

FÖR BESLUTFATTARE I SUPPLY CHAIN

# Supply Chain

## Effect

NUMMER 5/2019

**TEMA:** E-handelslogistik och omnikanal

**Intervju: Julian Lee:**

*"De bästa har förstått att e-handel är logistik"*

**Omnikanal** – ett eldprov för logistiken

*"E-handeln och logistikbranschen måste ta ett gemensamt hållbarhetskliv"*

**Styrelsens roll för supply chain- och logistikutveckling**

# Värdeskapande tredjepartslogistik

Tio mil sydost om Stockholm finns det snabbväxande logistikföretaget Orio Logistics. Vad många ännu inte vet är att vi är marknadens mest flexibla logistikpartner och att vi har en logistikkompetens och ett automatiserat logistikcenter i absolut världsklass. Och viktigast av allt är att vi har ett stort antal nöjda kunder med riktigt höga krav: **Lidl, René Voltaire, Menigo, Drev.se, Induo, CVI, Better Hockey, Annas Pepparkakor** och **Sjö & Hav**, plus ett flertal **välkända industriföretag** som vi inte får berätta om. Förhoppningsvis ger alla dessa kunder en tydlig bild av våra styrkor och förmågor inom området värdeskapande tredjepartslogistik.

**Vår logistiska spetskompetens finns inom 3 huvudområden:**



E-handelslogistik



Reservdelar/eftermarknad



Livsmedel

Träffa oss gärna och bedöm själv!  
Läs mer på [oriologistics.com](http://oriologistics.com)



LOGISTIK | LAGER | DISTRIBUTION

Telefon: 0155 24 41 21, E-post: [logistics@orio.com](mailto:logistics@orio.com)  
Web: [oriologistics.com](http://oriologistics.com)

Orio logistics är en del av Orio AB. Läs mer om Orios erbjudande på [Orio.com](http://Orio.com).

Kontakta Martin Lennbom, Affärsområdesansvarig Orio Logistics på telefon: +46 155 244 121  
E-post: [martin.lennbom@oriologistics.com](mailto:martin.lennbom@oriologistics.com)





# EXCEPTIONAL SUPPLY CHAIN & LOGISTICS SOLUTIONS

For forty years Langebaek have been at the forefront of Supply Chain & Logistics consulting in Scandinavia. Combining sound strategy and practical know-how in a trademark approach, we have successfully completed 3,000+ projects in close collaboration with 300+ clients including a number of prominent Swedish companies. Whatever your challenge, whether optimising existing operations or building entirely new facilities, we're here to help.

Learn more at [langebaek.com](http://langebaek.com), or call +45 2035 4070.



# (O)hållbar e-handelslogistik?

Det finns oerhört mycket som är extremt innovativt, uppfriskande och positivt i den framväxande e-handelslogistiken. E-handelsboomen driver bland annat fram innovativa satsningar på lagerautomation, smarta IT-lösningar, nya typer av kundtjänstfunktioner, förpackningslösningar, returlösningar och inte minst allt mer kreativa leveranstjänster för såväl the last-mile som the last-meter. I grunden är det givetvis kund- och konsumentkraven i kombination med en tilltagande konkurrens som skapar en grogrund för det innovativa och offensiva förhållningssättet.

Det finns dock en anomali i utvecklingen av e-handelslogistiken – det vill säga en omständighet som står i strid med själva e-handelsparadigmet: Kunder, konsumenter och företag vill i grunden ta sitt miljöansvar och efterfrågar hållbara lösningar. Men denna önskan har inte slagit igenom i e-handels nuvarande logistikflöden

som präglas av fria eller i alla fall subventionerade leveranser och omfattande returflöden. Dilemmat är väl känt och allt fler bedömare beskriver utvecklingen som "ohållbar".

Exakt hur ohållbar e-handelslogistiken är kan ingen svara på med exakthet. Att en majoritet av e-handelskonsumenterna tar bilen till ett utlämningsställe är inte hållbart – särskilt inte om det enbart är paketupphämtning som är syftet med transporten. Sju av tio konsumenter hämtar själva sina paket på ett upphämtningsställe. Att en bil – oftast en lastbil – kör hem paketet är möjligen bättre. Allt beror på mängder av faktorer såsom fyllnadsgrader, andelen leveranser per körd sträcka, drivmedel och så vidare. Helt klart är dock att alla e-handelstransporter inklusive en stor andel retur – ibland uppemot 80 % – kraftigt ökar transportarbetet i samhället, vilket riskerar att leda till en miljökostnad som inte är långsiktigt hållbar.

E-handelsströmmarna mellan tillverkare, lager och hubbar, butiker och konsumenter är redan omfattande och komplexa. I framtiden blir det än mer omfattande och komplext.

Jag är övertygad om att e-handelslogistiken i sitt nästa utvecklingssteg kommer att präglas av ett helt annat hållbarhetstänkande i hela flödet: från produktion och inköp till distribution, lager, leverans och returhantering. För att komma vidare krävs det smartare lösningar som baseras på hållbarhetsfokus, systemsyn, standardisering och inte minst samverkan mellan de olika aktörerna i flödet – även mellan konkurrenter – för att gemensamt skapa de lösningar som ger minst miljöpåverkan och därmed högt kundvärde.

Trevlig läsning!

Stefan Karlöf, chefredaktör  
e-post: stefan@sceffect.se



SVERIGES  
TIDSKRIFT

## Redaktion

Supply Chain Effects namnkunniga redaktion leds av chefredaktör Stefan Karlöf som samverkar med några av de främsta specialisterna, konsulterna och skribenterna inom supply chain management.

**Tryck** BrandFactory **Layout** Michael Kvik



Stockholms  
universitet



## Partners

Supply Chain Effect har ett innehållssamarbete med ledande forskare på Linköpings universitet/Tekniska Högskolan, Chalmers, Stockholms Universitet/Stockholm Business School och Lunds Universitet/Centrum för handelsforskning.



# I FOKUS

<b>Tema:</b> E-handelslogistik och omnikanal	6
<b>”E-handeln och logistikbranschen måste ta ett gemensamt hållbarhetskliv”</b> Intervju med Per Ljungberg, vd Svensk Digital Handel	12
<b>”Den stora utmaningen är ju att möta det ökade behovet av logistik”</b> Intervju med Peter Hesslin, Head of e-Commerce & Logistics på PostNord Sverige	16
<b>Vi måste bli ännu mer snabbfotade för att kunna hantera den ”datadrivna logistikkedjan”</b> Intervju med Per Öhagen, Executive Vice President Posten Norge	18
<b>”De bästa har förstått att e-handel är logistik”</b> Intervju med Julian Lee, grundare och vd Airme	20
<b>Utvecklingen mot omnikanaler – ett eldprov för logistiken</b> Av Mats Abrahamsson och Erik Sandberg	22
<b>Sales &amp; Operations Planning – hur långt har vi kommit?</b> Intervju med Patrik Jonsson och Roger Lindau	28
<b>Styrelsens roll för supply chain- och logistikutveckling</b>	32
<b>Third-Party Logistics Study 2020</b>	36

**ELEMENT**  
LOGIC



*Vi är väldigt nöjda med övergången till AutoStore och samarbetet med Element Logic. Systemet har visat sig vara mycket driftsäkert, enkelt att arbeta med och har effektiviserat utleveransflödet avsevärt.*

*Implementationen skedde rekordsnabbt och personalen blev involverad i både uppbyggnad och igångsättning vilket skapade stort engagemang och kunskap internt.*



**Cecilia Olsson,**  
**Logistikchef,**  
**Jollyroom.se**

# E-handeln driver innovativ supply chain utveckling

AV STEFAN KARLÖF

E-handelslogistik kan möjligen förefalla som en marginell företeelse av betydelse för ett fåtal insatta. Det är den inte. Om vi nöjer oss med att enbart betrakta den globala e-handeln med konsumenter, B2C, så omsätter den enligt analysinstitutet Statista cirka 3 535 miljarder USD. Det vill säga i runda slängar 35 000 miljarder kronor. Om fyra år, 2023, bedöms den globala e-handeln med konsumenter uppgå till 67 000 miljarder kronor. Nästan en fördubbling på fyra år alltså och på en nivå motsvarande tretton gånger Sveriges BNP.

Den här översiktliga försäljningsstatistiken utesluter e-handeln B2B och avser enbart e-handels intäkter för sin försäljning. Mot bakgrund av dessa siffror blir det dock uppenbart varför e-handels flöden är av stort intresse för logistikbranschen i vid mening, och att dessa flöden genererar enorma investeringar och samtidigt driver affärs- och produktutveckling i hela

logistikbranschen. I Sverige och många jämförbara länder ligger e-handels andel av den totala detaljhandeln just nu kring 10 %. Den siffran antas öka betydligt när näthandeln med livsmedel och andra dagligvaror slår igenom brett under kommande år. Utmärkande för e-handeln är att den är extremt logistikintensiv.



2018 35 000 Miljarder kronor

2023 67 000 Miljarder kronor

*Den globala e-handelns (B2C) omsättning bedöms att nästan fördubblas till år 2023. Källa: Statista*

### Lagerboomen

En av flera sektorer som boomer i kölvattnet på e-handeln är lagerfastighetsbranschen. Antalet lager och hubbar blir globalt sett allt fler och efterfrågan ökar på e-handelslager som är lokaliserade i närheten av tätbefolkade områden, där invånarna i ökad utsträckning förväntar sig samma-dag-leverans av sina e-handelsförsändelser. I Sverige ligger antalet lager- och logistikbyggen på rekordnivåer. I skrivande stund pågår 25 stora byggen som totalt omfattar över en halv miljon kvadratmeter. Trots en vikande konjunktur så prognosticerar fastighetsbranschens experter att lagerbyggnationerna kommer att fortsätta att öka som en följd av den svenska e-handelns tillväxt på cirka 15 % per år.

### Automationsimperativet

Men lagren blir inte bara fler, de blir dessutom mer tekniskt avancerade vilket avspeglas i den snabba ökningen av automatiserade lager. För e-handeln är det oftast helt nödvändigt att ha kapacitet att leverera sina varor snabbt, med hög kvalitet och att hålla personalkostnaderna låga. Efterfrågan på automation i e-handeln drivs på ytterligare av senare års snabba tekniska utveckling i kombination med att lösningarna har blivit ekonomiskt mer överkomliga, vilket har gjort kalkylerna allt mer fördelaktiga. Automationen slår igenom på flera ställen i flödet. Dels automatiseras inflöden, pallhantering,

plockning och packning i centrallager, dels automatiseras allt mer i mindre lokala lager och hubbar. På senare tid är den snabba utbredningen av så kallade lagerautomater ett exempel på varhän utvecklingen går. Även här handlar det om att leverera snabbt och bekvämt till slutkunderna, utan att kostnaderna för lokalyta och personal fördärvor e-handelns ofta tunna marginaler.

### Mjukvaror för Supply Chain Management

E-handeln och de enorma logistikflöden som den genererar ökar även investeringarna i olika IT-verktyg och lösningar. Digitalisering av olika processer och aktiviteter i försörjningskedjan anges som ett högprioriterat område av företag världen över och försäljningen av mjukvaror för supply chain management ökar med ca 14 % per år (Capgemini Research Institute, 2018). Helt oomtvistat är det att e-handeln inklusive den traditionella handeln en starkt pådrivande kraft bakom de ökade investeringarna i supply chain mjukvara. Historiskt har investeringar i supply chain mjukvaror först och främst handlat om att reducera och få kontroll på kostnader. Men i ökad utsträckning görs mjukvaruinvesteringar även med syftet att ge en skapa ökade intäkter, leverera kundnytta och möjliggöra helt nya affärsmodeller.

Betydande mjukvarusatsningar görs alltså i spåren av e-handeln. Ofta efterfrågade mjukvaror är

# WMS B2B B2C TMS 3PL

lösningar för Sales & Operations Planning (S&OP), Warehouse Management (WMS), Transport Management (TMS) samt olika delsystem som hanterar specifika utmaningar i flödet, exempelvis tull, ruttplanering och transportkontrakt. Under senare år syns även en allt större flora av olika lösningar som skapar visibilitet – helst i realtid – på hela försörjningsflödet, från order till leverans. Olika lösningar för visibilitet och spårbarhet är givetvis särskilt intressanta för e-handeln, vars kunder ställer krav på att få veta exakt vad som händer och sker från trycket på köpknappen tills varan anländer.

### 3PL-marknadens e-handelsexpansion

För tredjepartslogistikbranschen – det vill säga logistikbolag som hanterar lager-, transport och mervärdesskapande tjänster – är e-handeln ett potentiellt eldorado och en guldkalv. Globalt växer tredjepartslogistikbranschen så det knakar och prognoser anger att branschen globalt kommer att omsätta mellan 12 600-16 000 miljarder kronor år 2026 (Polaris Market Research, 2019 respektive Cerasis 2019). Marknadens tillväxt varierar ganska mycket beroende på definitioner och mellan olika geografiska marknader, men globalt ligger tillväxten på i genomsnitt 7,1 % (Allied Market Research, 2018). Den snabba marknadstillväxten inom 3PL förklaras till största delen av den växande e-handeln i kombination med de växande asiatiska och europeiska marknaderna. Det enskilt största segmentet för tredjepartslogistiksektorn är retail, det vill säga

detaljhandel inklusive e-handel. 3PL-branschens tillväxt drivs på av marknadens ökade behov av snabba, kostnadseffektiva lager- och leveranstjänster i kombination med ett ökat fokus på de egna kärnkompetenserna. Bilden är här dock lite kluven eftersom vissa e-handlare hanterar en stor del av sin logistik själva, just med motiveringen att varuförsörjningen är deras egen kärnkompetens – till dessa räknas givetvis jättarna Amazon, Alibaba, JD.com men även tyska Zalando och svenska Apotea. Andra e-handelsaktörer väljer att outsource betydligt mer, och förlitar sig på sina 3P-partners vad gäller områden som IT-integration, mjukvarustöd, kundtjänstfunktioner och returhanteringsprocesser. Vad och hur mycket som outsourceas handlar givetvis även om vilka möjligheter den enskilda aktören har att investera i egen logistikkapacitet.

### The first-mile

Återkommer strax till last-mile. Men ett område som blir allt viktigare för e-handelns logistik är the first-mile. Med den första milen menas den första förflyttningen av gods i försörjningskedjan till en konsument, B2C. Här lämnar alltså godset säljaren, antingen för att transporteras till en postterminal eller liknande, eller bli upphämtat av en transportpartner för vidare leverans till en flygplats, hamn eller annan distributionspunkt. Den här sekvensen i försörjningskedjan saknar ofta den effektivitet, transparens och det fokus som präglar den sista milen. Allt fler varuägare och logistikbolag har på



senare tid lyft upp vikten av att fokusera även på den första milen, eftersom det är ett område där effektiviseringspotentialen är särskilt stor och där bristande kapacitet många gånger skapar flaskhalsar. Molnbaserade Transport Management System (TMS) är en av flera verktyg som används allt mer för att effektivisera den första milen.

### The last-mile

Innovationskraften inom området last-mile-leverans är minst sagt hög. Oavbrutet lanseras och testas olika typer av leveransalternativ ämnade att göra e-handelskonsumenten nöjd och belåten. Leverans "in-car", till leveransboxar, hemleverans med allt snävare leveransfönster, till olika ombuds-nätverk, till jobbet, med cykel, till fots eller på något annat sätt. Mycket testas, en del funkar, annat försvinner. Grunden för alltsammans är att vi som konsumenter vill kunna välja när och på vilket sätt

våra köpta varor ska levereras. Denna önskan gör att antalet olika leveranstjänster ökar. Tjänsteutvecklingen är intensiv hos såväl de etablerade transportföretagen som nya start-up-företag som Airmee, Budbee, Instabox samt mer etablerade budfirmor, bland annat Best och till och med taxibolag som vill vara med och kapitalisera på den heta last-mile-marknaden. En relevant fråga som ställs allt oftare är hur pass hållbara dessa lösningar är, såväl miljömässigt som ekonomiskt.

### Kundupplevelsen

Nära förknippat med last-mile-leveranserna är det ökade medvetandet om betydelsen av att ge e-handelskonsumenterna en maximalt bra kundupplevelse. För den etablerade transportbranschen är det en ny verklighet som det tycks ta tid att absorbera. Och det är egentligen inget konstigt att det tar tid att ställa om från B2B till B2C. Tills



# BUSINESS PROFITS FIRST

Our solutions optimizes all of your planning in one single application. And they all put business profits first. Technology, systems and planning methods are merely means to improve your business performance. We have solutions for: Supply Chain Planning, Demand Planning, Business Visualization, Sales & Operations Planning, Production Planning, Optimal Planning.

Visit [optimitysoftware.com](http://optimitysoftware.com) and learn more about how companies like Löfbergs, Orkla, Trelleborg, Unilever and others have increased control, accuracy and profits.



## GENOMSNITTLIG RETURANDEL INOM GLOBAL E-HANDEL

20 %

15

10

5

0

*Den genomsnittliga returandelen i e-handeln ligger kring 20 %*

alldeles nyligen var hela affärsmodellen för de etablerade transportbolagen uppbyggd primärt för att hantera B2B-flöden från kala, kalla lastkajer av stål och betong, till likaledes kalla och kala lastkajer av betong och stål. Nu är situationen en annan. Nu ska e-handelsförsändelser allt oftare levereras hem till dörren eller rentav in i bostaden till ett bevakat och låst utrymme eller kanske på sikt rakt in i kylskåpet eller badrumsskåpet. Det säger sig självt att detta är en totalt annorlunda situation för den traditionella transportbranschen. Nu ska det industriella leverandet från A till B ersättas av ett fingertoppskänsligt, relationsorienterat, snabbfotat och flexibelt transportarbete. Transporter där det sändande, varuägande företaget är lika kritiskt granskande som de mottagande konsumenterna. För med e-handeln så representerar transportörerna e-handlarnas varumärken och är på ett nytt sätt en del av dessa företags kunderbjudande och kundupplevelse. Med detta sagt är det inte säkert att de nya start-uppen är särskilt mycket bättre på detta. Kanske är de bara smartare när de väljer att erbjuda mottagaren möjligheten att slippa leveransinteraktionen genom att ställa ditt paket utanför dörren, smita iväg och skicka ett sms: "nu är ditt paket levererat".

### Returneras mycket mera

En stor del av e-handels aktörer har returer som en del av sin affärsmodell. Konsumenterna ska enkelt kunna beställa, testa och returnera. Det är liksom hela grejen, särskilt för mode och inredning. Enbart i USA uppger marknadsinstitutet Statista att returerna kommer att kosta 550 miljarder USD 2020, vilket motsvarar en sjundedel av den globala e-handels totala omsättning och procentuellt nästan en fördubbling jämfört med 2016. Men det är ännu värre än så. Siffrorna tar nämligen inte hänsyn till kostnaderna för att inlagra varorna på nytt eller för förluster till följd av lagerbrister. Grunden för hela problematiken är att många konsumenter beställer varor med det explicita syftet att en betydande andel varor omedelbart ska returneras. Situationen resulterar i att mer resurser anskaffas och hela organisationer byggs upp för att hantera dessa betydande flöden av returer. Den genomsnittliga returandelen i e-handeln ligger kring 20 %, men i flera produktsegment är siffran uppemot 70-80 %. De generösa kostnadsfria returmöjligheterna har blivit en naturlig ingrediens i e-handels affärsmodell, på samma sätt som fria leveranser. Det är väl kända faktum att fria och enkla returer leder till en hög återköpsgrad och



att de e-handlare som tar betalt för returerna får färre köp. Hur man än vrider och vänder på detta så är det en utmaning och kanske till och med ett etiskt dilemma för alla aktörer i e-handelns supply chain. Samtidigt blir det mot den här bakgrunden extremt viktigt att utveckla returprocesser som är maximalt hållbara och effektiva. Här handlar det om att hantera de returnerade varorna genomtänkt med väl utvecklade processer och med helhetssyn på varutillgänglighet efterfrågan, så att de returnerade produkterna transporteras och hanteras så lite det bara går, och definitivt inte kasseras. En smart och hållbar returlogistik är definitivt ett viktigt konkurrensmedel för e-handeln. Det gäller att både erbjuda enkla och effektiva returmöjligheter och samtidigt inse att hållbarhetsfrågan snabbt kan påverka konsumenternas attityder och beteenden.

#### Hållbarhetsparadoxen

Det berörs på flera ställen i detta nummer av SCE: kunder, konsumenter och företag vill ta miljö- och socialt ansvar och man efterfrågar hållbara lösning-

ar. Men den ambitionen har hittills i hög grad enbart blivit läpparnas bekännelse. E-handeln präglas idag av fria eller i alla fall subventionerade leveranser och omfattande fria returflöden. Det är onekligen paradoxalt att se hur dagens konsumenter hyllar Greta och samtidigt säger sig värna om vår framtida miljö, samtidigt som vi kräver snabbare gratisleveranser, fria returer och en uppsjö av leveransalternativ som ska göra vår vardagstillvaro enklare och bekvämare. Det är ingen särskilt djärv gissning att miljöfrågan kommer att öka kraftigt i betydelse och att fokus blir på klimatpåverkan i hela försörjningskedjan – från produktion och inköp till distribution, lager, leverans och returhantering. Kanske kommer ambitionen att vara snabbast inom kort ersättas av ambitionen att vara mest socialt ansvarstagande. För att komma vidare krävs det att konsumenttrycket och medvetenheten ökar ytterligare samt mer av systemsyn, mer standardisering och inte minst mer samverkan mellan aktörerna i supply chain.

DESCARTES™

## Strategisk ruttplanering för en smartare leveranskedja

Med Descartes effektiva och optimerade ruttplanering kan ni leverera mellan 100 och 300 fler order varje dag och minska bränslekostnaderna med upp till 28 %. **Klimatsmart.**

Läs vår e-bok om Routing:  
[descartes.com/sv/routing](https://descartes.com/sv/routing)

# ”E-handeln och logistikbranschen måste ta ett gemensamt hållbarhetskliv”

Svensk Digital Handel har i dagarna presenterat sitt *Program för mer hållbara och konsumentdrivna leveranser*. Målsättningen är att e-handelsleveranserna ska bli ännu snabbare, närmare kunderna och mer hållbara. Frågan är hur den ekvationen ska gå ihop.

– För e-handels konkurrenskraft är snabbare och mer konsumentnära leveranser en nödvändighet. Samtidigt måste vi ta ett hållbarhetskliv som gör det möjligt för konsumenterna att göra hållbara leveransval, säger Per Ljungberg, vd för Svensk Digital Handel.

Den svenska e-handeln ökar snabbt och prognoserna talar för en fortsatt kraftig ökning under kommande år. Under 2019 beräknas tillväxten landa på 14 %, vilket motsvarar en tiondel av den totala detaljhandeln (e-barometern). Redan nu är paketombuden överhopade med paket och fortsätter volymutvecklingen i samma takt kommer det genereras dubbelt så många paket redan om tre år. För att klara av att hantera de ökade paketvolymerna på ett sätt som möter konsumenternas krav på snabbhet, en hög kundupplevelse och hållbarhet så anser Per Ljungberg att det behövs mycket mer samverkan mellan e-handeln och transportörerna.

– Vi menar att det behövs en ny, konkurrensneutral och kostnadseffektiv, infrastruktur för de hemmanära leveranserna. Om vi ska lyckas krävs betydlig mer av dialog och samverkan mellan alla aktörer i branschen.

Per Ljungberg och Svensk Digital Handel ser framför sig en neutral part som ansvarar för att utveckla och driva den nödvändiga infrastrukturen och samordna e-handelsflödena. Vilken roll som handeln ska ha i en sådan struktur är något de nu utvärderar.

## **Hållbarhetsparadox**

Svensk Digital Handels *Program för mer hållbara och konsumentdrivna leveranser* sätter som titeln antyder hållbarhetsfrågan i fokus. Samtidigt varierar graden av hållbarhetsmedvetenhet hos såväl handlare som kunder.

– Svensk Digital Handel frågade i november 2018 konsumenter som fått välja leveranssätt vid sitt



Foto: Svensk Digital Handel

Per Ljungberg, vd Svensk Digital Handel

senaste e-handelsköp vilka drivkrafter som legat bakom deras val och endast en procent svarade hållbarhet. I dag kanske några fler skulle välja en hållbart alternativ, men problemet är både att det ofta saknas hållbara leveranstjänster och att det är svårt att förstå vad en leverans som marknadsförs som hållbar egentligen innebär, säger Per Ljungberg.

#### **Logistiken viktigaste frågan**

För medlemmarna i Svensk Digital Handel är logistik och leverans en högprioriterad fråga, förmodligen den allra viktigaste tror Per Ljungberg. Samtidigt tycker han att handlarna ska ta ett större eget ansvar för sina leveranser.

– Logistiken är en huvudfråga för att säkra en bra leveransupplevelse, men idag lämnar den svenska handeln över för mycket åt transportörerna vad gäller kundgränssnittet. Man skjuter på något sätt över ansvaret. Här finns mycket att inspireras av från aktörer som Amazon, Walmart och Target som

verkligen driver och själva tar ansvar för leveransupplevelsen.

Per Ljungberg menar att samma passivitet gäller även för hållbarhetsfrågan, där de enskilda e-handlarna kan göra mycket mer för att driva sin egen hållbarhetsutveckling. Exempelvis genom att rekommendera det mest hållbara leveransalternativet, använda smartare förpackningar samt minimera andelen luft i paketen.

– I styrelsen för Svensk Digital Handel så har vi som rekommendation att man ska välja det mest hållbara alternativet snarare än det snabbaste. Här är det min förhoppning att fler ska se nödvändigheten i detta och framförallt påverka sina kunder till att göra ett mer medvetet val av leveranstjänst.

#### **Samordnade leveranser**

Det har pratats länge om behovet av mer samordnade varuströmmar, bland annat i citykärnor. Hittills har det blivit mer snack än verkstad, även om det



---

## Det är många olika faktorer som avgör vad som i slutändan är hållbart.

---

finns några framgångsrika projekt. Per Ljungberg ser ett behov av mycket mer samordning av alla försörjningsflöden.

– Samordnade cityleveranser är jätteviktigt. Som det är idag är det miljömässigt ohållbart, dyrt och det skapar dessutom trängsel. Det finns många goda exempel, bland annat Ålskade stad i Stockholm, Nordstan Cargo Bike Hub i Göteborg och Urban Services som hanterar logistiken kring Arenastaden i Solna. Men det behövs mycket mer samordning för att flödena ska bli effektiva. Ett exempel är de olika paketskåp som poppar upp här och var. Det är ett stort antal aktörer som har sina egna skåp och ingen samordnar med de andra.

### ”Klimatstandard önskvärd”

Det finns alltså goda exempel och höga ambitioner, men oavsett hur man vrider och vänder på saken så har alla berörda aktörer hittills åstadkommit ganska lite. Förmodligen kommer Gretaeffekten i kombination med en ökad medvetenhet om e-handelns miljöpåverkan förmå oss konsumenter att göra mer aktiva hållbarhetsval. Problemet är bara att veta vad som är hållbart.

– Det har gjorts en del studier kring e-handelns klimatpåverkan, men det är så många olika faktorer som avgör vad som i slutändan är hållbart. Om du exempelvis tar bilen till dagligvarubutiken för att handla mat och samtidigt hämta ditt e-handelspaket så är det vettigt, men om du bara tar bilen för att hämta ditt paket så är det inte hållbart. Vi behöver en bättre faktabas kring detta och allra bäst vore om vi kan hitta en standard där vi vet vilket klimatavtryck som en viss typ av leverans ger upphov till.

Myndigheten Trafikanalys fick i april i år regeringens uppdrag att analysera de transporter som genereras av e-handeln och studera hur hela e-handeln samt olika segment inom e-handeln använder sig av olika typer av transporter och vilka utsläpp som genereras. I uppdraget ingår även att beskriva hur transporterna kan minskas och vad som kan göras för att använda mer eldrivna fordon och fordon som använder förnybara bränslen. Redan i december 2019 ska Trafikanalys leverera sina första resultat.

### Hemleverans eller hämta själv?

I Sverige har vi sedan länge vant oss vid att hämta våra paket och andra försändelser hos paketombud och fortfarande föredrar vi att hämta våra paket hos ombud eller i butik. Enligt e-barometern väljer 70 % av konsumenterna att hämta själv, antingen hos ett paketombud (63 %) eller i en butik (7 %).

– I Sverige ligger vi lite efter vad gäller hemleverans. Här har inte hemleverans blivit så stort eftersom ingen är hemma under dagtid. Vi har däremot sedan länge arbetat med utlämningsställen och konsumenterna föredrar än så länge att hämta själv. Men gradvis ökar kraven och efterfrågan på hemleverans. Sedan ett par år erbjuder de traditionella transportörerna kvällsleverans och det har poppat upp flera snabbfotade last-mile-leverantörer, bland annat Airmee, Best, och Budbee, som alla bidrar till att driva på utvecklingen vad gäller såväl snabbhet som närhet och hållbarhet, säger Per Ljungberg.

---

# Vilka är egentligen de största e-handelsföretagen?

Det finns flera sätt att mäta storleken på ett e-handelsföretag. Ofta mäts företagets totala omsättning. Ibland mäts antalet kunder och ibland mäts värdet på bolaget. I stället för dessa mått används ganska ofta GMV, Gross Merchandise Value, som mått. GMV mäter helt enkelt det totala värdet av alla varor som säljs i en webbutik eller marknadsplats, oavsett om mottagarna är konsumenter eller företag och oavsett om de varor som säljs kommer från tredjepartsaktörer som säljer via e-handlarens marknadsplats. Med måttet GMV blir inte Amazon världens största e-handelsföretag, det blir i stället med råge kinesiska Alibaba med en Gross Merchandise Value på 768 miljarder USD att jämföra med Amazons 277 miljarder USD.



Källa: respektive företags bokslut.

We proudly introduce  
**Unifaun Analytics**  
- Visual transport management



Unifaun har över 20 års erfarenhet av att leverera innovativa och högkvalitativa Transport Management-system. Lösningarna används i över 76 länder och varje dag skickas över 800 000 försändelser av 100 000 olika företag genom våra system. Unifaun har 160 anställda i Sverige, Finland, Danmark, Norge och Polen.

**unifaun**



Foto: Peter Phillips

Peter Hesslin, chef för e-Commerce & Logistics på PostNord Sverige.

# “Den stora utmaningen är ju att möta det ökade behovet av logistik”

– Den stora utmaningen är ju att möta det ökade behovet av logistik. Vi ser nu en lite lägre tillväxt av e-handeln, men tillväxten fortsätter inom många segment som ännu inte är mogna och när bland annat dagligvaruhandelns e-handel kommer igång på allvar så blir det ytterligare ett efterfrågetryck. Det kommer krävas mycket för att hantera alla dessa flöden, inte enbart last-mile-leveranserna, utan hela försörjningskedjan som ska processa detta. Här kommer det behövas mer kapacitet.

## Hur kommer leveransmönstren i e-handeln att utvecklas framöver?

– I dagsläget är paketombud och hem i brevlådan de två mest populära leveransalternativen. Att öppna fler ombud är enkelt men vi kommer komma till en punkt där det blir en utmaning att hitta och attrahera fler handlare. Så småningom kommer säkert hemleverans innanför dörren att bli ett vanligt alternativ, men jag tror att det kommer ta en viss tid innan den typen av leverans är tillräckligt



*Det kommer säkert hända mycket framöver som en naturlig följd av både marknadskrafter och regelverk.*

mogen och accepterad hos den breda allmänheten. Vi tror att det behövs en teknisk standard vad gäller digitala lås med mera för att hantera dessa leveranser effektivt. Dessutom kommer vi behöva få en viss volym i hemleveranser innanför dörren för att få det att fungera på ett effektivt sätt.

#### **Hållbarhetsutmaningen?**

– Hållbarhet och transporter är en jättestor fråga för hela samhället och därmed även för oss. Som en stor dominerande aktör har vi ett stort ansvar. Det finns en rad saker att diskutera och hållbarhetsfrågan är ofta komplex. Ta exempelvis detta med elfordon och fossilfria fordon. Om vi skulle skrota tusentals moderna dieslbilar för att ersätta dessa med el eller gas så skulle det knappast vara hållbart. När det kommer till hållbarhetsfrågan skulle jag vilja se oss som en del av kollektivtrafiken för gods, det vill säga vi kör fulla bilar med paket till privatmottagare till utlämningsställen där vi lämnar upp till flera 100 paket åt gången istället för att köra dessa till varje enskilt hushåll. I vårt fall så levererar vi dessutom en tredjedel av alla paketförsändelser som varubrev, vilket är en väldigt miljöriktig produkt som delas ut i det ordinarie brevnätet, ofta med elbil, cykel eller till fots.

#### **Samarbete i branschen för att hitta mer effektiva och hållbara lösningar?**

– Precis som ICA och Coop är aktörerna inom transport- och logistikbolagen konkurrenter, så det är kanske inte är aktuellt att öppna en "gemensam butik". Däremot finns det givetvis områden där vi kan och bör samarbeta mer och här är det bra om det finns en neutral branschorganisation som till exempel Transportindustriförbundet som driver på den utveckling som är nödvändigt för att få med alla på

banan. Jag tror inte att det skulle fungera friktionsfritt om PostNord som enskild aktör skulle driva vissa frågor gentemot våra branschkollegor. Jag tycker även att Fastighetsägarna är ett exempel på en kraft som är med och påverkar utvecklingen på ett bra sätt och det kommer säkert en uppsjö av kapitalstarka kommersiella aktörer som vill vara med och bygga upp infrastruktur kring neutrala last-mile-lösningar, bland annat kommuner, galleriaägare och andra fastighetsbolag. Mer samordning är vettigt för alla. Om mängder av aktörer exempelvis börjar placera ut paketskåp lite varstans skulle förmodligen inte gynna någon. Men just nu är vi inne i en fas av att testa och där mognadsgraden fortfarande är ganska låg. Det kommer säkert hända mycket framöver som en naturlig följd av både marknadskrafter och regelverk. Det är sannolikt att kommuner kommer ta en mer aktiv roll i hållbarhetsfrågan och ställa krav på samordning av transporter.

#### **Hur ser du på de nya last-mile-bolagen Budbee, Airmee m.fl.?**

– De är bra för utvecklingen i branschen. Jag ser dem inte som hot, utan mer som en inspirationskälla som är duktiga och lösningsfokuserade, särskilt vad gäller det digitala och det tekniska. Det som jag i första hand inspireras av är deras kundfokus, att de tittar på vad kunderna gör och vill ha, snarare än att ängsligt snegla på konkurrenterna. I framtiden kan jag mycket väl tänka mig att vi får ett antal nischade aktörer som blir tongivande i last-mile-leveranserna och som används av e-handlare och andra logistikbolag. Vilka de blir och hur det kommer att se ut vet jag däremot inte.

Peter Hesslin är Head of e-Commerce & Logistics på PostNord Sverige.



Foto: Posten Norge

Per Öhagen, Executive Vice President Posten Norge, eCommerce & Logistics.

## Vi måste bli ännu mer snabbfotade för att kunna hantera den "datadrivna logistikkedjan"

– Det handlar för oss om att göra det maximalt enkelt och flexibelt för konsumenterna, så att det blir en bra kundresa från check-outen hos handlaren till dess att varan är levererad. Vi talar ofta om den "digitala paketresan" där det även ska vara möjligt att styra om sitt paket under själva transporten och hantera returer på ett smidigt sätt. För att lyckas riktigt bra i framtiden måste vi bli ännu mer snabbfotade och kunna hantera det vi kallar den "datadrivna logistikkedjan", där logistikdatan synkar 1:1 med det fysiska aktiviteterna. För oss och alla andra aktörer i branschen gäller det att bygga bättre flexibilitet och

stysystem för att klara av att hantera olika leveransalternativ med hög kvalitet och inte minst med effektivitet. Konsumenterna är priskänsliga samtidigt som hemleveranser är dyrt.

### Hur kommer leveransmönstren i e-handeln att utvecklas framöver?

– På alla våra marknader så dominerar nu olika typer av paketutlämningsställen som det främsta alternativet och därefter paket som går hem i brevlådan som postpaket eller paket hem som börjar bli ett mer efterfrågat alternativ. Framöver tror jag att

hemleverans av olika slag kommer att öka. Det kan vara leverans till konsumentens garage, på verandan och inte minst i brevlådan, där vi har byggt upp en returlösning för brevlådan, som vi utvecklat och lanserat i Norge. I Norge har vi nyligen lanserat "innanför", en tjänst där du får leverans hem innanför dörren, utan att du behöver vara hemma. Mottagaren ger leveranspersonalen access via digitala nycklar och leveransen filmas. Framöver tror jag även på paketautomater, som vi ser blir allt mer populära.

#### Hållbarhetsutmaningen?

– Hållbarhet är oerhört viktigt förstås och vi gör en del bland annat som en del av citylogistikprojektet Stockholm älskade stad, tillsammans med Ragn Sells och Vasakronan. Där levererar vi in paket på ett samordnat sätt och tar med oss sopor och returerna tillbaka. I Oslo driver vi med i ett liknande projekt, Älskade by, där vi utgår från en hub i centrala Oslo och använder ellastbil och elcyklar för stadsleveranser. Vi kan säkert göra mycket mer vad gäller hållbarhet, men jag menar att vi ligger långt fram vad gäller detta jämfört med våra konkurrenter. Än så länge är det inte konsumenttrycket som driver på den här utvecklingen, men vi tror att det kommer. Om konsumenterna kan tänka sig att betala lite mer för en hållbar leverans och vänta någon dag så skulle det ju underlätta. Man vill både få sina

leveranser snabbt och billigt, då blir det väldigt utmanande att minska påverkan på miljön.

#### Samarbete i branschen för att hitta mer effektiva och hållbara lösningar?

– Ja, det händer faktiskt inte så mycket i branschen vad gäller samarbete. Alla aktörer har sina egna appar, leveransalternativ, fordon och så vidare. Tror kanske att de ledande aktörerna i varje land måste ta tag i detta för att det ska göras mer. Det behövs och vår egen ambition är att utföra våra leveranser klimatneutralt 2025.

#### Hur ser du på de nya last-mile-bolagen som Budbee, Airmee m.fl.?

– I grunden är jag väldigt positiv. Vi har inget samarbete med just de företag du nämner, men de gör en del saker bra, utvecklar tjänster och bidrar till att förflytta branschen genom mottagarstyrda leveranser med korta tidsfönster. I Stockholm samarbetar vi med start-up-företaget Glue, som har en digital plattform och låsteknik för leveranser innanför dörren.

Per Öhagen är Executive Vice President Posten Norge med ansvar för divisionen eCommerce & Logistics där bland annat Bring ingår.

## Growing up?

Let's explore the world of logistics automation together



## KNAPP Flexline Solutions

Växer ditt företag? Måste du bearbeta fler och fler uppdrag och varor på allt kortare tid? Är du redo för att ta det första steget mot automatisering? Söker du en stark och erfaren partner som följer med dig på den vägen? Med våra Flexline Solutions erbjuder vi den perfekta ingångsmodellen för automatisering av dina intralogistiska processer: Till exempel för automatisering av transportuppgifter med hjälp av vårt beprövade transportörsystem. Kombinerat med vår höga konsultexpertis och snabb projektimplementering får du med Flexline Solutions en solid grund för fortsatt tillväxt.

Intresserad? Vi ser fram emot att diskutera ditt logistikprojekt med dig.

KNAPP AB  
Ji-te gatan 7  
265 38 Åstorp | Sverige  
infoSE@knapp.com  
knapp.se





# ”De bästa har förstått att e-handel är logistik”

Start-up-företaget Airmee drog i gång sin verksamhet 2016 med idén att erbjuda snabba, flexibla och hållbara last-mile-leveranser. Verksamheten baseras på en egenutvecklad teknologi och maskinläring som utvecklats på KTH under många år.

– Med vår teknologi möjliggörs snabbare och mer flexibla leveranser, samtidigt som fordon utnyttjas på ett smartare sätt genom att vi optimerar användningen i realtid, förklarar Julian Lee, företagets grundare och vd.

## ”Alla vill ha hållbarhet, men ingen vill betala”

Hållbarhetstänkande var från starten en av Airmees grundpelare och under 2019 lanserades tjänsten Airmee Fossilfri som marknadsförs som ett mer miljövänligt alternativ för hemleveranser samma dag. Julian Lee ställer sig dock frågande till hur stark hållbarhetsambitionen egentligen är hos e-handlare och konsumenter.

– Problemet är att alla vill ha hållbarhet, men väldigt få vill betala för det. Det gäller både konsumenterna och e-handlarna. Faktum är att e-handel inte är en jätteny bransch, utan den har funnits i 25 år så det finns många e-handlare som har en bit kvar att gå när det gäller att skapa förutsättningarna för snabba, flexibla och hållbara leveranser i sin e-handel och logistik. De som har kommit längst i Sverige ser logistik som en försäljningsdrivande

aktivitet, exempelvis Apotea och flera av de andra apotekskedjorna. Det handlar bland annat om att se över sin lagerlokalisering, sin sortering, checkout och stopptider så att det skapar rätt förutsättningar.

## Behövs mer samordning

Airmees fossilfria leveransalternativ gör det möjligt för e-handelskunder i Stockholm att få sina varor hemlevererade med cykel eller elbil. I övrigt är tjänsten densamma som vid leverans med bil, det vill säga konsumenten kan följa leveransen i realtid och få information om när paketet levereras. Men för en verkligt god hållbarhet menar Julian att det behövs mycket mer samarbete och samordning i logistikbranschen.

– Vad gäller last-mile-leveranserna så kommer det behövas mycket mer samarbete om det ska bli riktigt hållbart. Men det gäller att reda ut frågor av typen vem ska äga kunden, hur ska kostnader fördelas, och en del annat. Kanske kommer det bli städer och kommuner som driver utvecklingen just för att kraven på hållbarhet kommer att öka allt mer, säger Julian.

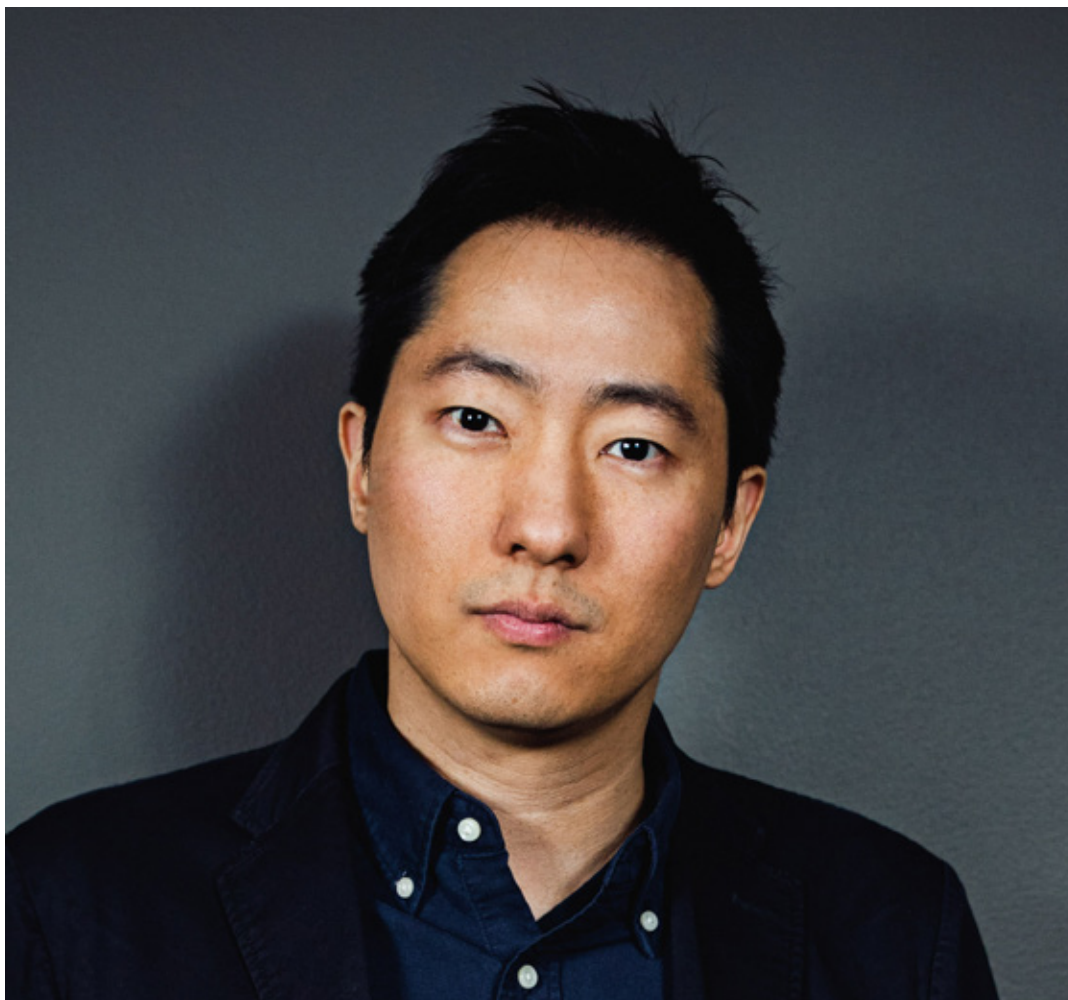


Foto: Airmee

*Julian Lee, vd och grundare Airmee.*

### **Emmissionsfri fordonsflotta**

Ungefär 20 % av Airmees fordon är i dagsläget fossilfria och målet är att hela fordonsflottan ska bli emissionsfri. Airmees omsättning landade under 2018 på blygsamma 6,8 miljoner kronor och med ett minusresultat på drygt 9 miljoner kronor. Bolaget heter Airmiz AB och Airmee är företagets varumärke. Enligt Julian Lee kommer omsättningen för 2019 att mångdubblas, som en följd av en snabb tillväxt med många nya e-handlare på kundlistan. I början av 2019 tillfördes Airmiz AB dessutom 38 miljoner kronor genom en investeringsrunda där investeringsbolagen Alfvén och Didrikson samt Creades och Trift gick in som ägare. De nya pengarna ska ge verksamheten förutsättningar att fortsätta sina investeringar i hållbara fordon, teknikutveckling och möjliggöra en fortsatt snabb expansion.

### **Teknikbolag**

Trots nyss nämnda fordonsflottor och last-mile-leveranser är det viktigt att betona att Airmee är lika

mycket ett teknikbolag som ett transportföretag. 2016 grundade Julian Lee och transportforskaren Adrian Prelipcean företaget, baserat på en teknikplattform som utvecklats på KTH. Kärnan i plattformen är en algoritm som annars används för att kartlägga människors rörelser i städer. Adrian Prelipceans mångåriga forskning vid KTH blev grunden för den avancerade algoritm som nu är själva essensen i Airmees verksamhet.

- Under ett antal år bodde jag i Los Angeles, New York och Seoul. Där började jag betrakta e-handels tillväxt och fundera över de logistiska utmaningarna som det skapar för samhället, konsumenterna och e-handlarna, berättar Julian.

Väl tillbaka i Sverige tog han kontakt med KTH och Adrian Prelipcean med idén att bygga upp en verksamhet som gör det möjligt för e-handeln att leverera snabbt, med minimala ledtider, hög hållbarhet och exakta leveranslöften. Resten är historia.

# Utvecklingen mot omnikanaler – ett eldprov för logistiken

AV MATS ABRAHAMSSON OCH ERIK SANDBERG

Utvecklingen mot omnikanal är en fortsättning på en maktförskjutning i försörjningskedjan som har pågått under lång tid. För ett par decennier sedan gled makten i försörjningskedjan allt mer över från producenterna till handeln. Orsaken var att de stora kedjeföretagen började dominera detaljhandeln med stora inköpsvolymmer och stark prispress.

Det som nu händer i e-handels spår är att makten ytterligare förskjuts framåt i kedjan till konsumenterna. Kräsna, självmedvetna konsumenter som får allt mer att säga till om.

E-handeln ställer höga krav på tillgänglighet för att fungera. Konsumenterna ställer krav på allt snabbare leveranser (gärna kostnadsfritt) direkt från hyllan, 24 timmar om dygnet, 7 dagar i veckan. Dessutom förväntar vi oss – konsumenterna – transparens mellan marknadskanalerna, så att vi kan sitta hemma och beställa på nätet och en stund senare gå ner på stan och hämta upp varan i den fysiska butiken. Samtidigt ska det vara enkelt att returnera varan om den inte passar. En effektiv logistik som stödjer en omnikanal-strategi som kombinerar butiker med olika former av e-handel är därför ett överlevnadskrav för många handelsföretag idag.

Logistiskt är utvecklingen mot omnikanaler en stor omställning för handeln som ofta kräver stora förändringar av logistiken. Företag som sedan tidigare ligger långt framme i sin logistik klarar omställningen utan större problem, medan företag som har en mer traditionell logistik från början har stora utmaningar framför sig. På samma sätt som utvecklingen av e-handeln innebär en maktförskjutning från handelsföretagen till konsumenterna så innebär den också ett skifte från produktionsorienterad logistik till kundorienterad.

## **Skillnaden mellan multikanalstrategi och omnikanaler**

Många handelsföretag som kombinerar butiker med e-handel har idag en multikanalstrategi där flödena i respektive kanal optimeras var för sig för



att uppnå skalfördelar och hög produktivitet. Varje kanal designas utifrån en produktionslogik där lägsta möjliga enhetskostnad – logistikkostnad per enhet – eftersträvas. En kanal kan exempelvis vara optimerad för butiker med automatisk påfyllnad av butiksförpackningar, god fyllnadsgrad i transporter och butikslager som är balanserade med centrallagret. En annan, parallell kanal kan finnas med konsumentförpackningar som plockas i en e-handelsterminal för direktleverans till kunderna, ofta via PostNords, Schenkers, Brings eller DHLs utlämningsställen. En tredje kanal kan vara anpassad för B2B-leveranser till andra företag med direktleveranser från leverantörer eller centrallager, med traditionella företagspaket.

### Sömlös integration

I kontrast till dessa produktionsorienterade kanaler bygger en omnikanalstrategi på en sömlös integration mellan butiker och e-handel, som är oberoende av hur kunden lägger sin order och hur leverans och hur en eventuell retur hanteras. Samtliga kanaler blir från kundens perspektiv helt integrerade, dvs. kunden såväl som produkterna kan växla mellan kanalerna. Leveransalternativen förväntas vara många och kunderna önskan om att kunna göra ändringar i hemleveransen, även efter "utcheckning", ställer helt nya krav på flexibilitet i logistiken. Logistikarbetet blir därför av nödvändighet kundorienterat istället för produktionsorienterat. Detta är förstas en mycket stor förändring som i grunden påverkar hela logistikverksamheten i företaget.

### Jämförande studie

Forskarna Alexander Hübner, Johannes Wollenburg and Andreas Holzzapfel, vid Catholic University Eichstätt i Ingolstadt i Tyskland gjorde för några år sedan en jämförelse av logistiken i en multikanalstrategi och en omnikanalstrategi och kom fram till följande:

1. **Antal lager** – I multikanalstrategier leder produktionsorienteringen att e-handelslagret separeras från butikslagret och logistikstrukturen består ofta av flera lagerpunkter. I en omnikanalstrategi är lagren centraliserade till ett lager med gemensamt lagersaldo för e-handel och butiker.
2. **Plockning och packning** – Vid multikanal är lagren specialiserade för varje kanal beroende på

typ av plock. E-handelslager med enstycks-plock och leverans till konsument görs i separata lager för att inte störa de stora optimerade flödena för påfyllnad av butik som görs i grossistlager. I en omnikanalstrategi har man integrerade lager som kan hantera olika plockmetoder, ofta med hög grad av automatisering.

3. **Sortimentet** – I en multikanalstrategi skiljer man på sortimentet som erbjuds i butikskanalen respektive e-handelskanalen där butikssortimentet ofta är större jämfört med vad som erbjuds på nätet. I en omnikanalstrategi är det tvärt om, dvs. e-handelssortimentet är betydligt större och endast en del av detta erbjuds för försäljning i butik. Totalt sett ökar sortimentet med en omnikanalstrategi jämfört med en multikanalstrategi.
4. **Leveranser** – I en multikanalstrategi så finns det i princip två leveranssätt: butikslager eller hemleverans via post- eller logistikföretag. I en omnikanalstrategi finns dessa alternativ plus ett antal varianter, exempelvis Click & Collect, där varorna beställs på nätet och hämtas i butik, innebär att butiken blir ett utlämningsställe och en del av logistiksystemet. Eller Click & Reserve där man beställer på nätet och reserverar en vara i en viss butik där den hämtas. Naturligtvis kan konsumenten även beställa i butik och få hemleverans eller leverans till annan adress.
5. **Returer** – När en multikanalstrategi tillämpas så kan konsumenter normalt bara returnera e-handelsvaror genom att lämna tillbaka varorna via posten eller utlämningsstället. Med en omnikanalstrategi kan returer av e-handelsvaror också ske i någon av handelsföretagets butiker.
6. **Organisation** – I en multikanalstrategi är organisationen kopplad till respektive kanal och e-handelskanalen är organisatoriskt separerad från butikskanalen. Därmed är det logiskt att organisationen är mer centraliserad och gemensam för samtliga kanaler när en multikanalstrategi tillämpas.
7. **IT-system** – På samma sätt är IT-systemen anpassade till respektive kanal i en multikanalstrategi och till stor del separerade från varandra, medan de är betydligt mer integrerade vid omnikanal.



Figur 1. En omnikanalstrategi påverkar hela försörjningskedjan

### Alla aktörer påverkas

Konsekvensen av en utveckling från multikanalstrategi till omnikanalstrategi är således omfattande och i en försörjningskedja eller supply chain så är det inte bara handelsföretag själva som behöver förändra sig. Alla aktörer och enheter i kedjan påverkas. Leverantörerna behöver bli en mer aktiv del av kedjan i takt med att sortimentet och kraven på tillgänglighet ökar. Leveransalternativen blir fler, vilket ställer krav på transport- och logistikföretagen och på att butikerna blir en aktiv del i logistiksystemet på ett helt annat sätt än tidigare.

### Logistiken en infrastruktur för dynamisk affärsutveckling

Det finns fog för att i samband med omnikanaler prata om att logistiken ska vara den infrastruktur eller resursbas som medger en flexibel utveckling av nya tjänster och leveranssätt som ökar värdet för kunderna. Med en hög konkurrens och relativt låga trösklar för nya aktörer att komma in på marknaden så handlar det bokstavligen om ständiga förändringar där rollerna mellan de olika aktörerna i försörjningskedjan ändras över tiden. På samma sätt står tillväxt ofta högt på den strategiska agendan, vilket innebär att logistiken dessutom ska stödja expansion. Ett nationellt e-handelskoncept kan t.ex. lätt expanderas till nya marknader och utformningen av den bakomliggande logistiska strukturen med centrallager och andra typer av lager är avgörande för att kunna skapa hög tillgänglighet för kunder på samtliga marknader. Ett centrallager kan behöva kompletteras med olika typer av satellitlager för att för att skapa en hög tillgänglighet för kunderna. Lokal närvaro är en viktig del av den logistiska

resursbasen – och ju högre kraven är på snabba leveranser, desto större anledning att lagerhålla lokalt. Det gäller därför att fundera över vilken roll som butikerna ska ha i logistiksystemet idag och i framtiden. Det gäller också att utvärdera hur andra butiker – egna eller allianspartners – kan ingå i leveranssystemet. Det gäller naturligtvis också att besluta sig för vilken roll som logistikföretagens utlämningsställen och leveranskoncept ha i infrastrukturen.

### Omnikanal driver teknikutveckling

Utvecklingen mot omnikanaler driver också på teknikutvecklingen i logistiken. Automatisering av plockning och packning i centrallager är en del av detta. Den främsta drivkraften är att minska personalkostnaden för de personer som jobbar i lager. Kalkylen är ofta bra eftersom minskat antal mantimmar i kombination med högre plockkvalitet gör att automatiseringsprojekt ofta blir ekonomiskt fördelaktiga. Men vi ser även en utveckling mot att små lokala automatiserade lager dyker upp som moduler i butiker eller som separata automater för uttag av e-handelsordrar, vilka då blir en del av den logistiska infrastrukturen för att uppnå rätt geografisk täckning och konkurrenskraftiga ledtider. Här handlar det om att automatiserade lager tar mindre plats och mindre butiksytta i anspråk, samt att butikspersonal inte behöver ägna sig åt lagerarbete. På samma sätt driver kravet på transparent information implementeringen av RFID inom handeln. RFID-satsningen betalar sig både i form av effektivare inventering, hantering i logistikkedjan och i butikerna men också i form av bättre service i gränssnittet mot kunderna. Exempelvis kan man enkelt göra en

total inventering av hela butiken på ett par minuter, genom att svepa en handskanner över hängare och hyllor. Då vet man inte bara vad som finns i butiken utan också var, vilket är viktigt för att kunna hjälpa kunderna att hitta rätt. RFID när den används på det här sättet handlar inte bara om kostnadskalkyl om vad som är effektivast och billigast genom logistikkedjan (streckkod eller RFID) – utan också om att ha kontroll på ett sådant sätt att man kan ge en hög service till kunderna.

#### Dynamisk resursbas

I strategiska termer handlar det om att bygga upp logistiken som en effektiv men samtidigt dynamisk och flexibel resursbas – eller infrastruktur om man så vill – som bygger på kända finansiella logiker. Det ska finnas såväl traditionella ekonomiska skalfördelar (Economies of scale) som uppnås genom centralisering, resursfördelar som tillåter att man från befintlig resursbas kan utveckla nya marknadsk-

naler, leveranssätt m.m. (economies of scope) samt integrationsfördelar (economies of integration som tillåter leverans av högt värde för kunderna och en löpande anpassning till nya kundkrav) genom experimentell utveckling, se figur 2 på nästa sida.

Enligt de finansiella logikerna, så behöver man kombinera skalfördelar, resursfördelar och integrationsfördelar på rätt sätt. En förutsättning för en kreativ experimentell logistikutveckling med stöd av modern IT och digitalisering på det översta trappsteget i figuren är att det finns en solid logistikplattform med skalfördelar och resursfördelar att driva utvecklingen ifrån. Det är viktigt att de grundläggande logistikstrukturerna, som ger den nödvändiga skalfördelarna och resursfördelarna, finns på plats, annars kommer det bli svårt att hämta hem de potentialer som finns. Det är här som automatisering av lager, RFID-teknik m.m. behövs för att garantera en hög kostnadseffektivitet kombinerat med en hög kvalitet och flexibilitet. Här är allianser

Compliance Software  
makes / it / happen

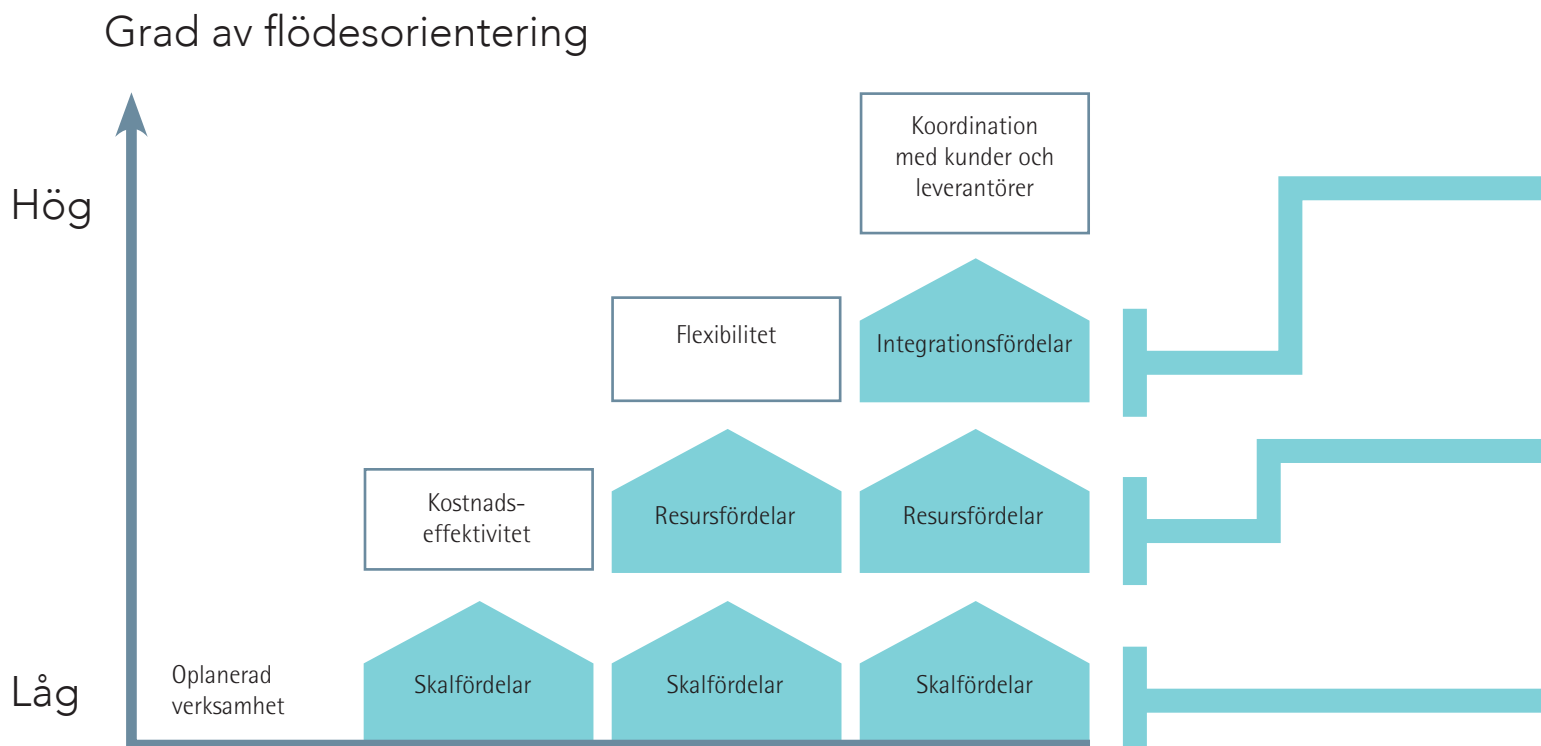
AEB

## Om sälj inte är intresserad av regler för efterlevnadskontroll – vem får då Svarte Petter? Försäljningschefen? VD? Du?

Med Risk Assessment från AEB har riskbedömning av kunder, partners och ordrar aldrig varit så lätt- ingen behöver längre få Svarte Petter. Med några få klick, effektivt, automatiserat och säkert. Nu kommer även er säljorganisation vilja vara med att spela. Läs mer på [aeb.com/safe](http://aeb.com/safe)

**NEW: RISK ASSESSMENT**  
Se vår senaste produkt video på  
[aeb.com/safe-video](http://aeb.com/safe-video)

[aeb.com/safe](http://aeb.com/safe)



Figur 2. Exempel på hur skalfördelar och resursfördelar bäddar för en experimentell utveckling och en mer flexibel och dynamisk logistik.

med logistikleverantörer en framkomlig väg för att stärka upp resursbasen/infrastrukturen och öka dess flexibilitet. Det här kräver ingen ny kunskap, men det kräver att befintlig logistikkunskap tillämpas på ett utvecklingsorienterat sätt.

#### Butikerna får en viktig roll i logistiksystemet

I operativa termer handlar omnikanaler om:

- Ökade krav på tillgänglighet vilket driver hantlingskostnader som en följd av mer småplock:
  - Eftersom hanteringskostnader i lager främst består av personalkostnader, så driver en utveckling mot omnikanaler också på utvecklingen mot högre grad av automatisering av lagerarbete.
- Behovsstyrd och flexibel distribution – "last mile"
  - ersätter produktionsstyrd distribution enligt fast schema:
    - Transportkostnadernas andel av de totala logistikkostnaderna kommer att stiga till följd av fler transportalternativ, vilket ökar kraven på hur transporterna av den sista leveranssträckan utförs.
    - Detta kräver i sin tur en bra och snabb information om transporterna för att ge kunderna information om vad som kan levereras när, var och med vilken ledtid.

- Butikerna fungerar som satellitlager och utlämningsställen, centralt styrda och integrerade med centrallagret:
  - Central tillgänglighet, vilket kräver hög transparens (bra IT-system) och integration mellan centrallager och butikslager, men även mellan olika butikslager.
  - Butikernas lager styrs centralt och sortimentet balanseras mot det som finns i centrallagret.
  - Butiker kommer att behöva byggas om för att kunna fungera som lokala e-handelslager, utlämningsställen etc.
- Lanseringar, kampanjer och säsonger behöver koordineras med tillgängligheten i försörjningskedjan:
  - För att klara av att leverera i samband med kampanjer och lanseringar behövs en mycket bättre integration mellan logistik och försäljning och marknadsföring.
  - På samma sätt måste säljande enheter i högre grad sälja det som finns på lager för att bereda plats för nya varor.

För detaljhandelsföretag som är sprungna ur traditionella butikskedjor ställer den här utvecklingen stora krav på förändring av logistikverksamheten. Renodlade e-handelsföretag har det lättare. IT-sys-



Experimentell utveckling  
Big data-analyser  
Utveckling av miljöanpassade leveranser  
Utveckling av omnikanaler  
Kombinera logistik och digitaliseringskunskap

Flera kanaler, marknader, bolag från  
samma logistikplattform  
Automatisering, RFID, etc.  
Allianser med logistikföretag  
Tillämpning av befintlig logistikkunskap

Centralisering och strukturförändringar för  
att få skalfördelar i logistiken?  
Tillämpning av befintlig logistikkunskap  
Fokus på fyllnadsgrader för minskade miljöeffekter

temen är ofta mer flexibla och moderna och den fysiska logistiken är centraliserad redan från början vilket underlättar automatisering. Att addera till butiker till ett system där tillgången på information är hög redan från början och där det finns en hög flexibilitet i lagerdriften, med både automatiserade och manuella lager, är en relativt sett mindre omställning än den motsatta.

#### **Miljöfrågorna står inte högt i kurs idag – men är en viktig del av utvecklingen**

Men, frågar sig vän av ordning, vart tar miljöfrågorna vägen i den här utvecklingen. Det är lite av en paradox så till vida att det är samma kunder som önskar sig snabbare leveranser som också förväntar sig en hög miljömässig hållbarhet. Och ska man vara ärlig så har inte miljöfrågorna fått speciellt stort genomslag i e-handeln idag. Vi tror dock att det kommer och att miljöfrågan då kommer att omfatta hela försörjningskedjan, från leverantör till slutkund, och att det då handlar om mer än bara recycling av bomull och andra insatsvaror, eller att ta betalt för plastkassarna. Tydligast blir miljöfrågorna i samband med utvecklingen av de last mile-lösningar som just nu pågår i många företag. Många e-handelsföretag tävlar idag om att vara snabbast och vår förhoppning är att de i framtiden även tävlar om att vara mest hållbar. Handeln kan inte ducka för

de här frågorna längre och det är i logistiken som man förväntar sig att lösningarna finns. Ökade konsumentkrav på hållbara leveranser kommer att intensifiera utvecklingen mot omnikanaler än mer, med krav på flexibel logistik och nya mer miljöanpassade leveranstjänster. Logiken följer den som beskrivs ovan. En miljöorienterad logistik kräver i allra högsta grad en effekt logistikinfrastruktur, med kontroll på fysiska resurser och operativa processer, som har stöd av moderna IT-system och som medger en hög dynamik och flexibilitet och en experimentell utveckling av grönare logistiktjänster.

---

Mats Abrahamsson är professor i logistik vid Linköpings universitet.

Erik Sandberg är docent och biträdande professor, Linköpings Universitet.

NY STUDIE FRÅN CHALMERS:

# ”Stora vinster med en professionell sälj- och verksamhetsplanering”

Chalmersforskarna Patrik Jonsson och Roger Lindau genomförde under 2018 en enkätundersökning med fokus på S&OP-processer (Sales and Operations Planning) i nordiska företag. Syftet med undersökningen var att kartlägga hur svenska och nordiska företag arbetar med sin sälj- och verksamhetsplanering, vilka de vanligaste utmaningarna är och vilka effekter som åstadkoms med S&OP.

– Vi kan konstatera att i princip alla medverkande företag arbetade med en process som kan betraktas som sälj- och verksamhetsplanering varav ungefär två tredjedelar hade implementerat en formell S&OP-process enligt skolboken, det vill säga en som inleds med planering av kundernas efterfrågan kommande år, vilket ligger till grund för preliminär planering av produktionsresurser, och som sedan följs av utvärdering och balansering av försäljnings- och produktionsplaner i ett planeringsmöte och avslutas med beslutsmöte på företagsledningsnivå. Men väldigt få har en avancerad process enligt vårt sätt att se det och inget företag i undersökningen hamnade på den allra översta mognadsnivån, säger Patrik Jonsson, professor och avdelningschef vid avdelningen Supply and Operations Management på Chalmers.

S&OP är en vital verksamhetsprocess som syftar till att planera hela försörjningsflödet med utgångs-

punkt i förmodad försäljning och uppströms till produktion och varuförsörjning. Syftet är att utifrån ett ledningsperspektiv skapa en optimal match mellan tillgång och efterfrågan och därmed öka verksamhetens effektivitet och konkurrenskraft. Den aktuella enkäten visar att de flesta företag arbetar med S&OP, men att det finns en stor förbättringspotential och mycket att vinna på ett mer strukturerat och strategiskt arbetssätt.

## ”S&OP är en strategisk process”

Undersökningen visar att några av de komponenter som saknas eller är problematiska för de flesta företag är att koppla in- och utfasningsplanering av produkter till S&OP och att i de gemensamma funktionsöverskridande mötena fokusera på antaganden, möjligheter och olika scenarier vilket är avgörande för att S&OP ska bli en verkligt strategisk process. Dessutom har alla företag i studien i olika grad

problem med att deras S&OP-planering blir alltför detaljerad och kortsiktig.

– Det är viktigt att poängtera att en professionell och ambitiös sälj- och verksamhetsplanering i grunden handlar om processen, det vill säga att alla berörda funktioner inklusive högst ansvariga chefer planerar och samverkar tvärfunktionellt på en övergripande nivå med ett långsiktigt fokus. Det gäller att skapa förutsättningar för att planera för olika scenarier, tidigt identifiera svaga punkter och möjligheter i försörjningskedjan, arbeta proaktivt och snabbfotat med olika förändringar och förbättringar och utvärdera konsekvenser av olika scenarier, förklarar Patrik Jonsson.

### Styrmedel för den högsta ledningen

De båda forskarna understryker att S&OP måste involvera den högsta ledningen i företaget eller affärsområdet för att processen ska bli riktigt bra och resultera i att planeringen blir ett kraftfullt styrmedel för ledningen. Men enkätundersökningen visar att ledningen är involverad i väldigt begränsad omfattning i alla typer av företag, utom de med mest mogna processerna. Av enkäten framgår att den främsta orsaken till detta är att ledningen saknar kunskap om planering och S&OP.

– De mest mogna företagen har förstått vikten av att högsta chefen deltar aktivt i arbetet. S&OP är ett verktyg för vd eller affärsområdeschefen att kunna gasa och bromsa vilket kan vara avgörande för verksamhetens marknadsutveckling, finansiella utveckling och aktiekurs, om det är ett noterat företag, säger Roger Lindau, som har en forskarbakgrund från Chalmers, lång näringslivserfarenhet och numera är verksam som Senior Executive Advisor Supply Chain Management på Oracle.

### Låg IT-mognad

Även om S&OP främst handlar om att få till en gränsöverskridande planeringsprocess så betonar Roger Lindau betydelsen av att ha ett IT-stöd som skapar förutsättningar för en verkligt vass sälj- och verksamhetsplanering.

– Jag har jobbat med S&OP i många företag och i ärlighetens namn är det väldigt få som har anammat en verkligt genomtänkt och fullödig sälj- och verksamhetsplanering. Ett tecken på den relativt låga mognadsgraden är en studie av Gartner som visar att 85 % av våra större företag fortfarande inte använder sig av ett modernt IT-stöd för sin S&OP, säger Roger Lindau och berättar att en stor majoritet av de undersökta företagen använder excel och



Foto: J-O Yxell

*Patrik Jonsson, professor och avdelningschef vid avdelningen Supply and Operations Management på Chalmers Tekniska Högskola.*

power point för sin sälj- och verksamhetsplanering, trots att det idag finns många avancerade och mycket kraftfulla IT-lösningar.

– För att kunna arbeta med "what if", scenarieanalyser utifrån olika antaganden behövs det verktyg där man snabbt och gränsöverskridande kan planera och planera om för olika scenarier, och det krävs om du ska utveckla din S&OP till en mer strategisk process. Även här tror jag att det saknas kunskap om de IT-lösningar som finns och vad de kan åstadkomma.

### Nytta och förväntade resultat?

Enkäten visar att de företag som har etablerat en S&OP-process och kontinuerligt utvecklar denna hamnar på de översta mognadsnivåerna och får ut bäst resultat av sitt arbete.

– De som redan är bäst är de som arbetar mest med att fortsätta att utveckla sin S&OP, det vill säga att bli bra med S&OP kräver långsiktigt och målinriktat arbete. Det är en förändringsresa för de flesta företag och det gäller att vara uthållig och strukturerad i det arbetet. Vi kan också se att utveckling av S&OP-processen ger resultat. När vi jämför de företag med avancerad S&OP med de utan avancerad S&OP så uppnår de avancerade företagen en jämförelsevis bättre lageromsättningshastighet,

Foto: Oracle



Roger Lindau är verksam som Senior Executive Advisor Supply Chain Management på Oracle.

bättre kapacitetsutnyttjande, högre leveransservice och marknadstillväxt än de mer omogna företagen, konstaterar Patrik Jonsson.

Den 11 december inbjuder Oracle dig som är intresserad till konferensen *The S&OP Challenge – take control of your supply chain* i Stockholm, Epicenter. Vid konferensen presenterar Patrik Jonsson enkätundersökningen och dessutom medverkar Volvo, Tetra Pak och Oracle med presentationer.

#### OM UNDERSÖKNINGEN

Undersökningen - *Sales and operations planning in Nordic countries 2019: A study of maturities and Performances* - genomfördes under 2018 och baseras på svar från totalt 132 företag. 84 % av de svarande är tillverkande företag och 16 % distribuerande. Ungefär hälften av företagen tillverkar komponenter och material. Den andra hälften tillverkar slutprodukter och har grossister/åf som kunder och en mindre andel levererar till konsument. 51 % av de medverkande företagen har fler än 1 000 anställda och 19 % är mindre företag med färre än 200 anställda.

#### S&OP – SALES AND OPERATIONS PLANNING

Sälj- och verksamhetsplanering – på engelska: Sales and Operations Planning, S&OP – kan definieras som en process på företagets ledningsnivå och innefattar att utarbeta och fastställa övergripande planer för försäljnings-, produktportföljs- och produktions-/försörjningsverksamheten. Det övergripande syftet är att skapa balans mellan tillgångar och efterfrågan så att företagets effektivitet och konkurrensförmåga främjas. Processen gör det genom att samordna de mål och planer som olika avdelningar och funktioner arbetar mot och att samordna alla aktiviteter i ett företag som påverkar och berörs i materialflödet och resursutnyttjandet.

# SUPPLY CHAIN COLLABORATION? VAD ÄR DET?

## MISSA INTE VÄRDET AV DIGITALA PARTNERSKAP FÖR DIN INBOUNDPROCESS

Digital supply chain collaboration innebär ett starkare, effektivare och lönsammare samarbete mellan ditt företag och dina hundratals olika affärspartners världen över. PipeChain har över 20 års erfarenhet av storskaligt digitalt realtidsutbyte av bland annat prognos, order, ordersvar, skeppning och faktura såväl som VMI-upplägg. Låt oss visa dig det verkliga värdet av en effektiv digitaliserad Inboundprocess.

[www.pipechain.com](http://www.pipechain.com)

**PipeChain**<sup>®</sup>  
FLOW ON DEMAND



# Skräddarsydda orderhanteringslösningar

För företag i alla storlekar.  
För både små och stora budgetar.

Ingen verksamhet är den andra lik, så när det gäller orderhantering krävs ett skräddarsytt koncept som fungerar i alla miljöer.

Låt oss skapa en innovativ och flexibel lösning anpassad efter dina behov och din budget... så att du är rustad för morgondagens utmaningar och redo att ta nästa steg i utvecklingen.



🗨 För mer information:  
Webb: [www.dematic.com](http://www.dematic.com)  
E-post: [info.uk@dematic.com](mailto:info.uk@dematic.com)  
Telefon: +44 (0)1295 274 600

# ”Dagens styrelser saknar nödvändig kunskap om supply chain och logistik”

Allt oftare betonas behovet av att styrelser måste ha en bättre kunskap om supply chain management och logistik för att förstå, analysera och fatta rätt beslut om strategiska investeringar och för att initiera och driva nödvändig affärsutveckling. I samband med konferensen Logistics & Distribution, Kista den 2-3 oktober arrangerade Supply Chain Effect en spännande paneldebatt i ämnet.

– I väldigt många bolag är supply chain management och logistik en helt avgörande komponent, men ofta har styrelserna inte den kunskap och insikt som behövs. I grunden är det vårt sätt att organisera företag på som skapar detta problem. När vi organiserar, styr och mäter våra verksamheter i funktioner så tappar man det tvärfunktionella, flödesfokus som är grunden för att förstå supply chain management och logistik, säger Henric Hasth, vd för Toyota Material Handling och en av deltagarna i paneldebatten.

## **Kostnader, kapital och produktivitet**

– Vi har en tradition i Sverige av att styrelser består av finansiellt orienterade personer från industrin, som ser supply chain management och logistik som ett område för kostnadsreduktion, produktivitet och effektivitet, inte som en möjlighet för affärsutveckling, försäljning och kundvärde, menar Henric.

Även Leif Bohlin, vd för TMS-specialisten Unifaun, instämmer i att det finns en kompetensbrist i styr-

elserummen, men anser att det lika mycket handlar om en brist på strategiskt fokus i funktioner som inköp, logistik och produktion.

– Det är två sidor av myntet. Traditionellt har supply chain setts som en nödvändighet för att köpa in, producera och distribuera, snarare än ett strategiskt område som ska ge konkurrenskraft. Kompetensen inom funktionerna har därför i många fall brustit och det har gjort att funktionerna inte har lyckats kommunicera värdet till företagsledning och styrelse. Det gäller ju att förstå det egna företags strategi och mål och att utveckla och en supply chain som bidrar till bolagets värdeutveckling, kundvärde, time-to-market och så vidare, samt inte minst att kunna förmedla detta på rätt sätt till ledning och styrelse, säger Leif Bohlin, och konstaterar att för inte så länge sedan var inköps- och logistikavdelningarna lite av en slutstation för personal som blev övertalig.



Foto: Pontus Johansson



Foto: Martin Wallén

Henric Hasth, vd för Toyota Material Handling och Leif Bohlin, vd för Unifaun, deltog i paneldebatten.

### Dåligt – men blir allt bättre

Både Leif och Henric menar trots sin kritik att nuläget vad gäller supply chain och logistikkompetens är bättre än någonsin tidigare.

– Det har absolut blivit bättre. Jag tycker det finns många positiva exempel på branscher där supply chain och logistik har utvecklats enormt de senaste tjugo åren. Självt började jag min karriär inom inköp i bilindustrin under nittiotalet och ser jag tillbaka på utvecklingen i den branschen så har det skett en revolution vad gäller hur både globalt och strategiskt inköp som numera är på både ledningens och styrelsens agendor. Även kompetensen i funktionerna har ökat väldigt mycket och inköps- och logistikfunktionerna har blivit attraktiva för unga, välutbildade människor, konstaterar Leif.

– Håller med Leif. Om jag går tillbaka tio eller tjugo år så var det mycket sämre, så det går verkligen åt rätt håll. Men så som omvärldsutvecklingen och den globala konkurrensen ser ut i dag gäller det att rekrytera personer till styrelser och företagsledningar som förstår vilka enorma möjligheter till affärsutveckling och konkurrenskraft som finns i försörj-

ningskedjan, säger Henric och betonar att även företagsledningens kunskap och förståelse för hela logistikprocessen generellt sett behöver bli bättre, inte enbart styrelsens.

### E-handeln driver logistikutveckling

Leif Bohlin ser den kraftfulla ökningen av e-handel till konsumenter som ett fenomen som hjälper till att driva på och utveckla förståelsen för den kundnytta och det värde som kan skapas i supply chain.

– Ett bra exempel är leveransens värde för slutkund inom e-handeln. Här har logistiken på kort tid blivit en av de viktigaste faktorerna för differentiering mot kund. E-handeln har också gjort att logistiken har kommit närmare slutkunderna och blivit synlig. Detta kommer säkert att driva på utvecklingen även B2B där mer kommer att göras för att differentiera och skapa kundvärde i leveranserna, vilket är ett exempel på att logistik inte bara är en kostnad utan skapar strategiskt mervärde.

### Måste drivas från styrelsen

Logistikprofessorn Mats Abrahamsson menar att

affärsutveckling av logistik och supply chain måste initieras och drivas från den högsta ledningen, inklusive styrelsen, och samtidigt genomsyra alla delar av företaget, vilket kräver medvetna val och satsningar från en ledning i en snabbt föränderlig omvärld.

- Det finns i princip ingen kompetens kring dessa frågor i dagens styrelser, och det gör att vi inte får rätt styrning av ledningen, och det är ett stort problem och samtidigt en stor möjlighet till utveckling, säger Mats Abrahamsson, professor i logistik på Linköpings universitet och en erfaren strategikonstult som är verksam i gränssnittet företagsstrategi och supply chain management.

- Men när kompetensen finns i en styrelse så blir det också ett driv i de här frågorna som annars är svårt att få till i många företag. När styrelsen trycker på så reagerar både vd:n och övriga operativa ledningen och utvecklingen går mycket snabbare än om förändringar ska växa fram underifrån och organisationen hela tiden behöver söka mandat från ledning och styrelse, konstaterar Mats.

#### Problemen och lösningarna?

När vi sammanfattar utmaningen vad gäller kompetensbrister vad gäller supply chain management och logistik i styrelser och företagsledningar så är det några nyckelorsaker som framträder:

- Funktionsorganisationerna försvårar det flödestänkande och funktionsöverskridande samarbete som behövs genom att skapa isolerade silos.
- Av tradition rekryteras styrelseledamöter som ofta har finansiell bakgrund, är jurister eller före detta vd:ar.
- Styrelser behöver fler personer med supply chain-kompetens och bättre förståelse för möjligheterna och potentialen som finns med supply chain management och logistik.
- Supply chain- och logistikfolk måste bli bättre på att kommunicera sin förmåga och sitt värdeskapande till styrelse och ledning.
- Supply chain- och logistikfolk måste förstå det egna företagets strategi och mål och utveckla och leverera mot strategin och målen.
- Alla involverade i försörjningskedjan måste lyfta blicken, se helheten och samtidigt betrakta helhetens komplexa samverkan av olika delar.
- Initiera samverkan som är organisations- och funktionsöverskridande för att därigenom skapa förutsättningar för mer konkurrenskraftiga flöden som även skapar värde i form av ökad försäljning, kundnytta och värdeskapande.



swisslog

FUTURE READY



AUTOMATION



Swisslogs framtidssäkrade automationslösningar och SynQ WMS är designade för att ge den insikt och flexibilitet som du behöver för att möta ditt företags ständigt förändrade krav.

Upptäck mer på [swisslog.com](https://www.swisslog.com)



# Smarter Better Faster

## Etablera dig med oss

När du ska etablera din verksamhet behöver du anpassningsbara logistiklokaler och flexibla hyresavtal. En plattform för lönsam tillväxt. Vi tror på kraften i att samarbeta och hjälper dig gärna så tidigt som möjligt. På så sätt kan vi ge de bästa råden och utveckla en logistiklösning som är anpassad för din verksamhets behov och tillväxtresa.

### Utvecklingsmöjligheter nära dig

Välkommen att kontakta oss för att prata mer om etablering och samarbete.



Third-Party Logistics Study 2020:

# Varuägarna vill ha mer innovation och IT hos sina 3PL-leverantörer

För 24:e året i rad presenterar Infosys Consulting, Penske Logistics och Penn State University sin studie *Third-Party Logistics Study – the state of logistics outsourcing*. Studien presenterades den 17 september vid konferensen CSCMP EDGE i Kalifornien. Av studien framgår bland annat att de varuägande företagen efterfrågar mer logistikinnovation och bättre IT-förmågor hos 3PL-företagen.

Årets studie baseras på svar från 558 respondenter som arbetar som logistikchefer på större varuägande företag samt som kundansvariga på 3PL-företag.

83 % av de varuägande företagen anger att 3PL-företagen bidrar till att öka servicegraden till slutkunderna. Andelen som anger att 3PL-företagen levererar nya innovativa sätt att öka effektiviteten i logistiken uppgår till 66 % av de varuägande företagen, vilket måste betraktas som ett underbetyg

## Allt mer datadrivna

I takt med att mängden logistikdata ökar lavinartad kommer varuägare och deras logistikpartners att behöva öka sin förmåga att hantera, analysera och använda data på ett allt mer avancerat sätt.

94 % av de varuägande företagen håller med om att IT-resurser är en nödvändighet hos 3PL-företagen, men enbart 56 % är nöjda med sina 3PL-partners nuvarande IT-förmåga. Fenomenet är känt sedan

**83%** av de varuägande företagen anger att 3PL-företagen bidrar till att öka servicegraden till slutkunderna

i en tid när innovation är försörjningskedjan är allt mer avgörande för att differentiera sig och skapa konkurrenskraft. 93 % av 3PL-företagen anser dock själva att de levererar denna innovation, vilket antyder att det finns en stor potential hos de 3PL-are som tar möjligheten att driva innovation och berätta vad de gör, vad som utvecklas och åstadkoms.

läge under benämningen "IT-glappet". 3PL-kunderna får helt enkelt inte det IT-stöd som efterfrågas av sina leverantörer. Av studien framgår att varuägarna blir allt mer datadrivna och medvetna om att de själva saknar de tekniska förmågor och data som behövs och därför vill samarbeta djupare med 3PL-företagen kring såväl datainsamling som analys.



**94%** av de varuägande företagen håller med om att IT-resurser är en nödvändighet hos 3PL-företagen

Bland annat nämns mer realtidsinformation för spårbarhet och som grund för att förbättra KPIer som on-time and in-full (OTIF), fraktkostnad per sändning och ledtider från order till leverans. Med avancerad dataanalys kan information av den typen användas för att få kundinsikter som gör 3PL-kunderna både effektivare, snabbare, mer hållbara och kundfokuserade.

#### **Kunderna överlag nöjda**

Trots att kunderna efterfrågar mer av innovation och mer av IT-stöd så är de överlag nöjda med sina 3PL-leverantörer. Av studien framgår att en stor majoritet av de varuägande företagen, 93 %, anser att relationen med sitt/sina 3PL-företag överlag är att

betrakta som framgångsrik. Hos 3PL-företagen anger hela 99 % att relationen med kunderna överlag är framgångsrik – vilket kan betraktas som ett tecken på gott självförtroende eller möjligen bristande kundinsikt.

#### **Det operativa och repetitiva outsourcas**

Liksom tidigare år är de mest outsourcade aktiviteterna det som är mest operativt och repetitivt samt de områden där företagen helt enkelt saknar egna resurser och förmågor: inrikes transporter (73 %), lagerhållning (73 %), internationella transporter (65 %), tullhantering (54 %) samt spedition (52 %).



**luminate** Control Tower

# Predict opportunities and prevent disruption

Award Winning Luminate Control Tower - Powered by Machine Learning and Artificial Intelligence

Learn more now at [jda.com/luminate](https://jda.com/luminate)

**jda.** |  **luminate**

FÖR BESLUTSFATTARE I SUPPLY CHAIN

# Supply Chain Effect

## MMXX

## Nordens effektivaste kanal till ledande beslutsfattare i supply chain

Affärstidningen Supply Chain Effect vänder sig direkt till fler än 14 000 läsare – ledande beslutsfattare i supply chain – och distribueras till ytterligare flera tusen mottagare som pdf och via webb.

Vi publicerar även det digitala nyhetsbrevet Supply Chain Update samt producerar events, roundtables, poddar, white papers och film. Alltsammans med fokus på logistik och supply chain management.

Sedan starten 2009 är Supply Chain Effect medlem i branschorganisationen Sveriges Tidskrifter, och följer organisationens högt ställda krav. Vi har även innehållssamarbeten med ledande universitet och lärosäten.

**SVERIGES  
TIDSKRIFTER**



### 6 nummer 2020:

**NR 1** distribueras vecka 9.  
Fördjupning: **Quick wins: smartaste teknik- och systemlösningarna i supply chain**

**NR 2** distribueras vecka 17.  
Fördjupning: **Framtidens lager och logistikfastigheter**

**NR 3** distribueras vecka 25.  
Fördjupning: **Supply chain design, planering och optimering**

**NR 4** distribueras vecka 38.  
Fördjupning: **Automation, Robotar och AI**

**NR 5** distribueras vecka 45.  
Fördjupning: **Framgångsrik förändring i supply chain**

**NR 6** distribueras vecka 51.  
Fördjupning: **Visibilitet och tillgänglighet**

För mer information och annonsbokning kontakta oss på [annons@karlof.se](mailto:annons@karlof.se) eller ring oss på telefon 08-466 99 50.





# MADE BY ZEBRA MADE FOR YOU

You need technology to provide efficiency and accuracy in your operation, for faster production, on-time deliveries, happy customers, and even improved patient care. That's why Zebra engineers its scanners, mobile computers, tablets and printers with one purpose – to help you perform even better.



Discover the Scanners,  
Mobile Computers, Tablets  
and Printers Made for You.

[zebra.com/products](http://zebra.com/products)



## Next Generation Intralogistics

# INNOVATION OF THINGS

Med den nya Galileo IoT-plattformen erbjuder GEBHARDT operatörer av intralogistiksystem möjligheten att fullständigt och konsekvent digitalisera och kontrollera alla komponenter från mekanik, styrning och mjukvara till samma digitala moln. Intralogistiken blir "IoT-klar".

GEBHARDT erbjuder inte bara sitt beprövade lager- och transportörsystem för framtidens industri, utan har också genom Galileo IoT, skapat en plattform som stöder ett inträde i Intralogistics 4.0.

### Nu i Sverige!

GEBHARDT Nordic AB  
 Göteborgsvägen 89, 431 30 Mölndal  
 Tel.: +46 703 060 623 • sweden@gebhardt-group.com  
[www.gebhardt-group.com](http://www.gebhardt-group.com)

