

- » Intervju: Fredrik Eng Larsson
- » Händelserik nätverkshöst på Plan
- » Toyotas Lean-mästare på F&T-konferensen
- » Krönika: Leena Kossila

# STUDERAR E-HANDELNS LEVERANSER

Vad är e-handelskunder beredda att betala för vid hemleverans? Just nu pågår en stor internationell studie, med forskare från USA, Sverige och Portugal, om det. På Plans nätverksträff på Logistics & Distribution på Kistamässan den 2 oktober, kommer logistikforskaren Fredrik Eng Larsson berätta om resultaten och dess implikationer för logistikbranschen.

Logistiken inom detaljhandeln har genom e-handeln gått från "backoffice" till något som driver intäkter, men som också är dyrt. Bara två av tre svenska e-handlare går med vinst och företagens agerande för att driva intäkter är fortfarande ganska outforskat. Men "sanningar" som att det inte går att ta betalt för en hemleverans, bygger sällan på data och bör därför ifrågasättas, menar Fredrik Eng Larsson, lektor i Operations management vid Stockholm Business School, Stockholms universitet och högskolekontakt för Plan.

– Det finns ett antal "sanningar", som är mer eller mindre välgrundade. Vi ville gå förbi de här halv-sanningarna, och i stället för att fråga via enkäter, gissa eller lita på anekdoter, mäta vad konsumenter verkligen är villiga att betala för.

## Kunderna ingen homogen grupp

Forskargruppen har tittat på 8,5 miljoner hemleveranser utförda inom Europa hos en internationell dagligvarukedja, och har kunnat dra slutsatser om kundernas betalningsvilja för exempelvis precision och snabbhet.

Ett intressant resultat av studien visar på att det finns en skillnad mellan segmentet "lönsamma" kunder – och genomsnittet. Exempelvis är den fjärdedel av kunderna i studien som köper mest, villiga att betala mer än dubbelt så mycket som genomsnittet för samma leveransservice.

– De är beredda att betala mycket för att få hem varorna snabbt och med hög precision, till en tid som passar dem bra – till exempel kl. 18.00–20.00 på måndag kväll. Problemet med



FOTO: KLARA ERIKSSON

– Som e-handlare måste man fundera över vilka kunder man är intresserad av, säger Fredrik Eng Larsson, medförfattare till en ny studie om olika kundgrupper inom e-handeln av dagligvaror.

gratisfrakt, förutom att man missar en chans till intäkter, är att det är dessa lönsamma kunder som får subventionera småkundernas leveranser om gratisfrakt leder till högre priser generellt. Många gånger är de ovilliga till detta, säger Fredrik Eng Larsson.

## Hybridlösningar framtiden?

Nyligen slutade Zalando och HM med fri frakt. Det går i linje med en internationell trend med mer fokus på lönsamhet – men också hållbarhet inom e-handeln.

Men att säga om det "räcker" att anpassa prissättning och satsa på de lönsamma kunderna – för att nå lönsamhet inom mat-e-handel, är svårt.

– Vi har tyvärr inte data på täckningsbidrag så vi kan inte säga exakt hur total lönsamhet påverkas om man ändrar priser. Hemleverans av livsmedel är fortfarande väldigt dyrt – handlarna måste även arbeta med att sänka kostnaderna genom t ex ökad automatisering för att nå lönsamhet, säger Fredrik Eng Larsson.

– Om jag ska spekulera lite så tror jag vi kommer se mycket mer hybridvarianter, där t ex första leveransen är gratis, eller gratis leverans över en viss totalsumma.

Den 2 oktober kommer Fredrik Eng Larsson att berätta mer om sin forskning vid Plans nätverksfrukost under Logistics & Distribution på Kistamässan. Seminariet hålls klockan 08.30–09.30, och mässans övriga seminarieprogram är kostnadsfritt för besökarna. Läs mer på: <https://www.easyfairs.com/sv/empack-stockholm-2019/logistics-distribution-2019/>

**Namn:** Fredrik Eng Larsson

**Gör:** Forskare i logistik och supply chain på Stockholms universitet

**Aktuell med:** Talare på Plans nätverksfrukost på Kistamässan den 2 oktober.

**Bor:** Stockholm

**Familj:** Fru och två barn

**Intressen:** Mat, musik och familjen

# HÄNDELSERIK NÄTVERKSHÖST PÅ PLAN

**Höstens kalender är full med nätverksträffar i Plans regi.**

– Det är jättekul att aktiviteten i regionerna är så hög nu. Intresset från medlemmarna är stort och besöket hos Varner tex, blev fullbokat på bara ett par timmar, berättar Axel Ågren på Plan.

För den som vill nätverka ger Plan flera möjligheter till detta under hösten. Först ut är Region syd med en nätverksträff hos NSR i Helsingborg den 24 september, därefter håller Region väst en nätverksträff om sälj- och verksamhetsplanering i Göteborg den 26 september och den 2 oktober arrangerar Plan en nätverksfrukost under Logistics & Distribution i Kista där Fredrik Eng Larsson berättar om en ny studie av e-handelsleveranser. Fler träffar är att vänta senare i höst.

– Vi har satsat mer på att stötta regionkommittéerna för att få till nätverksträffar det senaste året och det har gett resultat, säger Axel Ågren, Plan, som menar att många medlemmar strömmar till när regionerna är mer aktiva med träffar.

– Det syns direkt på medlemsantalet, det är jättekul.

## Automationslogistik i Boxholm

I slutet av augusti arrangerade Region mitt ett besök på Swisslogs produktionsanläggning för automationsutrustning i Boxholm, dit omkring 12 personer kom.

– Det var en lyckad dag. Vår vd Lars Hultén



Den 3 september besökte 30 Plan-nätverkare Varner Gruppens högautomatiserade lager i Vänersborg.



I augusti höll Region mitt en lyckad nätverksträff hos Swisslog i Boxholm.

berättade om utvecklingen i logistikbranschen, och vi visade vår tillverkning och de produkter som görs här i Boxholm, berättar Evalena Fath, marknadsansvarig på Swisslog Norden.

Besökarna kom från hela landet, bland annat Stockholm, Halmstad och Oskarhamn.

– För oss värdar ger det mycket att träffa branschkollegor och visa upp vår verksamhet på ett lite mer informellt sätt. Det blir andra diskussioner och ställs många frågor som kanske inte kommer upp i mer marknadsmässiga sammanhang.

## Populärt Varner-besök

Den 3 september höll Region väst en nätverksträff på Varner Gruppens centrallager i Vänersborg, dit närmare 30 personer kom. En av dem var Peter Rosén, logistikforskare vid Göteborgs universitet och medlem i Plans styrelse.

– Det var extra roligt att det kom folk från olika delar av Sverige. Det visar att Plans verksamhet är gränsöverskridande.

Den norska, familjeägda Varner-koncernen driver ett 15-tal klädkedjor, där de fyra största; BikBok, Dressman, Carlings och Cubus, står för 90 procent av omsättningen. Totalt har bolaget omkring 1 500 butiker i åtta länder. När man byggde centrallagret i Vänersborg 2016 så konsoliderades 14 tidigare lager runt om i

Norden och ett tiotal logistikorganisationer till en gemensam logistikapparat.

– Det är intressant vad man får för effekter av att konsolidera sina lager till en lagerpunkt, och varför man väljer att lägga ett centrallager just i Vänersborg. Varner har stark tyngdpunkt i Norge och Sverige, så då är det kanske rätt läge. Enligt Peter Rosén ska också kommunen ha ställt upp på ett bra sätt vilket lett till en snabb process.

## Orgie i automation

Varner Gruppens 47 000 kvm stora lager är en orgie i automation med en Autostore, höglager för pall och lättgods, bansystem, arbetsstationer för plock och pack, internleverans, returhantering, crossbelt-sorter transportband. Swisslog har levererat automationslösningen, som nu byggs ut ytterligare för att klara e-handelstillväxten. Under vintern ska lagrets Autostore byggas ut från 60 000 till 116 000 lådor och totalt 224 robotar, och bansystemet och antalet arbetsstationer ökas rejält.

– Lagret har i princip all automation man kan tänka sig. Särskilt pallkranlagret var häftigt att se. Det är alltid lärorikt att se logistikverksamhet inifrån, jag använde Varner som ett exempel i en föreläsning för mina logistikstudenter redan dagen därpå, säger Peter Rosén.

Plan är kompetensnätverket för alla som arbetar med logistik, supply chain och lean. Besök oss på [www.plan.se](http://www.plan.se)  
Telefon: 08-24 12 90. E-post: [info@plan.se](mailto:info@plan.se)

# TOYOTAS LEAN-MÄSTARE PÅ F&T-KONFERENSEN

**Toyota – den ursprungliga källan till lean – får många förfrågningar från kunder, om hur dessa ska utveckla sitt eget leanarbete. I Europa har man därför tagit steget och startat en konsultverksamhet i området: Toyota Lean Academy. Pär Forsell, chef för akademien, kommer och berättar mera om detta på Plans Forsknings- och tillämpningskonferens.**

– Jag kommer ge en ganska bred beskrivning av hur vi implementerade Toyotas produktionssystem i fabriken i Mjölby. Det är något jag arbetat med i olika roller de senaste 15 åren och det har varit en stor transformation – att gå från ett medelstort svenskt företag till att gå upp i en stor jätte som Toyota, säger Pär Forsell.

– Vi kommer belysa en del konkreta effekter av förändringsarbetet; hur vi jobbat med män-

## Fullspäckad Forsknings- och tillämpningskonferens

Plans Forskning och tillämpningskonferens äger rum den 23–24 oktober, i Linköping. Digitalisering, hållbarhet, returlogistik, operations management och produktion är några av de teman som berörs i år.  
*Missa inte!*



FOTO: TOYOTA INDUSTRIES

*Pär Forsell är keynote-talare på Plans forsknings- och tillämpningskonferens den 23–24 oktober.*

niskan i centrum och det tror jag kan vara av nytta för många andra som kämpar med hur man gör en lyckad lean-implementation.

Sedan BT köptes upp av Toyota år 2000 har fabriken genomgått många stora förändringar – där implementeringen av TPS/lean är en del.

– Många processer i fabriken, framförallt i logistiken, automatiseras nu, så det är bra att vi förberett oss väl.

*Toyota ”uppfann” ju lean – är ni fortfarande bäst på området?*

– Både ja och nej – vi är källan till lean, men det finns många som är väldigt bra på lean, som Scania i Sverige t.ex. De kunder vi jobbar med är också oftast väldigt duktiga, men hittar ändå nya saker hos oss, framförallt i ledarskapet, säger Pär Forsell. Han har gått från att arbeta med leverantörsutveckling och som produktionschef i Mjölby, till att nu arbeta fullt ut med att bygga upp Toyotas lean-konsultverk-



FOTO: KLARA ERIKSSON

*F&T-konferensen hålls i Linköping, och bjuder på tillämpad forskning inom allt från vårdlogistik till digitalisering.*

samhet i Europa – något som han tycker både är fantastiskt roligt, men som också ställer krav.

– Eftersom vi är Toyota så när vi gör det här, då måste det vara bra.

Anledningen till idén att bygga upp en konsultverksamhet kom eftersom många av Toyotas egna kunder inom materialhantering, ville bli bättre på lean och hörde sig för hos ”mästaren” Toyota.

*Varför är det så roligt att jobba med lean?*

– Det är väldigt många saker. Idag är det roligt för mig att se en ny verksamhet växa fram med fantastiska människor. Historiskt sett – när jag jobbade i Mjölby – så var det att se människor växa. Till exempel att som produktionschef se mina produktionsledare växa när de fick rätt verktyg att arbeta med. Sedan vill jag ”avmystifiera” lean. Det är något alla ledare och medarbetare kan arbeta med och inte bara några experter.

## Plan kalendarium Hösten 2019

### Konferenser:

- » Forsknings- & tillämpningskonferensen 2019  
23–24 oktober, Linköping

### Master Meetings:

- » Kata Coaching Dojo  
23 oktober, Göteborg

### Nätverksträffar

- » Nätverksträff hos NSR  
24 september, Helsingborg  
Plan region Syd bjuder in till nätverksträff hos NSR (Nordvästra Skånes Renhållnings AB)
- » Nätverksträff Sälj- och verksamhetsplanering  
26 september, Göteborg  
Plan region Väst bjuder in till Sälj- & verksamhetsplanering – Utmaningar och möjligheter!
- » Nätverksträff med Fredrik Eng Larsson  
2 oktober, kl. 08.30–09.00, Kistamässan Stockholm

### Psst!

Du vet väl om att nätverksträffar är gratis för Plans medlemmar!

### Utbildningar & kurser

- » Lean Games Day  
16 september, Göteborg
- » CPIM part 1  
1–2 oktober, Stockholm
- » CSCP  
8–10 oktober + 5–7 november, Göteborg
- » Kata Coaching Dojo  
23 oktober, Göteborg
- » Lagerstyrning  
12–13 november i Stockholm

KRÖNIKA:

# ANTI-JUST-IN-TIME LIGGER I TIDEN

**J**UST NÄR VI LÄRT OSS ATT BEHÄRSKA komplexa materialflöden över land och hav så att material, komponenter och färdiga varor anländer hos kunder i exakt rätt tid och takt, har det dykt upp en ny och komplex logistikvärld, som uppkommen ur underjorden. Nu vill både EU och fler och fler kunder att vi ställer om från den linjära gräv upp – förädla – konsumera – kasta bort-logistiken till mer cirkulära materialflöden.

Det handlar om att produkter används längre och av fler, det handlar om att produkter repareras eller monteras isär för att delarna ska kunna bli nya produkter. Och det handlar om att allt som inte går att återanvända ska samlas in i rena fraktioner som kan ingå i nya värdeskapande materialflöden. Avfall och andra former av slöseri ska bort – inte helt olikt med grundtanken i lean.

Tänk att ert företag är underleverantör till bilindustrin, och en av era viktigaste kunder vill att ni använder återvunna material i allt där det är möjligt. Det är ditt team som ska sourca återvunnen plast av rätt kvalitet och till rätt pris. Naturligtvis vill er kund att ni fortfarande levererar just-in-time, men nu ska de också kunna spåra materialet.

Hur börjar ni för att skaffa er en säker och jämn tillgång till material från förädlingskedjan som baserar sig på återvinning? Och hur ska ni jobba med spårbarheten?

Eller tänk att ert företag monterar ihop produkter som innehåller både mekanik och elektronik, och som ni säljer via varuhus i hela Norden. Nu ska ni utöka ert producentansvar, och ta tillbaka de begagnade eller uttjänta maskinerna för att rekonditionera dem och/eller montera isär



**Avfall och andra former av slöseri ska bort – inte helt olikt med grundtanken i lean**

dem för att använda komponenterna i nya produkter.

Hur ska ni få kunderna att skicka tillbaka era produkter? Ska ni själva samla in dem eller ska ni anlita andra aktörer? Hur ska ni ordna logistiken? Hur ska ni prognostisera och planera inflödet och isärmonteringen? När produkterna – som har ett serienummer – kommer tillbaka, ska de då återtas på lagret på sitt originalartikelnummer? Hur ska det här materialflödet komma in i den ordinära nettobehovsberäkningen? Och in i produktkalkylerna?

Den linjära logistiken drivs av kundens behov och leveranser just-in-time, och av lager som i hög utsträckning är ute på vägarna. Den cirkulära logistiken lägger till en anti-just-in-time-faktor och ett helt knippe av andra nya utmaningar som kommer att kräva både samarbete och nytänkande.

Eller kanske är ni redan igång med detta? Så som Ikea, Electrolux, Volvo Cars och fler med dem också är.

Leena Kossila



FOTO: PREVANT

Leena Kossila, Lärare på Plan och konsult på MPS & Affärssystem

PS. Ett sätt att få inblick i cirkulär ekonomi är gratiskursen *Circular Economy – Sustainable Materials Management* som bl a Lunds Universitet står bakom. Du hittar den här:

<https://www.coursera.org/learn/circular-economy>

Planetern produceras av Intelligent Logistik på uppdrag av Logistikföreningen Plan.

Redaktör: Hilda Hultén  
hh@intelligentlogistik.se

Grafisk form: Michael Wall  
info@michaelwall.se, www.michaelwall.se