

FÖR BESLUTFATTARE I SUPPLY CHAIN

# Supply Chain

## Effect

NUMMER 1/2022

**TEMA:** HÅLLBARHET, RISK OCH RESILIENS

**Intervju med Ahlsells vd och koncernchef Claes Seldeby:**

”Tror på mer lokala och regionala supply chains”

Cirkulära flöden i modeindustrin

Möt Lykos logistikchef Anna Persson

Det hållbara lagret

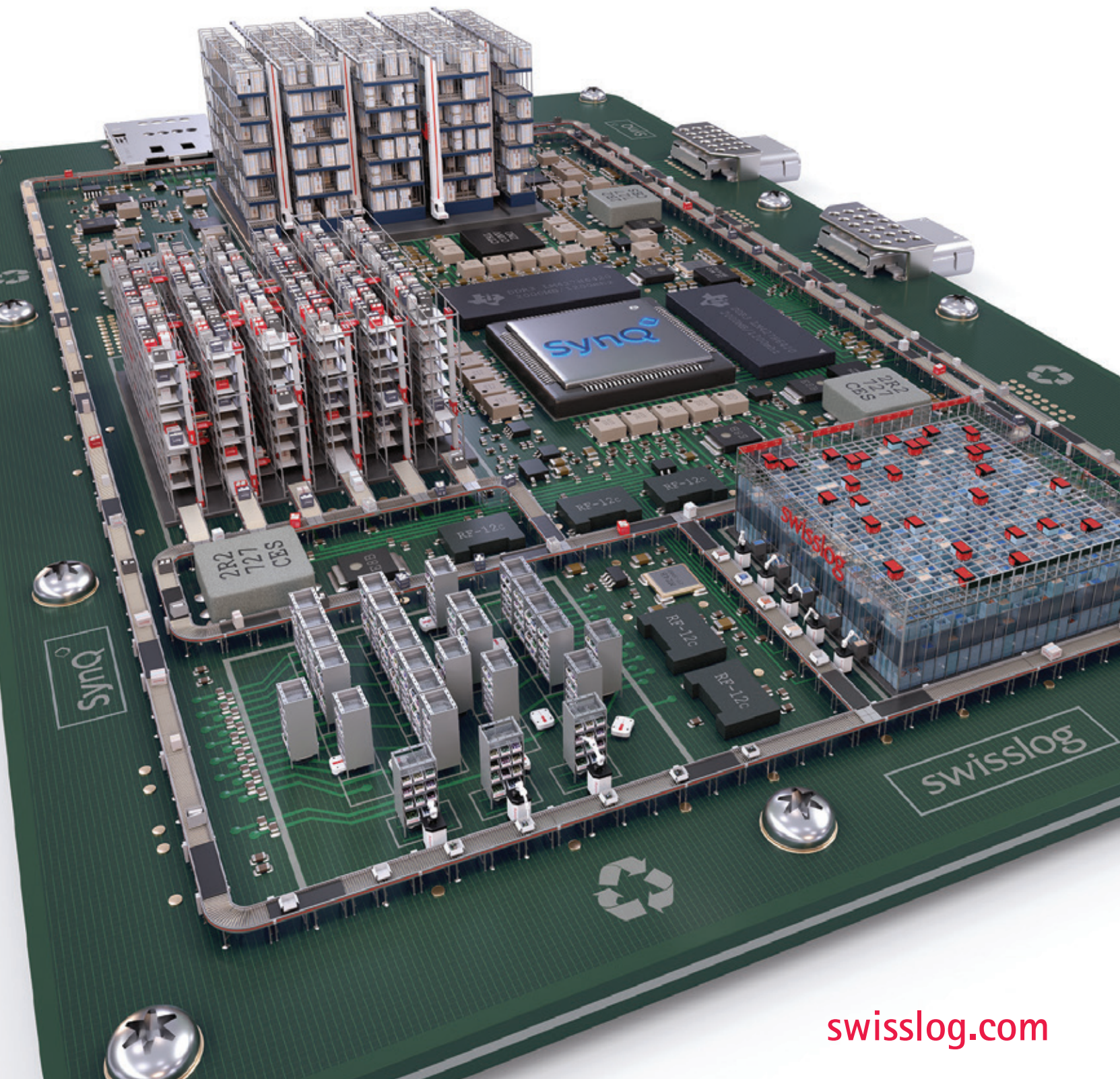


# LOGISTIKLÖSNINGAR OCH DATA PERFEKT SYNKRONISERADE.

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



# "Vafan! Ska vi börja odla morötter i stället!"

Hållbarhetsfrågorna är inte nya men de har under senare år fått en prioritet av aldrig tidigare skådat slag. Många av oss minns att det spirade en slags hållbarhetstrend på nittiotalet. Miljöchefer utsågs och det talades om ändliga resurser. Men det var mest en stabsfråga driven av de verkligt övertygade – inte sällan framstod hållbarhetsarbetet som lite sekteristiskt.

Jag minns när en framträdande och respekterad miljödebattör vid slutet av nittiotalet höll föredrag på en stor logistikkonferens. Han varnade i starka ordalag för klimathotet. Jag satt intill arrangörens koncernchef som lutade sig mot mig och halvviskade sa: "Vafan snackar han om! Ska vi börja odla morötter i stället!"

Då tyckte jag att kommentaren var lite småkul om än plump. Nu och i eftertankens kranke blekhet inser jag att kommentaren var både korkad och högst beklaglig, särskilt när den kom från en person med stor beslutsamt.



Nu är medvetenheten och kunskapsnivån en helt annan. Inte bara om miljö- och klimatfrågan utan om hela hållbarhetsfältet där även den sociala- och ekonomiska hållbarheten ingår.

Kring 2005-2006 fick hållbarhetsfrågorna ny fart med den bästsäljande boken och filmen *An inconvenient truth – the crisis of global warming* av Al Gore, före detta amerikansk vice president. Med Gore började klimatfrågan diskuteras brett och även om inte alla övertygades av budskapet så blev frågan legitim på ett helt nytt sätt.

Sen kom det från 2018 ytterligare en push med Greta Thunberg. Kanske var det en "Gretaeffekt" som slutligen gjorde att hållbarhetsfrågan etablerades som högprioriterad på styrelsernas och företagsledningarnas bord. Oavsett hur orsakssambanden ser ut så är det idag en realitet att hållbarhetsfrågorna – som ju alla även i högsta grad berör risk management – är en självklarhet för de flesta företag i vår del av världen. Och när frågorna numera finns på styrelsens och ledningens bord hamnar de till stor del även på de supply chain-ansvarigas bord.

Min uppfattning är att det ofta finns ett visst glapp mellan kraven och målen på den högsta nivån och hur dessa omsätts i tydliga mål för inköp, produktion och logistik. Fortfarande handlar målen för supply chain ofta i första hand om ekonomisk effektivitet, om kostnader – vilket i och för sig ofta sammanfaller med klimatnytta – men definitivt inte alltid. Det ska bli intressant att se hur detta utvecklas framöver och hur företag väljer att balansera olika mål mot varandra. Just nu känns det som att det händer väldigt mycket, att allt fler ledande, lönsamma företag vågar ta radikala beslut för att möta morgondagens hållbarhetskrav.

Trevlig läsning!

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** Fotofabriken/Niclas Kindahl



Stockholms  
universitet



LUND  
UNIVERSITY

## 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: Hållbarhet, risk och resiliens i supply chain</b>	6
<b>”Smart logistik och hållbarhet är en del av vårt kunderbjudande”</b> Intervju med Claes Seldeby, vd och koncernchef på Ahlsell	12
<b>Cirkulära flöden av använda textilier – klassiska logistikutmaningar i en ny kontext</b> Av Erik Sandberg	20
<b>”Kulturen och medarbetarna ger oss en effektiv och serviceinriktad logistik”</b> Intervju med Anna Persson, logistikchef Lyko	26
<b>Det hållbara lagret</b>	30
<b>Kan försörjningskedjan vara både hållbar och resilient?</b> Av Alan Duncan	36
<b>Miljöansvar prioriterat när konsumenten väljer e-handlare och leveranssätt</b> Av Dan Hellström	40
<b>Nästa nummer v17, 25-29 april</b> Tema: Den datadrivna försörjningskedjan	41
<b>Utgivningsplan 2022</b>	41

## Kommande nummer 2:



TEMA: Hållbarhet, risk och resiliens i supply chain

# Stort glapp mellan ambitioner och praktisk handling

Hållbarhet och senare års fokus på risk och resiliens i de globala och nationella försörjningsflödena prioriteras alltmer på de högsta nivåerna i företag och organisationer. Kraven från både styrelse, företagsledning, konsumenter, kunder och samhälle ökar samtidigt som försörjningsflödena har blivit allt mer komplexa och volatila och därmed fyllda med potentiellt mycket kostsamma risker.

Ett hållbart arbete – Corporate Sustainability – med supply chain management handlar om att långsiktigt skapa aktieägarvärde genom att arbeta målmedvetet och systematiskt med miljömässiga, sociala, mänskliga och ekonomiska frågor (se definitioner på sidan 9). Arbetet bör omfatta hela försörjningskedjan – från produktdesign/utveckling till råmaterial och materialval, tillverkning, förpackningslösningar, transport, lager, distribution, konsumtion, retur och slutlig hantering (förbränning, deponering osv.).

## Hållbar supply chain management

Att arbeta hållbart med supply chain management börjar med en medvetenhet och kunskap om det egna företagets miljömässiga, sociala och ekonomiska påverkan i sin försörjningskedja. Dessutom behövs det givetvis intern kunskap och kompetens kring hur ett hållbarhetsarbete bör bedrivas och en god förståelse för det egna företagets hållbarhetsutmaningar och tydligt formulerade hållbarhetsmål. För alla

supply chain-ansvariga är det en utmaning att möta krav på kostnadseffektivitet och hållbarhet samtidigt med krav på tillväxt och hög servicegrad.

## Balansera motstridiga mål

Trots dessa motstridiga mål tycks attityderna till hållbarhetsfrågorna mogna ganska snabbt på ledningsnivån. Enligt en enkät som genomfördes 2021 bland 1 000 beslutsfattare i supply chain (Oxford Economics/SAP 2021) syns en förskjutning i riktning mot att hållbarhet ökar i betydelse. De flesta respondenterna i undersökningen ser hållbarhet som ett viktigt långsiktigt arbete och något som differentierar verksamheten och på samma gång reducerar risk. Samtidigt finns det ofta motsättningar mellan olika mål och ambitioner, som därmed behöver balanseras. Exempelvis står ofta kundkrav som hög tillgänglighet, snabbhet och service i motsatsställning till hållbarhet. Detsamma gäller ofta för krav på effektivitet och lönsamhet, där enbart 42 procent av respon-

denterna i den nyss nämnda enkätundersökningen uppger att de är beredda att göra avkall på kortsiktig lönsamhet i utbyte mot långsiktig hållbarhet.

Av enkäten framgår även att trots att de flesta har ställt upp mål för sitt hållbarhetsarbete så är det sämre ställt med förmågan att realisera målen. För även om två tredjedelar av respondenterna uppger att de har en tydlig målbild för sitt hållbarhetsarbete i supply chain så är det betydligt färre som säger att de närmar sig sina mål. Ett exempel som framhålls i enkäterapporten är att enbart 52 procent av de medverkande har reducerat sina totala transportsträckor, trots att minskad klimatpåverkan från transporter är ett prioriterat mål för de flesta.

#### Många aktörer

Ytterligare en faktor som försvårar hållbarhetsarbetet i supply chain är förstås att försörjningskedjor är nätverk som inbegriper många aktörer som agerar mer eller mindre självständigt. Företag drar också

gränsen för det egna hållbarhetsarbetet på lite olika sätt. Vissa ställer mycket tuffa krav på sina leverantörers och deras leverantörers hållbarhetsarbete och betraktar hela kedjan eller nätverket som ett gemensamt ekosystem där det egna hållbarhetsansvaret inte enbart gäller det egna företags agerande, utan hela leveranskedjans påverkan. Andra sätter gränserna för sitt eget agerande och ansvar betydligt snävare.

En försvårande omständighet är att den grad av insyn i leverantörernas processer som är nödvändig för att med säkerhet kunna bedöma och verifiera en tillräckligt god nivå på hållbarhetsarbetet ofta saknas, vilket ytterligare försvåras av att det i allmänhet finns flera lager av leverantörer i en försörjningskedja. Här finns dock stora variationer mellan olika branscher, företag och sourcingmarknader beträffande vad som är möjligt att göra, mäta, kontrollera och verifiera.



# Make Your Supply Chain a Sustainability Champion

Sense and respond intelligently

Download your white paper today!

.....  
[blueyonder.com/sustainableupplychains](https://blueyonder.com/sustainableupplychains)







Ungefär hälften av företagen i undersökningen har reducerat sina totala transportsträckor, trots att minskad klimatpåverkan från transporter är ett prioriterat mål för de flesta.

### Miljöpåverkan i supply chain

Det arbete som fokuserar på miljömässig hållbarhet i försörjningskedjan är i praktiken främst inriktat på att reducera det totala klimatavtrycket, vilket ofta resulterar i en mer optimerad försörjningskedja, end-to-end. Det innebär i allmänhet att även kostnadsminskningar och ökad lönsamhet blir följd, vilket underlättar dessa initiativ. För de allra flesta företag är det i supply chain som den stora påverkan på klimat, ekonomi, människor och samhälle sker. Ofta fokuseras en produkts hållbarhet enbart ur perspektivet hur den har tillverkats och om den är återvinningsbar. Transport och distribution av produkten i fråga har traditionellt sett inte beaktats och lyfts upp i tillräcklig grad, liksom vilka bränslen och energislag som används, men detta har förändrats under senare år. Numera ställs det ökade krav på klimatsmarta transporter och på mätning av emissioner från transporterna. Olika mjukvaror för transportoptimering används mer och mer, exempelvis för val av transportslag, ruttplanering, fyllnadsgrader och ekonomisk körning. Detsamma gäller för hubbar och lager, där digitala verktyg och mjukvaror som WMS och lagerstyrningssystem utrustas med funktionalitet som driver minskad klimatpåverkan.

### Nollnettoutsläpp

Den miljömässiga hållbarheten är först och främst inriktad på att minimera utsläppen av växthusgaser. Många länder och företag har här åtagit sig att ha nollnettoutsläpp år 2045 i enlighet med internationella överenskommelser och konventioner. För Sve-

rige innebär klimatmålet att utsläppen av växthusgaser ska vara minst 85 procent lägre 2045 jämfört med 1990. 70 länder står för mer än 80 procent av CO<sub>2</sub>-utsläppen och de som svarar för 90 procent av världens samlade bruttonationalprodukt har gjort åtaganden för att uppnå nollnettoutsläpp. Det har även mer än 5 235 företag, 1 049 städer, 67 regioner och 441 av världens ledande investerare gjort som en del av FNs kampanj "Race to Zero".

### Transformation av den globala ekonomin

Ambitionerna globalt är med andra ord högt ställda, många aktörer är med på tåget och trycket på praktisk handling ökar för varje dag. Fram till 2045 och på ännu längre sikt handlar det om en enorm transformation av hela den globala ekonomin. En fundamental och storskalig omvandling som bland annat kräver en utfasning av fossila bränslen, användning av förnybar energi, klimatsmässig byggnation och ombyggnation av fastigheter, klimatsmart elektrifiering av fordon, användning av biobränslen, förändrade sätt att bedriva jordbruk, begränsad skogsavverkning och återskapande av skog, och en hel del annat. Långsiktiga åtgärder som när de gradvis genomförs får effekt i alla företags leveranskedjor och miljöredovisningar.

*Nollnettoutsläpp eller klimatneutralitet betyder att så låga utsläpp som möjligt eftersträvas och där det som trots allt släpps ut kompenseras med negativa utsläpp eller kolupptag, så att utsläppen blir noll.*



# Hållbarhetsarbetets fyra pelare:



## Miljömässig hållbarhet

Ofta tänker vi på hållbarhet i termer av det som berör vår ekologiska miljö. Fokus här är på att skydda naturkapitalet, dvs. vår luft, vatten, mark och andra naturtillgångar. För att beteckna något som miljömässigt hållbart krävs att våra behov idag inte negativt påverkar framtida generationers behov. Merparten av den miljöpåverkan som sker från företag finns i de aktiviteter och processer som utförs i försörjningskedjan.



## Ekonomisk hållbarhet

Här avses arbetet för att säkra samhällets eller företagets ekonomiska kapital och därmed lönsamhet. Med andra ord är en god och stabil tillväxt en del av ekonomisk hållbarhet, men det gäller att växa på ett ansvarsfullt sätt som inte inverkar negativt på övriga hållbarhetsmål. Här kritiseras ibland dagens redovisningsmetoder för att inte ta hänsyn till den miljökostnad som är en följd av i princip all mänsklig verksamhet.



## Social hållbarhet

I det sociala hållbarhetsarbetet ingår typiskt frågor som rör arbetsvillkor, rättvisefrågor, mänskliga rättigheter och andra etiska ställningstaganden. I supply chain är ett typexempel arbetsvillkor för logistikmedarbetare, exempelvis lastbilschaufförer och lagerarbetare, men givetvis även arbetsvillkor hos leverantörer.



## Mänsklig hållbarhet

De mänskliga hållbarhetsaspekterna liknar de sociala. Här är dock fokus mer på att förvalta och utveckla humankapitalet, bland annat genom att säkerställa en god hälsa, kompetensutveckling och ta ansvar för människors välbefinnande i den miljö där man bedriver verksamhet eller utvinner sina råvaror etc.

Källor: RMIT University 2019, Organizational Change for Corporate Sustainability Benn et al 2014.



Resiliens är på svenska ett nyord inom logistik och supply chain. Ordet har dock länge använts inom bland annat ekologi och psykologi för att beteckna motståndskraft och förmåga till återhämtning.

## Hur påverkar en ökad resiliens i supply chain hållbarhetsmålen?

Hållbarhetsmål har i kombination med ett ökat risktänkande blivit centrala drivkrafter för utvecklingen i våra globala supply chains. I spåren på covid-19 har denna utveckling accelererat ytterligare när behovet av mer motståndskraft, eller resiliens, i de komplexa och volatila globala nätverken har blivit uppenbart.

En utmaning är att balansera olika hållbarhetsmål mot varandra och mot strävan efter mer robusta försörjningskedjor. Det mest tydliga exemplen på denna motsättning är hur ökad resiliens kan inverka negativt på den ekonomiska hållbarheten men även på klimatmål och på social- och mänsklig hållbarhet. Några typiska exempel på åtgärder som stärker resiliensen men på olika sätt kan påverka hållbarheten är dual-/multi sourcing, nearshoring, ökade lager, djupare leverantörssamarbeten och digitala verktyg.

### ▪ Dual- och multisourcing

Fler alternativa leverantörer – helst på olika kontinenter – ger ett minskat beroende och därmed en minskad risk för störningar. Med fler alternativa leverantörer ökar dock sannolikt transaktionskostnaderna samtidigt som förhandlingsstyrkan minskar. Å andra sidan ger fler alternativa leverantörer en ökad konkurrensutsättning som kan pressa priserna.



#### ▪ Nearshoring/reshoring

Att sourca i närområdet ger för europeiska företag en stabilitet och minskad risk. Men med en ökning av inköpen från mer näraliggande leverantörer ökar ofta inköpskostnaderna, medan å andra sidan transportkostnader och klimatpåverkan påverkas positivt. Även den sociala- och mänskliga hållbarheten ökar sannolikt som ett resultat av minskade köp och tillverkning i Asien.

#### ▪ Ökade lager och fler lagerpunkter

En vanlig åtgärd har under senare år varit att öka upp den egna kapaciteten och lagerhålla lite mer, ofta på fler ställen, för att därmed stå bättre rustad om störningar uppstår i försörjningskedjan. Att gå från just-in-time till just-in-case om man så vill. Med dessa buffertar minimeras risken för brister och en hög leveransprecision säkras. Åtgärderna kostar naturligtvis mer i form av kapitalbindning, inkurans och hantering samtidigt som de ger en ökad klimatpåverkan.

#### ▪ Djupare samarbeten

En annan strategi för att bättre stå emot störningar är att ingå djupare och närmare samarbeten med nyckelleverantörer för att bli mer resiliert och reducera risk. Även här kan, i alla fall teoretiskt, djupare

samarbeten negativt påverka företagets ekonomi som en följd av ett minskat konkurrenstryck.

#### ▪ Digitala verktyg

Efterfrågan på digitala verktyg för samarbete, visibilitet och överblick i försörjningskedjan har ökat drastiskt under senare år. Nyttan är uppenbar och gör det möjligt att i tid förutse och undvika störningar och på olika sätt agera för att minimera effekterna av de störningar som faktiskt inträffar. Den negativa effekten kan förstås bli att lösningar på störningar blir mer klimatpåverkande än vad som skulle varit fallet om inget alls gjordes för att hantera situationen.

#### Resiliens kontra hållbarhetsambitioner

En ökad robusthet i försörjningskedjorna är liksom hållbarhet vad gäller klimat, ekonomi, människa och samhälle icke-förhandlingsbara mål. Men ibland uppstår målkonflikter och då gäller det att med helhetssyn utforma flöden som balanserar de olika målen på ett klokt sätt. Som grund för dessa avväganden behövs givetvis en grundlig analys av olika risker och sannolikheten för att riskerna blir verklighet.

**ELEMENT**  
LOGIC

## MINSKA DINA KOLDIOXIDAVTRYCK. GO GREEN.

AutoStore-roboten använder inte mer energimängd än tio dammsugare och kan enkelt köras på solenergi. De är inte heller beroende av upplysta eller varma lokaler för att fungera. Automatiserade lagerlösningar från Element Logic erbjuder yteffektiva och energimedvetna alternativ som minskar dina koldioxidavtryck för ett mer hållbart lager.

LÄS MER OCH KONTAKTA OSS  
PÅ [ELEMENTLOGIC.SE](https://www.elementlogic.se)







*Claes Seldeby vd och koncernchef i Ahlsell Group:*

# "Smart logistik och hållbara lösningar är en del i vårt kund-erbjudande"

AV STEFAN KARLÖF

Den 1 augusti 2021 tog Claes Seldeby över som vd och koncernchef i Ahlsell Group – ett anrikt företag omtalat för sin effektiva logistik och försörjningskedja. Sedan några år pågår en intensiv utveckling av koncernens digitalisering, automatisering och hållbarhetsarbete. Satsningar som ska ta Ahlsells supply chain till nya höjder.

– Ett ständigt förbättringsarbete med målet att utveckla våra verksamhetsprocesser finns i vårt dna. Eftersom vi sedan länge expanderar snabbt och gör många förvärv är det vitalt att vi tillvaratar synergier och utvecklar gemensamma processer baserade på best practice, säger Claes Seldeby.

Ahlsell erbjuder ett brett sortiment inom områdena vatten & avlopp, värme & sanitet, ventilation, isolering, el, kyl, bygg, plus en hel del annat. Varje år

säljs cirka 500 000 olika artiklar varav ungefär 200 000 av dessa finns lagerhållna för leverans en dag efter beställning. Mot den bakgrunden är förstas logistik och varuförsörjning centrala delar i verksamheten, och det görs löpande stora investeringar i digitalisering, lagerautomation och utveckling av smarta, värdeskapande logistiklösningar.

– En stor del av vår verksamhet handlar om hur vi levererar till våra kunder och om vårt logistiska



erbjudande som utmärks av extremt hög tillgänglighet och korta ledtider. Framåt ser vi att vi kan göra mycket mer för att förbättra produktiviteten hos våra kunder i byggbranschen, bland annat genom att leverera under natten och säkra att allt som behövs nästa dag finns på plats när byggarbetaren eller installatören kommer till jobbet. Dessutom tar vi ansvar för att konsolidera transporter från andra leverantörer och leverera samlat till byggarbetsplatser, vilket påverkar både kostnader, effektivitet och inte minst hållbarhet positivt, berättar Claes.

#### **Driver utveckling i byggbranschen**

Byggbranschens logistik är fortfarande ganska rudimentär och utvecklingsmöjligheterna är stora. Här vill Ahlsell vara en aktiv partner som bidrar till branschens ökade effektivitet och hållbarhet.

För att driva effektivitet, ökad servicegrad och hållbarhet hos sina kunder satsar Ahlsell på alltmer digitalisering och innovativa leveranstjänster. Exempel på detta är leverans till paketskåp, drop-shipment direkt från leverantörer, logistikoptimering för bland annat hög tillgänglighet, korta ledtider, koordinering och samordning av leveranser, hållbara transportval och just-in-time-leveranser.

– Branschen har inte lyckats med sin produktivitet utveckling på samma sätt som industrin, men här finns det stora möjligheter att förbättra

utnyttjandegraden på personalen genom en mer smart, hållbar och stödjande logistik som ökar effektiviteten hos våra kunder, säger Claes Seldeby och förklarar att Ahlsell ska vara en one-stop-shop som erbjuder ett stort sortiment med hög tillgänglighet och som levereras på ett sätt som skapar värde för byggbranschen.

#### **Automatiserade lager**

Sedan millennieskiftet har Ahlsells utveckling varit explosionsartad med kraftigt ökade volymer och ett ständigt större sortiment. Mot den bakgrunden fattades 2011 beslutet att bygga världens då största automatiserade lager, i Hallsberg. Centrallagret i Hallsberg expanderade i snabb takt och efter framgången etablerades även centrallager i Finland och Norge. Under 2018 fattades beslut om att investera ytterligare 450 miljoner kronor i Hallsberg, en satsning som följdes av ytterligare en investering på 70 miljoner kronor två år senare. Även i Ahlsells centrallager i Norge och Finland automatiseras allt fler processer, med syftet att hanteringen ska bli ännu effektivare och snabbare.

#### **Lagledare och god förebild**

För Claes Seldeby tycks karriären gått som på räls. Efter gymnasiet och militärtjänsten fick han jobb på den globala elektronikkoncernen Schneider



## Människor gör ju inte det du säger utan det du gör.

Electric. Där arbetade han i olika befattningar under sammanlagt nästan 16 år, bland annat som vd för koncernens svenska bolag. Därefter gick han vidare till rollen som vd och koncernchef på FM Mattsson Mora Group och sedan 2016 heter arbetsgivaren alltså Ahlsell – ett bolag som är verksamt i en liknande sfär som både Schneider och FM Mattsson och som befinner sig på en intensiv utvecklingsresa. På frågan om vilka som är Claes främsta ledaregenskaper konstaterar han själv att han ser sig som en lagledare.

– Jag tror att mina styrkor som ledare är min förmåga att utveckla teamet och människorna runt omkring mig och skapa en miljö där alla ska kunna bidra på bästa möjliga sätt. Försöker du göra allt själv så kommer du till korta. Förmågan att kunna växla från det långsiktiga, strategiska perspektivet till det mer kortsiktiga och operativa är centralt. Det gäller att de människor du har omkring dig också

lyckas, att de har möjlighet att påverka och att du stöttar dem i deras arbete. Kanske kan man säga att det är ett strategiskt, resultatriktat och empatiskt ledarskap som har lyckats bra för mig, säger han.

### Pep Guardiola

Den sportintresserade Claes associerar till fotbollsvärlden där spanjoren Pep Guardiola ofta framhålls som världens främste coach och lagledare.

– Guardiola var ju inte världens bästa fotbollsspelare men han blev en av världens främsta fotbollstränare och har lyckats formera de bästa lagen överallt där han varit. Som lagledare gäller det att vara sig själv, men på samma gång vara en god förebild och ett föredöme konstaterar Claes.

– Människor gör ju inte det du säger utan det du gör. Därför måste man ha en förståelse för att det är skillnad på att vara chef och att vara en del av teamet och exempelvis inte stanna kvar längst



# 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](http://www.toyota-forklifts.se/toyota-lean-academy)

**TOYOTA**  
MATERIAL HANDLING

Lean Academy



Foto: Pavel Koubek



Foto: Pavel Koubek



Foto: G975FXU8DTH7

på restaurangen eller firmafesten, utan att vara en förebild och föregå med gott exempel.

### Jean Pascal Tricoire

En av de personer som varit en god förebild i Claes yrkesliv är Schneider Electrics ordförande och koncernchef Jean Pascal Tricoire – en företagsledare som bland annat utsetts till en av världens 100 främsta CEOs av Harvard Business Review.

– Han är en ledare som verkligen har influerat mig. Jean Pascal är extremt tydlig och på våra strategidagar hade vi inte 18 punkter på agendan utan tre, så ingen kunde missa vilka våra utmaningar och fokusområden var. Han är en skicklig ledare och kommunikatör som tidigt satsade på att utveckla människor, mångfald, jämställdhet och hållbarhet, berättar Claes och tillägger att Schneider Electric har haft en väldigt fin utveckling under Tricoires tid.

### Digitaliseringssatsning

Ahlsell startade sin omfattande och snabbväxande e-handel för tjugo år sedan och driver sedan flera år ett ambitiöst digitaliseringsarbete med fokus på att utveckla lösningar som förbättrar verksamheten och gör vardagen enklare för både kunder, leverantörer och medarbetare.

– Vi har byggt upp en mycket kompetent organisation som uteslutande arbetar med vår digitalisering och på så sätt bli mindre beroende av externa leverantörer. Vi har skapat ett antal så kallade agila

team som arbetar med allt från analys av data för att bättre förstå våra kunders beteenden och behov och därefter utveckla exempelvis ett mer datadrivet sälj och produktförsörjning, säger Claes, men erkänner att det för de flesta bolag är en lång resa kvar tills ett verkligt datadrivet arbetssätt har uppnåtts.

– Vi har ju enorma datamängder och de finns i ganska många olika system, precis som hos många större företag, så vi arbetar nu inom alla områden med att samla, strukturera och säkerställa våra relevanta data.

### Pandemin accelererar digitaliseringen

Digitalisering, IT och teknik är med andra ord prioriterat i Ahlsell. Ett betydelsefullt partnerskap har sedan decennier etablerats med svenska Industri-Matematik International, IMI, som är en aktiv part i koncernens pågående digitalisering. I Ahlsells intensiva arbete för att strukturera och tillgängliggöra data är IMIs systemlösningar och kompetens centrala komponenter.

– Vi har ERP-systemet IMI AOM som integrerar försäljning, inköp, e-handel och orderhantering på ett effektivt sätt i hela koncernen. Systemet fungerar även som en digital plattform för de övriga digitala lösningar som vi löpande integrerar, förklarar Claes och konstaterar att Industri-Matematik och deras system är en nyckelfaktor för att hantera den tilltagande komplexiteten i koncernens supply chain.





Foto: Fotofabriken/Niclas Kindahl

### **Mer lokala och regionala supply chains**

Under Covid-19 har Ahlsell precis som många andra företag drabbats av leveransproblem till följd av osäkerheter i försörjningskedjan. Samtidigt har pandemin accelererat bolagets digitala transformation berättar Claes.

– Pandemin har drivit på och stimulerat mer digitala beteenden, både vad gäller affärsmöten men även digital leverans av tjänster. Generellt sett har vi klarat av pandemin bra. Nu tar vi mer höjd för osäkerhet när vi köper in, men vi har också blivit duktigare på att erbjuda ersättningsprodukter och på att parera svängningar på olika sätt.

Merparten av Ahlsells leverantörer finns i Europa, men de leverantörerna har i sin tur ofta sina leverantörer i Asien. Claes ser framför sig en utveckling mot alltmer lokala och regionala försörjningskedjor som en följd av pandemin och de problem som denna har skapat i de globala försörjningsflödena från Asien.

– Vi och många andra företag vill reducera sina ledtider, minska sin miljöbelastning och säkerställa att krav på mänskliga rättigheter uppfylls. För oss är dessa risker en stor fråga som kommer att påverka hur vi organiserar vår försörjningskedja framöver.

### **Brett hållbarhetsarbete**

Ahlsells eget hållbarhetsarbete är sedan många år en högprioriterad fråga med ambitiösa mål. Grunden för hållbarhetsarbetet är FNs "Sustainable Develop-

ment Goals" och arbetet sker i första hand inom de fyra huvudområdena; minskad miljöpåverkan, ansvarsfulla inköp, hälsa och säkerhet samt innovation och samarbete. Claes konstaterar att Ahlsells stora kunder driver hållbarhetsarbetet mycket målmedvetet och att kraven kommer att skärpas än mer i framtiden.

– Den största förändringen framåt kommer vara inom hållbarhetsområdet och där ska vi vara en leverantör som både möter och överträffar byggbranschens hållbarhetsambitioner. Vi ska även vara en partner som på olika sätt ser till att våra mindre kunder får den vägledning som behövs så att de i sin tur kan installera rätt typ av produkter och lösningar hos de stora byggföretagen, säger han.

### **Högt ställda klimatmål**

Ahlsell har som mål att halvera sitt klimatavtryck under perioden 2016-2030 och att därefter bli helt fossilfria 2045. Och man är på god väg. Under perioden 2016-2020 reducerades klimatavtrycket med 40 procent i verksamheten. Det vill säga för ingående och utgående transporter, tjänsteresor och energianvändning lager, butiker och kontorslokaler. Den enskilt största utsläppskällan är transporter till kund, som står för nästan 60 procent av Ahlsells totala klimatpåverkan.

– På transportområdet har vi redan till stor del ställt om från diesel till HVO100 som ett första steg och vi arbetar med dataanalys för att ännu bättre



kunna optimera våra flöden i samarbete med våra transportpartners. På transportsidan kommer en ökad flödesoptimering leda till att onödiga transporter undviks och att vi förbättrar vår konsolidering, fyllnadsgrader och ruttplanering. Dessutom ska returtransporter i ökad utsträckning hanteras av de fordon som levererar gods till byggarbetsplatser, säger Claes och framhåller även den omfattande materialåtervinning som görs i verksamheten, där 90 procent av allt förpackningsmaterial som används vid koncernens tre lageranläggningar återvinns.

#### **”Välja hållbara leverantörer”**

Eftersom Ahlsell inte producerar sitt eget sortiment så gäller det att bolagets leverantörer även lever upp till högt ställda hållbarhetskrav. Claes håller med om att detta är en stor utmaning, men är ändå hoppfull kring möjligheterna att påverka.

– Jag tror på att ny teknologi kan göra mycket i kombination med ökade krav från samhälle, konsumenter och köpande företag. Om exempelvis inte transporterna snabbt blir bättre ur miljösynpunkt så kommer det ske en förflyttning från globala leverantörer till regionala och lokala. Detta är ju det sätt på vilket vi kan påverka, att välja de leverantörer

som lever upp till våra krav på både miljö, mänskliga rättigheter och arbetsvillkor, säger han och nämner som ett annat exempel att det finns massor av ny teknik som kan reducera energiförbrukningen i fastigheter, men att det gäller att den används.

---

#### **Om Ahlsell**

Ahlsell startade redan 1877 och är idag Nordens största leverantör av produkter och relaterade tjänster inom bland annat vatten & avlopp, värme & sanitet, ventilation, isolering, el, kyl, bygg, och en hel del annat. Företaget är sedan decennier omtalat för sin effektiva logistik – en logistik som till stor del handlar om att utveckla sitt logistikerbjudande och olika digitala och automatiserade lösningar. Koncernen har ca 5 700 anställda, 240 butiker, tre centrallager och omsätter 33 miljarder SEK.

Verksamheten bedrivs i Sverige, Norge, Finland, Danmark, Estland, Polen och Ryssland. I Ahlsell svarar e-handeln för drygt 25 procent av intäkterna, det vill säga ungefär 9 miljarder kronor, vilket gör bolaget till en av Nordens allra största e-handlare. Ahlsell ägs av det globalt verksamma venture capital-bolaget CVC Capital Partners med säte i Luxemburg.





#### OM CLAES SELDEBY

**Utbildning:** Civilekonom från Lunds universitet.

**Karriär:** Startade karriären 1991-2000 som försäljningsingenjör och projektledare på Schneider Electric, KAM på Partnertec (2000-2003), därefter åter på Schneider Electric 2003-2010 som Sälj- och marknadschef, affärsutvecklingschef, VD & landschef i Sverige. VD för Profilgruppen Extrusions 2010-2011, CEO FM Matsson Mora Group 2011-2016. Sedan 2016 VD Ahlsell Sverige samt från 2021 VD och koncernchef i Ahlsell Group.

**Familj:** Gift med Ulrika och har tre barn.

**Intressen:** Skidåkning, golf och löpning.

**Främsta levnadsregel:** Behandla andra som du själv vill bli behandlad.

**Bästa ledarskapsråd:** Omge dig med de bästa.

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

[sonat.se/manufacturing](https://sonat.se/manufacturing)

# Cirkulära flöden av använda textilier – klassiska logistikutmaningar i en ny kontext

AV ERIK SANDBERG

Textil- och modeindustrin är en av världens mest miljöpåverkande industrier och den behöver därför utvecklas till att bli mer hållbar. Cirkulära flöden av använda, begagnade textilier är en viktig del av denna utveckling och där spelar en välfungerande, effektiv logistik en avgörande roll.

Cirkulära materialflöden av använda textilier innefattar typiskt aktiviteter såsom insamling, sortering, lagring, transporter, återvinning och försäljning. De organiseras och styrs idag av ett stort antal olika aktörer, däribland detaljhandelsföretag, second hand- och sorteringsföretag. Ur ett svenskt perspektiv är ofta välgörenhetsorganisationer tongivande, men det finns även gott om kommersiella spelare som medverkar i dessa flöden. Tillsammans utgör de ett komplext nationellt såväl som internationellt ekosystem av aktörer som får en allt större betydelse i takt med att efterfrågan på hållbara material och produkter ökar. Även skärpta lagar kring producentansvar av textilier som just nu utreds i Sverige och övriga EU gör att detta ekosystem blir allt viktigare.

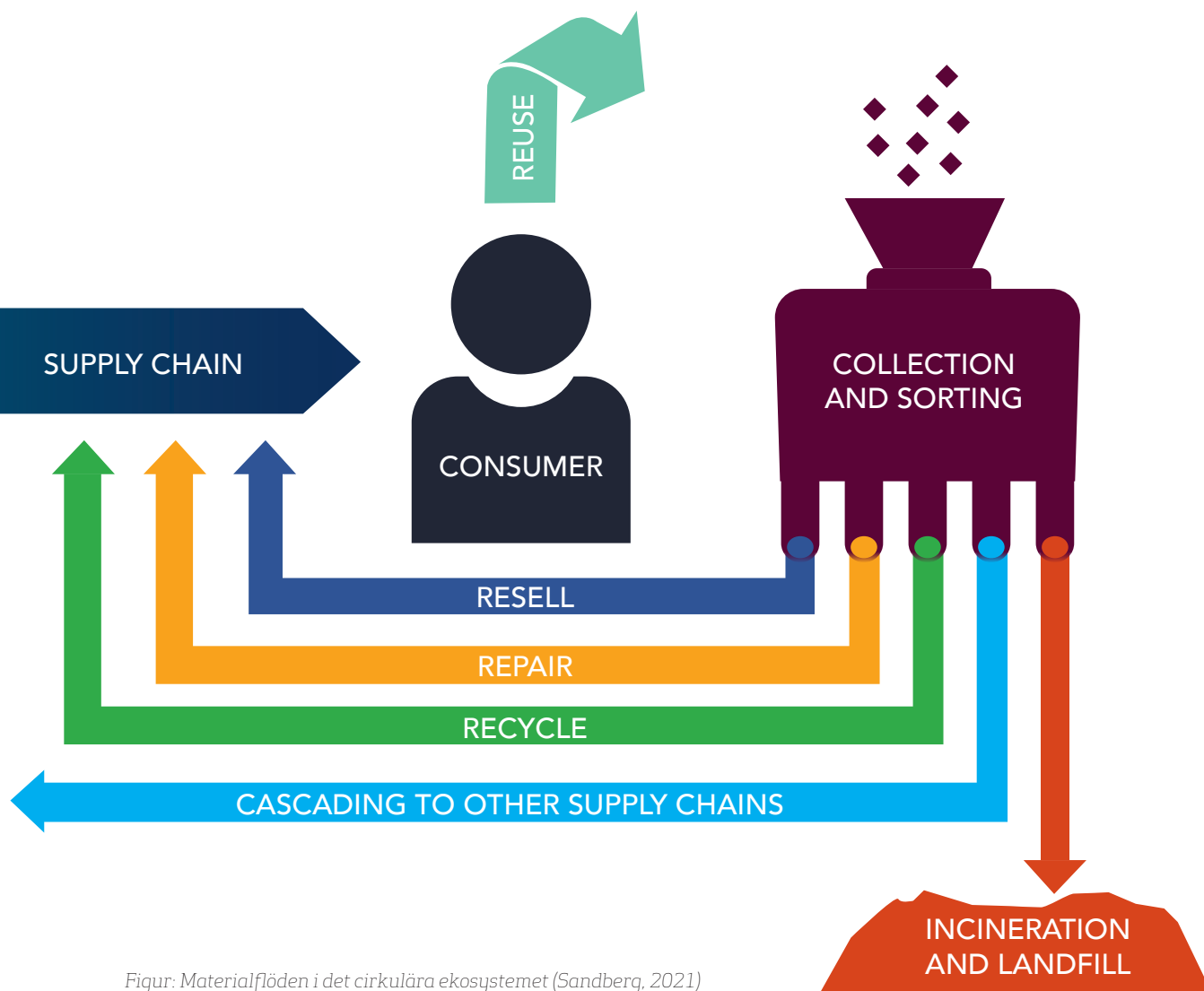
## Det cirkulära ekosystemet

På ett övergripande plan kan det cirkulära ekosystemet beskrivas med ett antal flöden som på engelska brukar benämnas reuse, resell, repair och recycle, se figuren. Insamlade textilier kan också ingå som

råmaterial till helt andra typer av verksamheter, exempelvis vid tillverkning av trasor eller som utfyllnadsmaterial (på engelska kallas denna övergång från det ursprungliga användningsområdet till en annan kedja för "cascading"). En sista utväg för att undvika deponi kan vara att förbränna textilierna för att på så sätt åtminstone utvinna dess energi. Se figuren på nästa sida.

Vad gäller livsförlängande flöden (typiskt reuse, resell och repair) spelar den alltmer omfattande och mångfacetterade secondhandförsäljningen en avgörande roll. Här finns idag i Sverige ett stort utbud av såväl fysiska butiker som online-butiker som inte enbart bygger på ett klassiskt lågpriserbudande, utan också mer högprofilerade, nischade verksamheter som bygger på unikheter och hållbarhetsimage. Det finns också olika typer av marknadsplatser såsom Sellpy, Tradera och Blocket för direktförsäljning mellan konsumenter. Utöver secondhandförsäljningen har också många andra cirkulära affärsmodeller utvecklats senaste åren, däribland uthyrning,





Figur: Materialflöden i det cirkulära ekosystemet (Sandberg, 2021)

reparations- och lagningstjänster. Denna breddning av cirkulära affärsmodeller innebär att många nya kundgrupper har fångats, och volymerna att hantera i dessa flöden stiger stadigt – om än från relativt låga nivåer.

#### Lite som återvinns

Majoriteten av de textilier som samlas in bedöms i slutänden inte ha en potential för livsförlängande åtgärder, och går därmed till andra användningsområden (såsom trasor eller utfyllnadsmaterial) eller blir föremål för förbränning eller deponi, antingen här i Sverige eller i andra länder. För att minska dessa andelar finns idag flera tekniker för återvinning av textilt fibrer (recycling), dock är de totala volymerna i dessa flöden fortfarande små. Enligt en rapport från Ellen MacArthur Foundation (2017) är det idag mindre än 1 procent av de insamlade textilierna som återvinns globalt (i Norden är siffran något högre, ca 2 procent, enligt Roos et al., 2019). Fiberåtervinningen kan i princip ske på två sätt; mekanisk respektive kemisk fiberåtervinning. Mekanisk återvinning, där textilierna klipps och rivs ner för att sedan spinnas till nytt garn, är idag den mest utbredda och gångbara tekniken. Den är relativt enkel men innebär en försvagning av materialet, vilket betyder att åter-

vunna fiber behöver blandas med förhållandevis höga andelar av nyproducerat material. Kemisk återvinning anses vara lovande då denna teknik inte skadar fibrerna på samma sätt. Men även om teknikutvecklingen de senaste åren gjort stora framsteg är kemisk återvinning fortfarande ovanlig i kommersiell skala. Ett undantag är det svenska företaget Renewcell, vars verksamhet bygger på fiberåtervinning av framför allt bomull.

#### Klassiska logistikutmaningar i en ny kontext

Utifrån ett logistiskt perspektiv innebär dessa cirkulära flöden många klassiska logistikutmaningar men i en ny kontext. Typiska logistiska ledstjärnor såsom behovet av systemsyn, skal- och stordriftsfördelar, samt processorientering är avgörande, precis som i de "vanliga", linjära flödena. Annars finns en uppenbar risk att de cirkulära flödena framöver kommer att bli mycket kostsamma i takt med att volymerna som ska hanteras i dem ökar, samtidigt som chanserna till ett optimalt värdeskapande går förlorade. Likaså kan det skapas cirkulära flöden som är betydligt mindre miljömässigt hållbara än vad som är tanken.

Utmaningen vi logistiker har framöver är att bidra med vår kunskap och stå upp för logistikens roll



Erik Sandberg är biträdande professor i Logistics Management på Linköpings universitet.

och betydelse i framtidens utformning av cirkulära affärsmodeller, strategiska samarbeten, användning av ny teknik, etc. Detta är en av de övergripande insikterna från det pågående forskningsprojektet "Dynamiska förmågor i handelns logistiksystem" som finansieras av Handelsrådet där forskare från Linköpings universitet och medarbetare på H&M medverkar.

#### **Logistikutmaningar i cirkulära flöden**

Några exempel på logistikutmaningar inom cirkulära flöden som blir allt tydligare ju mer volymerna ökar är följande:

**Kundorienterad insamling:** I takt med att efterfrågan på cirkularitet och miljömässigt hållbara alternativ ökar kommer efterfrågan på återvunnet råmaterial, dvs. insamlade textilier, att öka, och det blir därmed allt viktigare att kunna tillförsäkra sig denna råvara. Här finns idag en stor potential, då mer än hälften av de textilier som konsumeras varje år i Sverige slängs bland hushållssoporna. Vi har länge pratat om "convenience" i kundernas köpprocesser som en stark trend och nu är det läge att fortsätta se över hur denna bekvämlighet kan utvecklas vad gäller donation och insamling. På samma sätt som logistiker inom exempelvis e-handeln



har varit framgångsrika på att skapa kundanpassade, flexibla leveransalternativ behöver vi nu kunna skapa en palett av olika insamlingsmöjligheter som tillfredsställer kundernas önskemål. Denna resa är förstås redan påbörjad, och inspiration finns att hämta från exempelvis Sellpy som skickar ut och erbjuder upphämtning av påsar med använda kläder i konsumenternas hem. Olika mobila insamlingskampanjer, samordning med e-handelsleveranser, och överhuvudtaget mer kundnära uppsamlingsplatser är andra viktiga inslag.

**Kostnadseffektiva logistikflöden:** I takt med att volymerna stiger i de cirkulära flödena blir det också allt viktigare med kostnadseffektivitet, speciellt med tanke på att det redan idag råder en tuff konkurrenssituation där nyproducerade material och arbetskostnader i samband med den linjära produktionen är oerhört låga. Och även om ett ökat intresse för hållbarhet kan komma att påverka priserna på exempelvis secondhandkläder i positiv riktning, kommer kostnader för hantering, transport och lagring framgent spela en avgörande roll för att

kunna skapa lönsamhet i de cirkulära flödena. Lokala flöden behöver samordnas med komplexa globala ekosystem för att maximera värdet från de insamlade textilerna och för det behövs en välfungerande logistikapparat. Ytterligare en svår nöt att knäcka är det faktum att många cirkulära affärsmodeller bygger på hantering och lagerhållning av unika produkter (t.ex. prissättning eller fotografering inför en online-försäljning), vilket försvårar standardiserade processer som bidrar till stordriftsfördelar och kostnadseffektivitet.

**Användning av digitala hjälpmedel och ny teknik:** Ett sätt att kunna skapa kostnadseffektivitet är att utnyttja ny teknik, exempelvis genom mer automation, vilket inte minst är viktigt för länder i västvärlden. Framför allt ser vi detta i den enormt arbetsintensiva sorteringen av textilier i recycling-flödet. Ny teknik möjliggör att denna sortering idag kan ske helt automatiserat. Redan idag finns i Sverige en kommersiell aktör, Sysav, som i sin anläggning (SIPTEX) använder sig av nära-infraröd och visuell spektroskopi (NIR/VIS) för att sortera tex-



## LIVING LOGISTICS REALISING VISIONS



[www.tgw-group.com](http://www.tgw-group.com)

**TGW**  
LIVING LOGISTICS

tilier efter fibertyp och färg. Sorteringsanläggningen möjliggör en hantering i ett högkostnadsland som Sverige, vilket innebär stora besparingar i exempelvis transportkostnader.

Användning av exempelvis AI i sorteringen är ett annat område som är på frammarsch. AI kan här användas för att mer precist kunna identifiera plagg som har potential att återförsäljas. På så sätt kan mer värde extraheras av de insamlade kläderna samtidigt som plagg som inte kan säljas minimeras.

**Skapa jämna, förutsägbara materialflöden:** En ökad grad av automation i form av t.ex. sorteringsanläggningar innebär dock nya typer av logistikutmaningar. En storskalig automatiserad sortering har flera likheter med en processindustri där ett jämnt och förutsägbart inflöde av material är viktigt för att säkerställa en jämn "produktion" och utnyttjandegrad av maskiner. En storskalig sortering i olika fraktioner tydliggör också behovet av design och utformning av hela den efterföljande försörjningskedjan. För att undvika förbränning eller deponi behöver utbudet i de olika fraktionerna matchas ihop med efterfrågan hos olika intressenter. Detta kräver att nya aktörer blandas in i kedjorna som mellanhänder, både lokalt och globalt. Generellt innebär detta att kraven på en adekvat lagerhållning, prognostisering och informationsdelning genom hela kedjan ökar ytterligare.

**Systemanalyser:** Ytterligare en logistikrelaterad utmaning, exempelvis i samband med introduktion av nya cirkulära affärsmodeller, är att kunna göra en systemanalys för att säkerställa att de kostnader och miljöpåverkan som uppstår i samband med transporter och hantering inte överstiger dess nytta. En grundfråga som ställs allt oftare är huruvida olika cirkulära affärsmodeller verkligen är miljömässigt "bra". Vilken energiåtgång eller koldioxidutsläpp orsakas av exempelvis uthyrning av kläder, som kräver flertalet transporter och tvättar? En finsk studie från förra året (Levänen et al., 2021) påvisade att i fallet med jeans kan en ökning av plaggets användning från 200 ggr till 400 ggr ge en avsevärt bättre miljöpåverkan. Men om denna ökning sker genom exempelvis uthyrning, där jeansen behöver distribueras mellan olika användare, kan den totala miljöbelastningen bli större än nyttan om konsumenten exempelvis använder sig av bil för att hämta upp plagget. Generellt är det också viktigt att den cirkulära affärsmodellen, t.ex. uthyrning, verkligen ersätter en linjär konsumtion och att det inte enbart fungerar som en tilläggstjänst. Utöver miljöpåverkan kan också de totala logistikkostnaderna behöva analyseras mer noggrant. Generellt tenderar många

systemanalyser idag att bortse från många av de logistikaktiviteter som uppstår i de cirkulära materialflödena, och det är därför viktigt att tillföra ett logistikperspektiv vid genomförandet av denna typ av analyser.

### Till sist

Logistiken behöver ta på sig ledartröjan och på ett lika självklart sätt som man styr sina linjära flöden också styra de cirkulära. För att detta ska ske behöver roll- och ansvarsfördelning ses över i många organisationer, och incitament och engagemang skapas. Mer kunskap krävs också kring dessa frågor och på Linköpings universitet kommer vi därför under våren 2022 påbörja det FORMAS-finansierade projektet "Logistikens roll i det textila cirkulära ekosystemet" i samarbete med Textilhögskolan i Borås och H&M. Framförallt kommer projektet utveckla ny kunskap om hur logistiska resurser och förmågor ska kunna orkestreras i ett cirkulärt ekosystem samt vilket eller vilka värden som logistiken egentligen bidrar till att skapa i dessa. Här ingår förutom ekonomiska värden också andra typer, såsom image-, informations- och miljömässiga värden. Vi hoppas förstås kunna återkomma till läsarna av Supply Chain Effect med resultat från detta projekt.

---

### Referenser

Ellen MacArthur Foundation (2017), *A New Textiles Economy: Redesigning Fashion's Future*, <https://ellenmacarthurfoundation.org/a-new-textiles-economy>

Levänen, J., Uusitalo, V., Härrä, A., Kareinen, E. och Linnanen, L. (2021). *Innovative recycling or extended use? Comparing the global warming potential of different ownership and end-of-life scenarios for textiles*, *Environmental Research Letters*, Vol. 16 No 5.

Roos, S., Sandin, G., Peters, G., Spak, B. Bour, L., Perzon, E. och Jönsson, C. (2019), *White paper on textile recycling - extended version of 'guidance for fashion companies on design for recycling*, *Mistra Future Fashion*, <http://mistrafuturefashion.com/wp-content/uploads/2019/10/S.-Roos.-White-paper-on-textile-recycling.-Mistra-Future-Fashion.pdf>

Sandberg (2021). *Orchestration capabilities in the circular textile ecosystem - A case study of a Swedish fashion retailer*, *Nordic retail and wholesale conference*, Umeå, 10-11 november.

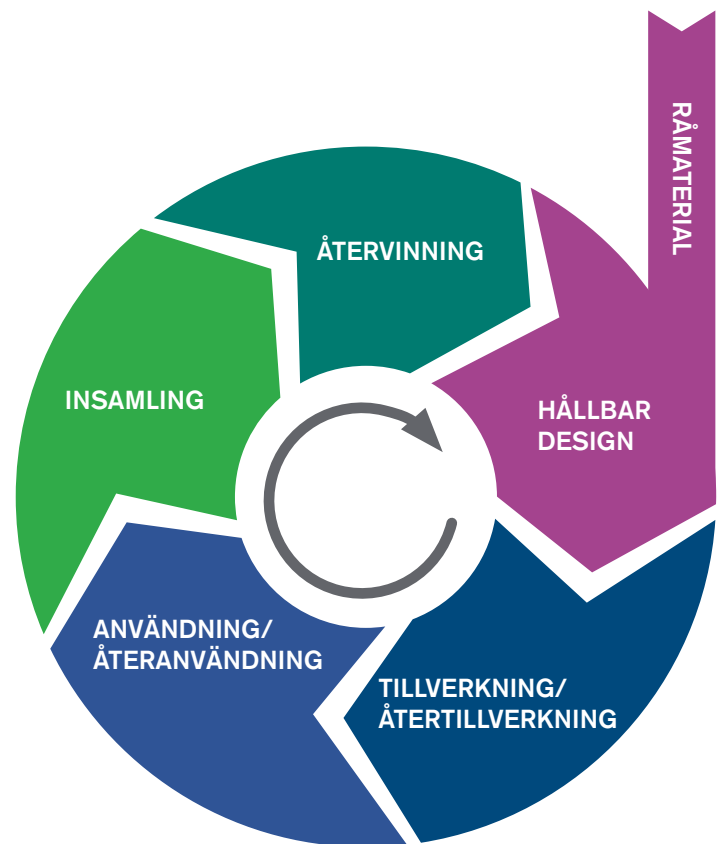
# Vad menas med cirkulär ekonomi och cirkulära flöden?

En cirkulär ekonomi står i motsats till en linjär ekonomi som traditionellt präglas av en process som startar med utvinning av naturresurser, produktion, konsumtion och slutligen en avfallshantering. Kort sagt ett modernare ord för kretslopp.

Som så ofta med populära och viktiga begrepp så finns det inte heller en entydig definition av det allt mer populära begreppet cirkulär ekonomi. Naturskyddsföreningen varnar därför för att "begreppet riskerar att användas för brett och mest handla om avfallshantering, när det i själva verket är betydligt större än så". Med beaktande av detta betyder cirkulär ekonomi, eller kretsloppsekonomi, att organisationer utformar produkter, tjänster och affärsmodeller som är hållbara och cirkulära i stället för linjära.

## Kretsloppstänkande

Cirkularitet kan exempelvis innebära att en produkt designas för att kunna återvinnas eller naturligt brytas ner, att förnybara energikällor används och att uttjänta produkter kan fungera som en resurs som tillvaratas. I stället för att tillverka, köpa och kassera fysiska ting utnyttjas i en cirkulär ekonomi allt som tillverkats så länge som det går. När de tillverkade produkterna en dag är förbrukade återanvänds och återvinns de så länge som det är möjligt. Ett kretsloppstänkande.



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](https://aeb.com/brexit)



# ”Kulturen och medarbetarna ger oss en effektiv och serviceinriktad logistik”

Anna Persson är logistikchef på snabbväxande hår- och skönhetspecialisten Lyko med bas i dalaorten Vansbro. I Annas roll ingår att driva och utveckla den interna logistiken inklusive bolagets nya, stora centrallager samt allt som har att göra med transport av varorna. Varor som flödar till och från centrallagret i Vansbro i ständigt ökade volymer.

– Operations har varit mitt yrkesområde ända sedan jag tog examen från universitetet. Jag har bland annat haft olika supply chain-roller på ABB och arbetat som managementkonsult på Accenture, berättar Anna och konstaterar att hennes nuvarande roll handlar om mer renodlad logistik. Nämligen om att driva och utveckla Lykos lager och transporter i en fas av snabb tillväxt, bredare sortiment och allt högre förväntningar på både snabbhet och precision från kunder.

Grunden till dagens Lyko är den herrfrisering som startades i Vansbro 1952 av Frans Lyko, en polsk-ju-

disk flykting som kom till Sverige 1945 efter att ha tillbringat sex år i koncentrationsläger. 1971 öppnade hans son Stefan Lyko salongen Hår & Skägg i grannorten Dala-Järna. Stefan har ett stort intresse för teknik som ledde fram till att e-handeln lyko.se startades 2003 som ett komplement till frisörsalongen. Verksamheten växte snabbt online och 2008 växades e-handeln upp när Stefans son Rickard Lyko började arbeta heltid med Lyko.se.

– Det är fantastiskt att vara en del av den här resan. Sedan 2008 har Lykos omsättning ökat från några miljoner till att nu ligga på över två miljarder,







Foto: Lyko

*Lyko har länge haft en företagskultur där logistiken är viktig och prioriterad.*

säger Anna och konstaterar att trots den snabba tillväxten så har man alltid lyckats skapa lönsamhet i e-handeln.

– Jag ser det som en fördel att man är tvungen att bli bra på båda delar när man utvecklar verksamheten med det kapital man själv genererar.

### **Automatiserat centrallager**

Anna började på Lyko för drygt fem år sedan och ganska snart började bolagets vd Rikard Lyko tala om möjligheten att automatisera det helt manuella lagret i Vansbro. Anna kunde inget om lagerautomation.

– Jag började med att Googla! Hade aldrig tidigare arbetat med lagerautomation så jag började med att få en allmän överblick över marknaden och vilka som verkligen kunde området. Då fick jag tips om att ta kontakt med en konsult på företaget Langebæk, vilket visade sig vara ett genidrag med facit i hand.

Tillsammans med konsulterna så fattades beslut om att investera i en skyttellösning som i dagsläget består av 700 000 lagringspositioner och 300 robotar. Det nya lagrets första etapp invigdes i slutet av februari 2020, och strax därefter slog pandemin till.

– I och med pandemin så ökade efterfrågan enormt. Ganska kort efter invigningen av det nya automatiserade lagret fick vi starta upp nästa etapp i vår expansionsplan och göra en utbyggnad av den nyinvigda automationslösningen med 100 procent, säger Anna med ett skratt.

### **Tidigarelagd utbyggnad**

Utbyggnadsprojektet blev en framgång och den nya automatiserade anläggningen startades upp i samband med Black Friday 2021. Anna berömmar alla involverade i projektet, både konsulterna från Langebæk, automationsleverantören SSI Schäfer och alla medarbetare i Lyko som bidragit till framgången.

– Vi fick helt enkelt tidigarelägga vår planerade utbyggnad, fas 2, som skulle skett senare. Tidsplanen var kort och då var det särskilt tryggt att kunna luta sig mot den långa erfarenheten som finns hos våra externa partners och inte minst i det stora nätverket av expertis som de har.

### **Expanderar utanför Norden**

Med en galopperande e-handelsutveckling och en pågående expansion utanför Norden kan man fråga sig hur länge Lykos nuvarande centrallager räcker för att hantera de allt större flödena?

– Ja, det undrar vi också. Det nuvarande lagret i Vansbro kan hantera 40 000 order per dag och hittills har vi som mest fått 28 000 order i samband med Black week, så det ska räcka ett tag till. Men vi planerar redan för att bygga ut vår fastighet och automatisera ännu mer.

För Lyko är tillgången till lager- och logistikkapacitet en strategiskt viktig fråga för att kunna hantera bolagets fortsatta tillväxt – både i Norden och på Lykos växande marknader i Tyskland, Holland, Polen och Österrike.



– Logistiken får aldrig bli en begränsning för bolagets utveckling och tillväxt. Det gäller att hela tiden ligga steget före och planera för kapacitetsutbyggnad och att kunna leverera snabbt och precist på alla marknader. På sikt kommer vår expansion utanför Norden innebära att vi kommer att behöva ytterligare ett lager som ligger närmare de centraleuropeiska marknaderna, konstaterar Anna.

#### Logistikkultur

Lyko har länge haft ett väloljat logistikmaskineri. Orsakerna är flera och Anna framhåller särskilt företagskulturen och hur den påverkar medarbetarnas attityder och beteenden.

– Automation i all ära, men det är kulturen och medarbetarna som är den främsta orsaken till att vi har en så pass bra och välfungerande logistik, förklarar Anna och fortsätter:

– För det första är vi verksamma i ett företag där logistiken är viktig och prioriterad. Personalen känner att de gör något viktigt och förstår hur deras insatser påverkar kunderna och de bryr sig om och är medvetna om att deras arbete är avgörande för den enskilda kundupplevelsen. Den inställningen föder ett driv att hitta nya lösningar i vardagsarbetet, att

bli lite bättre, bli lite mer precis och noggrann. Om 220 personer gör detta varje dag så blir det väldigt starkt, för logistiken handlar trots all automation till stor del fortfarande om människorna.

#### OM LYKO

Lyko är en marknadsledande hår- och skönhetspecialist som strävar efter att ha den bästa kundupplevelsen och det bredaste produktsortimentet. Totalt erbjuder Lyko över 55 000 produkter från fler än 1 000 varumärken – en mix av kända och nya spännande som kompletteras av Lykos egna sortiment.

2020 hade Lyko fler än 79 miljoner besökare på sina sidor och skickade över 3,1 miljoner ordrar. Idag har företaget försäljning online i Sverige, Norge, Finland, Danmark, Tyskland, Nederländerna, Polen och Österrike. Dessutom driver Lyko 36 fysiska butiker i Sverige och Norge.

Lyko är sedan 2017 noterat på Nasdaq Stockholm First North Premier Growth Market. Koncernen sysselsätter över 750 medarbetare, varav 220 arbetar med lager och logistik.

## 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



# Det hållbara lagret

När det talas om hållbarhet i lagret så är det för det mesta miljö- och klimatprestanda som avses. Men som så ofta bidrar arbetet med miljö och klimat till en rad andra positiva effekter på såväl ekonomi, arbetsmiljö, image och risk.

De största utsläppskällorna i lager är uppvärmning, kyla och belysning. Ett grönt lager är därför typiskt sett utrustat med energibesparande teknik och byggnadsmaterial. Belysning är ett område som tillsammans med uppvärmning och nedkylning drar mycket energi i ett lager. Att reducera energianvändningen för uppvärmning och belysning ger utöver klimatnyttan dessutom i allmänhet stora kostnadsbesparingar. Energianvändningen i lager kan även reduceras genom att olika sensorer installeras i lagret. Det finns bland annat rörelsesensorer som styr belysning och sensorer som aktiverar maskinell utrustning samt uppvärmning och temperatur.

## Göra rätt från början

Nybyggda lager kan byggas med maximalt hållbara material och tekniker, både utvändigt och invändigt, från början, det vill säga i samband med nybyggnation. Här kan mängder av val göras hållbart: grundläggning, fasader, tak, isolering, färg, lösningsmedel, träslag, golvbeläggning och mycket annat. Även belysning, uppvärmning och maskinell utrustning kan väljas med hållbarhetskriterier i samband med nyanläggning av lager. Samtidigt utformas numera ofta arbetsmiljöer i lagret på ett mycket mer ergonomiskt och för personalen trivsamt sätt när det byggs. Många moderna lagercenter förses dessutom med solpaneler och andra system som tillvaratar regnvatten eller reflekterar bort solstrålning för att minska behovet av nedkylning. I nya lager är det även enklare att installera automationslösningar och annan klimatsmart teknik.

## Lokalisering

Var lageranläggningen lokaliseras är förstas av stor betydelse för den totala klimatpåverkan. Lokaliseringen påverkar transportavstånd för både varor och medarbetare. Hur ett lager förläggs med hänsyn till infrastruktur som hamnar, järnvägar, flygplatser, mottagare och medarbetare gör stor skillnad för utsläpp och klimat.

## Återanvändning och återvinning

Agerandet inuti lagret är av stor vikt. Återvinning av förpackningsmaterial, återanvändning av pallar och mer klimatsmarta förpackningar och pallar har en potentiellt stor positiv klimatpåverkan. På senare tid har även betydelsen av korrekta förpackningsstorlekar kommit upp i debatten, med följden att allt fler företag minimerar luft och onödigt förpackningsmaterial i sina flöden.

## Lagerautomation

På relativt kort tid har olika tekniklösningar som driver hållbarhet i lagret blivit ekonomiskt överkomliga för de flesta företag. Just nu ser vi en automationsboom, vilken är ett resultat av ökade krav på snabbhet, korrekthet och hållbarhet. Automation reducerar ofta behovet av lageryta, snabbar upp processer och eliminerar behovet av kostsamma manuella aktiviteter och traditionella truckar. Särskilt klimateffektiva är de automationsystem som kallas för AS/RS, det vill säga automated storage and retrieval systems, eftersom dessa kraftigt reducerar behovet av både lageryta och hanteringskostnader. I allmänhet reducerar AS/RS-systemen behovet av markyta med upp till 40 procent. Lagerautomation medför även att andelen produktskador och kassationer reduceras när pallar och lådor hanteras mer varsamt. Automatiserat plock är dessutom mycket mer korrekt i jämförelse med manuell/traditionellt plock, vilket ger upphov till färre retur och alla de kostnader som följer av dessa.

Underhållsbehovet för AS/RS-system är lägre i jämförelse med traditionella truckar och i allmänhet reduceras kostnader för leasing, batteriladdning och byte och reparation av traditionella truckar. Som en följd av lagerautomation minskar personalbehovet, vilket i sin tur minskar både lönekostnader och kostnader för rekrytering. En bieffekt är även färre arbetsskador som en följd av att personalen inte behöver hämta artiklar själva i lagret, utan kan ta emot och plocka varorna vid ergonomiskt utformade plockstationer.

### Mjukvaror för ökad effektivitet och minskad waste

Fortfarande är det många företag som inte har ett WMS (Warehouse Management System). Med ett modernt WMS skapas en god kontroll över varutillgängligheten och flödena kan därmed koordineras mer optimalt från leverantörer och mellan lager, hubbar, butiker, transportörer och andra aktörer. Andra mjukvaror och system som potentiellt driver hållbarhet i lagret och i hela försörjningskedjan är så kallade WES, Warehouse Execution Systems, WCS, Warehouse Control Systems och liknande delsystem som lyfter effektiviteten och korrektheten i lagret.

### Stora investeringar, fler finansieringslösningar

Investeringar i hållbara lager är ofta kapitalkrävande vilket kan avhålla företag från att satsa. Många av de beskrivna investeringarna har dock en ganska kort återbetalningstid, exempelvis olika åtgärder för minskad energikonsumtion. Andra typer av investeringar är mer långsiktiga och kan

därför vara svåra att motivera och finansiera. Under senare år har logistikfastighetsbolagen utvecklat allt fler och mer förmånliga finansiella lösningar för att möjliggöra för fler företag att investera i moderna, hållbara lager.

### Intressenter som trycker på

En annan dimension som talar för att investera i ökad hållbarhet i lagret är förstas snabbt ökande förväntningar på en hållbar distribution, från både investerare, samhälle och inte minst från kunder och konsumenter. Det värde som ligger i att genomföra och systematiskt kommunicera dessa satsningar är för det mesta mycket stort för både kund- och medarbetarlojalitet liksom för ägarvärde. Men image och varumärkeslojalitet är betydligt mer svårsmärbart jämfört med effekter som minskad energiförbrukning, implementering av WMS och andra åtgärder som ger en minskad kapitalbindning.

## Kriterier för ett hållbart lager:

Kriterie	Åtgärd	Nytta
Energibesparande belysning	Övergå till LED-lampor och fasa ut glödlampor med bly	Reduktion av driftskostnader och elanvändning
Automatisk belysningskontroll	Användning av sensorer, timers m.m.	Reduktion av driftskostnader och elanvändning
Dagsljusfönster i taket	Installera dagsljusfönster	Bättre arbetsmiljö och ljusförhållanden för personalen Minskat behov av lampor
Alternativa vattenkällor	Användning av regnvatten för bevattning av växter	Reduktion av driftskostnader
Minskning av vattenanvändning	Vattenreducerande/snålspolande teknik på kranar, toaletter, duschar m.m.	Minskad vattenförbrukning Reduktion av driftskostnader
Ökad isolering	Använd material som isolerar väggar, golv och tak.	Minskad energianvändning Reduktion av driftskostnader
Användning av temperaturreglerande teknik	Installera termostater och temperaturreglerande sensorer och väderregulatorer	Bättre arbetsförhållanden Minskad energiförlust
Metoder och teknik för luftrengöring	Installera ventilationssystem och filter Montera ställdon som automatiskt hanterar taköppning	Bättre arbetsförhållanden



Kriterie	Åtgärd	Nytta
Användning av miljövänliga byggnadsmaterial	Använd färger, lacker, silicon och golvbeläggningar m.m. som avger minimalt med emissioner Använd material som reducerar ljud Använd återvunna material	Bättre arbetsförhållanden/hälsa Minskad negativ miljöeffekt
Miljövänlig tomt/markområde	Anlägg planteringar på tak Plantera icke-invasiva växter Säkerställ ekologisk mångfald	Bättre arbetsförhållanden Ökat värde på tomten/fastigheten Bättre lokala miljöförhållanden
Användning/mognad av automation	Använd robotar, automatiska truckar, bansystem, självkörande vagnar m.m. Använd mobila hanterminaler och plockzoner	Ökad processeffektivitet Bättre arbetsförhållanden
IT-användning/mognad	Användning av IT-system som optimerar lagerarbetet dvs. WMS, WCS, ERP, m.fl. Minimera pappersanvändningen	Ökad processeffektivitet Minimerad pappersanvändning
Effektiv överblick över lagertillgänglighet	Optimal lagerhållning Maximerad användningen av tillgänglig lageryta	Ökad processeffektivitet Bättre användning av tillgänglig lageryta
Minskade transportavstånd i lagret	Optimala plockslingor Optimerad användning av plockzoner och utrustning Skapa plockzoner/slingor för att konsolidera order	Ökad processeffektivitet
Utbilda personalen i återvinning och hållbarhet	Utbilda personalen i cirkulärt tänkande Skapa ett program som mobiliserar och belönar personalens hållbarhetsarbete	Minskade kostnader i lagerverksamheten Reduktion av kassation/spill
Utbilda personalen i materialhanteringsutrustning	Utbilda personalen i materialhantering Skapa ett program som mobiliserar och belönar personalens hållbarhetsarbete	Ökad produktivitet och personalsäkerhet Minskad waste
Använd transportutrustning i lagret som avger minimala emissioner	Köp in transportutrustning som avger minimala emissioner Utbilda i eco-driving	Reduktion av utsläpp Ökad arbetseffektivitet
Återanvändning av förpackningar och retur	Återanvänd förpackningar Alternativ användning av använda förpackningar Samla in och sortera och återanvänd	Minskade kostnader Reduktion av waste/slöseri
Inrätta personalvänliga zoner	Skapa kök, cafeer, santitetsutrymmen och relaxutrymmen m.m.	Bättre arbetsförhållanden Ökad arbetsproduktivitet
Hälso- och säkerhetspolicys	Tillämpa hälso och säkerhetspolicys Genomför arbetsmiljö audits Inspektion och kontroll av utrustning Använd sensorer som säkrar temperatur, luftkvalitet m.m. Säkerställ brandsäkerhet	Bättre arbetsförhållanden

Källa: Roadmap to sustainable warehouse (2018) av Magdalena Malinowska, Andrzej Rzeczycki och Mariusz Sowa University of Szczecin, Faculty of Management and Economics of Services, Logistics Department.

# Är din kund nöjd med sin leverans?

Idag är det av yttersta vikt att få leverans av hela ordern, i rätt tid och inom allt snävare leveransfönster, ofta samma dag. Kunden förväntar sig att du som leverantör kan erbjuda:

- Leverans inom tidsintervall som 2 timmar
- Aviseringar i real-tid
- Track-my-order via karta
- Effektiv "proof-of-delivery".

Genom att erbjuda kunden lönsamma val i form av leverans vid bästa tidpunkt utifrån den överordnade logistiken så reduceras antalet körda mil och företagets miljöpåverkan. Leveranskapaciteten kan öka med upp till 35 %.



Global Reshoring & Footprint Strategy:

# Stark trend mot ökad reshoring från Asien

Enligt en ny studie som genomförts av konsultföretaget BCI Global uppger 60 procent av europeiska tillverkningsföretag att de avser att ta hem eller omlokalisera delar av sin tillverkning i Asien under den närmaste treårsperioden.

Merparten av företagen i undersökningen avser att flytta produktion av mindre volymer av särskilt kritiska komponenter, men 20 procent av de medverkande företagen uppger att de kommer att flytta merparten av sin produktion i Asien till Europa. De europeiska tillverkningsländer som oftast anges som alternativ till Kina och övriga Asien är Tjeckien, Polen, Ungern, Tyskland, Holland och Belgien.

De hinder mot reshoring som uppges i studien är höga kostnader som en följd av mindre volymer och färre tänkbara leverantörer i Europa. Även de företag som tidigare har haft en lågkostnadsstrategi för sin produktion går nu över till "make-to-stock", och ökar sin varutillgänglighet för att kunna reducera risk.

## Störningar i försörjningskedjorna

Detta är huvudslutsatserna i undersökningen Global Reshoring & Footprint. Deltagare i undersökningen var seniora chefer på 125 tillverkande företag inom pharma, medicinteknik, maskin, automotive och konsumentvaror.

– Resultaten visar att reshoring är en viktig fråga för internationella tillverkande företag. Senare års

störningar i försörjningskedjorna med Covid-19, varu- och komponentbrist och skenande fraktpriser har lett till en omvärdering av var företagen förlägger sin produktion. Sextio procent av företagen avser att flytta tillbaka produktion från Asien de kommande tre åren. Flexibilitet och agilitet är nu de främsta drivkrafterna för hur man organiserar sin värdekedja, på bekostnad av lågkostnadslösningar, säger Patrick Haex, managing partner, Global Supply Chain Solutions på BCI Global.

## Snabb ökning av automation och robotar

En annan slutsats av undersökningen är att en intensiv automatisering och robotisering förväntas under de kommande tre åren. Syftet är att möta högre personalkostnader och arbetskraftsbrist med högautomatiserade tillverkningsprocesser. Enligt undersökningen förutspås andelen högautomatiserade tillverkningsprocesser öka från 18 procent 2021 till 47 procent 2024. I distributionscenter förutspås andelen högautomatiserad hantering öka från 3 procent 2021 till 27 procent 2024.



Oxford Economics/SAP:

## Paradoxalt glapp mellan hållbarhetsmål och praktiskt arbete

2021 genomförde Oxford Economics och SAP en undersökning som riktades till 1 000 beslutsfattare i supply chain. Respondenterna fanns i hela världen och representerade de flesta branscher.

Studien visar att det fortfarande finns ett betydande glapp mellan hållbarhetsmål och meningsfullt agerande för att öka hållbarheten i försörjningskedjan. En av huvudslutsatserna är att målkonflikter mellan tillväxtnål, effektivitetsmål och hållbarhet försvårar hållbarhetsarbetet.

### Saknas visibilitet

En annan betydelsefull slutsats av undersökningen är att endast en liten andel av de medverkande företagen har en betydande eller fullständig visibilitet i sina egna supply chain-processer, och i än mindre grad hos sina leverantörer och deras leverantörer. Bristen på visibilitet hämmar möjligheten att driva hållbarhetsfrågorna och därmed även företagens effektivitet och konkurrenskraft, konstateras i rapporten.

### Många hinder

Samtidigt betonas att de medverkande företagen kämpar med sina hållbarhetsmål, samtidigt som det finns en rad olika hinder som försvårar arbetet med allt från design och visibilitet till tillverkning och leverans. Resultatet är att endast ett fåtal företag har klart för sig hur de ska arbeta med hållbarhetsfrågorna, både i de enskilda processerna och i hela försörjningskedjan.

### Teknik för hållbarhet

En ytterligare slutsats är att teknik spelar en avgörande roll i hållbarhetsarbetet. De medverkande beslutsfattarna uppger att det finns många fördelar med att använda teknik som molnlösningar, mobila lösningar och IoT i försörjningskedjan som medel för att öka processeffektiviteten och för att fatta mer informerade beslut till nytta för bland annat hållbarhet.

# SUPPLY CHAIN DISRUPTIONS ARE NOT AN *IF* – IT'S A *WHEN*

In a world filled with unknowns and constant change, having a supply chain that can handle change and pinpoint deviations is a must-have.

Luckily, PipeChain has been connecting and digitalizing supply chains for over 20 years. We help you create a supply chain capable of handling the challenges of tomorrow.

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](https://pipechain.com)

**PipeChain**  
RELEASING SUPPLY CHAIN POWER

# Kan försörjningskedjan vara hållbar och resilient på samma gång?

AV ALAN DUNCAN

I rapporten *State of Supply Chain Sustainability 2021* (MIT Center for Transportation & Logistics & Council of Supply Chain Management Professionals) framgår att arbetet för en ökad hållbarhet i supply chain inte har dämpats som en följd av Covid-19, utan det fortgår med full kraft. Samtidigt har pandemin satt fokus på behovet av mer resiliens – det vill säga motståndskraft och robusthet i försörjningskedjan. Frågan är om det går att vara hållbar och resilient på samma gång?

Studien *State of Supply Chain Sustainability* visar att dagens hållbarhetsstryck kommer från flera håll, både i och utanför företagen. Allra mest ökar trycket och förväntningarna från investerare och branschorganisationer, men även från kunder, konsumenter och lagstiftare, vilket antas leda till en allt tuffare granskning av hur företag arbetar med sin hållbarhet i supply chain.

## **Flera dimensioner av hållbarhet**

Men hållbarhetsfrågan har, som konstateras på flera ställen i detta nummer av Supply Chain Effect, flera dimensioner och kan delas in i kategorierna;

miljömässig-, ekonomisk-, mänsklig- och social hållbarhet. I den nyss nämnda rapporten är det intressant att notera att frågor som berör mänskliga rättigheter, arbetsförhållanden, energibesparing och förnybar energi ökade särskilt markant under perioden 2019-2020. Undersökningen ger även tydligt besked om hur företag praktiskt arbetar med hållbarhetsfrågorna. Här framträder tre tydliga tillvägagångssätt: leverantörsutveckling, minskad miljöpåverkan och en ökad transparens i supply chain.

Så till huvudfrågan för denna krönika: Kan försörjningskedjan vara hållbar och resilient på samma



gång? En resilient försörjningskedja utmärks av dess förmåga att undvika och motstå störningar och att återhämta sig snabbt när någon störning faktiskt inträffar. I spåren av Covid-19 har behovet av mer resiliens i supply chain blivit plågsamt tydligt. Konsekvensen är att företag nu vidtar åtgärder för att bli mer motståndskraftiga framöver. Bland annat ökar graden av multisourcing, vi ser mer av nearshoring, ökade lagernivåer och investeringar i digitala lösningar för en bättre visibilitet i supply chain. Allt för att säkerställa det egna företagets leveransförmåga och i slutändan dess överlevnad.

#### **Minskad risk, ökad miljöpåverkan**

Många gånger leder olika åtgärder som skapar mer resiliens och minskad risk till en ökad klimatpåverkan. Det gäller exempelvis när mer varor produceras och lagervåras och det gäller ofta när antalet tillverkningsenheter ökas. För resiliens handlar till stor del om att bygga in överkapacitet i försörjningskedjan, för att kunna hantera oförutsedda händelser – och med ökad kapacitet får vi i allmänhet en ökad miljöpåverkan på köpet. När ytterligare kapacitet tillförs, exempelvis mer lager eller fler sourcingpartners, så påverkas det miljömässiga ofta negativt. Men uppsidan är att vi får en riskminimering eftersom försörjningskedjan blir mer flexibel och anpassningsbar och därmed mer resilient.

#### **Miljömässig hållbarhet och resiliens**

Svaret på frågan i rubriken blir därför lite salomoniskt att försörjningskedjan kan vara hållbar och resilient på samma gång, men inte alltid. Med en bred definition av hållbarhet, där klimat, ekonomi samt social- och etisk hållbarhet ingår, så leder en ökad resiliens ofta till en bättre hållbarhet. Men om vi enbart betraktar den miljömässiga hållbarheten så är den svår att kombinera med ökad resiliens. Mot den här bakgrunden är det viktigt att förstå hur en ökad resiliens påverkar företagets hållbarhet miljömässigt.

#### **Överlevnad före hållbarhet**

Det är förståeligt att senare års problem med dålig visibilitet och beroenden av långa leveranskedjor från Asien leder till en stark efterfrågan på mer resiliens, och många gånger prioriteras krasst det egna företagets överlevnad före den miljömässiga hållbarheten. Och även om hållbarhetsfrågorna är prioriterade på högsta nivå så ser jag ingen tydlig trend som pekar på att företag vill optimera sin hållbarhet och samtidigt suboptimera det finansiella – fortfarande är prioriteringarna i försörjningskedjan i första hand kostnader, service och lönsamhet. Undantaget förstås de företag som har bestämt sig för att vara hållbarhetsledare i sin bransch och därför behöver prioritera hållbarhetsmålen för att tjäna pengar och vara lönsamma.



*Att sammankoppla verksamheten internt och externt med partners är helt avgörande för att lyckas i sitt hållbarhetsarbete och samtidigt bli mindre sårbar för disruptioner.*



Foto: BlueYonder

### **Transparens och visibilitet**

Det finns alltså ibland en inneboende motsättning mellan miljömässig hållbarhet och resiliens. Men vad kan man göra åt detta? Här kan olika digitala verktyg och plattformar för ökad visibilitet, transparens, samverkan och optimering göra stor nytta för att öka resiliensen utan att vi för den skull behöver bygga mer kapacitet till skada för miljö och klimat. Utvecklingen och den ökade användningen av digitala tekniker och verktyg har kraftigt ökat möjligheterna att överblicka föränderliga kundbehov och andra oförutsedda händelser. Med mjukvarulösningar för planering och genomförande end-to-end är det möjligt att förutse svängningar och händelser och proaktivt anpassa sig till dessa. Om exempelvis en prognos visar sig felaktig så kommuniceras detta snabbt i hela försörjningskedjan så att tillverknings- och transportplaner omedelbart justeras. Därmed kan onödiga kostnader och miljöpåverkan undvikas.

I en resiliert försörjningskedja är det även möjligt att utveckla en miljömässig medvetenhet där hållbarhetsmål kan balanseras mot andra mål i samband med störningar. Det kan göras med hjälp av beslutsstödsystem (exempelvis för planering till transport) som ger förslag på hur en viss störning kan lösas på olika sätt och med olika miljöpåverkan. Detta ger företag möjlighet att fatta medvetna beslut om vilken miljöpåverkan olika handlingsalternativ ger även i situationer som präglas av störningar.

### **Samverkan med partners**

Att sammankoppla verksamheten internt och externt med partners är helt avgörande för att lyckas i sitt hållbarhetsarbete och samtidigt bli mindre sårbar för disruptioner. Hållbara beslut i försörjningskedjan måste baseras på en helhetssyn, end-to-end, där påverkan från externa partners också tas med i be-

räkningen. En digital sammankoppling av det slaget kan ge insyn i en leverantörs dagliga verksamhet och med det som grund kan ytterligare krav ställas på leverantörens hållbarhetsarbete. Mjukvaror för inköp, planering och transport kan även bidra till en ökad hållbarhet genom att jämföra prestationerna hos olika leverantörer, för trots att de globala försörjningskedjorna blir alltmer komplexa så har utvecklingen av avancerade digitala verktyg gjort det möjligt att relativt enkelt koppla ihop sig och dela affärskritiska data i supply chain.

### **Resiliens med olika tidshorisont**

Företag behöver resiliens i hela sin försörjningskedja och för olika tidshorisont. Beroende på tidshorisont så är det olika typer av åtgärder som behövs.

**På kort sikt:** det vill säga de närmaste dagarna eller veckorna, beroende på leddagskrav, så behöver du vara agil, det vill säga snabbriktig. Med en full överblick över försörjningsnätverket och efterfrågan kan du agera mer agilt och därmed kortsiktigt hantera och agera effektivt på oförutsedda händelser.

**På medellång sikt:** det vill säga de närmaste 3-12 månaderna behöver du få insikter och förståelse för att kunna förbereda och anpassa verksamheten till olika skeenden.

**På lång sikt:** det vill säga ett år eller mer, behöver du kunna förstå graden av osäkerhet och risk som finns mellan efterfrågan och tillgång, och sätta riktningen och utöva det ledarskap som krävs för att förverkliga din strategi.

---

Alan Duncan är Vice President, Manufacturing presales, EMEA på Blue Yonder.

Nytt enat varumärke. Världsledande inom Delivery Management.



## Med nShift kan du:



Automatiskt boka, printa, skicka och spåra med 700+ transportörer



Ha en central plattform för Delivery Management med 100+ integrationer



Återkonvertera 30% av returer till nya köp genom optimerade returer och byten

För mer information, besök [www.nshift.com](http://www.nshift.com) eller ring oss på 010 55 17 676

**nShift**



# Miljöansvar prioriterat när konsumenten väljer e-handlare och leveransalternativ

AV DAN HELLSTRÖM

Det råder en kluvenhet hos konsumenten när det kommer till hemleverans av inköpta varor. Konsumenter älskar bekvämligheten med hemleveranser, men oroar sig samtidigt över leveransernas klimatavtryck. Detta framgår tydligt i studien *European Consumer Online Delivery* som undersökningsföretaget Sapio Research utfört på uppdrag av Descartes.

Sapio Research genomförde ett stort antal intervjuer för att kunna bedöma förändringar i de europeiska konsumenternas köpvanor på nätet. I Norden uppgav 73 procent av de tillfrågade att

de har leveransens klimatpåverkan i åtanke när de beställer hem varor online. Här ligger de nordiska länderna i topp i Europa. Det är bara de tyska och franska konsumenterna som ligger något högre, där





Cirka 30 procent av svenskarna väljer aktivt att handla inom Sveriges gränser för att minska klimatpåverkan.

78 respektive 76 procent uppger att de bryr sig om leveransens klimatpåverkan. I de yngre segmenten är klimatpåverkan ännu viktigare. Studien visar på att konsumentens miljömedvetenhet ökar ju yngre konsumenten är, med en högsta nivå på 86 procent för gruppen 18–24 år. Även om många e-handlare just nu ser rekordhög försäljningssiffror online, bör de vara medvetna om att deras kunder förväntar sig hållbara leveranser med låg miljöpåverkan. Detta gäller särskilt för de e-handlare som riktar sig till yngre målgrupper. Även i Postnords senaste rapport över e-handeln i Europa står miljöfrågan högt på agendan för konsumenterna. Bland annat framgår det av rapporten att cirka 30 procent av svenskarna aktivt väljer att handla inom Sveriges gränser för att minska klimatpåverkan.

### Affärsmöjlighet

Vi menar att alla företag bör se konsumenternas ökande miljömedvetenhet som en affärsmöjlighet, inte enbart för att göra sina kunder nöjda, utan också som en affärsmöjlighet för att differentiera sig, förbättra företagets produktivitet och resultat. Det finns flera sätt att göra hemleveranser mer miljövänliga – där det idag går att kombinera förbättrad klimatpåverkan och en ökad effektivitet i leveranserna.

### Olika leveransförväntningar

Olika konsumenter har olika krav och ingångsvärden vad gäller sin förväntan på leveransen. En del konsumenter vill till exempel ha leveransen så snabbt som möjligt, andra så billigt som möjligt. Och numera allt oftare även på det mest miljövänliga sättet. I undersökningen ställdes frågan om hur pass intresserade konsumenterna är av olika leveransrelaterade tjänster, och det visade sig att de tre mest valda leveransalternativen hade positiva miljökonsekvenser. Genom att konsolidera kundens beställningar under en vecka samt använda leveransboxar, kan de säljande företagen minska antalet kundleveranser, vilket både minskar leveranskostnaderna och antalet körda kilometer, till nytta både för miljö och effektivitet.

### Ekoleveranser

Ett annat tillvägagångssätt är att använda ekoleveranser. Med ekoleveranser menas leveransalternativ

som ligger inom befintliga leveransfönster och därför kräver kortare körsträckor. Mindre bränsleåtgång betyder i sin tur lägre koldioxidutsläpp och därför är detta tillvägagångssätt ett mer miljövänligt alternativ. Tack vare de minskade körsträckor som krävs för att utföra leveransen – vanligtvis cirka 20 procent jämfört med standardiserade leveranser – blir ekoleveranser både mer kostnadseffektiva och klimatvänliga. Resultatet blir en "win-win" för både kunden och återförsäljaren. Det går nämligen att se en koppling mellan de miljövänliga alternativen för hemleveranser och tillvägagångssätt som ger resultat – och som dessutom skiljer sig från hur de flesta e-handlare arbetar.

### Klimatsmarta leveranser

Det görs redan ganska mycket för att möta konsumenternas krav på mer klimatsmarta leveranser. Exempelvis elektrifierar många transportörer sina fordonsflottor i snabb takt, vilket ökar behovet av intelligent ruttplanering för att säkra att rätt fordon används för olika typer av leveranser och rutter samt för att matcha tillgång och efterfrågan. Med tillgång till realtidsdata om transportflotta, kapacitet och efterfrågan kan dessutom priser differentieras så att konsumenten väljer en leverans som maximerar transportörens fyllnadsgrad. Baserat på samma information kan transportören ta mer betalt för de leveranstidpunkter som är mest efterfrågade. Ytterligare ett klimatsmart agerande är att erbjuda e-handlarna att konsolidera sina order och exempelvis utföra en leverans per vecka, och därmed leverera mer klimateffektivt till fler mottagare. Ingen e-handlare har råd att bortse från konsumenternas leveransupplevelse. Det gäller att erbjuda attraktiva leveransalternativ, bra track-and-trace/kommunikationslösningar samt säkra och precisa leveranser som möter konsumenternas krav på klimatsmarta leveranser.

Dan Hellström är Senior Account Executive, Descartes Systems Group

*Undersökningen genomfördes sommaren 2021 bland 5 034 respondenter i nio länder och fem regioner i Europa.*

FÖR BESLUTFATTARE I SUPPLY CHAIN

# Supply Chain Effect

## 2022:

**NR 1** *Distribueras vecka 8.*  
Fördjupning: **Hållbarhet, risk och resiliens i supply chain**

**NR 2** *Distribueras vecka 17.*  
Fördjupning: **Den datadrivna försörjningskedjan**

**NR 3** *Distribueras vecka 25.*  
Fördjupning: **Framtidens lager och automation**

**NR 4** *Distribueras vecka 38.*  
Fördjupning: **Visibilitet, kontroll och samarbete i supply chain**

**NR 5** *Distribueras vecka 45.*  
Fördjupning: **Automationsrevolutionen - Robotar, RPA, AI/ML**

**NR 6** *Distribueras vecka 51.*  
Fördjupning: **Supply Chain Network Design, planering och optimering**

## 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.

Välkommen!

[www.sceffect.se](http://www.sceffect.se)

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





# The Road to Warehouse Modernization

## Zebra's Warehousing Vision Study

As the volume and velocity of e-commerce continues to increase, warehouse operations are revamping their fulfillment strategies. See how you stack up against your peers.



### A fast and furious on-demand economy

Organizations plan to **go large** in the next five years

**87%** will increase warehouse size

**86%** will increase volume of items shipped

Facilities agree the **need for speed** is driving this expansion

**46%** need to support faster delivery to the end customer

**40%** see increased consumer response

### The pressures of warehouse evolution

#### Tech Implementation



currently see IT/technology utilization as the **top operational challenge**



believe **tech implementation** is the key to competing in our on-demand economy

#### Supply Chain Visibility



plan to modernize with **real-time locationing systems**



expect to be using a full-featured/best-of-breed warehouse management system (WMS)

#### Labor Pains



plan to **increase technical or supply chain training** to retain labor



agree **technological transformation** in warehousing will increase its appeal as a career

### An incremental approach to modernizing

**73%** believe the most optimal operational balance in warehousing includes human interaction

#### Optimizing labor through augmentation



augmenting labor with technology is the best way to introduce automation

#### Investing in warehouse mobility



rugged tablets and wearable computers by 2022

#### Automation and data-powered environments



will shift priorities to increasing asset visibility, real-time decision guidance and data-driven performance by 2024

For more on the trends industry leaders are gravitating toward, download [Zebra's Warehousing Vision Study](#).



# VAD HAR DB SCHENKER APOTEK HJÄRTAT, OCH AHLSELL GEMENSAMT?

## – DE HAR ALLA VALT SUPPLY CHAIN-LÖSNINGAR FRÅN IMI

Smarta end-to-end-lösningar som automatiserar, skapar kontroll, visibilitet och effektivitet i stora, komplexa försörjningsflöden.

**RESULTATET:** Bättre förutsättningar att växa med både god lönsamhet, hållbara flöden och nöjda kunder.

IMI, Industri-Matematik International AB, grundades 1967. Sedan dess har bolaget utvecklats och ömsat skinn många gånger.

Dagens IMI är ett modernt, snabbfotat och hållbart mjukvarubolag specialiserat på supply chain-lösningar.

HÄLSA GÄRNA PÅ OSS PÅ [IM.SE!](https://www.imi.se)

