retourbeleid van een onderneming op de financiële prestaties van deze onderneming?”.*

Uit eerder onderzoek blijkt dat een flexibeler retourbeleid de tevredenheid van consumenten positief zal beïnvloeden en dit heeft een positieve werking op zowel de huidige prestaties van een onderneming als op de kans dat er toekomstige aankopen zullen plaatsvinden. Wanneer een onderneming haar beleid verandert van strikt naar flexibel is dit duidelijk in de prestaties terug te zien; de gemiddelde aankopen per jaar stijgen meer dan de monetaire waarde van de retourneringen, wat een hogere winst voor de onderneming betekent. Ook zal dit ertoe



leiden dat terugkomende klanten een hogere contributie per bestelling genereren. Een factor die hierin niet onderschat moet worden is het consumentenvertrouwen; een flexibel retourbeleid heeft meer vertrouwen tot gevolg en beïnvloedt op deze manier de toekomstige afzet.

Kortom: flexibiliteit in het retourbeleid van een onderneming werkt bevorderend op de financiële prestaties van deze onderneming.

## **Hoofdstuk 4: Data & Methodiek**

Na in het vorige hoofdstuk inzicht te hebben verkregen in het verband dat bestaande literatuur heeft ontdekt tussen de flexibiliteit van het retourbeleid en de prestaties van een onderneming, zal het tweede deel van dit onderzoek in het teken staan van nieuwe data en andere methodes om hier overeenkomsten of tegenstrijdigheden in te vinden.

### *4.1 Data en steekproefselectie*

Allereerst zal in deze paragraaf de data en het verzamelproces van deze data aan bod komen. Zo zullen de variabelen beschreven worden en zal er stapsgewijs worden toegewerkt naar de uiteindelijk gebruikte dataset.

Voor het testen van de hypothesen kunnen vier variabelen worden aangewezen. Dit zijn de retourtermijn, het al dan niet moeten bijdragen aan de retourzending door de consument, de waardering en de omzet. De retourtermijn, de waardering en de omzet zijn continue variabelen, welke respectievelijk gemeten zijn in dagen, punten op een schaal van één tot tien (tussenwaardes mogelijk) en euro's. Het al dan niet moeten bijdragen aan de retourzending is een dummy variabele die de waarde één aanneemt wanneer de consument wel moet bijdragen aan de retourzending en nul aanneemt wanneer dit niet het geval is.

De dataset die gebruikt is voor dit onderzoek is samengesteld uit meerdere bronnen. Voor het selecteren van de ondernemingen die in de dataset voorkomen is de tiende editie van de Twinkle100 gebruikt. Dit is een boek dat overzichten verschaft met betrekking tot E-commerce, waar onder andere een top-100 grootste retailers van Nederland wordt vrijgegeven. Deze top-100 is overgenomen in de dataset, met uitzondering van bedrijven waar geen sprake is van retourneringen, zoals supermarktketens of afhaalrestaurants. Ook ondernemingen die als een verzameling van dochterondernemingen weergegeven worden zijn uit de dataset verwijderd, om te voorkomen dat er met gemiddelden moet worden gewerkt. De variabele 'omzet' is eveneens afkomstig uit de Twinkle100. Voor de retourtermijn en of de consument moet (mee)betalen aan de retournering zijn de websites van de ondernemingen zelf geraadpleegd. Onder de betalingen door consumenten zijn ook verzendkosten van de retourzending gerekend. Indien de retourvoorwaarden verschillen tussen het terugsturen van de bestelling als pakket of het terugbrengen in een (fysieke) winkel, zijn de voorwaarden aangehouden die gelden bij de verzending als pakket. Tot slot is voor de waardering gebruikt gemaakt van 'Trustpilot'. Deze website maakt gebruik van vrijwillig geschreven recensies en beoordelingen om consumenten met vertrouwen een aankoop te laten doen. Indien deze

beschikbaar was is hiervoor de beoordeling van de Nederlandse webshop gebruikt. Ondernemingen waarvoor geen cijfer beschikbaar was, zijn eveneens uit de dataset verwijderd.

De uiteindelijke dataset bestaat uit 75 in Nederland opererende retailers. Echter, een deel van de waarderingen is gebaseerd op een relatief laag aantal recensies. Om deze reden is ook een dataset aangemaakt die alleen de ondernemingen meeneemt waarbij de waardering op 'Trustpilot' is gebaseerd op ten minste 500 recensies. De beschrijvende statistieken van beide datasets zijn terug te vinden in de Appendix (tabel 1 en 2).

#### 4.2 Methodiek

Met behulp van bovengenoemde data zullen verschillende testen worden uitgevoerd om te bepalen of de hypothesen mogen worden aangenomen om hiermee de deelvragen te kunnen beantwoorden. Gezien de gelijksoortige methodes van hypothese 1a en 1b zullen deze gezamenlijk worden behandeld, waarna deze sectie beëindigd zal worden met de methode die nodig is voor het al dan niet aannemen van hypothese 2.

Voor het testen van de hypothesen zal om een eerste idee te krijgen van de richting van het eventuele verband tussen de variabelen, naar de correlatie-coëfficiënt worden gekeken. Omdat dit alleen aangeeft of het eventuele verband positief of negatief is worden verschillende regressiemodellen opgesteld. Eén van de statistische aannames bij het uitvoeren van een regressie is een normale verdeling van de observaties. Om dit te testen is voorafgaand aan de regressies de Shapiro-Wilk test uitgevoerd voor de variabelen 'termijn' en 'waardering'. Voor de variabele 'betalen' is deze test niet van toepassing omdat dit een dummy variabele betreft. De Shapiro-Wilk is vooral geschikt voor kleinere datasets en past daarom goed bij dit onderzoek. Uit de resultaten komt naar voren dat zowel 'termijn' als 'waardering' niet normaal verdeeld zijn en er sprake is van scheefheid (*skewness*), de p-waardes blijkt beide 0,000 ( $<0,05$ ) te zijn. Om deze scheefheid en uitschieters te corrigeren, wordt van zowel 'termijn' als 'waardering' de natuurlijke logaritme genomen in de regressiemodellen. Dit zal de interpretatie van de te creëren modellen vergemakkelijken omdat dit een elasticiteit weergeeft. Het is niet ondenkbaar dat er een interactie-effect bestaat tussen de retourtermijn en de eventuele betaling die door de consumenten moet worden gedaan voor de retourkosten. Hierom is ook een model gecreëerd waarin dit interactie-effect wordt meegenomen. Om dit model beter interpreteerbaar te maken is hierbij niet de natuurlijke logaritme van de termijn genomen, maar wordt het gemiddelde van de natuurlijke logaritme van de termijn hier nog van afgetrokken. Welk model

uiteindelijk gebruikt zal worden voor het testen van de hypothesen is gebaseerd op de verklarende waarde van de modellen, de  $R^2$ .

Voor hypothese 1a betekent dit dat voor de volgende modellen een regressie-analyse wordt uitgevoerd, waarbij een significantieniveau geldt van 95%:

$$\text{Model 1: } \ln \text{waardering} = \alpha + \beta_1 * \ln \text{termijn} + \varepsilon$$

$$\text{Model 2: } \ln \text{waardering} = \alpha + \beta_1 * \text{betalen} + \beta_2 * \ln \text{termijn} + \beta_3 * \text{betalen} * (\ln \text{termijn} - \overline{\ln \text{termijn}}) + \varepsilon$$

Voor hypothese 1b zullen de volgende modellen worden getest, waarbij opnieuw een niveau van 95% wordt gehanteerd:

$$\text{Model 1: } \ln \text{waardering} = \alpha + \beta_1 * \text{betalen} + \varepsilon$$

$$\text{Model 2: } \ln \text{waardering} = \alpha + \beta_1 * \text{betalen} + \beta_2 * \ln \text{termijn} + \beta_3 * \text{betalen} * (\ln \text{termijn} - \overline{\ln \text{termijn}}) + \varepsilon$$

Hypothese 2 zal op een andere manier onderzocht worden. Om te kijken of deze hypothese aangenomen kan worden, zal een vergelijking worden gemaakt tussen het retourbeleid van ondernemingen met een relatief hoge omzet ten opzichte van de rest van de *sample* en ondernemingen met een relatief lage omzet. Hiervoor zullen de gegevens worden gebruikt van de tien grootste ondernemingen op basis van de omzet en de tien kleinste ondernemingen. Omdat uit de Shapiro-Wilk test naar voren komt dat de retourtermijn niet normaal verdeeld is, zal een niet-parametrische test worden uitgevoerd. Bij de vergelijking van de retourtermijn tussen de twee groepen is sprake van een ongepaarde test met een continue variabele en daarom zal dan ook de Mann-Whitney U-test worden uitgevoerd. Bij de vergelijking van de betaling door consumenten tussen de twee groepen zal de Chi-kwadraat toets worden gebruikt, omdat hier sprake is van een binaire (dummy) variabele. Op basis van de significantie van deze testen zal worden bepaald of de hypothese zal worden aangenomen op een significantieniveau van 95%.

## Hoofdstuk 5: Resultaten onderzoek

In deze sectie zullen de in de inleiding genoemde deelvragen beantwoord worden aan de hand van de opgestelde hypothesen. Hiervoor zullen de methoden worden gebruikt die in de vorige sectie aan bod zijn gekomen. In deze sectie werd duidelijk dat er met een dataset is gewerkt waar geen minimum is verbonden aan het aantal recensies op Trustpilot, en een dataset waarbij dit minimum 500 is. De resultaten van beide zullen aan bod komen, waarna de conclusie gebaseerd zal worden op het model met de hoogste verklarende waarde.

### 5.1 Resultaten deelvraag 1

De resultaten die in deze paragraaf aan bod komen dienen de volgende deelvraag te beantwoorden: *“Welk verband bestaat er tussen de flexibiliteit van een retourbeleid, gemeten in de maximale periode dat producten geretourneerd mogen worden en of (een deel van) de retourkosten bij de consumenten komen te liggen, en de waardering van de onderneming door consumenten?”*. Voor deze deelvraag zijn aan de hand van de bestaande literatuur twee hypothesen opgesteld, die gecombineerd zullen worden behandeld.

Om een eerste indruk te krijgen van het verband dat bestaat is gekeken naar de correlatiecoëfficiënt tussen zowel de variabelen ‘waardering’ en ‘retourtermijn’ als tussen ‘waardering’ en ‘retourtermijn’. De correlatiecoëfficiënt tussen ‘waardering’ en ‘retourtermijn’ blijkt bij de dataset waarin ook bedrijven met minder dan 500 recensies zijn meegenomen 0,110 te zijn. Wanneer deze bedrijven niet zijn meegenomen neemt de coëfficiënt een waarde aan van 0,137. Beide resultaten duiden op een positieve correlatie tussen de waardering van een onderneming en de retourtermijn die deze onderneming hanteert. De coëfficiënt tussen ‘waardering’ en ‘betaling’ is 0,030 wanneer er geen minimaal aantal recensies vereist is en neemt de waarde 0,072 aan wanneer dit minimum er wel is. De waardering van consumenten is dus positief gecorreleerd met de vraag of consumenten moeten bijdragen aan de retourkosten. Deze exacte waarden van correlaties zeggen echter weinig over het precieze verband. Om nauwkeuriger naar dit verband te kunnen kijken, is een multiple regressie- analyse uitgevoerd.

Uit de regressie waar de waardering de afhankelijke variabele is en de retourtermijn de onafhankelijke variabele, is de constante niet interpreteerbaar. In Nederland is namelijk wettelijk vastgelegd dat een consument bij koop of afstand (in dit geval via het internet) recht heeft op herroeping binnen 14 dagen na het in ontvangst nemen van het product (6:230 BW). Elke onderneming zal dus een minimale retourtermijn van 14 dagen hanteren, waardoor de

onafhankelijke variabele nooit de waarde van nul zal aannemen. Hoewel de constante dus niet interpreteerbaar is, zal het wel in het model moeten worden opgenomen. Uit tabel 3 en 4 van de Appendix blijkt daarbij dat de waarde van de constante significant is op een 95% waarschijnlijkheidsniveau ( $0,000 < 0,050$ ) bij zowel de dataset met als zonder een restrictie voor het aantal recensies. De waarde van de constante is respectievelijk 1,806 en 1,722.

De variabele 'retourtermijn' heeft hierbij een bèta-waarde van 0,009 zonder de restrictie. Aangezien van beide variabelen de natuurlijke logaritme is genomen moet dit als een elasticiteit geïnterpreteerd worden. Een stijging van de retourtermijn van 1% leidt tot een stijging van de waardering van 0,009%. Wanneer de restrictie voor het aantal recensies er wel is neemt de bèta een waarde aan van 0,043. Dit houdt in dat wanneer de retourtermijn met 1% stijgt, de waardering van consumenten met 0,043% stijgt, ceteris paribus. De p-waardes van 0,907 (zonder restrictie) en 0,549 (met restrictie) zijn echter beide groter dan 0,050 en dus niet significant. De  $R^2$  van het model zonder restrictie (0,000) is kleiner dan de  $R^2$  van het model met de restrictie (0,006). Daarom zal alleen het model met de restrictie worden meegenomen. Ook van dit model is de verklarende waarde echter minimaal. Slechts 0,6% van de variatie in de waardering van consumenten kan verklaard worden door de retourtermijn. Het is aannemelijk dat een model met meer variabelen een beter resultaat zal opleveren.

Eerst zal echter worden gekeken naar het model met 'betaling' als onafhankelijke variabele en 'waardering' als afhankelijke variabele. De constante hierbij is interpreteerbaar, omdat het mogelijk is dat er geen sprake is van een bijdrage van consumenten aan de kosten van de retourzending en de onafhankelijke variabele dus nul kan aannemen. Uit tabel 5 en 6 uit de Appendix blijkt dat deze constante significant is ( $0,000 > 0,050$ ). Zonder de restrictie van het aantal recensies neemt de constante een waarde aan van 1,743 en met de restrictie 1,908. De bèta-waarde van 'betalen' is hierbij respectievelijk 0,082 en 0,026. Dat houdt in het eerste geval in dat de waardering met 8,2% stijgt, wanneer de consument zal moeten bijdragen aan de retourzending, ten opzichte van de situatie waarin de consument niets betaalt. In het tweede geval leidt dit tot een stijging van 2,6%, ceteris paribus. Deze resultaten zijn echter niet significant ( $0,827 > 0,050$  zonder restrictie,  $0,490 > 0,050$  met restrictie). De  $R^2$  van het model zonder de restrictie bleek 0,000 te zijn, waar deze een waarde van 0,010 aannam met de restrictie.

Om een definitief antwoord te kunnen geven op de deelvraag zal worden gekeken naar het model waarbij zowel de retourtermijn als de betaling en het interactie-effect tussen beide is

meegenomen. De verklarende waarde van dit model bij de dataset zonder de restrictie voor het aantal recensies (0,099) is beduidend lager dan de verklarende waarde van de dataset met deze restrictie (0,211). Dit laatste houdt in dat 21% van de variatie in de variabele ‘waardering’ verklaard kan worden door de hiervoor genoemde onafhankelijke variabelen. Alleen de uitkomsten van het model met de restrictie zullen dan ook worden behandeld.

De constante in deze regressie is niet te interpreteren om de eerdergenoemde reden dat de retourtermijn nooit lager dan 14 dagen zal zijn en de onafhankelijke variabelen dus ook nooit allemaal een waarde van nul zullen aannemen. De constante neemt een waarde aan van 1,324 en is significant, de p-waarde is 0,006 (<0,050). Verder blijkt dat ook het interactie-effect significant is (0,004<0,050), wat betekent dat het bruikbaar is om dit effect in de regressie op te nemen. Oftewel: de invloed van één van de onafhankelijke variabelen op de waardering is afhankelijk van de andere onafhankelijke variabele. De waarde hiervan is -0,975 en dus negatief. In de context houdt dit in dat het effect van het retourbeleid op de waardering kleiner is wanneer er sprake is van betaling van (een deel van de) retourkosten door de consument. De bèta-waarde van de retourtermijn is 0,170 en is dus positief. Dit betekent dat een langere retourtermijn leidt tot hogere waarderingen. Dit effect heeft echter een p-waarde van 0,147 (>0,050) en is dus niet significant. De bèta-waarde van ‘betalen’ is -0,569. Wanneer de consument moet meebetalen aan de retourzending leidt dit dus tot lagere waarderingen, ceteris paribus. Met een p-waarde van 0,050 (=α=0,050) is dit effect significant.

De hiervoor genoemde waardes leiden tot het volgende model:

$$\ln \text{waardering} = 1,324 - 0,569 * \text{betalen} + 0,170 * \ln \text{termijn} - 0,976 * \text{betalen} * (\ln \text{termijn} - \overline{\ln \text{termijn}}) + \varepsilon$$

Omdat ‘betalen’ een dummy variabele is, kunnen hieruit twee versimpelde modellen worden opgesteld. Wanneer de consument niet zal moeten bijdragen aan de retourzending neemt ‘betalen’ de waarde nul aan en zal het model er als volgt uit zien:

$$\ln \text{waardering} = 1,324 + 0,170 * \ln \text{termijn} + \varepsilon$$

Dit model geeft aan dat een stijging van 1% van de retourtermijn leidt tot een stijging van 0,17% van de waardering door consumenten.

Wanneer consumenten wel moeten betalen voor de retourzending zal ‘betalen’ de waarde één aannemen en zal ook het model veranderen. Het model ziet er dan als volgt uit:

$$\ln \text{waardering} = 1,324 - 0,569 + 0,170 * \ln \text{termijn} - 0,976 * (\ln \text{termijn} - \overline{\ln \text{termijn}}) + \varepsilon$$

Met het gemiddelde van de natuurlijke logaritme van de retourtermijn (3,549) levert dit de volgende functie op:  $\ln \text{waardering} = 4,219 - 0,806 * \ln \text{termijn} + \varepsilon$

Om deze modellen tastbaarder te maken zullen een aantal voorbeelden volgen. In het eerste voorbeeld wordt de retourtermijn constant gehouden op 30 dagen en zowel ingevuld in het model waarbij niet betaald hoeft te worden door de consument als waar dit wel moet. In formulevorm ziet dat er als volgt uit:  $\ln \text{waardering} = 1,324 + 0,170 * \ln 30$

De waardering op Trustpilot die hieruit volgt is 6,699 wanneer er geen sprake is van betaling door consumenten. Is hier wel sprake van dan ziet dit er in formulevorm als volgt uit:

$$\text{Waardering} = 4,219 - 0,806 * \ln 30.$$

De waardering op Trustpilot die hieruit volgt is 4,389. In het volgende voorbeeld zal niet de retourtermijn, maar de betaling constant worden gehouden. In het model waarbij geen sprake is van een betaling door consumenten zal een retourtermijn van 14 dagen en 30 dagen worden ingevuld. Met 14 dagen ziet dit er als volgt uit:  $\ln \text{waardering} = 1,324 + 0,170 * \ln 14$ .

Een retourtermijn van 14 dagen levert een waardering van 5,886 op. Voor een termijn van 30 dagen ziet dit er als volgt uit:  $\ln \text{waardering} = 1,324 + 0,170 * \ln 30$ .

Een retourtermijn van 30 dagen levert een waardering op van 6,699.

### *Conclusie*

Zoals eerder aangegeven zal de conclusie worden gebaseerd op het model met de hoogst verklarende waarde. Dit is het model waarbij zowel de retourtermijn als de betaling door consumenten als onafhankelijke variabele worden meegenomen, aangevuld met het interactie-effect tussen beide. Hierbij zijn zowel de betaling als het interactie-effect significant. De retourtermijn in het model gaf daarentegen geen significant verband weer, wat inhoudt dat niet met voldoende zekerheid gezegd kan worden dat de bèta-waarde van nul afwijkt. Uit het model kwam naar voren dat het eventuele verband dat er tussen de waardering van consumenten en de retourtermijn bestaat positief is. Dit verband is echter niet significant. Uit de resultaten van de regressie komt naar voren dat het verband tussen de waardering en de betaling door consumenten significant en negatief is. Ook uit de voorbeelden kwam naar voren dat een hogere waardering bestaat wanneer niet betaald hoeft te worden voor de retournering.



## 5.2 Resultaten deelvraag 2

De resultaten die nu aan bod zullen komen bieden ondersteuning bij het beantwoorden van de volgende deelvraag: *“Hoe is het hebben van een flexibeler retourbeleid op het gebied van de retourtermijn en de retourkosten die bij de consument komen te liggen terug te zien in de omzet van bedrijven?”.* Voor deze deelvraag is hypothese 3 opgesteld, welke in de literatuursectie aan bod is gekomen. Om deze deelvraag te beantwoorden is onderzocht of er een verschil bestaat in de gemiddelde retourtermijn tussen de tien bedrijven met de hoogste omzet uit de dataset en de tien bedrijven met de laagste omzet. Ditzelfde is gedaan voor het al dan niet moeten betalen voor de retournering.

Middels de Mann-Whitney test wordt gekeken of een significant verschil bestaat tussen de (gemiddelde) retourtermijn tussen de twee groepen. De som van de ranking voor de hoge groep is hier 113,5 en voor de lage groep 96,5. Dit verschil blijkt echter niet significant te zijn ( $0,476 > 0,050$ ).

Aan de hand van de resultaten van de Chi-kwadraattoets wordt nagegaan of er wel een significant verschil bestaat in het aantal bedrijven waarbij de consument meebetaalt aan de retournering tussen de lage groep en de hoge groep. In de groep met de hoge omzet zijn er twee bedrijven waar een bijdrage van de consument wordt gevraagd en dus acht waar de onderneming alle kosten op zich neemt. In de lage groep zijn er zes bedrijven waarbij een bijdrage van de consument vereist is en vier bedrijven die wel alle kosten op zich nemen. De p-waarde die hier bij hoort is 0,068. Omdat dit groter is dan de grens van 0,050, kan op basis van deze gegevens niet met zekerheid van een verschil tussen beide groepen worden gesproken. Het is echter niet ondenkbaar dat er wel een significant verschil ontstaat bij een grotere steekproef.

### *Conclusie*

Op basis van de resultaten kan geconcludeerd worden dat er geen significant verschil bestaat in de retourtermijn tussen bedrijven met een relatief hoge omzet en bedrijven met een lagere omzet. Deze vorm van flexibiliteit is dus niet direct terug te zien in de omzet. Of de consument moet betalen is duidelijker zichtbaar in de omzet, wanneer we kijken welk deel van de bedrijven in beide groepen de volledige kosten op zich neemt. Dit verschil is echter niet significant.

## Hoofdstuk 6: Conclusie & discussie

In de secties die hiervoor zijn behandeld is stapsgewijs toegewerkt naar een uiteindelijke conclusie. Allereerst is op basis van de bestaande literatuur getracht een antwoord te verkrijgen op de centrale vraagstelling van dit onderzoek, waarna de opgestelde hypothesen met een zelf samengestelde dataset statistisch zijn getoetst. Allereerst zal in deze sectie een antwoord worden gegeven op de hoofdvraag middels de resultaten van de statistische testen. Daarna zal een vergelijking volgen tussen eerder uitgevoerd onderzoek en deze resultaten en zal dit gekoppeld worden aan de beperkingen van het onderzoek. Tot slot zal deze paper worden afgesloten met suggesties voor vervolgonderzoek en de implicaties van dergelijk onderzoek.

### 6.1 Conclusie onderzoek

De vraag die in dit onderzoek centraal stond was al volgt geformuleerd: *“Wat is de invloed van de mate van flexibiliteit aangaande het retourbeleid van een onderneming op de financiële prestaties van deze onderneming?”*. Deze vraag is opgedeeld in een indirect effect van de flexibiliteit van het retourbeleid op de prestaties van een onderneming met als tussenspeler de waardering van consumenten, en een direct effect van de flexibiliteit van een retourbeleid op de omzet van een onderneming. Respectievelijk werd dit eerste effect bekeken aan de hand van deelvraag 1 (getoetst middels hypothese 1 en 2) en het directe effect aan de hand van deelvraag 2 (getoetst middels hypothese 3).

Om van flexibiliteit van een retourbeleid te kunnen spreken zijn twee vormen van de deze flexibiliteit meegenomen in het onderzoek; de betaling door consumenten en de retourtermijn. De eerste hypothese van het onderzoek was als volgt geformuleerd: *“Er bestaat een positief verband tussen de retourtermijn die een onderneming hanteert en de waardering door klanten van deze onderneming”*. Het model dat het best voorspellend bleek te zijn is  $\ln \text{waardering} = \alpha + \beta_1 * \text{betalen} + \beta_2 * \ln \text{termijn} + \beta_3 * \text{betalen} * (\ln \text{termijn} - \overline{\ln \text{termijn}}) + \varepsilon$ . Zoals in de resultaten naar voren kwam is de bèta-waarde die bij de termijn hoort 0,170. Deze waarde wijkt echter niet significant af van nul, wat betekent dat de hypothese niet zal worden aangenomen.

Voor het verband tussen de betaling door consumenten en de waardering is de volgende hypothese getoetst: *“Er bestaat een negatief verband tussen het al dan niet moeten vergoeden van (een deel) van de retourkosten door de consument en de waardering van de desbetreffende*

*onderneming*”. Voor deze hypothese is het in de vorige alinea genoemde model gebruikt. De bèta-waarde van de betaling is -0,569. Echter, omdat in het model eveneens een interactie-effect voorkwam, is de interpretatie hiervan minder eenvoudig. Daarom is in de resultatensectie vooral gebruik gemaakt van voorbeelden, die aantonen dat wanneer de consument moet bijdragen aan de retourkosten, de waardering daalt. Deze uitkomst bleek significant. De hypothese kan dus worden aangenomen.

De laatste hypothese die aan bod kwam is de volgende: “*Een flexibeler retourbeleid zal de omzet van een onderneming doen stijgen*”. Ook hierbij is onderscheid gemaakt tussen de betaling en de retourtermijn. Uit de uitgevoerde testen kwam naar voren dat er geen significant verschil bestaat voor beide vormen van flexibiliteit voor ondernemingen met een relatief hoge omzet en bedrijven met een lagere omzet. Deze hypothese wordt dus niet aangenomen.

Uit het voorgaande kan worden geconcludeerd dat flexibiliteit in het retourbeleid (in de vorm van de betaling door consumenten) van een onderneming een positieve invloed heeft op de waardering door consumenten en daarmee op de financiële prestaties van deze onderneming. Deze conclusie mag getrokken worden wanneer de eerder onderbouwde aanname dat een hogere waardering tot betere financiële prestaties leidt, in beschouwing wordt genomen. De retourtermijn heeft hierop geen invloed en ook is geen direct verband zichtbaar.

## 6.2 Discussie

Aan de hand van de bestaande literatuur werd verwacht dat er een positief verband bestaat tussen de flexibiliteit van een retourtermijn en de waardering door consumenten. Dit verband bleek echter niet te bestaan op basis van de resultaten van dit onderzoek. Eenzelfde afwijking bleek te bestaan voor het directe verband tussen de omzet en de flexibiliteit van een retourbeleid van een onderneming; verwacht werd dat hier een positief verband voor bestaat, terwijl de resultaten geen significant verschil aantoonde tussen de groep ondernemingen met een hoge omzet en deze met relatief lagere omzet.

Bovenstaande verschillen zouden verklaard kunnen worden door de beperkingen van dit onderzoek. Ten eerste is er sprake van *sample selection bias*; de steekproef gebruikt in het onderzoek is niet representatief voor het gehele scala aan ondernemingen opererend als retailer op het internet. De dataset bestaat namelijk uit alle bruikbare bedrijven uit de top-100 van de Twinkle100. Dit heeft tot gevolg dat alleen bedrijven zijn meegenomen met een relatief hoge

omzet. Het is mogelijk dat het gevonden verband alleen geldt voor deze bedrijven en er een andere uitkomst zou zijn wanneer ook andere bedrijven worden meegenomen. Ten tweede zou er sprake kunnen zijn van omgekeerde causaliteit; waar het retourbeleid invloed heeft op de financiële prestaties van een onderneming, zou het ook andersom het geval kunnen zijn. Het is niet ondenkbaar dat ondernemingen met hogere winsten en dus meer middelen, meer investeren in klanttevredenheid in de vorm van meer flexibiliteit in hun retourbeleid. Tot slot is de gebruikte dataset klein, zeker voor deelvraag twee, en kunnen fouten zijn ontstaan bij het verzamelen of noteren van de data (*errors*). Hieruit kan geconcludeerd worden dat het onderzoek niet (volledig) intern valide is en er dus ook niet gesproken kan worden van een causaal verband.

### *6.3 Aanbevelingen & implicaties*

Aanbevolen wordt om in de toekomst opnieuw onderzoek te doen naar dit onderwerp, gebruikmakende van Nederlandse ondernemingen. Een betere vorm hiervoor zou zijn om onderzoek te verrichten binnen dezelfde onderneming in plaats van naar het verschil te kijken tussen bedrijven met een verschillende omzet en retourbeleid. Een voorbeeld hiervan is het verschil te bekijken tussen jaren waarin een strak retourbeleid wordt gehanteerd en jaren waarin deze flexibeler is. Het gevaar van het vergelijken van verschillende ondernemingen is dat de behaalde omzet van veel meer afhankelijk is dan het retourbeleid en een verschil in de omzet dus ook elders te verklaren valt. Daarnaast is het aan te raden een grotere dataset te gebruiken die ook kleinere ondernemingen (op basis van de omzet) meeneemt. Resultaten van dergelijk onderzoek kunnen ondernemingen ondersteunen bij de vraag of het zinvol is om veel te investeren in het retourbeleid. Op basis van de resultaten van dit onderzoek zou worden aangeraden om de retourkosten voor consumenten zo laag mogelijk te houden, maar de focus niet op de retourtermijn te leggen. Buiten de eventuele opbrengsten die het oplevert, is het hierbij ook relevant om naar de kosten te kijken van de realisatie van een flexibel retourbeleid. Dit aspect ontbreekt veelal in eerder uitgevoerd onderzoek.

## Bibliografie

- Christopher, M. (1992). *Logistics and Supply Chain Management*. London: Pitman Publishing.
- Conelly, B., Lee, K., Lyengar, D., & Rao, S. (2017). Return Time Leniency in Online Retail: A Signaling Theory Perspective on Buying Outcomes. *Decision Sciences*, 49(2), 275-305.
- Davis, S., Hagerty, M., & Gerstner, E. (1998). Return policies and the Optimal Level of "Hassle". *Journal of Economics and Business*, 50(5), 445-460.
- DeWitt, W., Keebler, J., Mentzer, J., Min, S., Nix, N., & Zacharia, Z. (2001). Defining Supply Chain Management. *Journal of business logistics*, 22(2), 1-25.
- Ellram, L., Lambert, D., & Stock, J. (1998). *Fundamentals of Logistics Management*. Boston: Irwin/McGraw-Hill.
- Ennew, C., & Yeung, M. (2000). From customer satisfaction to profitability. *Journal of Strategic Marketing*, 8(4), 313-326.
- Ennew, C., Ging, L. C., & Yeung, M. (2002). Customer satisfaction and profitability: A reappraisal of the nature of the relationship. *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing*, 11(1).
- Enns, H., Jacobs, M., Salisbury, D., & Yu, W. (2013). The effects of supply chain integration on customer satisfaction and financial performance: An organizational learning perspective. *International Journal of Production Economics*, 146(1), 346-358.
- Flynn, B., Huo, B., & Zhao, X. (2010). The impact of supply chain integration on performance: A contingency and configuration approach. *Journal of Operations Management*, 28(1), 58-71.
- Freling, R., Janakiraman, N., & Syrdal, H. (2016). The Effect of Return Policy Leniency on Consumer Purchase and Return Decisions: A Meta-analytic Review. *Journal of Retailing*, 92(2), 226-235.
- Frohlich, M., & Westbrook, R. (2002). Techniques for improving response rates in OM survey research. *Journal of Operations Management*, 20(1), 53-62.
- Greatorex, M., & Mitchell, V. (1994). Modelling Consumer Risk Reduction Preferences from Perceived lost Data. *Journal of Economic Psychology*, 15(4), 669-685.
- Guo, C., Kumar, A., & Jiraporn, P. (2004). Customer satisfaction and profitability: is there a lagged effect? . *Journal of Strategic Marketing*, 129-144.
- Heiman, A., McWilliams, B., & Zilberman, D. (2001). Demonstrations and Money-Back Guarantees: Market Mechanism to Reduce Uncertainty. *Journal of Business Research*, 54(1), 71-84.
- Hellström, D., Hjør, K., Karlsson, S., & Oghazi, P. (2018). Online purchase return policy leniency and purchase decision: Mediating role of consumer trust. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 41, 190-200.

- Kim, S. (2009). An investigation on the direct and indirect effect of supply chain integration on firm performance. *International Journal of Production Economics*, 119(2), 328-346.
- La Londe, B., & Masters, J. (1994). Emerging Logistics Strategies: Blueprints for the Next Century. *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, 24(7), 35-47.
- Leong, K., Tan, K., & Wisner, J. (2008). *Principles of Supply Chain Management*. Mason: South-Western.
- Mukhopadhyay, S., & Setoputro, R. (2004). Reverse logistics in e-business: Optimal price and return policy. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 34(1), 70-89.
- Oliver, R. (1997). *Satisfaction: A behavioural perspective on consumer*. New York: McGraw Hill.
- Petersen, A., & Kumar, V. (2010). Can Product Returns Make You Money? *MIT Sloan Management Review*, 51(3), 85-89.
- Pinkerton, I. (1997). Getting religion about returns. *Dealerscope Consumer Electronics*, 39(11), 19-20.
- Shear, H., Speh, T., & Stock, J. (2006). Managing Product Returns for Competitive Advantage. *MIT sloan management review*, 48(1), 57-62.
- Trager, I. (2000). Not so many happy returns. *Interactive Week*, 7(11), 44-45.
- Twinkle100. (2017). BBP Media.
- Van Donk, D., & Van der Vaart, T. (2008). A critical review of survey-based research in supply chain integration. *International Journal of Production Economics*, 111(1), 42-55.

## Appendix

	Observaties	Gemiddelde	St. deviatie	Min	Max
<b>Omzet</b>	75,000	8,080 x 10 <sup>7</sup>	1,520 x 10 <sup>8</sup>	1,300 x 10 <sup>7</sup>	9,500 x 10 <sup>8</sup>
<b>Termijn</b>	75,000	32,413	45,290	14	365
<b>Betalen</b>	75,000	0,360	0,483	0	1
<b>Waardering</b>	75,000	6,370	2,406	1,3	9,4

Tabel 1: beschrijvende statistieken obs=75

	Observaties	Gemiddelde	St. deviatie	Min	Max
<b>Omzet</b>	43,000	9,940 x 10 <sup>7</sup>	1,800 x 10 <sup>8</sup>	1,300 x 10 <sup>7</sup>	9,500 x 10 <sup>8</sup>
<b>Termijn</b>	43,000	34,791	56,246	14	365
<b>Betalen</b>	43,000	0,419	0,499	0	1
<b>Waardering</b>	43,000	7,402	1,964	1,3	9,4

Tabel 2: beschrijvende statistieken obs=43

Waardering	Coëfficiënt	t	P> t
<b>Termijn</b>	0,009	0,12	0,907
<b>Constante</b>	1,722	6,52	0,000

Tabel 3: regressie waardering en termijn, obs=75

Waardering	Coëfficiënt	t	P> t
<b>Termijn</b>	0,043	0,600	0,549
<b>Constante</b>	1,806	7,09	0,000

Tabel 4: regressie waardering en termijn, obs=43

Waardering	Coëfficiënt	t	P> t
<b>Betalen</b>	0,026	0,220	0,827
<b>Constante</b>	1,743	24,17	0,000

Tabel 5: regressie waardering en betalen, obs=75

Waardering	Coëfficiënt	T	P> t
<b>Betalen</b>	0,082	0,700	0,490
<b>Constante</b>	1,908	20,04	0,000

Tabel 6: regressie waardering en betalen, obs=43

<i>Waardering</i>	<b>Coëfficiënt</b>	<b>T</b>	<b>P&gt; t </b>
<b>Termijn</b>	0,170	1,48	0,147
<b>Betalen</b>	-0,569	-2,02	0,050
<b>Interactie</b>	-0,976	-3,07	0,004
<b>Constante</b>	1,324	2,88	0,006

*Tabel 7: regressie waardering, termijn betalen en interactie, obs=43*