

SLUTRAPPORT

Affärsmodell för DIPPER LMD Samdistributionscentral

VINNOVA/FFI: 2021-02563

Författare: Conny Hertzberg
Johan Frilund

Datum: 30/6, 2022

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

INLEDNING	3
BAKGRUND	4
SAMLASTNING	4
RAPPORTER	5
BEFINTLIGA SAMT GENOMFÖRDA INITIATIV	10
INTERVJUER	11
SLUTKUNDSUNDERSÖKNING	13
REFLEKTIONER	13
AFFÄRSMODELLERING*	15
SLUTSATS	19
REKOMMENDATIONER	20

INLEDNING

Denna förstudie är delfinansierad av Vinnova FFI. Syftet med förstudien är att kartlägga affärsmodeller för DiPP-Rs innovativa last-mile delivery system.

Metoden har varit att samla in primärdata genom enkäter samt sekundärdata från redan genomförda studier samt initiativ. Denna data har sedan legat till grund för att avgöra vilka intressenter samt kunder som är beredda att betala för det mervärde som tjänsten levererar.

På grund av känsligheten i rapporten har siffror och detaljerad information om affärsmodeller och betalningsströmmar utelämnats då en publikation av dessa kan åsamka DiPP-R stor skada.

Projektet inleddes under december 2021 och slutfördes under juni 2022. Redan i januari drabbades projektet av att en projektdeltagare var tvungen att lämna projektet då hon fick en fast tjänst på annat företag.

För objektiv insamling av primärdata från transportörer kontaktades Chalmers, LTH, Linköpings Tekniska Högskola samt Malmö Universitet. Studenter vid MAU visade stort intresse för projektet eftersom deras C-uppsats handlar om "sista metern" leverans av samlastat gods från mikrohubbar. Tyvärr fick vi ett sent avhopp då de var tvungna att reducera ambitionsnivån för sin C-uppsats. AP 3 har därför inte kunnat genomföras.

Genomförande

AP1 Datainsamling E-handelsaktörer (intervjuer)

AP2 Datainsamling E-handelskonsumenter (rapportstudie och enkätundersökning)

AP3 Datainsamling Aktörer inom transport och paketutlämning (intervjuer) EJ GENOMFÖRT

AP4 Datainsamling Stad, kommun och andra cityaktörer (intervjuer)

AP5 Analys och sammanställning

AP6 Analys av alternativa affärsmodeller (simulering)

AP7 Slutsats och resultat

AP8 Kommunikation och spridning (presentationer och webinarier)

BAKGRUND

Med en växande e-handel och en ökande urbanisering ökar även behovet av transporter i städer och tätorter vilket ställer krav på aktörer inom transportbranschen eftersom

- Utsläppen av CO₂ måste minska för att vara noll senast 2045
- Städer och tätorter vill begränsa fordon, främst tunga fordon (>3,5 ton) och transporter för att skapa en säker och attraktiv levnadsmiljö för sina invånare
- Transportbranschen kämpar med låga marginaler
- Det råder brist på chaufförer

Transportsystemet är väletablerat och är lönsamt, dock med små marginaler, vid större leveranser till få leveranspunkter. Den växande e-handeln motverkar detta då e-handeln istället innebär mindre leveranser till många leveranspunkter.

Kraven på nollutsläpp från fossila bränslen har skapat ett hårt tryck på fordonstillverkare att utveckla fordon som drivs av hållbara energislag där elektricitet ser ut bli den dominerande lösningen. Detta kommer dock inte utan utmaningar då det råder brist på kapacitet att distribuera elektricitet till laddpunkter samt att batteritillverkningen släpar efter.

För att begränsa fordon införlivar städer regleringar för när och var tunga fordon får framföras vilket har skapat en efterfrågan för leveranser med mindre fordon, typ elcyklar och s.k. ultralätta elektriska fordon. Konsekvensen av detta blir fler fordon och eftersom personalkostnaden står för den största delen av den totala transportkostnaden, är det svårt att få lönsamhet med ett sådant upplägg.

Hemleveranser är det i särklass mest ineffektiva och kostsamma leveranssättet då det innebär leverans av ett paket per leveranspunkt vilket gör att detta leveransalternativet blir intensivt i både fordon och personal.

I det etablerade transportsystemet ses paketskåp som lösningen då detta skapar leveranser av flera paket till färre leveranspunkter och tillgängligheten, öppna 24 timmar om dygnet samt att det är en kontaktfri överlämning, kompenserar för att kunden måste förflytta sig för att hämta paketet. Detta skapar dock en begränsning i hur många paket ett fordon kan distribuera eftersom påfyllnad och övrig hantering av paket görs av chauffören vilket får till följd att verkningsgraden på fordonet och chaufför begränsas kraftigt.

Etableringen av paketskåp är inne i ett intensivt skede och är kostsam. Slutkonsumentens krav på tillgänglighet har även skapat en etablering av paketskåp utomhus och genom att dra paralleller till den oreglerade marknaden för mikromobilitet vilket skapade en "nedskräpning" av el-scootrar är det lätt att förstå varför städer är oroliga för hur paketskåpen påverkar stadsbilden.

Ett fåtal aktörer etablerar paketskåp som är transportörsberoende vilket reducerar kostnaden för implementationen och gör att kunden kan hämta paket från flera transportörer i samma skåp men en sådan lösning reducerar inte transporter eller fordon eftersom flera transportörer levererar till samma leveranspunkt.

SAMLASTNING

Samlastning, citylogistik eller lokal logistik som det också kallas, innebär att flera transportörer levererar till en citynära terminal där gods samlastas för transport in i staden. Effekterna som uppnås med samlastning är en ökning av fyllnadsgraden per fordon med ambitionen att minska antalet fordon som cirkulerar i stadsmiljön samt att uppnå skalfördelar.

Effekterna av samlastning har redogjorts i flera studier och rapporter och ett par initiativ inom konsolidering av B2B flöden har genomförts

RAPPORTER

Urbana godstransporter i detaljplanering - Samordning av bostadsbyggande, Sönke Behrends, IVL (2019)

I rapporten framgår det att e-handel som inte är kopplat till ett centraliserat distributionssystem är ansvarigt för betydande delar av godstrafiken i städer. Dessa mottagare får flera små leveranser, ofta i vans och mindre skåpbilar, från olika transportföretag eller leverantörer som använder egna fordon.

På grund av brist på parkering och lastzoner måste godsfordon ofta parkera på körfält, cykelbanor eller trottoaren, vilken ökar risken för olyckor samt medför trafikstörningar för andra trafikanter. Godstransporter anses därför som en störande faktor i arbetet mot hållbara stadsdelar med hög livskvalitet för boende och besökare.

Tre åtgärder för att skapa hållbara urbana godstransporter presenteras:

- Minska antalet fordonsrörelser
- Bättre utnyttjande av infrastruktur genom leveranser under större del av dygnet
- Minska fordons utsläpp och buller

För att minska antalet fordonsrörelser framhålls samlastning vilket innebär att flera transportörer levererar till en terminal placerad i utkanten av stan där gods lastas om och konsolideras för vidare transport in i staden. Genom att införa en omlastningsterminal i leveranskedjan skapas förutsättningar för att byta trafikslag till tex lastcyklar, ultralätta elektriska fordon eller specialanpassade leveransfordon.

Då vägar och gator är hårt belastade i synnerhet under vardagar och för/eftermiddagar ses nattleveranser som ett sätt för att öka kapacitetsutnyttjandet av väginfrastrukturen. Leverans nattetid kräver dock att mottagaren behöver ha personal tillgänglig vid mottagandet alternativt att transportören erhåller nycklar och eller koder för att kunna komma åt obemannade leveranspunkter. Leveranser under nattetid ställer även krav på att fordon och godshanteringen är tyst.

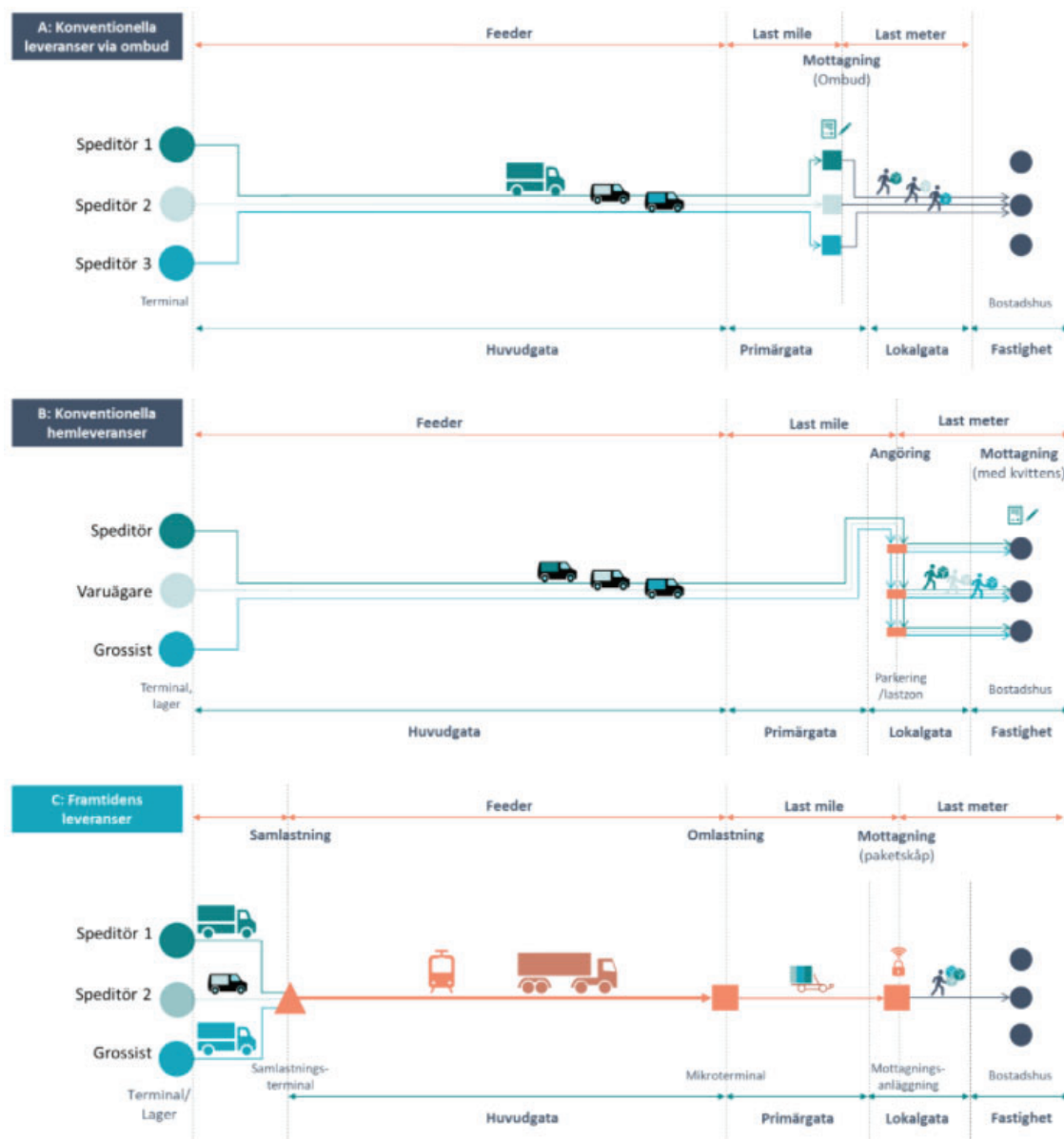
Kommunen har en avgörande roll för att underlätta införandet av olika åtgärder för hållbara urbana godstransporter. Genom sitt planmonopol och möjligheten att besluta om lokala trafikföreskrifter skapar kommunen förutsättningar som godstransportörerna måste förhålla sig till.

Framtidens varulogistik i städer - Samordning av bostadsbyggande, Sönke Behrends, IVL (2020)

Rapporten presenterar olika scenarion för att skapa en hållbar varulogistik i städer enligt C - *Framtidens leveranser* i figuren nedan där hållbarhet även innefattar transporteffektivitet och en positiv och säker levnadsmiljö.

De olika scenarion som beskrivs är

- Konventionell
- Planering och reglering
- Infrastruktur
- Transporter



Beskrivning av lätta leveranser: A - e-handelsleveranser via ombud. B - e-handelshemleveranser, C - samlastade e-handelsleveranser.

Scenario - Konventionell

Detta scenario innebär att man låter marknaden själv lösa de utmaningar som den ökade e-handeln och urbaniseringen innebär. Detta scenario är det rådande scenariot vilket innebär en ytterligare fragmentering av marknaden med flera nystartade aktörer som specialiserar sig på last-mile leveranser med små och miljövänligare fordon och är en ohållbar utveckling där den ökande leveranstrafiken leder till en låg transporteffektivitet (bidrag till trängsel och tidskrävande hemleveranser), hög miljöpåverkan och en hög konfliktnivå med andra trafikanter på lokalgatorna.

Scenario - Planering och reglering

I detta scenario tar kommunen en aktiv roll vad gäller planering och reglering av godstransporter.

Genom att införa riktlinjer för godstransporter i detaljplan och bygglov sätter kommunen förutsättningarna för logistikinfrastrukturen för en ökad transporteffektivitet. Genom trafikföreskrifter underlättar staden ett bättre utnyttjande av infrastrukturen samt stödjer innovativ fordonsteknik med bättre miljöprestanda.

Scenariot innebär att kommunen tar en aktiv roll och underlättar för transportsystemet att bli transporteffektivt genom att stadslogistiken planeras i detaljplaner och att trafikförordningen reglerar fordonstyper och trafikmängd i områden och under delar av dygnet eller en kombination av båda. Scenariot innebär risk för att fler, mindre leveransfordon krävs för att hantera de växande volymerna vilket tillför både kostnad och trafik. Stadsdelsnära mikroterminaler innebär att större fordon behöver trafikera ytterkanten på stadsdelen och eftersom behov för större fordon för leveranser av skrymmande gods in i stadsdelen är nödvändig finns det risk för låg regelefterlevnad.

Scenario - Infrastruktur

Detta scenario är en vidareutveckling av det första scenariot (konventionell). Utöver de omfattande planerings- och regleringsåtgärderna som beskrivs ovan, tar kommunen i detta scenario även över ansvaret för logistikinfrastrukturen. Detta innebär att kommunen inte bara ansvarar för att bygga mikroterminalen och mottagningsanläggningen, utan även är ansvarig för driften av dessa anläggningarna. Transporttjänsterna utförs däremot fortfarande av transportörerna med egna resurser.

Scenariot har stor betydelse för en bättre transporteffektivitet samt högre kostnads- och ytteffektivitet då flera aktörer utnyttjar samma infrastruktur. För slutkunden innebär det även positiva effekter då leveranser från flera aktörer levereras till samma leveranspunkt.

Utmaningarna ligger främst i aktörernas rädsla att släppa på kontrollen då annan aktör tar över ansvaret för slutleveransen och att aktörerna därmed riskerar att tumma på sitt kundlöfte. Om kapacitetsbrist uppstår vid hög handel (jul, Black Friday, etc) har aktörerna ingen möjlighet att säkerställa att kapacitet frigörs för "sina" paket. För kommunens del innebär scenariot en stor utgiftspost.

Scenario - Transporter

Detta scenario är en ytterligare vidareutveckling av scenarierna 1 och 2. Utöver de omfattande planerings- och regleringsåtgärderna som beskrivs i scenario 1 och kommunens ansvar över infrastrukturen som beskrivs i scenario 2, tar kommunen i detta scenario även över ansvaret för feeder och last-mile transporter. Detta innebär att kommunen tillhandahåller hela transportkedjan som kan karakteriseras som "kollektivtrafik för gods".

Driften av systemet handlas upp och i sådan upphandling kan kommunen ställa krav på fordonsstorlek samt på nollnivåer på buller och emission.

I detta scenario får logistikföretagen inte använda stadsdelens mikroterminal vilket innebär att de tvingas att lämna över leveranserna till kommunens upphandlade aktör. Scenariot påverkar därför logistikföretagens affärsmöjligheter då last-mile hanteras av annan aktör. Ansvarsförhållanden gentemot logistikföretagens kunder förändras vilket innebär att nya avtal kommer att behöva utarbetas.

Detta innebär stora kostnader för kommunen och det är oklart vilken andel av kostnaderna kan läggas på byggherrar (investeringskostnader) och transportörer (kostnader för driften). Om samtliga kostnader läggs på byggherrar och transportörer kan detta innebära stora ekonomiska belastningar för näringslivets aktörer. Det finns därför risken att det behövs subventioner för att täcka alla kostnader på samma sätt som för behövs subventioner för kollektivtrafik för persontransporter. Därför är det sannolikt att detta scenariot kan tolkas som att kommunen konkurrerar med det privata näringslivet.

Hur kan e-handels transporter bli mer hållbara? - Trafikanalys (2020) på regeringens uppdrag

Det sker idag viss samordning, på marknadsaktörernas egna initiativ, av e-handelsleveranser (och andra godsleveranser) på landsbygden. UPS låter t.ex. Postnord köra ut deras paket den sista sträckan i vissa perifera områden. Detta minskar trafikvolymerna jämfört med om varje distributionsföretag hade kört separata leveranser. Det finns också företag som erbjuder tjänster som inriktar sig på samleveranser på landsbygden, baserat på lokalsamhällets infrastruktur. Ett sådant exempel kommer från företaget Freelway, som utvecklat ett koncept där lokala träffpunkter som t.ex. lanthandeln eller den lokala pizzerian kan fungera som serviceställe för in- och utlämning av paket. De är inte officiella ombud för de stora distributörerna utan transporten av paket från de officiella postombuden i centralorten utförs av ett kontrakterat åkeri eller också utnyttjas befintliga regelbundna transporter.

Trafikförordningen (1998:1276) ger kommuner och länsstyrelser rätt att besluta om lokala trafikföreskrifter. Dessa föreskrifter utgör verktyg för kommunerna att anpassa trafikregleringen utifrån lokala förhållanden. Föreskrifterna kan t.ex. avse hastighetsbegränsning, förbud mot trafik med fordon och parkeringsförbud. Här förekommer även möjligheten att införa lokala trafikbestämmelser om miljözoner. Vissa av föreskrifterna får avse en viss trafikantgrupp, ett visst eller vissa fordonsslag eller fordon med last av en viss beskaffenhet (Trafikanalys, 2018a).

Sedan maj 2019 kan stadsmiljöavtalen omfatta medfinansiering av anläggningar och nya lösningar för samlastning, samordnade urbana godstransporter och för att skapa förutsättningar för godstransporter med cykel i urban miljö. I Nationell trafikslagsövergripande plan för transportinfrastrukturen för perioden 2018–2029 finns sammanlagt 12 miljarder till stadsmiljöavtalen. Av dessa får bidraget till urbana godstransporter uppgå till maximalt 1,2 miljarder kronor under planperioden, varav Trafikverket får ingå avtal om maximalt 400 miljoner kronor under respektive 4-årsperiod (Regeringen, 2019a).

I städer och tätorter innebär fler leveranstransporter en utmaning, och då även i bostadsområden. Kommunerna kommer att behöva ta hänsyn till denna utveckling i sitt arbete med fysisk planering, och aktivt planera in lösningar för hållbara leveranser. I Trafikanalys arbete med detta regeringsuppdrag har det blivit tydligt att kommuner har en viktig roll när det gäller att peka ut och reservera ytor för t.ex. samlastningscentraler, platser för omlastning till lastcykel och bostadsnära utrymmen för mottagning och retur av paket. I de flesta fall ligger ansvaret för att etablera sådana logistikrelaterade anläggningar hos marknadsaktörerna, men även då kan kommunerna ha en viktig roll i att underlätta processen och erbjuda ett forum för tidig dialog med och mellan aktörer.

Avfalls- och godshantering Frihamnen, Göteborg - advokatfirma Gärde Wässlau

I detta PM redogör advokatfirma Gärde Wässlau under vilka förutsättningar Staden kan engagera sig i ett samlastningsinitiativ.

I kommunallagen står det att kommunen har ett ansvar för att hantera hushållsavfall i en kommun. Renhållningslagen ger kommunen monopol men kan överlåta uppdraget till annan part genom att upphandla tjänsten. Kommunens ansvar är dock strikt. För vissa näringsidkare tex fastighetsägare kan dispens ges om näringsidkaren kan visa att man har förmågan att hantera uppdraget.

För en kommun att engagera sig i godshantering finns få möjligheter då detta är ett uppdrag som kan hanteras av annan än kommunen. Innebörden är att kommunen inte själv kan driva en sådan funktion men däremot kan kommunen göra det tillsammans med andra.

Föreskrifter om producentansvar föreligger enligt 15 kap. 7 a § MB bl.a. för förpackningar, papper för tidningar, tidskrifter, direktreklam, kataloger samt elektriska eller elektroniska produkter.

Ansvaret ser lite olika ut för de olika produktkategorierna, men en central princip är att producentansvarsregleringen har företräde framför hushållsavfallsbegreppet. En fraktion som täcks av producentansvar kan därmed aldrig samtidigt betraktas som hushållsavfall i miljöbalkens mening. I sammanhanget bör nämnas att det pågår en statlig utredning av kommunernas ansvar i denna del.

Mot bakgrund av ovan beträffande de kommunalrättsliga förutsättningarna krävs någon form av samarbete rörande "huvudmannaskapet" för och driften av, omlastningsstationen. I synnerhet godshanteringsmomentet medför att det framstår som kommunalrättslig tveksamhet att Staden helt i egen regi ytterst skulle ansvara för och/eller sköta driften av anläggningen.

Ett antal olika samarbetsformer listas vilka delats upp i två huvudgrupper:

1. Organisatoriska alternativ för samarbete
 - A. Fastighetsrättsligt grundat samarbete – gemensamhetsanläggning/samfällighetsförening
 - B. Samverkan genom särskilt samverkansorgan (med samverkansorgan avses samfällighetsförening/ekonomisk förening och aktiebolag)
 - C. Samverkan utan samverkansorgan
 - D. Kombinationer av A-C.
2. Omlastningsstationen – alternativ för ägande och drift

Markägande – alternativ

- A. Staden äger marken
- B. Samverkansorgan äger marken
- C. Samägande i någon form
- D. Annan ägare (exempelvis extern aktör)

Ägande av anläggningar – alternativ

- A. Staden äger anläggningarna
- B. Samverkansorgan äger anläggningarna
- C. Samägande i någon form
- D. Annan ägare (exempelvis extern aktör)

Drift – alternativ

- A. Staden ansvarar för driften
- B. Samverkansorgan svarar för driften
- C. Utförarentreprenör svarar för driften

Den rekommenderade organisationsformen för ett samverkansorgan är att, för det fall en gemensamhetsanläggning inrättas, välja att förvalta genom en samfällighetsförening då en sådan blir en juridisk person som är ansvarig för förvaltningen eller en ekonomisk förening.

BEFINTLIGA SAMT GENOMFÖRDA INITIATIV

I Helsingborgs stad planerar kommunen för ett treårigt projekt kallat **Resursens hus**. Kort beskrivet är det en samlad plats för leveranser, grovsopor, returer, plats för delning och återbruk samt mobilitetstjänster. Syftet är att effektivisera transporterna, särskilt avfall, men man vill även skapa trivsammare och säkrare bostadsområden och en plats där människor möts.

Huddinge kommun, Stockholms stad och Lidingö kommun samt Postnord genomförde under 2020 ett försök med paketskåp. Huddinge kommun ser att dagens ombud inte räcker till för de varuflöden som följer av e-handeln. Huddinge välkomnade därför **Postnords** idé eftersom kommunen ser att det behövs nya lösningar som komplement till ombuden. Postnord ska placera ut skåp på hundra platser runt om i hela kommunen med start i mars/april 2020 och ett år framåt. Kommunen bidrar med lämpliga platser för skåpen som är tänkta att stå vid större skolor, stationer och liknande knutpunkter i kommunen. Exploateringskontoret har hjälpt till med polistillstånd för att kunna ställa upp skåpen på allmän plats och Postnord undantas från att betala arrendavgift för att placera ut skåpen på kommunens mark. Tanken är att skåpen ska minska kommuninvånarnas behov att ta bilen för att hämta sina paket. På sikt ska även andra aktörer än Postnord kunna erbjuda leverans till skåpen. Kommunen har idag inte planerat för några för- och eftermätningar utan det är Postnord som kommer att utvärdera effekterna av projektet.

Stockholms stad deltar i projektet för att lära sig och uppger att de pratat med flera aktörer för att få till transportörsneutrala paketskåp då kommunen gärna ser sådana lösningar. En svårighet är att få till skåpplaceringar på allmän platsmark, men kommunen kan istället erbjuda annan typ av mark såsom kvartermark i kommunala fastigheter och i parkeringshus.

Stockholms stad har även haft en roll i etableringen av samlastningsprojektet **Älskade stad**. I lokaler som ägs av Vasakronan samarbetar företagen Bring och Ragnsells. De levererar ut varor till och returnerar återvinningsmaterial och avfall från, framförallt butiker men även paketombud i Stockholms innerstad (Älskade stad, 2020). Stockholms stad har möjliggjort etableringen genom att ge olika form av tillstånd för deras eldrivna fordon att färdas i områden och gator som annars inte vore möjligt. Älskade stad har även etablerats i Malmö och i Norge under namnet Elskede by.

Stadsleveransen i Göteborg är en gemensam godsmottagning för paketgods till innerstaden, där ett kommunalt bolag (Innerstaden Göteborg AB) är huvudman/administratör. Stadsleveransens drift sköts av ett kommersiellt företag. Affärsidén är att ta emot paket från stora transportörer på en terminal utanför innerstaden och lasta om dessa till elfordon (eltåg) som sköter distribution till butiker och företag inne i staden.

Även **Lindholmsleveransen** i Göteborg är ett samlastningsprojekt, idag riktat enbart till företag/organisationer verksamma i Lindholmen-området (d.v.s. inte privatpersoner) (Closer, 2019). Driften sköts av ett kommersiellt företag, via upphandling av Göteborgs stad och kommunen står idag även för tomtmarken som används för samlastning.

Urban Services är ett privat initiativ som ägs av Fabege, Catena samt Ragnsells där samlastning av gods görs i Arenastaden. Initiativet drifvar tre st samlastningscentraler dit gods levereras och lastas om till mindre elektriska fordons som utför flera leveranser per dag.

Samcity var ett initiativ som genomfördes i projektform mellan 2014-2016 för samlastning i Malmö. Projektet delfinansierades av Vinnova. Syftet var att med en pilot testa lämplig affärsmodell för samlastning av gods i Malmö stad för slutleverans med fossilfria fordon. Projektet utmynnade i bättre förståelse för vilka effekter samlastning har på miljö och trafik samt vilka möjligheter malmö stad har för att införa regleringar som understödjer samlastning.

INTERVJUER

Stadsleveransen

Stadsleveransen startade som ett EU-finansierat projekt för samlastning av B2B gods i Gbg innerstad, 2012 och drevs med stöd från EU under tre år. Projektet tog utgångspunkt i att effektivisera leveranser till butiker och kontorsfastigheter på Kungsgatan för att över tid utökas till slutkunder runt domkyrkan. Till en början gjordes samlastning från tre stycken transportörer: DHL, PostNord samt Schenker och samlastningen samt transporten från omlastningsterminal till slutkund erbjöds utan kostnad. När EU-stödet upphörde togs finansieringen av terminal, fordon samt övrig teknik över av Göteborgs stad och tjänsten kommersialiserades där samlastningen utfördes av en privat aktör, Paketlogistik i västra Götaland AB och man fakturerade per sändning. När de fria leveranserna upphörde drog sig Schenker ur initiativet.

Sommaren 2020 drog Göteborg tillbaka all finansiering och hyra för terminal, leasing av fordon samt underhåll togs över av Paketlogistik. Sensommaren 2021 ansökte Paketlogistik om konkurs.

Under en intervju med Marcus Petersson, fd VD för Paketlogistik framgick det att Stadsleveranser har kämpat med i princip obefintliga marginaler. Personalkostnad vid transport och avsaknad av ett enhetligt IT-stöd skapade en ineffektiv mottagning då personalen nödgades använda respektive transportörs handterminaler gjorde att man inte kunde få lönsamhet.

Kostnad	Större elfordon (10m3)	Mindre elfordon (2-4m3)	Cykel (1-2 m3)	Fallstudie: Stadsleveransen
Personalkostnader	61 %	73 %	78 %	73 %
Fordonskostnader	16 %	6 %	3 %	12 %
Totalkostnad KSEK/år	2263	2473	2801	okänt

Tabellen visar korrelationen mellan Personalkostnader och fordonskostnader. Personalkostnader ökar med mindre fordon vilket visar svårigheten att få lönsamhet med ett citylogistik system med små fordon eftersom ett sådant system kräver fler fordon.

Stadsleveranser fakturerade respektive transportör cirka 10-15 kronor per sändning vilket inte täckte kostnaderna. En sändning innebar en leverans från en och samma varuägare vilket innebär att en pall med 100 paket då ersattes med 10-15 öre per paket. Trots försök att omförhandla ersättningen till högre nivåer lyckades man inte då kostnad gick före miljö.

Modellen som Stadsleveransen strävade efter var att med hjälp av regleringar från Göteborgs stad ge Stadsleveransen ensamrätt för leveranser in i staden. Detta skulle sätta Stadsleveransen i en bättre position att förhandla fram skälig ersättning för sin tjänst.

Smoovit (SmoothH)

VOLVO driver en samlastningspilot i Göteborg tillsammans med 11 intressenter. Piloten syftar till att utveckla ett IT-stöd för samlastning. Piloten har drabbats av förseningar pga av korttidspermitteringar i samband med pandemin.

Piloten hanterar uteslutande B2B leveranser genom samlastning vid ett Urban Consolidation Center (UCC) där gods samlastas för transporter med större leveransfordon till en cityterminal placerad under Nordstan. Vid cityterminalen packas godset om till mindre leveransfordon (cyklar) för transport till slutkunden. Piloten kommer att starta under 1H 2022 med transporter direkt till cityterminalen där gods lastas om till mindre leveransfordon. Detta upplägget är snarlikt Stadsleveransen men syftet med piloten är att utveckla det IT-stöd som Stadsleveransen var i avsaknad av. Vid intervju med Cecilia Elb, huvudprojektledare, framgick det att man inte var säker på hur affärsmodellen skulle se ut och att det fanns klara utmaningar med att införa två samlastningsterminaler (Urban Consolidation Center samt Cityterminal).

SAMCITY

2012 började man intressera sig för hur man kunde effektivisera godstransporter i Malmö stad genom att samlasta B2B gods till butiker i Malmös innerstad. Detta utmynnade i SAMCITY en pilot som genomfördes 2014-2016.

För att skapa sig ett nuläge utförde man en nummerräkning där man manuellt räknade antalet leveransfordon och gjorde en uppskattning av dess fyllnadsgrad under en typisk vecka. Man avgränsade leveransområdet till ett handelsstråk inom broarna i Malmös innerstad.

Projektet etablerade ett Urban Consolidation Center (UCC) i Malmös ytterkant dit gods skickades med hjälp av en % adress och en mindre cityterminal etablerades i ytterkanten av leveransområdet.

Genom att erbjuda effektivare leveranser samt några kringtjänster såldes konceptet in till butiksägare längs handelsstråket. Kringtjänsternas efterfrågan undersöktes genom intervjuer med butikerna men på grund av projektets finansiella begränsningar och den korta pilottiden (12 månader) kunde endast några få kringtjänster erbjudas vilket fick till följd att trots ett stort intresse från butiksägarna föll flera bort när väl piloten startades.

Några "key take aways" som projektledaren sammanfattar är:

- Butikernas efterfrågan av effektivare leveranser är relativt hög men betalningsviljan är låg. Det huvudsakliga införsäljningsargumentet var en attraktivare stadsbild med färre fordon men lärdomen var att istället utgå från ekonomiska argument (mindre yta för butiksager, mindre personal för godsmottagning, effektivare butikspåfyllnad, etc).
- Piloten kunde visa att man minskade antalet fordonsrörelser med c:a 50% och antalet körda kilometer med c:a 60%.
- Det krävs regleringar från staden för att "tvinga" in aktörer i systemet.

En omfattande analys av "stakeholder value management" genomfördes även av PLOG på Lunds Tekniska Högskola som belyste vikten av att man adresserar samtliga intressenters behov när man inför ett nytt system. Samcity adresserade främst stadens och fastighetsägarnas behov av en attraktivare stadsmiljö med färre fordonsrörelser. Butikernas, åkarnas och transportörernas behov av kostnadseffektiva transportörer tog man inte hänsyn till utan förlitade sig istället på ett tvingande system.

Stakeholder	Environmental efficiency	Economic efficiency	Few and small trucks	Delivery quality	Marketing advantage
Transport Operator 1 (TP1)	0.00	0.06	0.00	0.02	0.02
Transport Operator 2 (TP2)	0.00	0.04	0.00	0.01	0.01
Municipality (M)	0.15	0.02	0.10	0.03	0.02
Property Owner (PO)	0.02	0.01	0.09	0.03	0.02
City Cooperation Organisation (CCO)	0.00	0.02	0.02	0.03	0.01
Haulier Organisation (HO)	0.00	0.01	0.00	0.01	0.01
Confederation of Swedish Enterprise (CSE)	0.00	0.02	0.00	0.01	0.01
Retail Consumer Organisation (RCO)	0.00	0.01	0.00	0.01	0.00
Stores (S)	0.01	0.05	0.02	0.06	0.02
Citizens (CZ)	0.01	0.00	0.01	0.00	0.00
Overall value concern	0.20	0.23	0.24	0.21	0.12

AKKAFAKRAKT

Akkafrakt är en lastbilscentral ägd av cirka 140 medlemmar organiserade i en ekonomisk förening. Medlemmarna utgörs av åkerier där varje lastbil representerar en röst. AKKAFAKRAKT agerar som en uppdragsförmedlare och står för försäljning, marknadsföring, orderadministration samt delad infrastruktur som terminaler och terminalers bemanning och utrustning.

Inkommande transportuppdrag läggs ut på medlemmar och fördelas beroende på uppdragets art, geografi samt åkarens förmåga och kapacitet.

För att bli medlem betalar åkaren en fast engångsavgift samt tillhandahåller minst en lastbil.

AKKAFAKRAKT tar sedan en avgift per förmedlat uppdrag som går till finansiera driften av AKKAFAKRAKT och dess terminaler. I samband med den nya VDn's tillträdande har man även börjat med ett vinstdelningssystem för medlemmarna.

SLUTKUNDSUNDERSÖKNING

En enkät skickades ut via sociala medier som resulterade i 103 svar. Syftet med enkäten var att få slutkonsumentens åsikter om:

- Vikten av snabba leveranser (1-2 dagar)
- Närhet till uthämningsställe
- Hur långt man var beredd att gå eller cykla till ett uthämningsställe innan man beställde hemleverans eller tog bilen
- Hur man värdesätter tillgänglighet jämfört med snabba leveranser

Generellt menade en majoritet av respondenterna att snabba leveranser var viktigt och speciellt när man beställt livsmedel eller läkemedel.

En övervägande majoritet önskade ett uthämningsställe i närheten av sin bostad istället för ett uthämningsställe man eventuellt har ett annat ärende att åka till tex arbete, butik, galleria eller liknande.

När tillgänglighet, ett uthämningsställe max 600 meter från bostaden som är öppet 24 timmar om dygnet ställdes mot snabba leveranser valde cirka 86% av respondenterna tillgänglighet framför snabba leveranser.

REFLEKTIONER

- Det finns stora förutsättningar för att samdistribution är mer effektivt än ett decentraliserat transportsystem
- Den största kostnaden i transportsystemet är personalkostnaden vilket motverkar initiativ som bygger på användandet av små fordon.
- Samtliga genomförda initiativ är B2B.
- Inget av de genomförda initiativen har burit sig ekonomiskt.
- Man måste adressera samtliga intressenters utmaningar och behov och inte förvänta sig att transportörer/e-handlare/slutkunder är beredda att ta en större kostnad för att städerna skall få mindre fordonsrörelser och bli klimatneutrala

De studerade rapporterna och studierna vittnar om att ett citylogistiksystem som använder sig av samlastning är mer effektivt än ett fragmenterat flöde. Detta baseras på att en samlastad transport ökar fyllnadsgraden av fordonet vilket får till följd att färre fordon behövs vilket har en positiv effekt på antalet fordonsrörelser. Vi kan dock konstatera att en faktor som begränsar fordonets verkningsgrad och som inte berörts är pakethantering av chaufför. Denna faktor har en avgörande betydelse på hur många paket en chaufför kan hantera under ett arbetspass, i synnerhet vid leveranser till paketskåp och till kundens dörr. Detta påverkar antalet fordon som trafikerar staden. Fordonets storlek har därmed betydelse varför samlastning med större fordon inte får någon större effekt. Samtliga rapporter vittnar även om att användande av mindre fordon måste kompenseras av ett större antal fordon då mängden paket som skall skickas är densamma. Fler fordon kräver, än så länge, fler chaufförer och eftersom kostnaden för personal representerar en betydande majoritet av den totala transportkostnaden i last-mile är det en lösning som blir svår att implementera i synnerhet då branschen redan kämpar med låga marginaler.

Slutanvändarundersökningar visar även att paketskåp är en föredragen lösning vilket även den allmänt rådande trenden bland transportörer, att etablera paketskåp, stödjer. När det gäller etableringen av paketskåp är ett transportörsneutralt nätverk av paketskåp att föredra då detta ger kostnadsfördelar eftersom flera delar på implementationskostnaden. Idag är den vanligaste strategin att bygga proprietära nätverk av paketskåp även om några få aktörer har som affärsidé att bygga öppna nätverk och bygga en affär kring skåpet med kringtjänster. Ur ett slutanvändarperspektiv är ett transportörsneutralt paketskåp att föredra då leveranser från flera transportörer samlas till en punkt och om skåpet placeras utomhus, är öppet och tillgängligt 24/7. Paketskåp placerade utomhus skapar även förutsättningar för transportörer att göra leveranser under tider på dygnet då belastningen på väginfrastrukturen är lägre, tex nattetid. Nackdelen med transportörsneutrala paketskåp är att det ökar koncentrationen av fordonsrörelser kring dessa skåp då flera transportörer leverera till samma punkt och ungefär vid samma tid och eftersom dessa ofta är placerade i bostadsområden, ökar mängden fordonsrörelser i bostadsområden.

Att förlita sig på subventioner och regleringar för att driva samlastning är riskfyllt då samtliga analyserade initiativ inte bär sig självt ekonomiskt. Det är därför av stor vikt att tillgodose samtliga intressenters behov:

Demand		
SUSTAINABLE CITY	CONSUMER	e-COMMERCE
Climate neutral	shifting towards digital channels	Create a seamless purchase process for better control and stronger branding.
safe living conditions	cheap delivery	Consumers opting for cheap delivery and high transportation cost has a negative impact on profit margins
less vehicle movements	flexibility and convenience	

Samtliga befintliga och genomförda initiativ har uteslutande handlat om samlastning av s.k. B2B (Business to business) flöden. Dessa flöden är ofta mer lönsamma (större leveranser till färre leveranspunkter) än B2C (Business to Consumer) flöden eftersom det istället innebär mindre leveranser till många leveranspunkter. E-handlaren eller varuägaren subventionerar ofta frakten av varan som ett konkurrensmedel vilket sätter stor press på vinstmarginaler på både transportör samt e-handlare/varuägare. B2B flödet är även ofta mer styrt då butikskedjor kan centralisera sina leveranser från distributionscentraler medans B2C flödet är decentraliserat och fragmenterat med små leveranser från flera e-handlare eller varuägare till många slutkunder.

Den ökande urbaniseringen och e-handeln ökar densiteten av leveranser till konsument i städer och tätorter. Detta gör att behovet av B2B leveranser inte ökar i samma takt som B2C flödet.

AFFÄRSMODELLERING*

Vår analys av sekundärdata, intervjuer och egna erfarenheter visar på en rädsla från transportörens sida att man med samlastning lämnar över kontrollen på sin leverans till en tredje part. I synnerhet om man låter en konkurrent hantera samlastningen eftersom man inte kan säkra att "sina" leveranser prioriteras vid toppar samt begränsade möjligheter till att påverka slutleveransen för att uppfylla sitt kundlöfte. Flera av transportörerna framhåller även att positionera sitt varumärke är av vikt. Detta menar vi är motsägelsefullt då slutkunden ofta inte bryr sig om vem som levererar. Låg kostnad, tillgänglighet och flexibilitet väger tyngre än vem som levererar.

Vår hypotes är därför att en oberoende neutral part bör driva samlastningen och att affärsmodellen bör sträva efter att vara inkluderande. Affären måste även bära sig självt ekonomiskt utan att vara beroende av regleringar eller subventioner och tillgodose flera intressenters behov.

För att skapa en effektiv samlastning uppstår kostnadsbärare:

- Cityterminal
- Infrastruktur med paketskåp
- Leveranspunkter
- IT stöd
- Fordon
- Chaufförer
- Terminalarbetare

Direkta intäkter som genereras är:

- Paketleverans
- Returhantering

Andra identifierade intäktsströmmar

- Annonsintäkter
- Transport och hantering av förpackningsmaterial
- Kundsändningar
- Utskjutet lager (hyra kapacitet i paketskåpen för direktleverans)
- Konsoliderade leveranser (en leverans istället för ad-hoc leveranser)
- Hemleverans från paketskåp
- Upphämtning av kundsändningar
- Insamling av förpackningsmaterial
- Återanvändning av textilier
- Lastbalansering av elnätet

Utmaningar och behov kan sammanfattas enligt nedanstående tabell vilken även tydliggör att för att möta samtliga intressenters behov behövs det ett helhetsgrepp istället för lösningar som adresserar en eller ett fåtal av intressenternas utmaningar och behov.

* pga av den skada som DIPPER potentiellt kan åsamkas, har alla siffror och detaljerad information utelämnats

Affärsmodell för DIPPER LMD Samdistributionscentral

Intressent	Pains idag	Fördelar	Nackdelar	Umaningar
Konsumenter	Många leveransalternativ Otydlighet i var och när leverans sker. Mycket trafik i staden. Miljöpåverkan av ehandelsfrakter. Risk för att paket försvinner i hantering.	Lägre kostnad Ökad hållbarhet och miljövänlighet Mindre och säkrare trafik Ökad flexibilitet i leverans, tidpunkt och ställe Ökad säkerhet att. Paket kommer fram.		
E-handlare	Höga kostnader för frakter. Ingen kontroll på köpupplevelsen efter checkouts. Hållbarhet och miljöpåverkan av LMD Returemballage hanteras dpligt.	Lägre kostnader för leverans Ökad hållbarhet och miljövänlighet Möjlighet till ökad service och förbättrad kundupplevelse. Möjlighet att återta returemballage.		Volymbaserad prissättning i befintliga avtal.
Stadsförvaltningar	Mycket trafik/tung trafik i staden. Miljö och hållbarhet. Trafiksäkerhet och trygghet för invånarna. Återvinningsflödet.	Ökad hållbarhet och miljövänlighet Mindre och säkrare trafik i staden. Återvinning av emballage i samma flöde.	Konkurrensbegränsande?	Upphandlingsregler Politiska risker i reglering av trafik/transporter.
Transportörer	Höga kostnader för LMD. Tillgänglighet på förare.	Lägre kostnader för LMD Ökad hållbarhet och miljövänlighet Ökad förmåga att leverera flexibilitet i tid och rum	Investering befintlig infrastruktur/fordonspark Släpper kontroll Eventuellt lägre intäkt Egna varumärket inte i slutleverans	Egen struktur för LMD Affärssystemintegration Affärsmodell
Utlämningsställen	Varierande paketbelastning. Utrymme för paket.	Minskad belastning av paketutlämning	Tappar affär Ev. minskat kundflöde i butik	
Fastighetsägare	Paketskåp tar utrymme i fastigheterna. Säkerhet/stöldrisk med spring i fastigheterna. Uppsamlingsrum tar utrymmer i fastigheterna och fylls allt snabbare med ökad e-handel.	Paketskåpen flyttar ut utanför fastigheten. Ökad säkerhet inne i fastigheten. Returemballage kan hanteras utanför fastigheten.	Måste släppa parkeringsyta.	

Baserat på intervjuer och rapportstudier har vi skattat värde och betalningsvilja för respektive intressent och åskådliggjort detta i nedanstående tabell.

Värdet är ett resultat av Nyttan x Betalningsvilja.

Nytta: ett värde mellan 1-5 där ett är lägst och 5 är högst

Betalningsvilja: ett värde mellan 0-3 där 0 är ingen och 3 är hög

GULT - högt värde / mellan betalningsvilja

ORANGE - högt värde / hög betalningsvilja

GRÖNT - högt värde / låg betalningsvilja

	Staden	Fastighetsägare	Transportör	Slutkund	e-handlare
Nytta	Intressent värde	Intressent värde	Intressent värde	Intressent värde	Intressent värde
Samlastad leverans	4	9	12	2	8
Returhantering	4	6	12	2	8
Annonsintäkter	0	0	3	0	12
Transport av förpackningsmaterial	12	8	0	3	0
Kundsändningar	0	2	0	2	0
Utskjutet lager	0	0	0	1	9
Konsoliderade leveranser	0	6	0	3	0
Hemleverans från paketskåp	0	0	0	6	2
Upphämtning av kundsändningar	0	1	0	1	0
Insamling av förpackningsmaterial	0	1	0	0	0
Återanvändning av textilier	0	2	0	0	0
Lastbalansering av elnätet	0	0	0	0	0

Sammantaget finns det därmed fyra parter som kan generera intäcksströmmar för själva kärntjänsten samlastning:

- Transportören
- Staden
- Fastighetsägaren
- e-handlare

Studien har visat att det finns visst motstånd från Transportörerna att samverka men att samverkan eller samlastning av en tredje "oberoende part" är mer attraktivt. Detta ställer krav på att affärsmodellen är inkluderande, dvs samlastning av last-mile måste vara en integrerad del av deras eget erbjudande.

Staden är en stor kravställare på last-mile där krav för emissionsfria transportörer, färre fordon samt mindre fordonsrörelser i både stad och bostadsområden lyfts fram. Staden är dock begränsad att ta ett kommersiellt ansvar för en lösning då det kan vara konkurrensbegränsande om staden tar en aktiv roll eller delar av kostnaden. Dock, DiPP-Rs koncept med att i samma lösning hantera förpackningsmaterial ställer saker på sin spets då staden/kommunen har ett ansvar att hantera hushållsavfall där förpackningsmaterial är en fraktion. En fraktion som dessutom kan hanteras separat. Detta skulle kunna innebära att staden kan ta en del i av kostnaden utan att verka

konkurrensbegränsande eftersom man då betalar för hanteringen av förpackningsmaterial UT ur staden.

När det gäller fastighetsägaren har våra intervjuer visat att det finns ett stort intresse för samlad leverans av e-handelspaket då detta minskar antalet fordon rörelser. DiPP-Rs lösning är i behov av ytor att ställa de mobila mikrohubbarna på och fastighetsägarna har visat en vilja på att tillhandahålla parkeringsplatser på kvartersmark för detta. Detta generera inga direkta intäkter, dock indirekt bidrar detta med "gratis" parkeringsplats till ett värde om 500-2000.-/månad. Det som återstår att lösa är hur fastighetsägare i bostadsområden fördelar kostnaden för dessa parkeringsplatser sinsemellan. Det kan uppstå en konflikt där en fastighetsägare tillhandahåller parkeringsplats men att andra fastighetsägares hyresgäster använder sig av tjänsten.

Under pandemin har e-handeln ökat explosionsartat men förbluffande få e-handlare visar en motsvarande förändring i sitt resultat. Tvärtom visar flera e-handlare ett sämre resultat. Ökade transportkostnader anges som orsak tillsammans med varubrist från leverantörer i fjärran östern. E-handlare letar aktivt efter mer kostnadseffektiva lösningar för sina transporter en kostnadseffektiv samladningstjänst för last-mile delivery är en intressant lösning som kan ha en positiv effekt på deras resultat.

AFFÄRSMODELL - klassisk. Fakturering sker per paket

I detta scenario är transportören huvudkunden som betalar för att paket skall skickas från en cityterminal i utkanten av staden in till leveranspunkter lokaliserad i bostadsområden.

e-handlaren, dvs kunden står för totalkostnaden av frakten från lager till slutkund, dvs: upphämtning och line haul till cityterminal + last-mile delivery kostnaden.

AFFÄRSMODELL - cirkulär

Stad/kommun

Systemet lämpar sig väl för att transportera förpackningsmaterial ut ur staden. Denna förmågan erbjuds kommunen som har ett ansvar för att samla in hushållsavfall. Detta lejs ofta ut till entreprenörer som har det operativa ansvaret för att samla in hushållsavfallet.

Eftersom staden inte kan bedriva verksamhet som kan konkurrera med näringslivet är det juridiskt sett ett svårnavigerat landskap för att finna en lämplig affärsmodell som kommunen kan vara en del av. Dock, enligt advokatfirma Gärde Wesslau kan en kommun äga infrastruktur men att tjänsten eller driften handlas upp från entreprenörer. Enligt advokatfirma Gärde Wesslau kan kommunen därmed äga en cityterminal eller delar av eftersom denna även används för insamling av förpackningsmaterial. Detta gäller även de mikrohubbar som ställs ut eftersom dessa även tjänar som insamlingspunkter och inte bara leveranspunkter. Advokatfirma Gärde Wesslau rekommenderar att en sådan infrastruktur ägs i en samfällighet alternativt i ett aktiebolag. Projektet saknar både medel och kompetens för att borra djupare i detta men en första indikation visar att det finns förutsättningar för att kommunen kan vara en aktivt ägande part i detta last-mile delivery system.

Fastighetsägare

Eftersom regeringen har beslutat om fastighetsnära insamling från sommaren 2022 innebär detta att man lägger över på fastighetsägaren att etablera service och miljörum för hushållsavfall. Förpackningsmaterial är den fraktion som ökar mest vilket ställer stora krav på att fastighetsägaren att dimensionera sitt insamlingssystem för att möta den ständigt ökande e-handeln. DiPP-Rs last-mile delivery system utnyttjar parkeringsplatser i bostadsområden som leveranspunkter vilka ägs av fastighetsägaren. I många fall har fastighetsägaren lagt ut driften av parkeringsplatserna till andra bolag tex APCOA. Projektet saknar både medel och kompetens för att borra djupare i detta men en första indikation visar att det finns förutsättningar för att fastighetsägaren kan vara en aktivt part i detta last-mile delivery system genom att bidra med ytor för leveranspunkter.

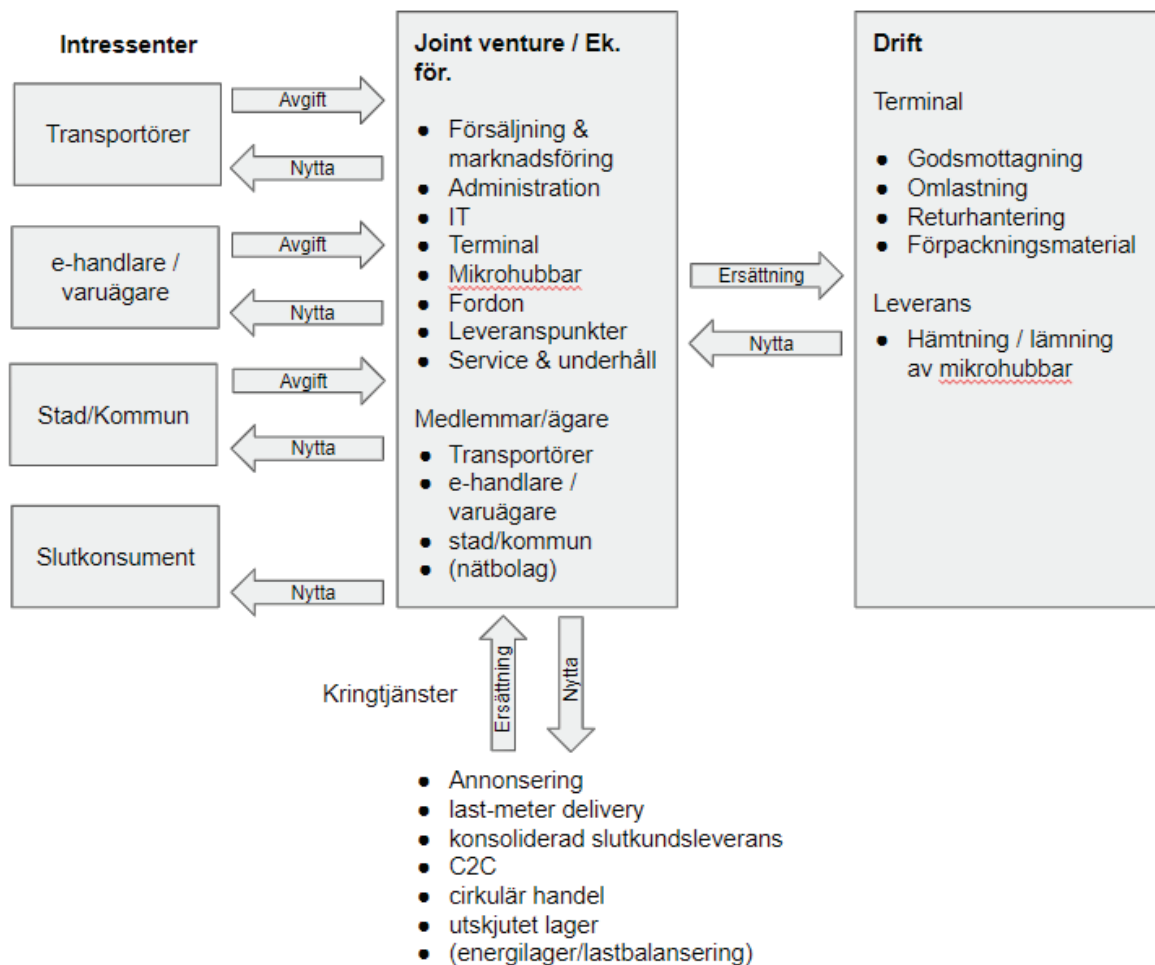
SLUTSATS

Eftersom utmaningarna med last-mile är mångfacetterade och olika aktörer har olika utmaningar för att nå ett gemensamt mål, dvs klimatneutrala städer, har projektet funnit att en inkluderande affärsmodell är nödvändig. Med en inkluderande affärsmodell menas att samtliga aktörer skall kunna vara en del av den och att deras individuella utmaningar måste bemötas i samma affärsmodell för att systemet skall vara uthålligt.

För att skapa en inkluderande affärsmodell har projektet funnit att detta kan skapas i en bolagsform som samtliga aktörer kan vara en del av. Projektets slutsats är därför att dela upp last-mile i en infrastrukturdelen som ägs och underhålls av transportörer och kommun i en gemensam juridisk person, ett samägt bolag, en samfällighet, en ekonomisk förening eller liknande organisationsform utan vinstintresse samt en kommersiell servicedel som står för driften av själva systemet.

DIPPERs last-mile delivery system består av cityterminal och microhubbar som levereras och hämtas kontinuerligt enligt schemaläggning. Fordonet kan betjäna X antal leveranspunkter/dag och antalet leveranspunkter som kan betjänas bestäms av den totala körsträcka. Kostnaden för detta är konstant och investeringen för detta täcks av den icke-vinstdrivande gemensamägda organisationen. Eftersom antalet mikrohubbar varierar med storlek, invånarantal och densiteten av mikrohubbar bestäms av antal boende i flerfamiljshus och storleken på flerfamiljshus, etableras en gemensamägda organisation för respektive kommun. Baserat på storleken på kommun samt densitet och antal mikrohubbar blir detta en grund för avgift för medlemskap/delägarskap i den gemensamägda organisationen. I avgiften ingår även administration av samfälligheten, service och underhåll av mikrohubbar, terminal och fordon samt extracapacitet vid säsongsbetonad toppar.

Till viss del liknar denna affärsmodell en lastbilscentrals modell.



Driften av systemet görs av en kommersiell part och blir en rörlig del som faktureras aktörerna beroende på de volymer som aktören matar systemet med. Eftersom systemet har reducerat personalkostnad / paket blir denna del väsentligen lägre än den fasta avgiften till den gemensamägda organisationen.

REKOMMENDATIONER

Projektet har funnit en inkluderande affärsmodell som adresserar samtliga aktörers utmaningar inom last-mile delivery.

Vår rekommendation är att ta denna affärsmodell till nästa fas genom att bjuda in aktörerna till en förstudie för att detaljera fysiska och digitala gränssnitt samt undersöka hur ett vinstdelningssystem kan se ut för medlemmarna i den gemensamägda organisationen. Vidare bör denna förstudie även inkludera juridik för att utröna lämplig bolagsform sett till eventuell konkurrensbegränsning av stad/kommun, ansvarsfrågor vid skadat gods, kundlöften samt försäkringsfrågor.