

FÖR BESLUTSFATTARE I SUPPLY CHAIN

Supply Chain Effect

NUMMER 3/2021



TEMA: "LOW HANGING FRUITS" I SUPPLY CHAIN

Möt doidissvensken Anders Gustafsson:

"Det är människorna och kulturen som ger oss framgång"

"Hög tid för en nollfelsvision i logistiken"

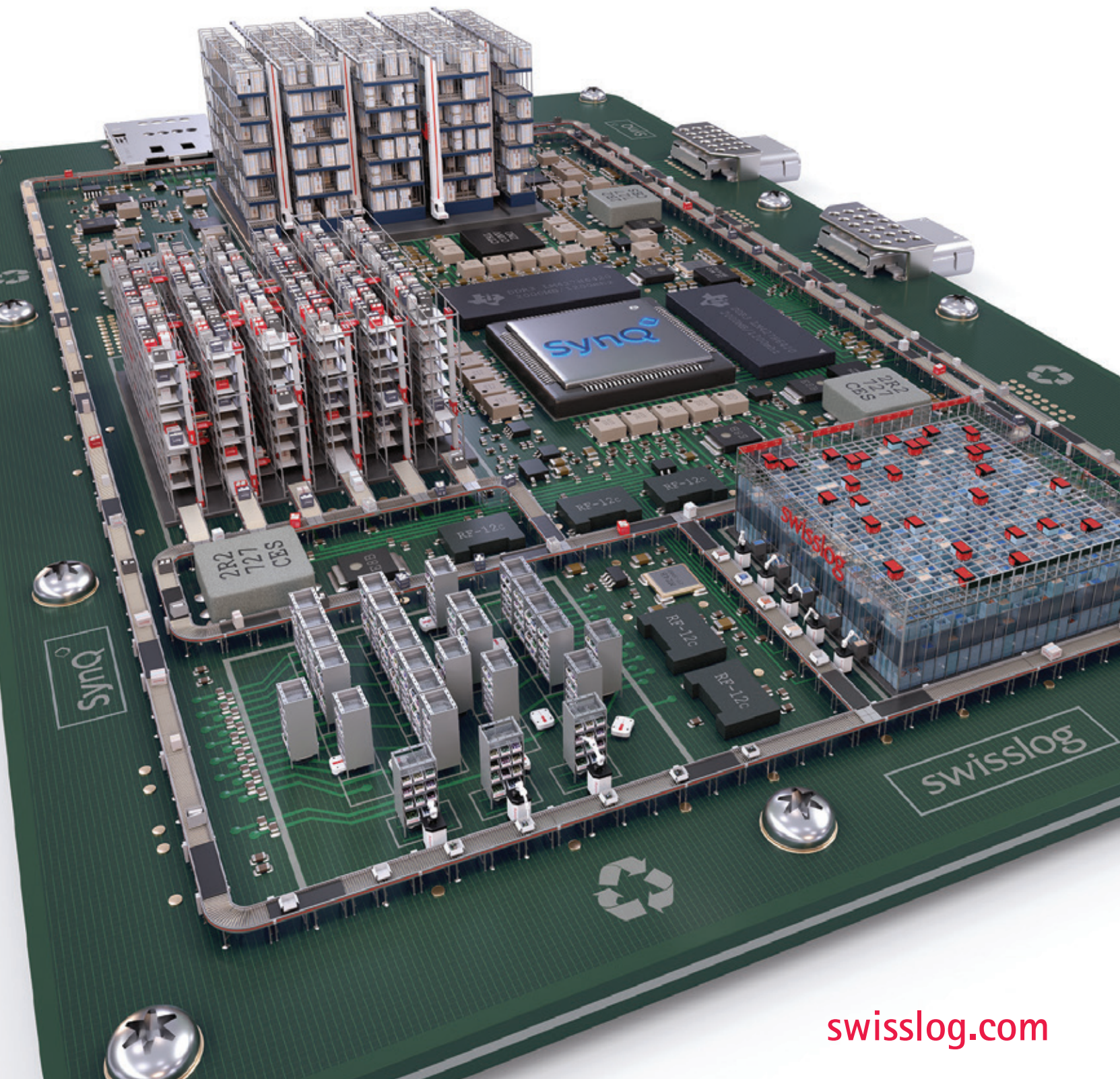
Handelsutmaningar i en volatil värld

LOGISTIKLÖSNINGAR OCH DATA PERFEKT SYNKRONISERADE.

Empowered by
SynQ

Vår SynQ-programvara levererar datadriven intelligens som stärker din logistiklösning genom synkronisering av människor, processer och maskiner.

Resultatet är en nivå av effektivitet och prestanda som du aldrig trodde var möjlig.



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, or call +45 2035 4070.

Low hanging fruits eller djärva kvantsprång?

I detta nummer av SCE är vi till stor del fokuserade på lösningar, processer, metoder och tekniker som relativt snabbt och utan kolossala investeringar kan ge positiva effekter i försörjningskedjan. Så kallade "low hanging fruits". Bakgrunden till temat är förstås att många upplever att förbättring och innovation i logistik och supply chain tenderar att bli kostsam och återbetalningstiden lång och ibland osäker. Det slog mig dock att man av just dessa orsaker riskerar att bli för defensiv och vänta för länge med att göra det verkligt radikala – det innovativa och stora som ger försörjningskedjan och hela verksamheten ett kvantsprång!

Två tankar på samma gång

Givetvis kan det finnas alla möjliga orsaker till att inte ta det stora språnget, där resursbrist förmodligen är den allra vanligaste i kombination med en rädsla för att störa den befintliga verksamheten. Å andra sidan ser vi allt oftare



hur bolag med en aggressiv tillväxtstrategi, kapitalstarka och eller riskviliga ägare satsar på det helt nya, det verkligt omdanande språnget. Inom supply chain och logistik syns detta allra oftast i dagens storskaliga lagerautomationsprojekt med investeringar på tiotals- eller hundratals miljoner och ibland ännu mer.

Andra exempel är större investeringar eller förvärv kopplade till logistiken, som möjliggör nya distributionssätt, ökad kundservice, försäljning och så vidare. Men, självklart utesluter inte det ena det andra. Högt och lågt dinguande frukter kan plockas på samma gång. Det gäller som så ofta att hålla två tankar i huvudet på samma gång. Kanske ska vi viga ett nummer åt temat "Ta djärva kvantsprång" framöver.

"Djärva men kalkylerade risker"

Doldissvensken Anders Gustafsson som intervjuas i detta nummer är mer av risktagaren, med ett livsmotto som lyder; "Hitta ett läge i livet där du kan ta djärva, men kalkylerade risker och skörda frukterna". Och det har han verkligen gjort, både privat och som CEO för logtech-bolaget Zebra Technologies Corporation, som till stor del

har byggts genom modiga satsningar inklusive större och mindre förvärv.

Zebra är noterat på Nasdaq USA. Under de senaste fem åren har bolagets aktievärde femdubblats, vilket ger en värdering som är tre gånger så hög som Electrolux. Framgångarna återspeglar den snabba teknikutvecklingen inom logistik och supply chain, vilken i sin tur drivs på av kundernas och konsumenternas ökade krav i kombination med den intensiva globala konkurrensen. Missa inte den intervjun.

Trevlig sommarläsning!

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



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 Kvick

Omslagsfoto Zebra



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

Tema: Var finns de lågt hängande frukterna som förbättrar försörjningskedjan? Experternas tips! Maria Huge-Brodin, Anders Björklund, Roger Lindau	6
Doldissvensken Anders Gustafsson tar Zebra Technologies mot ständigt nya höjder: "Människorna och kulturen ger oss vår framgång"	10
Ett TMS är en low hanging fruit – men vad bör det bestå av? Av Ted Roth	16
Retrofitting – smart uppgradering och modernisering av ditt lager Intervju med Niklas Jacobsson	18
Experternas tips på lågt hängande frukter! Johan Hellman, Per Olof Arnäs	22
Tar steget ut i världen med nollfelsvision för logistiken Intervju med Staffan Persson	24
Kan samtalet förbättra logistiken? Av Mattias Norin	28
Förstärkt och assisterad verklighet i logistiken – flexibla teknologier Av Håkan Hammar	30
Experternas tips på lågt hängande frukter! Anders Bartholin, Pär Sandström, Sofia Leffler Moberg	34
Handelsutmaningar post Covid – Brexit, tull och geopolitik	38
Kommande nummer 2021	42

Emerging technologies drives operations efficiencies

Helping you respond to the unique demands that you may be facing providing continuity of service at all times, Oracle is committed to supporting your business.



87% of organizations adding blockchain to SCM capabilities say the ROI has met or exceeded expectations.



88% of organizations using IoT data to support SCM say the ROI has met or exceeded expectations.



76% of organizations cite, a realized benefit of AI-powered SCM, as increased employee productivity.



Find out more: oracle.com/goto/emerging-tech

Source: "Emerging Technologies: The competitive edge for finance and operations" 2020 ESG-Oracle Research; 700 Finance & Operations leaders internationally to understand how they are getting ahead of their competitors through adopting emerging technologies. Originally published on 12 February 2020.

ORACLE

Tema: Low hanging fruits i supply chain:

Smarta förbättringar som ger snabb ROI

Supply chain management är ett komplext område med sina gränsöverskridande processer, mängder av samverkande aktörer, funktioner och individer, ofta globalt spridda. Mot den bakgrunden resulterar supply chain utveckling ofta i större utvecklingsprojekt, program, ansatser och metoder som är både tids- och resurskrävande. Därför slår vi i detta nummer ett slag för alla de quick-wins och lågt hängande frukter som finns i försörjningskedjan. Tillsammans med ett stort antal verkliga supply chain-proffs fokuserar vi på smarta förbättringar som kan åstadkommas relativt sett enkelt utan enorma insatser och med planeringshorisonter på flera år.



Foto: NittyNice/Shutterstock

INVENTORY IS MORE THAN WHAT'S IN STORAGE

ISN'T IT TIME TO GO DIGITAL?

What happens when you look beyond your own inventory?

In-transit- and supplier inventory, delays and deviations. We see more than the four walls of your storage. Our specialty is to identify and release all that unused, unseen, unbelievable supply chain power of yours. It's about time, don't you think?

Curious? Visit pipechain.com

Pipe Chain
RELEASING SUPPLY CHAIN POWER



Foto: Anna Nilsen

Low hanging fruits i supply chain:

”Se över transporterna, hitta smarta lösningar med kunder och leverantörer”

Vi har så bråttom! Och med ny teknik har vi också fått hjälpmedel för att skapa snabba och effektiva informations- och materialflöden – vi känner oss effektiva när det går fort! Men farten förblindar, och ställer också till problem. Med miljö och hållbarhet i fokus har vi all anledning att ifrågasätta hur bråttom vi egentligen har med beställningen vi lägger. Måste det gå så fort från order till leverans? En längre leveranstid skapar ännu bättre möjligheter för ett resurssnålt logistiksystem – det vinner både plånboken och miljön på. Med något lägre krav på snabba leveranser skapas också utrymme för högre leveransservice där den som bäst behövs. Att tänka till kring detta kräver att man tar en paus och funderar – men logistiksystemet har mycket att vinna. Detta kan vi ju även göra som konsumenter, när vi e-handlar!

Hitta smarta lösningar tillsammans med leverantörer och kunder

Inom miljöområdet ser vi också alltfler lyckosamma samarbeten kring nya lösningar, där köpare och

leverantörer av produkter och tjänster hittar varandra och tillsammans tar fram smartare lösningar. Kanske kan vi lägga över en del av flödet på andra transportmedel än det snabbast tillgängliga – för att minska kostnader och samtidigt minska miljöbelastningen? Och hur kan systemen anpassas för att det ska fungera? Ofta uppstår de kreativa lösningarna just i mötet, där olika erfarenheter och kompetenser kan nyttjas. Tillsammans landar det här i en fråga om att investera i tid. Att sätta av tid för att tänka till kring behov, eller för att skapa möten och hitta nya möjligheter. Och med ett systemperspektiv kan tiden som investeras betala sig ganska snabbt – både för företag, individer och inte minst för en hållbar framtid.

Av Maria Huge Brodin, professor i miljölogistik, Linköpings Universitet



Foto: Anja Callius

Anders Björklund, SAP Nordics & Baltics.

Low hanging fruits i supply chain:

“Koppla upp er i logistiknätverk i molnet”

En "low hanging fruit" inom supply chain är att koppla upp ditt ERP eller TMS med ett logistiknätverk i molnet där du enkelt kan kommunicera order- och transportdata i realtid med alla uppkopplade leverantörer, speditörer och andra affärspartners för ökad visibilitet, spårbarhet och effektivitet över hela försörjningskedjan. Den här typen av moln nätverk kan även kopplas ihop med andra nätverk och molntjänster vilket gör att företaget blir uppkopplat i ett nätverk av nätverk. Och detta behöver definitivt inte bli ett långt och tidskrävande projekt, i många fall kan man var uppe och köra på någon månad eller två.

Övervaka och agera proaktivt

Med en snabb teknikmognad och lägre kostnader för att exempelvis tagga lastpallar, containrar, tågagnar

och enskilda produkter, så är det möjligt att följa lastbäraren eller varan från leverantör till egen fabrik eller via distributionscenter till kund. Och när hela logistikkedjan övervakas är det bland annat möjligt att upptäcka om godset riskerar att försenas, få en varning om att en leverantör inte kan leverera hela mängden som beställts eller få en notifiering om en bruten kylkedja. Och har man denna information i tid så kan man mitigera eller helt undvika problemet och lösa det innan det får inverkan på den egna produktionen eller vid leverans till kund.

Anders Björklund är Head of Digital Supply Chain & Industry 4.Now, SAP Nordics & Baltics

Low hanging fruits i supply chain:

“Få en ny blick på den egna verksamheten”

Normalt sett så finns det inga enkla, uppenbara produktivitetsförbättringar att göra i försörjningskedjan. Om det funnits hade de blivit gjorda. Att det är så beror på att vi efter en tid blir hemmablinda – det vill säga lägger inte märke till felaktigheter och brister i den egna omgivningen. Det jag ofta försöker göra för att identifiera de små, men enkla förbättringarna är att låta personer från olika avdelningar rotera, eller att jag skapar ett fora för utbyte. I ett fall lät jag en person som till vardags sysslade med planering jobba med att registrera order. På så vis hittade han flera små förbättringar som senare ledde till att mindre tid gick åt till omplanering. I ett annat fall jobbade jag ett par veckor under industrisemestern för att kunna prata och umgås med semestervikarierna. De kom med öppna ögon och de såg ganska fort om det var något som kunde förbättras.

Korta ledtidsdagarna

Vidare brukar jag initiera en ledtidskontroll på det direkta

materialet. Ofta är den inköpsledtid som ligger i artikelregistret en tid som hamnade där då systemet implementerades, men ledtider ändras. Genom att ge varje materialplanerare i uppgift att kolla den i systemet angivna ledtiden mot verklig ledtid (be IT om hjälp att ta fram statistik på föregående års leveransstatistik för ett artikelnummer. Ta bort extremvärden och räkna fram medelledtiden). Det visar sig frekvent att den ledtid som ligger i systemet är någon eller några dagar längre än den verkliga medelledtiden. Går man igenom sina artiklar på detta sätt kan den totala aggregerade ledtiden reduceras. Det i sin tur leder till som bekant till lägre kapitalbindning eftersom avrop /beställningar inte görs för tidigt. I ett fall sänkte vi antalet aggregerade ledtidsdagar så mycket att det motsvarade en sänkning av kapitalbindningen med 110 miljoner kronor!

Roger Lindau är Senior Executive Advisor, Supply Chain Management, Nordics, Oracle

Together for a greener future

-Emission Tariffs helping shippers reduce transport emissions

Unifauns is a tech software company offering leading Delivery- and Transport Management Solutions. Our solutions are proven by the numbers. Everyday 100 thousand companies in Europe book

transports with thousands of transport services. We have during the last 20 years connected a tight ecosystem of shippers, carriers, partners and end recipients. Making it effortless to Deliver.

Read more

unifaun.com/emission-tariffs

unifaun

Anders Gustafsson, CEO Zebra Technologies:

“Det är människorna och företagskulturen som gör oss unika och framgångsrika”

AV STEFAN KARLÖF

Ingen som har besökt ett lager eller en logistikhub har väl undgått att se Zebra Technologies streckkodsskrivare som snabbt och pålitligt rasslar ut etiketter. Vad betydligt färre vet är att företaget erbjuder en stor bredd av allt mer avancerade lösningar för automatisk identifikation och datafångst och att Zebra sedan 2007 framgångsrikt leds av svensken Anders Gustafsson.

I genomsnitt sitter en amerikansk CEO på ett större bolag i fem år. Anders Gustafsson avverkar i år sitt fjortonde år på posten som CEO i Zebra Technologies Corporation. Vad hemligheten är kan man spekulera i, men det mesta talar för att det i första hand är en fråga om goda prestationer, vilket bland annat avspeglas i att företagets aktievärde har femfaldigats de senaste fem åren. Dessutom finns det en tradition av kontinuitet och stabilitet på posten. Gustafssons företrädare Edward L. Kaplan satt som CEO i Zebra

under hela 37 år i egenskap av grundare.

– Ja, jag antar att jag är kvar för att det går rätt så bra och för att jag trivs, säger Gustafsson när han kommenterar sin långa ämbets tid. Han ger ett lågmält och ödmjukt intryck och tycks ha bibehållit sina västsvenska rötter trots att han jobbat utomlands sedan nittiotalet och inte längre talar svenska lika ofta. Han framhåller även lagets betydelse för bolagets prestationer:

– Det är ett lagarbete att vara chef i ett stort före-



Anders Gustafsson, CEO Zebra Technologies Corporation.

tag, där det handlar om att bygga starka team och samarbeta. I Sverige har vi en tradition av samarbete och koncensus, vilket är bra, men det behövs en balans i den typen av ledarskap, säger han och antyder att det kan bli alltför svårarbetat om koncensusdoktrinen drivs för långt.

Zebra Technologies är ett framgångsrikt bolag vars lösningar efterfrågas allt mer i en tid av e-handel, digitalisering och processautomation. Bolagets börsvärde ligger i paritet med svenska företag som Telia och Swedbank och det är tre gånger så högt som den anrika kronjuvelen Electrolux.

Ville bli ingenjör

Att göra internationell karriär var inget Anders drömde om under uppväxten i Göteborg. Med en pappa som var ICA-handlare och en mamma som arbetade som sjuksköterska fanns det heller inga storslagna förväntningar på den unge Anders, annat

än att han skulle skaffa sig en bra utbildning. Och så blev det.

– Jag började på Chalmers Tekniska Högskola i Göteborg där jag läste elektroteknik. Jag ville från början bli ingenjör för att jag hade sett bilder på gruvingenjörer och tyckte att de hade coola hattar, berättar Anders med ett skratt.

Studietiden blev dock en framgång. Anders fick motta ett antal akademiska pris för utomordentliga studier och han är fortfarande engagerad i Chalmers alumni.

Lockades av IT- och telekombranschen

Yrkeslivet började under 1980-talet i telekombranschen där han hade chefs- och ledarroller på bland annat Ericsson och Motorola. Senare axlade han rollen som Senior Executive Vice President på Illinoisbaserade Tellabs (2000–2004), ett företag som utvecklar nätverksteknologi. Nästa karriärsteg gick



ANDERS GUSTAFSSON

Utbildning: Civilingenjör i elektroteknik på Chalmers Tekniska Högskola och senare Masterexamen från Harvard School of Business.

Karriär: Karriären inleddes under 1980-talet i telekombranschen, bland annat på Ericsson och senare på Motorola och på Network Equipment Technologies. 2000–2004 Senior Executive Vice President, Tellabs Inc., 2004–2007, CEO Spirent Communications plc, och sedan 2007 CEO på Zebra Technologies.

Familj: Hustrun Donna och i Sverige två systrar med familjer.

Intressen: Golf och att tillbringa tid med familj och vänner.

Främsta levnadsregel: Hitta ett läge i livet där du kan ta djarva, men kalkylerade risker och skörda frukterna.

Bästa ledarskapsråd: Investera i en företagskultur som omfamnar innovation och förändring och led ett samtal med din organisation som ger en tydlig riktning och därmed skapar en grund för ett snabbare beslutsfattande.



till jobbet som CEO för börsnoterade telekombolaget Spirent Communications, med huvudkontor i Kalifornien. Där sjösatte han ett kraftfullt förändringsarbete, utvecklade företagsstrategin, avyttrade verksamheter som inte tillhörde kärnan, reducerade kostnader och integrerade förvärvade bolag. Det blev en framgångsrik sejour som 2007 tog Anders vidare till den nuvarande positionen.

– Det var en kompis som bad mig att söka tjänsten som CEO på Zebra och på den vägen är det. Jag tycker jag är en strategisk person, bra på att bygga team och har en passion för teknik och innovation, säger han och erkänner att han dessutom har en tävlingsinstinkt och vilja att prestera, snarare än att stiga i graderna.

”Dolda i det fullt synliga”

2007, när Anders tog över rodret i Zebra Technologies var bolaget fortfarande starkt förknippat med industriella skrivare. Tillsammans med den övriga ledningen såg han en möjlighet att utveckla verksamheten och till en bred leverantör av helhetslösningar som skapar mervärde för kunderna. För Zebra handlade detta om att ge kunderna en bättre överblick och visibilitet över vad som händer i verksamheten genom att sammanlänka fysiska tillgångar, medarbetare och mjukvaror – det vill säga det som

redan 1999 kom att benämnas som Internet of Things (IoT) av entreprenören Kevin Ashton – ett begrepp som gradvis började förverkligas först under 2010-talet. Oavsett vilka tekniker som används så handlar detta för Zebra om att göra frontpersonal maximalt produktiv, exempelvis lagerpersonal, chaufförer eller butiksmedarbetare.

– Vi brukar tala om ”sense”, ”analyze” och ”act”, där vi med våra lösningar fångar data, sammanställer och analyserar data och skapar förutsättningar för våra kunder att i realtid fatta beslut som optimerar deras produktivitet. Skämtsamt brukar jag säga att vi har varit dolda i det fullt synliga – ”hiding in plain sight” – under tjugo år. Med det menar jag att folk i allmänhet inte känner till oss, men att vi trots det finns överallt i människors vardagsliv. Exempelvis levereras de flesta e-handelspaket med hjälp av en mobil handscanner från oss och adresslappen på paketet är med stor sannolikhet utskrivet av en av våra skrivare, säger Anders och berättar att namnet Zebra Technologies lanserades på 1986 när de zebra-randiga streckkoderna slog igenom.

Inom supply chain- och logistikområdet är visibilitet och koordination sedan länge självklara målsättningar, med ständigt ökade krav på realtidsvisibilitet på en allt mer detaljerad nivå. Mot den bakgrunden är Internet of Things och den digitala sammanlänk-

ningen av fysiska ting, människor och aktiviteter en av de mest påtagliga möjliggörarna för att bli mer produktiv, effektiv och värdeskapande.

– Allt mer handlar utvecklingen i näringslivet om att digitalisera och automatisera processer, vilket med vårt perspektiv handlar om att sammankoppla maskiner som kommunicerar via internet. I en försörjningskedja är ett typexempel det ökade behovet av spårbarhet i realtid. Numera kan du med relativt enkel teknik se om en leverans av färska tomater från Spanien till Sverige utsätts för fel temperatur under sin transport, och med den informationen omdirigera och sälja leveransen till en ketchupfabrik i stället för att sälja leveransen som färska tomater, säger Anders med ett mycket pedagogiskt exempel.

Byggede vidare på kärnan

Anders Gustafsson betonar att transformationen av Zebra sedan 2007 har skett stegvis där strategin har varit att bygga vidare utifrån företagets framgångsrika kärna, men ta vara på de affärsmöjligheter som finns i näraliggande områden.

– I början var det många som tyckte att vi skulle bli vid vår läst och fortsätta att göra det som hade givit oss framgång under lång tid. Min egen analys var att det som givit oss framgång igår inte är vägen till en framgångsrik tillväxt i morgon. Vi hade dessutom en marknadsposition som gjorde det möjligt att satsa och expandera i näraliggande områden och därmed differentiera oss från konkurrenterna, berättar Anders.

Förvärvade Motorola Solutions Enterprise

Med utgångspunkt från den strategin har Zebra under de senaste tio åren gjort flera lyckosamma förvärv och investeringar. 2013 förvärvades Hart Systems, ett bolag som erbjuder molnbaserade lösningar för inventering av lager, och under senare år har även investeringsverksamheten Zebra Ventures blivit delägare i ett antal robotbolag. Det verkligt stora, strategiskt avgörande förvärvet gjordes dock 2014 när Motorola Solutions Enterprise köptes för 3,45 miljarder dollar, varav den absoluta merparten för lånade pengar.

DESCARTES™



RUTTOPTIMERING FÖR EFFEKTIVA LEVERANSER

Visibilitet i hemleveransen ger ökad kundnöjdhet, samtidigt som ni gör miljön en tjänst och sänker transportkostnaderna.



– Det var en milstolpe eftersom förvärvet omdanade vårt företag i grunden. Genom att fusionera verksamheterna blev vi en större och mer strategiskt relevant aktör för det som vi kallar Enterprise Asset Intelligence, det vill säga sammanlänknigen, synliggörandet och den optimala användningen av ett företags fysiska tillgångar och medarbetare.

Även under senare år har flera strategiska förvärv gjorts. Bland annat köptes Temptime Corporation 2019, en specialist på temperaturkontroll för hälso-sektorn. Samma år förvärvades Profitect, ett marknadsledande bolag inom preskriptiv analys samt Al-bolaget Cortexica som är specialiserat på lösningar för digital bildteknik. 2020 förvärvades Reflexis Systems, en leverantör av mjukvara för personalplanering och schemaläggning.

Kultur och människor som unika konkurrensmedel

Förvärvet av Motorola Solutions Enterprise baserades på visionen om Internet of Things och betraktades vid tiden som ett djärvt drag av många analytiker. Under åren har fusionen av de båda bolagen visat sig lyckosam, vilket bland annat avspeglas i att den nya koncernens börskurs har ökat med 500 procent sedan 2015. När bolagen gick samman hade Zebra drygt 2 500 anställda och Motorola Solutions Enterprise 4 500.

Det gällde att få ihop de båda företagskulturerna och medarbetarna i ett nytt, gemensamt Zebra Technologies. Ett kulturbyggande arbete sattes igång, baserat på de fem kärnvärdena: agilitet, innovation, samarbete, integritet och ansvarstagande.

– Med facit i hand har vi lyckats bra tycker jag. Under åren som gått har vi lyckats bygga upp en gemensam kultur och vision som främjar innovation och har fokus på kunden, säger Anders och konstaterar att de flesta företag har tillgång till ungefär samma basingredienser, och att det därför är i kulturen och genom människorna som du kan differentiera dig, skapa mer unika konkurrensfördelar och bli framgångsrik.

Höga tillväxtambitioner

Om det har gått bra för Zebra Technologies det senaste decenniet så går det extra bra just nu. Under 2020 sjönk bolagets intäkter något som en följd av pandemin, men under sista kvartalet redovisades ett rekordresultat. Och tillväxtmålen för 2021 är höga.

– Efterfrågan dämpades generellt i och med Covid-19, men den växande e-handeln och den fortsatta digitaliseringen och automatiseringen i näringslivet bidrog till att vi levererade ett rekordresultat under Q4. Målsättningen under 2021 är att växa organiskt med 18-22 % som en följd av den starka tillväxten i e-handeln, säger Anders och konstaterar att detta är extremt aggressiva tillväxtambitioner för ett bolag vars organiska tillväxt under lång tid har legat på några procent per år. 2020-års e-handelsexplosion antas fortsätta och inom både tillverkning, transport och logistik ökar efterfrågan snabbt på system och lösningar som kan leverera affärskritiska realtidsdata.

Fritid och framtid

För alla toppchefer tar jobbet det mesta av den vak-

Målsättningen under 2021 är att växa organiskt med 18-22% som en följd av den starka tillväxten i e-handeln.

na tiden. Så även för Anders Gustafsson, som därmed inte har tid att ägna dagarna åt resor till Karibien eller åt särskilt mycket annan lyxkonsumtion.

– Det stämmer att min fritid är ganska begränsad. Utöver jobbet så spelar jag lite golf, men framförallt tillbringar jag tiden tillsammans med min fru sedan 29 år, Donna. Hon är min livskamrat och ett ovärderligt stöd för mig som person och även som företagsledare eftersom hon också arbetar i affärsvärlden.

Makarna Gustafsson reser normalt till Sverige två gånger per år för att umgås med familj och vänner. Men att framöver flytta tillbaka till Sverige finns inte i planerna. Under åren i USA har Illinois och Chicago blivit makarna Gustafssons naturliga hemvist. Där finns nätverket, vännerna, vardagslivet och framtidsplanerna.

– Jag har inga planer på att sluta som CEO på Zebra, men den dagen det sker så ser jag framför mig en lite friare tillvaro med styrelsearbete, ideellt arbete och välgörenhet, avslutar Anders.

OM ZEBRA TECHNOLOGIES

Zebra Technologies Corporation startade 1969 som Data Specialities Incorporated, men bytte namn 1986 och börsnoterades fem år senare. Dagens Zebra är specialiserat på mobila datorer, tekniker för datafångst och RFID, WLAN lösningar, avancerade skrivare, mjukvara, lokaliseringlösningar samt ett stort utbud av förnödenheter och tjänster som stöttar de tekniska lösningarna. Bolagets kunder finns i segmenten detaljhandel och e-handel, tillverkande industri, transport och logistik, hälsovård och offentlig sektor.

HOW DO WE CREATE A SUSTAINABLE SUPPLY CHAIN GEARED FOR GROWTH?

sonat.se/manufacturing

Ett TMS är en low hanging fruit i försörjningskedjan – men vad bör det bestå av?

AV TED ROTH

Nu är vi förhoppningsvis i slutfasen av den pandemi som har gjort de flesta företag plågsamt medvetna om behovet av att följa, analysera och snabbt agera när oförutsedda händelser inträffar som påverkar försörjningsflödet. Mot den bakgrunden ökar nu efterfrågan på olika supply chain lösningar som skapar visibilitet och kontroll i försörjningsflödet.

En sådan supply chain-lösning är Transport Management System, TMS. Ett TMS är per definition en mjukvara som hanterar planeringen och utförandet av den fysiska förflyttningen av gods. 2019 värderades den globala TMS-marknaden till 5 467 miljoner USD, alltså cirka 46 miljarder kronor med en förväntad tillväxttakt på 10 % per år till och med 2027 (Allied Market Research 2019). Post-Covid är det ingen vild gissning att anta att TMS-marknaden kommer att växa avsevärt mer. Men det råder viss oenighet kring vad ett TMS är och framförallt kring vad det bör innehålla. Enligt mig bör ett kraftfullt och mångsidigt TMS innehålla följande funktionalitet för att ge önskvärda effekter:

- Fraktkostandskontroll – frakter är ofta en betydande kostnadspost som är svår och tidskrävande att följa upp manuellt. En bra TMS-lösning skapar full automatik vad gäller kontroll och avvikelshantering.
- Multimodalitet – ett TMS ska ha en omfattande databas med olika transportlösningar som visar hur många transportörer som har internationella nätverk, har stöd för alla transportslag och för bokning av både väg-, sjö- och flygtransport.
- Full integration med tullhantering, med bland annat import- och exportarkivering.
- Visibilitet är en självklarhet, vilket bland annat innefattar track-and-trace via telematiklösningar, statusuppdateringar av händelser från transportörerna och delning av transportdokumentation hela vägen från order till leverans.
- Logistikplanering – ett TMS bör stödja användarens orderplanering, transportplanering och ha en automatiserad logik för val av transportör och tjänst baserat på ledtid, pris, multimodala transportval, ruttplanering m.m.

2019 värderades den globala TMS-marknaden till 5 467 miljoner USD.



Foto: AEB

Ted Roth, AEB Sweden.

- BI/informationshantering – ett TMS bör ha verktyg för att samla, analysera och presentera affärskritisk information på ett tydligt sätt i rapporter, score cards och tydliga bilder.
- Flexibilitet – det senaste årets pandemi har gjort alla plågsamt medvetna om hur viktigt det är att ha verktyg, metoder och processer som skapar förutsättningar för flexibilitet. Ett TMS bör mot den bakgrunden vara flexibelt och möjligt att skala upp och ner och inte minst växla/lägga till transportörer i, beroende på behov och situation.
- För att minimera risker och kostnader ytterligare är det att föredra att TMS lösningen supporterar screening av affärspartners för efterlevandekontroll.

En allt mer volatil, komplex och konkurrensutsatt värld ställer ökade krav på visibilitet och agilitet i de internationella försörjningskedjorna. Ett kraftfullt och mångsidigt TMS är mot den bakgrunden en supply chain lösning som snabbt kan ge ett stort affärsvärde i form av en ökad visibilitet och kontroll, flexibilitet, leveransservice och kostnads-kontroll.

Ted Roth är General Manager på AEB Sweden

RETROFIT:

”Smart uppgradering och modernisering av ditt lager”

Materialhanteringsföretaget TGW Logistics Group med huvudkontor i Marchtrenk i Österrike startades 1969 när Ludwig Szinicz och Heinz König tog över en liten metallbearbetningsverkstad. Sedan dess har TGW utvecklats till en stor, global systemintegrator av automatiserade logistiklösningar.

– Sedan 14 år är vi en systemintegrator som både tillverkar det mesta internt men även integrerar andra produkter i våra lösningar och tar ansvar för service, support och utveckling av systemen under hela dess livstid, säger Niklas Jacobsson som har 20 års erfarenhet av lagerautomation och som sedan snart två år är Lifetime Service Manager (LTS) på TGW Scandinavia i Göteborg. Inom affärsområdet LTS, Lifetime Services, erbjuder TGW service, support och underhåll under automationsutrustningens hela livslängd. Syftet är att säkerställa högsta möjliga tillgänglighet till de levererade systemen, hög produktivitet och låga driftskostnader. Totalt har TGW över 500 erfarna tekniker som utför underhålls- och supporttjänster världen över.

Snabb tillväxt

TGW växer snabbt, bland annat i kölvattnet på den ökade e-handeln. Enbart under innevarande

räkenskapsår är ambitionen att företagets cirka 3 700 anställda i Europa, Asien och Nordamerika ska öka med 400 medarbetare.

– Vi är just nu ett tjugotal medarbetare här i Sverige som arbetar i nationsöverskridande team tillsammans med våra kollegor i Benelux och Storbritannien. I Norden är de riktigt stora automationsprojekten ganska få, men intresset för automation ökar nu även hos de medelstora och mindre företagen i vår region, förklarar Niklas och nämner att både e-handeln och många mindre handels- och industriföretag numera betraktar lagerautomation som en realistisk möjlighet.

Uppför Martin & Serveras nya automatiserade centrallager

Än så länge är TGW relativt okända i Sverige och övriga Norden, men globalt har bolaget stora kunder som Puma, Kärcher, GAP och Mango. I den nordiska



Niklas Jacobsson, Lifetime Service Manager, TGW Scandinavia.

regionen så fick TGW 2016 uppdraget att uppföra Mekonomens (numera BCPs) centrala distributionscenter i Strängnäs. I dagarna offentliggjordes att TGW även har fått uppdraget att uppföra restauranggrossisten Martin & Serveras nya högautomatiserade centrala distributionscenter i Norrköping.

– Vi har ett fantastiskt bra samarbete med Martin & Servera där båda företagen har bidragit till en lösning som när den tas i drift 2022 blir centrallager för bolagets verksamhet och fortsatta expansion, berättar Niklas.

Med den nya anläggningen ska ledtiderna från order-till-leverans kortas ner samtidigt som distributionscentret ger Martin & Servera goda möjligheter att fortsätta sin tillväxtresa. Som en del av projektet ingår även ett avtal om service och underhåll där vår personal säkerställer att automationen och den tillhörande mjukvara ska fungera problemfritt och ha maximalt god tillgänglighet.

Smart modernisering – retrofit

TGW fokuserar på de tre huvudsegmenten Mode och konfektion, Dagligvaror samt Industri- och konsumentvaror. Niklas Jacobsson berättar att tillväxten ökar i alla dessa segment, både vad gäller helt nya anläggningar och i uppgradering av befintliga lager, så kallad "retrofit".

– Vi ser att så kallad retrofit, eller smart modernisering av befintliga lager, har blivit ett höginträsant område, där vi får allt fler förfrågningar och

uppdrag att utveckla befintliga logistikprocesser, mjukvaror, plus kontrollsystem och mekaniska system. Detta är definitivt ett växande segment där vi även kan gå in och modernisera i anläggningar som inte har vår originalutrustning, säger Niklas.

Hur mycket som behöver moderniseras varierar ganska mycket från fall till fall. Ett retrofit-projekt kan handla om allt från att ersätta eller anpassa någon enstaka utrustning till omfattande projekt där en hel anläggning behöver uppgraderas, optimeras och till och med byggas ut. Grundidén oavsett omfattning är att använda den utrustning som redan finns så smart som möjligt och endast addera nya komponenter där det är nödvändigt. Resultatet blir en kostnadseffektiv modernisering som dessutom ofta ger stora miljöfördelar som en följd av moderniseringen.

– Ofta är det elektronik och mjukvaror som behöver ersättas, eftersom den mekaniska utrustningen har en mycket längre livslängd. Genom att enbart uppgradera och modernisera vissa delar av en anläggning så kan fantastiska resultat åstadkommas, konstaterar Niklas.

"Som att byta hjärta mitt i ett maratonlopp"

En stor utmaning vid retrofit är att verksamheten för det mesta måste rulla på som vanligt i lageranläggningen.

– Retrofit är ofta en smart och kostnadseffektiv lösning, men det kan vara ganska komplicerat. Lite



Foto: Carina Eilmannsberger

drastiskt uttryckt kan man säga att det är som att byta hjärta på en löpare mitt i ett maratonlopp, säger Niklas med ett leende.

Tillväxtmarknad

I kölvattnet på den snabbväxande e-handeln och Coronapandemin har behovet av att bygga uthålliga och robusta supply chains bidragit till en ökad efterfrågan på retrofitting av lageranläggningar. Att säkerställa tillgänglighet och en snabb och säker leverans är helt avgörande på dagens hårt konkurrensutsatta marknader som präglas allt mer av volatilitet, osäkerhet och komplexitet. För TGW är retrofitsegmentet en tillväxtmarknad som har femfaldigats på tio år. Niklas framhåller några framgångsfaktorer för att lyckas riktigt bra med en uppgradering av sitt lager.

– Förutom att ha en erfaren projektledning så behövs det en väl strukturerad plan och funktions-specifikation som tydligt definierar de olika faserna av migrering. Sen är det viktigt att personalen hos leverantören är van vid och utbildad i att arbeta i kundernas anläggningar tillsammans med de människor som verkligen har full koll på sina egna lösningar. En annan framgångsfaktor är att välja rätt tidpunkt för sin lageruppgradering, det vill säga att vara medveten om att ett projekt kan ha en ledtid på upp till ett år och därför inte vänta för länge.

Ett retrofit-projekt kostar allt från 500 000 kr upp till flera miljoner, beroende på kundföretagets storlek och behov. Mycket pengar alltså, men Niklas menar att återbetalningstiden kan vara kort.

– Om ett företag exempelvis omsätter tiotals miljoner per dag i sitt centrallager så kan faktiskt kostnaden av ett stillestånd bli högre än ett helt retrofitprojekt.

Retrofit – att ersätta och uppgradera

Retrofit är ett engelskt uttryck som bland annat används inom lager- och materialhantering och i byggbranschen. På svenska används uttrycket oftast i betydelsen "att ersätta och uppgradera något med något nytt".

Om TGW Logistics Group

TGW Logistics Group är en ledande internationell leverantör av materialhanteringssystem och automation som grundades 1969 i Österrike. Under mer än 50 år har TGW producerat och implementerat avancerade automatiserade lagersystem för kunder som Adidas, Kärcher, Puma och Zalando. TGW har fler än 3 700 anställda vid sina verksamheter i Europa, Kina och USA och omsatte under sitt senaste räkenskapsår ca 8,4 miljarder kronor.

2021-års världsmästare i supply chain management utsedda:

The Masters Category: Amazon, Apple, McDonald's, P&G och Unilever

- | | |
|-----------------------|------------------------------|
| 1. Cisco Systems | 14. Dell |
| 2. Colgate-Palmolive | 15. HP |
| 3. Johnson & Johnson | 16. Lenovo |
| 4. Schneider Electric | 17. Diageo |
| 5. Nestlé | 18. The Coca-Cola Company |
| 6. Intel | 19. British American Tobacco |
| 7. PepsiCo | 20. BMW |
| 8. Walmart | 21. Pfizer |
| 9. L'Oréal | 22. Starbucks |
| 10. Alibaba | 23. General Mills |
| 11. Abbvie | 24. Bristol Myers Squibb |
| 12. Nike | 25. 3M |
| 13. Inditex | |

The Gartner Supply Chain Top 25 - 2021

2021-års Gartner Supply Chain Top 25 placerar Cisco, Colgate Palmolive och Johnson & Johnson i topp, vilket innebär att de tre främsta bolagen är exakt desamma som på förra årets lista. Alla tre bolagen utmärks av en förmåga att bygga starka flödesorienterade försörjningskedjor tillsammans med leverantörer, distributörer och kunder.

De har även förankrat sitt arbete i företagsstrategin, är extremt kundfokuserade och satsar på hållbarhet digitalisering och ständig innovation i sina försörjningskedjor. Som ett resultat av detta uppges de dessutom ha klarat av pandemiåret väldigt väl. Gartners lista har en så kallad "masters category" där fem företag ligger och svävar ovanför den ordinarie listan i en slags ouppnåelig egen kategori: Amazon, Apple, McDonald's, P&G och Unilever. Apple har för övrigt toppat listan åtta år i följd som ett resultat av sitt enormt målmedvetna och framgångsrika arbete med hållbarhet, strategiska leverantörsnätverk och effektiva produktions- och distributionsmodell. Noterbart är att svenska H&M efter en följd av år på listan denna gång inte hamnar bland de 25 bästa. Däremot har läkemedelsbolaget Pfizer avancerat till plats 21 på listan, som ett direkt resultat av bolagets förmåga att storskaligt och effektivt försörja världen med sitt Covid-19 vaccin.

Hur kan du gå från ett funktionellt silotänk till Unified Logistics?

Om du vill veta mer,
ladda ner vår nya e-bok

blueyonder.com/future-of-logistics



Foto: Unifaun

Johan Hellman, VP Carrier Management på Consignor, Unifaun och Transsmart.

Low hanging fruits i supply chain:

"Använd standardiserade, digitala verktyg och data"

En stor utmaning med allt förbättringsarbete kring transport och distribution är att verksamheten till stor del är "osynlig". Transporterna och leveranserna sker inte inne på ett lager eller i en fabrik utan ute i den stora världen. Det gör att det inte går att få en bra överblick genom att bara titta på den fysiska verksamheten utan det krävs data för att förstå vad som händer.

Data för förbättring

Implementering av bra digitala verktyg gör det inte bara möjligt att hantera de operativa processerna för att skeppa och leverera varor mer effektivt, utan det genererar också en datakälla som är avgörande för allt förbättringsarbete. Att det är just operativa data som ligger till grund är viktigt för att säkra kvaliteten och relevansen i datan, och att det är samma verktyg som används för alla flöden är viktigt för att få en standardiserad, jämförbar bild.

Utnyttja leveransen för ökad kundupplevelse och försäljning

Steg ett för att kunna börja plocka lågt hängande frukter är alltså att börja använda standardiserade verktyg för transport- och leveranshantering. De förbättringar som ofta identifieras tidigt är vanemässiga fel i processerna, så som att fel transportör används för vissa flöden eller att gods skeppas onödigt ofta i små kvantiteter utan förståelse för hur det påverkar transportkostnaden. Den stora vinsten är dock att lyckas göra transporter och kundleveranser till en konkurrensfördel eftersom det leder till en ökad försäljning. E-handeln har ju bevisat för oss alla hur viktiga leveranserna är för den totala kundupplevelsen.

Av Johan Hellman, Vice President Carrier Management på Consignor/Transsmart/Unifaun.



Per Olof Arnäs in action.

Low hanging fruits i supply chain:

Tänk "digital first" – sluta e-posta internt

Den digitala utvecklingen har kommit betydligt längre än vad som ofta syns i organisationers dagliga verksamhet. Mitt bästa tips för att förbättra logistiken utan enorma insatser av tid och pengar är att sluta använda e-post internt på företaget och istället gå över till en modern plattform såsom Slack eller Discord. Skiftet innebär något mycket större än bara att byta ett program mot ett annat. Det handlar om att lämna en fysisk modell bakom sig – vi har fortfarande en kuvertsymbol i e-postprogrammen – för en digital variant som saknar

motsvarighet i den fysiska världen. Detta enkla steg får oss att börja tänka "digital first" vilket är en grundförutsättning för att komma vidare. Börja med ledningsgruppen, det kommer inte dröja länge förrän det sprider sig till övriga. Det sparar nämligen en hel del tid också.

Av Per Olof Arnäs som forskar, utbildar och poddar om logistik och supply chain i allmänhet och om digitalisering av transporter i synnerhet.

Digital S&OP – agile supply chain planning in times of rapid change

Visit us at [optimitysoftware.com](https://www.optimitysoftware.com) and learn more about how we assist companies like Löfbergs, Orkla, Trelleborg, Unilever and others to get increased control, accuracy and profitability with intelligent software.

Focus Industries:



Food and beverages



Manufacturing



Distribution



Expanderar globalt med visionen om en felfri logistik

SiB Solutions är ett snabbväxande logtechbolag som startades 2017 av tre tidigare kollegor från logistik- och IT-branschen. Med visionen om en felfri logistik har SiB Solutions sedan dess attraherat ett antal kunder och erfarna investerare för att utveckla sin AI-baserade SaaS-plattform som med videoteknik förebygger fel i supply chain. Nu står bolaget redo att ta steget ut i världen.

Men låt oss backa bandet lite och gå tillbaka till 2017 när idén föddes hos de tre grundarna; Staffan Persson, Stefan Borg och Lennart Bergström.

– Idén föddes när vi utbytte erfarenheter med en rad intressanta bolag, bland annat med Axis Communications som är specialister på fysisk säkerhet och videoövervakning. Sedan tidigare visste vi att det var samma typer av fel som återkom i alla möjliga olika logistiksammanhang. Nu insåg vi att det skulle gå att använda videoteknik och data för att visualisera och analysera logistikflödena och därmed få en exakt insikt i vad det är som sker och har skett, berättar Staffan Persson, som är sälj- och marknadschef på SiB Solutions.

Under 2021 är företaget redan i full färd med att lansera en andra, AI-bestyckad, version av sin

plattform. Den egenutvecklade mjukvaran bearbetar video från utvalda, kritiska platser i flödet och analyserar den tillsammans med logistikdata som hämtas från andra system. Detta gör det möjligt att i realtid undvika fel genom att exempelvis guida lageroperatören att göra rätt.

Version 2.0 filmar godshanteringen på utvalda platser och därefter bearbetar och analyserar den egenutvecklade mjukvaran det insamlade materialet plus logistikdata som hämtas från andra system. Den nya versionen gör det möjligt att både korrigera fel i realtid och proaktivt förebygga fel. Med maskininlärning lär sig systemet kontinuerligt hur en enskild kunds verksamhet fungerar och överför den informationen automatiskt till kamerorna.



Fr. v. Staffan Persson, Lennart Bergström och Stefan Borg som 2017 grundade SiB, vilket står för "Seeing is Believing".

Kompletterande kompetenser

Grundartrion Bergström, Borg och Persson kompletterar varandra väl med sina olika specialkunskaper. Stefan Borg är företagets vd med fokus och färdigheter inom finans och strategi, Lennart Bergström är bolagets projektorienterade teknikguru och Staffan är alltså sälj- och marknadsproffset med lång erfarenhet från logistik- och mjukvarubranschen. Numera har SiB Solutions dessutom förstärkts med ytterligare ett tjugotal medarbetare med expertis inom logistik, IT- och systemutveckling, sälj och marknad – alla med fokus på den gemensamma visionen om en felfri logistik.

– Det finns en lång rad felkällor i dagens distributionskedjor. Trots att olika teknikinvesteringar görs i bland annat WMS, röstplock, pick-by-light och olika automationslösningar så fortsätter samma fel att uppstå, även om de minskar i omfattning. Mot den bakgrunden så bestämde vi oss för att ta reda på var

felen uppstår, räkna på vad de faktiskt kostar och lanserade vår nollfelsesvision, säger Staffan.

Men är det verkligen möjligt att bedriva en logistik som har noll fel?

– Ja, vi menar ju det. När idén föddes gjorde vi tillsammans med PwC/Strategy&en analys av var alla fel uppstår i försörjningskedjan. Det var ungefär som vi trodde, nämligen att 46 % av alla fel uppstår i plock och pack, 19 % vid transport och resten vid godsmottagning och utlastning där typiska fel är skador på gods och försvunnet gods. Med vår plattform kan kundföretagen få spårbarhet via video av logistikhanteringen vid just dessa kritiska punkter i flödet och därmed skapas förutsättningar för att validera och minimera felen och i bästa fall eliminera alla fel, förklarar Staffan och säger med ett leende att det nu är dags för alla företag att anamma en nollfelsesvision för sin logistik.



Foto: Per Damsby

– Det gäller att realistiskt beräkna vad alla fel faktiskt kostar, säger Staffan Persson.

Historiskt har en nollfelsambition i godsflöden ansetts orimlig eftersom kostnaden för att gå från exempelvis 99,5 till 100 procents kvalitet skulle bli för hög relativt besparingen. Med dagens tekniker är situationen en annan menar Staffan.

– Med det vi kallar för intelligent videoanalys reduceras antalet fel kraftigt. Det görs dels genom att du i realtid får koll på att arbetet utförs korrekt och notifieras när det blir fel, dels genom att videoanalysen ger en grund för ett långsiktigt, proaktivt arbete med att bygga bort de fel som uppstår i de olika logistikprocesserna. Dessutom slipper man ta kostnaden för alla de fel där lagret har gjort rätt, men någon annan säger att det är fel. Flera kunder har vittnat om att det rör sig om upp till hälften av alla rapporterade fel.

Stora kostnadsbesparingar

En utmaning för SiB Solutions är att visa potentiella kunder hur pass höga de faktiska kostnaderna är för alla fel. Staffan framhåller vikten av att inkludera alla de kostnader som i praktiken blir resultatet av olika fel.

– Det gäller att realistiskt beräkna vad alla fel faktiskt kostar. Det är förvånansvärt många företag som uppskattar att ett fel i deras logistikflöde kostar mellan 400-500 kronor, när jag ställer frågan. Den uppskattningen baseras på att du lägger en halv eller en timme på att korrigera ett fel och boka en ny frakt. Men den verkliga kostnaden är i allmänhet mycket högre än så, om du även tar hänsyn till olika följd effekter för ditt företags produktion, exempelvis

säljavdelningens hantering av reklamationer och inte minst alla de diskussioner som ofta uppstår mellan leverantörer, logistikaktörer och slutkunder, betonar Staffan.

Att följa upp return-on-investment ingår inte per automatik i SiB Solutions tjänst, men för de kunder som vill görs det och några kunder har till och med en gemensam resultatuppföljning som en del i sitt avtal.

En lågt hängande frukt

Mot bakgrund av att temat för detta nummer av SCE är "Low hanging fruits i supply chain", så betonar Staffan att SiB Solutions tjänst verkligen är en sån frukt, det vill säga inte något som behöver bli ett stort, komplext projekt som har en återbetalningstid på flera år.

– Tjänsten är en lågt hängande frukt eftersom den tar kort tid att implementera, den är paketerad per logistikprocess, exempelvis plockning, packning, konsolidering och lastning. För kunden är tjänsten en lågrisksatsning eftersom kostnaden är en fast månadshyra för en tjänst som kan sägas upp om den inte motsvarar förväntningarna, konstaterar han och ger ett exempel:

– Att installera videoanalys vid en lastport kostar 1500 kronor i månaden, och då gäller det att tjänsten sparar in den kostnaden med råge, och det gör den. Eftersom vår tjänst är modulär så är det vanligt att en kund börjar i lite mindre skala, exempelvis med videoanalys på ett antal portar, och därefter bygger ut vartefter de ser resultaten, berättar

Staffan och framhåller att han själv har arbetat som logistik- och lagerchef och vet hur frustrerande det kan vara att ägna massor av tid och energi åt att spåra spåra orsakerna till olika fel.

Fokus på logistiksegmentet

Att använda kameror och video är inget unikt. Det finns redan idag ett flertal olika lösningar på marknaden, särskilt inom säkerhetsområdet, men även för logistik. Staffan menar dock att ingen annan erbjuder en lika smart och kvalitativ helhetslösning för logistiksegmentet.

– Det finns olika lösningar på marknaden, men vi är superspecialiserade på tillämpningar för logistik och erbjuder en tjänst som totalt sett är unik på marknaden. Att få en direkt insyn i logistiken är det vi levererar, och många av våra kunder får en minskning av antalet fel med hälften bara genom att få en insikt kring vad det är som blir fel i logistiken. Ett exempel är Bileko Car Parts som halverade sin leveransavvikelse på endast ett par veckor, säger Staffan och betonar att SiB Solutions tjänster kan användas av alla lagerverksamheter oavsett vilken befintlig teknik som används – från de helt manuella aktörerna till de helautomatiserade.

Fokus på just logistiktillämpningar och den egna branschfarenheten är något som SiB Solutions

värnar om. Hittills har huvudfokus varit tillämpningar i lager och hubbar, men framöver ser Staffan stora möjligheter ett minimera fel och öka kvaliteten även vid tillverkning, transporter och i detaljhandelslogistik.

– I produktionslogistikmiljöer kan vår plattform definitivt göra stor nytta och även inom retail ser vi en stor potentiell nytta, exempelvis i samband med in-night-leverans, av returflöden av pallar, backar och så vidare där butiksledet kan få full koll på vad som levererats även om det inte finns personal på plats när godset levereras. Vi har inte satsat på detta ännu men vi ser en jättestor potential inför framtiden. Både här i Sverige och i resten av världen!

SiB Solutions

Svenska SiB Solutions utvecklar en logtechplattform och erbjuder tjänster som hjälper företag att lösa logistikproblem genom att godshanteringens filmas och görs sökbar. Bolaget grundades 2017 i Lund av Stefan Borg, Lennart Bergström och Staffan Persson. SiB Solutions har 23 anställda och sitt huvudkontor i Lund och är med i både IBMs och ABBs startup-program. Bland företag som satsat på deras tjänster finns Bileko Car Parts, Bauhaus, PostNord TPL, Scania, GDL, Hillebrand, Nowaste Logistics m.fl.

Customs Software
makes/it/happen

AEB

Is your supply chain ready for **BREXIT?**

Brexit is done, the Transition Period is on. Are you ready?
Prepare your Global Trade Management with the AEB toolkit.
Don't let export controls, customs management, and preference
management get in your way.

aeb.com/brexit

Kan samtalet förbättra logistiken?

AV MATTIAS NORIN

Pandemin, geopolitiken och klimatkrisen har gjort att supply chain är något gemene man pratar om, undrar över och äntligen har en åsikt om. Frågan är hur vi ska ta till vara de tankar och förväntningar som uppstår; vilket ansvar vi logistikere har för att lyssna på det nya engagemanget.

För några år sedan kunde jag träffa vänner och vilja släta över vad jag gjorde – logistik, sa jag – och tittade ner i golvet. Det var naturligtvis inte för att förminska vikten av ämnet, men jag visste att den oinitierade inte skulle vara speciellt intresserad av att höra om hur min dag fylldes av att hitta komplexa lösningar för globala varuflöden. Men förra året ändrades allt.

Man måste inte vara bevandrad inom logistik för att veta att språket inom supply chain ofta är tekniskt och ganska torrt. Branschen har inte haft som ambition att öppna upp och göra sig tillgänglig och i möten kan den inåtvända branschjargongen ligga tjock som en dimma. Och eftersom ingen utomstående visat något större intresse fick det fortgå på det viset. Fram tills den dag då vi beställde varor online varje vecka och medvetet valde produkter som kom från lokala, miljövänliga återförsäljare, samma dag som tidningarna fylldes av artiklar om hur pandemin satte stopp för tillverkning och fartygen satt fast i Suezkanalen.

Så nu pratar alla om logistik.

Jag är nästan säker på att logistiken fungerar utan att gemene man talar om den, men det känns som, försiktigt uttryckt, att en dörr har öppnats till ett rum där förståelsen för tillverkning och handel existerar på andra villkor. Och det känns som att vi som logistikere har mycket att lära av samtalet. Vi behöver

inte längre vara i skymundan, men måste med det också kunna ställas till svars.

Min fru står i hallen och tittar frågande på mig. Och då är det jag som plötsligt undrar vad det är som har hänt. Hon undrar om leveranser och utlämningsställen, frågor som nu är viktiga för henne personligen. Och då kan jag svara henne, och berätta hur det funkar. Ibland godtar hon traditionella varuflödeslösningar, men ofta är hon kritisk. Varför gör ni det inte lättare för mig som kund att kunna välja själv hur jag vill ha det? frågar hon. Det är en relevant och skarp fråga.

När vi träffades hade hon det mest attraktiva jobbet, som chef på en kommunikationsbyrå, och det fanns omedelbart ett intresse för att prata om marknaden och målgruppsbeteenden. Men logistiken, den behövde vi inte diskutera. Det var otänkbart att hon skulle ha åsikter och förväntningar på varuflöden. Jag däremot, satt uppe på nätterna och skrev whitepapers om kundservice och efterköpsbeteenden.

Det saknas inte forskning på området logistik, men studierna mynnar ofta ut i samma resultat: effektivitet och kostnadsbesparingar.

Hur leveranser upplevs av slutanvändaren, kunden som beställer en vara, eller köper en produkt av en tillverkare har varit något för sälj- och marknadsavdelningen att ta hand om. Effekten av att förstå förväntningar och kundnöjdhet inom logistiken har



Foto: Stellan Stephenson

inte nått de högsta beslutsfattarna. Men nu står hon där, min fru, och förklarar hur hon vill att en leverans från hennes favoritvarumärke ska ske. Och plötsligt använder hon ord som jag förstår och jag ord som hon knyter an till.

En studie som publicerades i Journal of Operations Management i mars i år visar att gratis returer inte är lönsamt.

Fria returer kostar mer än det smakar, menar Stefan Karlsson och Pejvak Oghazi från Lunds universitet. Men deras forskning är enkom gjord på kvantitativa data. Hur skulle det se ut om vi idag undersökte erbjudandet kring priset på en returnerad vara genom både kvantitativa data och kvalitativa dialoger med faktiska slutkunder? Jag frågar min fru och hon lyssnar intresserat. Skulle hon vara beredd att betala för logistikkostnaderna för den produkt hon lämnat åter? Finns det andra sätt att minska antalet gånger hon inte är nöjd och måste gå igenom besväret att packa, skicka tillbaka och potentiellt betala lite för varan hon inte köpt?

Nu är samtalet i gång, vi kan nästan inte sluta och jag lär mig massor.

Förr var ju logistiken en svart låda, nu dissekerar vi varje led. Om vi blir än mer transparenta kan vi engagera fler, tänker jag. På Sonat lyssnar vi ofta på samtalen i kundservice en vända, sida vid sida med statistiken. Med lite tålamod och rätt frågor hör vi plötsligt fler och fler slutkunder som har åsikter om hur resan för den vara de köper ska se ut. Vilken skatt!

"Jag vill inte ha varan nästa dag, men jag vill veta exakt när den kommer på fredag", säger en kund till vår kundtjänst på en svensk byggvarukedja.

Vem kan avstå från att använda både kvantitativa och kvalitativa insikter, när man har en sådan tydlig logistikformulering på bordet? Och liksom slutkundens ord, arbetar även beslutsfattarna på kedjan med snabb logik.

"Vi lägger fokus på att skapa en samleverans av varor på utsatt tid veckovis, så kunden kan sätta igång med helgbygget i tid", säger vd:n.

Och precis som jag är vd:n ett levande bevis på hur samtalet leder till handling. Hon är klok min fru. Trots ny teknik, big data och AI, är det precis hennes kundberättelse som etsat sig fast på min näthinna. Jag ser plötsligt helt nya möjligheter där hon, kunden, är mer medveten och kan välja själv. Kanske kommer vi till slut prata mindre om logistik hemma, när de initiala frågorna är besvarade, men min förhoppning är att vi fortsätter bortom dagens behov och in i framtiden och idéernas värld. Och jag ser ingen motsättning i att kombinera kvantitativa data med kvalitativa samtal även när tekniken avancerar, tvärtom. Vi måste ta höjd för att logistik har blivit allmänt, och ta vara på den dialog vi nu, så meningsfullt, blivit en del av.

Mattias Norin är vd på Sonat



Förstärkt och assisterad verklighet i logistiken – flexibla teknologier

AV HÅKAN HAMMAR

Det sker en ständig, spännande teknikutveckling som gradvis förbättrar våra logistikprocesser – en evolution som driver fram en ökad produktivitet, kvalitet, hållbarhet och kundnytta.

Det finns idag mängder av teknologier som hjälper till att förbättra logistiken genom att ge stöd åt de människor som arbetar i lager, med transporter och i andra liknande funktioner i första linjen. Fortfarande utförs många processer i försörjningskedjan extremt manuellt, vilket jag menar främst beror på okunskap om de enormt stora möjligheterna som kommer med dagens digitalisering och automatisering.

Ett typexempel är hur lagerpocket gradvis har utvecklats med tekniker som pick-by-voice och senare även pick-to-light, som båda lanserade för mer än tio år sedan. För några år sedan kom nästa tekniksprång; pick-by-vision, som görs med smarta glasögon och baseras på förstärkt och assisterad verklighet – augmented reality/assisted reality (AR). Den visuella tekniken är idag väl utvecklad och kommer få en stor utbredning i våra lager där den kombineras med andra wearables, exempelvis fingerskanners.

Hög acceptans hos användarna

Pick-by-vision görs med smarta glasögon (head-up-display, HUD), ofta helt hands-free, utan scanners, paddor, papper och penna, eftersom all nödvändig information och instruktioner automatiskt visas på de smarta glasögonens display. Tekniken är väldigt användarvänlig, intuitiv och passar den mänskliga hjärnan, som processar 80 % av all information visuellt. Studier visar att de smarta glasögon som används vid pick-by-vision accepteras till 100 % av användarna, vilket är en unikt hög acceptans för en ny teknik.

Snabbt, felfritt och ergonomiskt

Beräkningar visar att tekniken förbättrar produktiviteten i lagerpocket med upp till 30 %, beroende på utgångsläget i det enskilda fallet. DHL som var tidigt ute med att testa tekniken rapporterade 2015 en genomsnittlig produktivetsökning på 15 % och en

Tekniken är väldigt användarvänlig, intuitiv och passar den mänskliga hjärnan, som processar 80 % av all information visuellt.

halvering av tiden för att träna upp nya lagermedarbetare. Andra positiva effekter är en ökad kvalitet med ett minimum av felplock och en avsevärt bättre ergonomi.

Kan tillämpas brett

Men tekniken kan användas till mycket bredare uppgifter än enbart lagerplock. Jag ser framför mig att smarta glasögon kommer att användas bland annat för lagerpåfyllning, guidning/orientering i lagret och kontroll av truckars kondition och funktion, vilket minimerar behovet av service.

Under några år har tekniken för förstärkt verklighet med smarta glasögon mognat snabbt och den är i dag beprövad, även om den är i fortsatt utveckling.

Med det sagt så tror jag att vi kan vänta oss ännu mer och ännu bättre resultat under kommande år.

Machine Vision med ImageID

Ett annat exempel på en teknik som utvecklats evolutionärt är kameralösningar baserade på en teknik som kallas för Machine Vision. Vår egen lösning inom området heter ImageID och används för att snabbt och med precision säkerställa att rätt gods lastas på rätt fordon och att man lastar rätt gods på rätt pall. Samma teknik kan användas även vid inleverans och vid lagerinventering, vilket ger en optimering av både tid och resurser, och som i sin tur förbättrar lagerproduktiviteten och genererar pålitliga data som kan användas för att i realtid

LIVING LOGISTICS LIFETIME SERVICES

For Highest System Availability

Around the world, over 500 experienced technicians provide maintenance and support services to preserve the value of your intralogistics system. Find out more about our range of Lifetime Services.

WITH THE TEAM OF TGW SCANDINAVIA,
YOU ARE ON THE SAFE SIDE 24/7.

www.tgw-group.com



Foto: Zetes

Håkan Hammar, Zetes

verifiera att allt är korrekt. Syftet är att minimera felsteg i logistiken med ambitionen att ha noll fel, och att ha bildbevis på att allt levererats som överenskommit. En ytterligare effekt av den här tekniken är att personalbehov och arbetsolyckor reduceras när manuella processer ersätts med teknik och automation.

Samverkansrobotar på lagret

En annan smart och flexibel teknik som har mognat under senare år är självgående mobila robotar som samverkar med lagerpersonalen, så kallade Automated Mobile Robots (AMRs). Dessa samverkansrobotar används bland annat för att hämta artiklar som ska plockas eller fyllas på. De moderna samverkansrobotarna, som används storskaligt av företag som Amazon, är idag väl beprövade och driver produktivitet i lagret genom att behandla order snabbare och minska kostnaderna för materialhantering i en hel organisation. AMR:er är ofta en perfekt lösning för alla de verksamheter som inte kan eller vill helautomatisera sitt lager, men med skalbarhet och flexibilitet åstadkomma rejäla produktivetsförbättringar. En vanlig effekt av AMR:er är dessutom att ergonomin förbättras rejält, eftersom lagerperson-

alen avlastas och slipper många slitsamma manuella arbetsmoment, vilket ger en minskad sjukfrånvaro och en bättre arbetsmiljö.

Jag är förstås inte opartisk, men jag tycker att vi ligger i framkant med våra lösningar inom dessa områden. Med fokus på processer i distributionskedjan sammanlänkar vi olika tekniklösningar så att processer och aktiviteter blir synliga och spårbara i supply chain.

Vad det handlar om är att tillämpa moderna tekniker av den typ som jag givit exempel på här, som har nått en tillräcklig mognadsgrad och som har den flexibilitet som krävs för att de ska kunna användas riskfritt i både små och stora företag.

Håkan Hammar är Country Manager & Business Development Lead på Zetes

Förstärkt verklighet/augmented reality är en teknik som kombinerar människans sinnesintryck med datargenererade intryck i realtid. Den vanliga yttervärlden som vi uppfattar med ögonen och andra sinnesorgan kompletteras alltså med virtuella inslag medan vi går och står. (Källa: Computer Sweden)

AutoStore levererar sitt sexhundra system

Foto: Autostore



Omåttligt populära AutoStore nådde en milstolpe i och med DSV Solutions beställning av ett antal AutoStore-anläggningar till sin 3PL-verksamhet i nio länder. Som en följd av affären levereras den sexhundra robotanläggningen från norska AutoStore. Anläggningarna kommer att levereras av Element Logic, som är en av AutoStores partners för försäljning, installation och integration. Enligt Element Logic sålde man det högsta antalet AutoStore-anläggningar i världen under 2020. Totalt sett leder dock Swisslog stort med sina cirka 270 installerade anläggningar över hela världen, det vill säga närmare hälften av det totala antalet installationer.

Den första installationen någonsin gjordes däremot av Element Logic 2005. Under senare år har AutoStores snabba tillväxt rönt internationell uppmärksamhet och i början av april investerade japanska Softbank 25 miljarder kronor i AutoStore, vilket innebär att företaget värderades till 65 miljarder kronor. AutoStore har sitt huvudkontor i Nedre Vats i Norge och bedriver även verksamhet i USA, Storbritannien, Tyskland Frankrike, Spanien Italien, Sydkorea och Japan.

LÄR DIG LEAN – direkt från källan

Toyota har under de senaste 70 åren etablerat och förfinat den produktionsfilosofi som inryms i begreppet "lean manufacturing". Nu är vi redo att dela med oss av den kunskapen genom rådgivning, operativt stöd och utbildning. Vi finns här som en partner oavsett om ditt företag vill börja från grunden eller om ni redan har ett leanprogram som ni vill vidareutveckla.

STRATEGISK PARTNER
FÖR KOMPLEXA FRÅGESTÄLLNINGAR

OPERATIV EXPERTIS
FÖR RIKTADE INSATSER

TRANSFORMATIONSPROGRAM
FÖR DIN VERKSAMHET

SKRÄDDARSYDDA UTBILDNINGAR FÖR
LEDNINGSGRUPPER



Läs mer: www.toyota-forklifts.se/toyota-lean-academy

TOYOTA
MATERIAL HANDLING

Lean Academy





Foto: Langebæk

Anders Bartholin framhåller vikten av att stå fast vid beslutad förändring för att få både omedelbara och långsiktiga resultat.

Low hanging fruits i supply chain:

“Stå stadigt i er förändring och satsa på hållbarhet som reducerar kostnader”

Jag och mina kollegor arbetar med ett brett spektrum av olika projekt; från logistikoptimering av mindre verksamheter till storskalig implementering av lager. Gemensamt för alla dessa projekt och deras framgång är förmågan att driva och upprätthålla den överenskomna förändringen. Att stå fast.

Väldigt ofta ser vi en tendens till att organisationer återgår till det gamla och därmed inte fullt ut drar nytta av den beslutade förändringen. En nyckel till framgång i alla projekt, stora som små, är därför att lita på förändringen oavsett om det handlar om processer, tekniker eller system. Jag menar att en stark förändringskultur som stöttar förändring både ger omedelbara och långsiktiga positiva effekter.

Hållbarhet = kostnadsreduktion

Ett annat område som ofta ger snabba resultat i försörjningskedjan är kombinationen av hållbarhetsarbete och kostnadsreduktion. Exempelvis att arbeta med förpackningar eller med transport- och energianvändning. Med rätt fokus blir effekten både en bättre hållbarhet och lägre logistikkostnader, utan en stor arbetsinsats. Men för att lyckas krävs det ofta att man tänker utanför boxen och vågar utmana sig själv.

Av Anders Bartholin, partner på Langebæk A/S och vd på Langebæk Consulting AB.

Low hanging fruits i supply chain:

“Ordning & reda, metodik och effektiva processer”

Det mest basala, grundläggande och minst sexiga är ordning & reda. Jag upphör aldrig över att förvånas av vad som händer med ett lager inklusive personalen och ledningen när du går från ett "slarvigt" lager till ett välstädat, välordnat lager där produkterna ligger ordentligt väl definierat på sina platser. Där märkningen är tydlig och lättläst, kanske med bilder där man har "kittade" satser. Där platserna är väl dimensionerade för volymen. Ordning & Reda ger kvalitet, effektivitet, minskar saldo fel och faktiskt skapar trivsel.

Ha rätt saldo precision

Ju mer avgörande ditt leveranslöfte är till kunden och ju snabbare du omsätter ditt lager desto viktigare blir saldo precisionen. I ett e-handelslager med medicin, ett globalt reservdelslager eller ett komponentlager för fordonsindustrins JIT-processer är saldo precisionen helt avgörande. Däremot kan du i ett bulklager av plastråvara eller spannmål tåla en viss diskrepans. Att driva projekt för hög saldo precision går via en förbättrad processkvalitet.

Frekvenslägg metodiskt och med systemstöd

Att de varor som plockas oftast ligger närmast och de varor som plockas sällan kan få ligga längst bort längst upp är en självklar princip. Men ack så ofta görs detta efter en manuell bedömning och då blir det ganska rätt, med betoning på ganska. Ska det bli rätt krävs systemstöd och en väl genomtänkt metodik.

Orderstart och andra processtarter

På många lager är orderstartplatser och orderavslut samlingspunkter för sociala möten som kan stjäla en hel del tid. Det kan vara värdefulla möten och informationsutbyten men var uppmärksam på om det blir "för bra". För med 500 order per dag blir det lika många orderstarter, om varje orderstart (eller slut) ger upphov till 3 minuters onödigt "pratstopp" så blir det cirka 25 timmar om dagen, det vill säga 3-4 heltidsarbetande lageroperatörer.

Rör aldrig samma vara mer än en gång

Även denna ganska enkla princip är riktigt svår att leva upp till men kan leda till mycket enklare och mer kostnadseffektiva processer. En riktigt enkel process som kan leva upp till denna princip är cross

docking då en inkommande vara direkt läggs på en utgående lastbärare (t.ex. en pall) som lastas för utgående transport. Men ofta ska ju varan lagerläggas och lagras en viss tid innan den distribueras vidare. Processen blir då mottagning (kontakt ett), lagerläggning (kontakt två), och orderplock (kontakt tre). Fortfarande ganska få kontakter. Ett "skräckexempel" på när varan hanteras för ofta kan se ut på följande vis: lossning, sortering, identifikation, placering på lastbärare, inlagring till buffertplats, flytt till plockplats, plock till temporär lastbärare, konsolidering till ny lastbärare om ordern har plockats av flera personer, packning till ny lastbärare (kundlåda), ompackning till ny lastbärare då kund kompletterat med beställning av mer gods och lastning av kundlastbärare på ytterligare en lastbärare (kan vara pallläggning). Sammanlagt elva kontakter med godset!

Av Pär Sandström, logistikonsult





Low hanging fruits i supply chain:

“Sluta betala för luft – för luften är inte fri”

PostNord har en målsättning om fossilfrihet 2030. Den infrastruktur vi investerar i för framtiden kommer i hög grad att vara elektrifierad. Där elektrifieringen inte har nått fram kommer biobaserad energi att användas. En klimateffektiv logistik möjliggör den cirkulära ekonomin, och det finns ingen plats för onödigheter. Även den förnybara energin måste hanteras som en ändlig resurs. Med e-handels explosionsartade tillväxt ser vi förskräckt framför oss effekterna om e-handels förpackningar fortsatt kommer att bestå av uppskattningsvis 30 % luft! Hur ska våra gemensamma system för en klimateffektiv logistik klara av en sådan belastning? Och varför ska varuägare och konsumenter betala för att transportera luft helt i onödan?

Lägre kostnad och minskat klimatavtryck

För PostNords del skulle en halvering av den onödiga luften i e-handels förpackningar leda till att vi kan dra ner antalet lastbilstransporter med tusentals varje år. Samma mängd levererat gods till lägre kostnad och med ett mindre klimatavtryck. Hur svårt kan det vara att få bort den onödiga luften i förpackningar, frågar man sig? Våldigt svårt tydligen, säger vi, för annars hade väl luften redan varit borta – vem skulle inte vilja kunna utföra samma tjänst, till en lägre kostnad och med ett mindre klimatavtryck? Här handlar det främst om okunskap kring vad som kan göras och hur enkelt det kan vara att snabbt få en betydande kostnadsbesparing och klimatförbättring i sin logistik.

Förpackningsresan

Inom ramen för PostNords initiativ Förpackningsresan, som pågått sedan 2019, samlar vi e-handlare, förpacknings-, teknik- och mjukvaruleverantörer, förpackningsingenjörer och designers för att ta reda på vilka faktorer som behöver samspela på vägen mellan e-handlare och konsument för att ge förpackningen dess önskade skyddande egenskaper, utan att för den skull överdimensioneras. Frågan har visat sig vara så pass utmanande att till och med akademien har intresserat sig; Chalmers tillsammans med PostNord och DS Smith har just inlett ett tvåårigt forskningsprojekt för att gå till botten med frågan. Vi har inte alla svar, men ser redan tydliga utmaningar:

- Det är enkelt, snabbt, effektivt och därmed billigare att packa i större kartonger.
- Det är dyrare att hålla sig med flera storlekar på förpackningar.
- Det är inte lönsamt att investera i den senaste förpackningstekniken.

Att få bort luften ur förpackningar är en förutsättning för en mer hållbar handel. Tillsammans behöver vi hitta affärsmodeller som gynnar aktörer i e-handelns värdekedja som bidrar till betydande besparingar och en klimateffektiv logistik i alla led.

Luften är inte längre fri!

Av Sofia Leffler Moberg, Head of Sustainable Transformation på PostNord



ELEMENT
LOGIC



OPTIMERA DIN GODSHANTERING MED eOPERATOR

eOperator är Element Logics robotarmslösning för robotiserad styckplock. Maskininlärningstekniken är utvecklad för att automatisera lager ytterligare tillsammans med AutoStore. eOperator optimerar godshanteringen och skapar en länk mellan AutoStore och materialhanteringslösningen.

Handelsutmaningar 2021

– E-handeln, Brexit, tull och geopolitiska risker

ETT PODDSAMTAL I SERIEN LOGISTIK&SUPPLY CHAIN MED PER ANDERS LORENTZON, LARS PERSSON, JIMMY BERGLUND & STEFAN KARLÖF



Under pandemiåret har världens försörjningskedjor utsatts för stora påfrestningar samtidigt som de visat sig mycket sårbara för disruptioner. Som en följd av pandemin har även e-handelstillväxten accelererat, vilket ytterligare satt press på försörjningskedjorna. Detta har lett till insikter om att saker och ting behöver göras annorlunda; risker behöver minimeras och undanröjas om företag ska lyckas hålla sina leveranslöften och uppnå sina ambitioner och mål.



Parallellt och sedan flera år har även andra risker kopplade till geopolitik vuxit sig allt starkare, några exempel är Brexit, handelskrig, tullar och regionala och globala oroshärdar och konflikter. Under ett poddsamtal i serien Logistik&Supply Chain lyftes dessa frågeställningar. Samtalet inleddes med frågan om Brexit, tull och risker kopplade till nya regelverk.

– Fram till dess att Storbritannien utträdde ur EU och Brexit trädde i kraft vid årsskiftet upphörde den fria rörligheten att gälla. Innan dess var det inga tullavgifter, du behövde inte lämna några tulldeklarationer när du importerade och exporterade. All export från EU till Storbritannien måste nu anmälas till tullen och förtullningar måste göras i Storbritannien och från Storbritannien till EU. Det har blivit helt annorlunda och det måste både företag och privatpersoner hålla koll på, säger Per Anders Lorentzon som är en erfaren handelsexpert verksam vid Sydsvenska Handelskammaren.

Handelsreglerna ser dessutom lite olika ut för olika varugrupper, vilket kan medföra att gods fastnar och att oväntade kostnader uppstår.

– Många företag är inte så förberedda på regelverken som Brexit medför bland annat för livsmedel,

kemikalier med mera, vilket gör att många varor riskerar fastna vid gränsen i Storbritannien eller något EU-land. Det kommer reda ut sig på några års sikt men det kommer ta sin tid att få företag att få ordning på det här, säger Lars Persson som är VP Sales Nordic Region, på Descartes Systems Group.

Men det funkar ju att handla med Norge som står utanför EU?

– Ja, men med Norge har vi sedan lång tid byggt upp ett samarbete där det finns en tydlighet kring vilken uppgiftslämning som ska göras och samarbetet mellan Sveriges och Norges tullverk är på en helt annan nivå. Det här med Brexit är väldigt nytt och det råder en otydlighet kring vilka dokument man ska använda och hur ska uppgiftslämningen ska ske vilket leder till att det blir mycket gods stående vid gränserna, det blir förseningar i leveranskedjan och så vidare, säger Jimmy Berglund som är Key Account Manager på Descartes Systems Group och expert på tullsystem.

De digitala tullsystemen kan ge företagen vägledning, automatisering och kontroll över sina processer och säkra att regelverken följs och att rätt avgifter

Ett ytterligare troligt resultat är att digitaliseringen av supply chains kommer att accelerera.



Foto: Descartes

Lars Persson är VP Sales Nordic Region, på Descartes Systems Group.



Foto: Nelsjö

Per Anders Lorentzon är handelsexpert vid Sydsvenska Handelskammaren.

betalas. Denna typ av system finns redan hos de flesta svenska företag som exporterar och importerar. Efterfrågan har dock exploderat på den brittiska marknaden som en direkt följd av Brexit.

– I Storbritannien får vi nu 20–30 nya kunder varje vecka, både stora och små och även i Benelux som är stora transitländer för gods till Storbritannien ser vi en stor efterfrågeökning på våra tullsystem, berättar Lars.

E-handelsexplosionen

E-handeln har som alla vet fullkomligt exploderat under pandemin. Enligt konsultfirman McKinsey accelererade den amerikanska e-handeln på tre månader lika mycket som den tidigare väntades växa under de kommande tio åren. Och samma dramatiska utveckling har skett även i Europa och Asien.

– Vi ser även att e-handeln med andra länder och mängden enstaka försändelser med låga värden har ökat kraftigt, och de ska ju genom tullprocessen de också men här är inte tullmyndigheternas resurser anpassade för de stora varuflödena och då blir det stopp vid gränserna, konstaterar Per Anders.

Konsekvensen blir att varor riskerar bli liggande, trots att svenska PostNord numera har automatiserat hela sitt flöde för hur utrikes paket identifieras och deklaras. Från och med 1 juni i år så gäller nya

regler i hela EU vilket innebär att alla försändelser med länder utanför EU ska förtullas, vilket ytterligare ökar behovet av att digitalisera och automatisera så mycket som möjligt av processerna i alla led i försörjningskedjan.

Geopolitiska utmaningar och risker

Utöver pandemin, e-handelsexplosionen och Brexit så finns det dessvärre även ett stort antal geopolitiska risker och utmaningar med stor potentiell påverkan på världshandeln. Det ansträngda förhållandet mellan USA och Kina inklusive ökande handelstullar, konflikten mellan Ryssland å ena sidan och Ukraina och västvärlden är två av många exempel på en ökad volatilitet i den globala handeln.

– Tyvärr har vi nog bara sett början på ett ökat handelskrig runtom i världen. Man bör vara observant på riskerna och kanske lägga sin tillverkning närmare de egna marknaderna och ha reservlösningar för olika scenarios, exempelvis ett stopp i Suezkanalen, säger Per Anders och framhåller att många företagsledning idag har frågan om handelsrisker och tullar på sitt bord eftersom det har blivit en reell affärsrisk av stor betydelse. Lars instämmer och ser pandemin som något av en väckarklocka.

– Jag tror att pandemin har visat på sårbarheten i de långa försörjningskedjorna med ett starkt bero-

Världens största geopolitiska risker?

Världens största kapitalförvaltare Blackrock Investment, med ett förvaltad kapital på cirka 87 biljoner kronor, menar att de tio mest sannolika geopolitiska riskerna just nu i rangordning är:

1. **Global teknologisk frikoppling.** Den teknologiska frikopplingen mellan USA och Kina, som en konsekvens av stormakternas rivalitet och där länderna vill säkra sin egen försörjningsförmåga av alla strategiska teknologier och komponenter, vilket kan komma att drabba resten av världen.
2. **Omfattande cyberattacker.** Skydd av riskutsatta nätverk som är sårbara för spioneri, intrång och sabotage.
3. **Politiska risker på framväxande marknader i spåren av Covid 19.** Risk för smittspridning och politisk oro i länder som inte får bukt med Covid 19 på grund av brist på vaccin.
4. **USA och Kinas strategiska konkurrens.** En av dessa risker är ett kinesiskt militärt agerande mot Taiwan och/eller i Syd kinesiska havet.
5. **Nordkorea.** Nordkoreas fortsatta militära och nukleära upprustning och tester av ballistiska missiler och liknande provokationer från Nordkorea.
6. **Covid 19 bryter ut igen.** Att bekämpandet av Covid 19 misslyckas och pandemin bryter ut igen i nya varianter i den utvecklade världen.
7. **Terrorattacker.** Att större terrorattacker inträffar som skördar många människoliv och skapar störningar i det globala affärslivet.
8. **Spänningar i gulfen.** Att USAs förhandlingar med Iran kring kärnteknologi misslyckas och leder till ytterligare spänningar.
9. **Europa fragmenteras.** Att EU-ländernas sammanhållning försvagas på grund av den politiska utvecklingen i respektive land (Tyskland, Frankrike m.fl.) och att problem med utrullningen av vaccinationen mot Covid 19 leder till ytterligare nedstängningar.
10. **Oenighet i klimatfrågan.** Att de utvecklade länderna misslyckas med att reglera kring investera i en utveckling som leder fram till ambitionen om nollutsläpp av klimatgaser.

Källa: Blackrock Geopolitical Risk Indicator, 2021

ende mellan olika länder. I början på pandemin blev det tydligt hur detta påverkade företagens produktion och leveransförmåga, konstaterar han.

"Resiliens"

De flesta bedömare är idag överens om att pandemin var en katalysator för ett ökat fokus på just risk och "resiliens", det vill säga motståndskraft, som kommer påverka supply chains och världshandeln under lång tid. Ett par månader efter att pandemin drabbade världen började många storföretagsledare tala om behovet av mer dual sourcing, multi sourcing, nearshoring, och ökad kapacitet och mer riskanalys för att i framtiden bättre kunna hantera och motstå konsekvenserna av plötsliga skeenden och säkra tillgången till affärskritiska råvaror och komponenter.

Fler alternativ

De väntade konsekvenserna av den ökade riskmedvetenheten är att företagets leverantörsbas kommer förändras. Att köpa affärskritiska råvaror, komponenter och tjänster från en leverantör, eller en geograf-

isk region kommer sannolikt inte fungera framöver. Detsamma gäller även egna tillverkningsenheter, distributionscenter och logistikleverantörer, där det på samma sätt tycks logiskt att diversifiera strukturerna, även om det kostar lite mer. På samma sätt förutses en ökning av extrakapaciteten i försörjningskedjorna, där det måste till ökade buffertar av komponenter, färdigvaror och generellt sett mer kapacitet och fler alternativ försörjningskedjorna.

Snabbare digitalisering

Ett ytterligare troligt resultat är att digitaliseringen av supply chains kommer att accelerera. Målet är att få en bättre visibilitet, datakvalitet och kontroll och därmed en bättre förmåga att snabbt fånga upp och undvika eller i varje fall minimera konsekvenserna av olika oförutsedda skeenden.

FÖR BESLUTFATTARE I SUPPLY CHAIN

Supply Chain Effect

MMXXI

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.



Stockholms
universitet



Kommande nummer 2021:

NR 4 *Distribueras vecka 38.*
Fördjupning: **Supply chain design,
planering och optimering**

NR 5 *Distribueras vecka 45.*
Fördjupning: **Visibilitet och
samverkan i supply chain**

NR 6 *Distribueras vecka 51.*
Fördjupning: **Automation, Robotar,
AI och ML**

För mer information och annonsbokning
kontakta oss på annons@karlof.se
eller ring oss på telefon 08-466 99 50.

www.sceffect.se



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



Vad har Ahlsell, Apotek Hjärtat och DB Schenker gemensamt?

Svaret är att de alla har valt supply chain lösningar från Industri-Matematik. Smarta end-to-end-lösningar som automatiserar, skapar kontroll, visibilitet och effektivitet i stora komplexa försörjningsflöden. Resultatet för våra kunder är bättre förutsättningar att växa med både god lönsamhet, hållbara flöden och glada kunder.

Våra robusta lösningar – IMI WMS™ och IMI AOM™ – hanterar dagens allt mer riskutsatta och komplexa flöden med hög flexibilitet och över 99,9 procents upptid. Båda lösningarna utvecklades oavbrutet med ny värdeskapande funktionalitet, ofta i nära samarbete med våra kunder.

Hälsa gärna på oss på im.se!

Industri-Matematik International AB info@im.se im.se



Industri-Matematik International AB, IMI, grundades 1967 av den svenska kärnfysikern Martin Leimdörfer. Sedan dess har bolaget utvecklats och ömsat skinn många gånger. Dagens IMI är ett modernt, snabbfotat och hållbart mjukvarubolag specialiserat på supply chain lösningar. Några av våra kunder är Ahlsell, Apotek Hjärtat, Bergendahls Food, Canadian Tire, DB Schenker, Logent och NorgesGruppen.