

FÖR BESLUTFATTARE I SUPPLY CHAIN

Supply Chain Effect

NUMMER 1/2026



TEMA: SMARTA MJUKVAROR FÖR ÖKAD VISIBILITET, SAMARBETE OCH RESILIENS

Nordiska snabbväxaren IMI har siktet inställt på Europa

Tyska IGZ satsar på Norden

Supply chain 2026 – osäkerhet det nya normala

Elisa Industriq – start-up med storbolagsstabilitet

KNAPP

LogiMAT

Hall 3
Booth B01|B03

Hall 8
Booth A45

March 24–26, 2026
Messe Stuttgart

rise to new dimensions

Vilka robotar kommer att forma framtidens logistik?
Ta reda på det på **LogiMAT 2026** och upplev
de prisbelönda **AeroBot**-lagerrobotarna i aktion.
Få exklusiva insikter i nästa generations högpresterande
robotar i vår innovationszon.

AEROBOT
rise to new dimensions



Läs mer och få din
biljettkod.



Beyond Automation Smarter Warehouses Better Results



LEARN MORE
www.tgw-group.com

Smarta mjukvaror förändrar världen

Mjukvaror – helst riktigt smarta – är som alla vet en helt avgörande komponent i näringslivet – inte bara som ett stödverktyg, utan som en strategisk resurs. I praktiken är nästan varje bransch, från industri och handel till finans och offentlig sektor, beroende av digitala system för att fungera effektivt och för att vara konkurrenskraftiga.

Många av världens största företag baserar numera hela sin affärsmodell på smarta mjukvaror – exempelvis Apple, Amazon, Tesla, Uber, Zalando, Spotify och Airbnb – vars verksamheter och konkurrensfördelar finns i operativsystem, molntjänster, plattformar och algoritmer.

Alla blir techbolag

På ett liknande sätt blir mer traditionella företag också "techbolag". Allt från banker och retailers till transportföretag och tillverkande industri bygger allt mer av sin framgång på avancerade mjukvaror, dataanalys och processautomation. Mjukvara är inte längre ett stöd, utan själva ryggraden i en verksamhet, vilket inte minst syns i supply chain – blodomloppet i alla företag som producerar, distribuerar och säljer varor. Med alla smarta mjukvaror som numera används i en hel supply chain – från råvara till kunder och konsumenter – säkerställs snabbhet, effektivitet, kvalitet och en hög servicegrad.

Mångsidiga medhjälpare

Supply chain-mjukvaror agerar smart och i det tysta. De levererar realtidsvisibilitet på flöden. Reducerar kostnader och kapitalbindning i lager. Förbättrar hållbarhet och service genom optimering av transportflöden. Förutser efterfrågan. Aviserar och hanterar avvikelser. Kartlägger risker. Dirigerar om flöden. Möjliggör spårbarhet i flera led. Och när allt detta integreras och hänger ihop ökar förutsättningarna för att optimera hela flödet, end-to-end. Supply chain-mjukvaror är, vilket framgår i detta nummer, ett snabbväxande fenomen som skapar förutsättningar för lönsamhet, kundnöjdhet, hållbarhet och tillväxt.

Och för detta ska vi tacka Ada, Charles, Alan och Tom

Men smarta mjukvaror har en lång historia. Dagens innovativa och snabba mjukvaruutveckling har sina rötter i den första algoritm som på 1840-talet utvecklades av Ada Lovelace för Charles Babbages så kallade "Analytical Engine" (den analytiska maskinen) – en mekanisk maskin som programmerades med hålkort.

Nästan hundra år senare lanserade logikern Alan Turing sin teori om en "universell maskin" – ofta kallad Turingmaskinen. Detta blev den matematiska grunden för all modern mjukvara. Från och med Turing utvecklades programvaror som placerades

inuti datorernas minne, där både data och instruktioner lagrades.

Och den första mjukvara som faktiskt användes i en elektronisk dator, skapades 1948 av datorpionjären och matematikern Tom Kilburn, som utvecklade vad som nu betraktas som världens första datorprogram. Kilburns program kördes på en stordator – kallad "Manchester Baby" och mer formellt Manchester Small-Scale Experimental Machine (SSEM) – som utvecklades på Universitetet i Manchester och var den första digitala, programlagringsbara datorn.

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 Pipeline Layout Michael Kvick

Omslag: Niklas Rönnbäck och Sandra Lundegaard, IMI Supply Chain Solutions

Foto: Alexandra Troulioti



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 nr. 1 2026

TEMA: SMARTA MJUKVAROR FÖR ÖKAD VISIBILITET, SAMARBETE OCH RESILIENS

Ledare: Smarta mjukvaror förändrar världen	4
Accelererande efterfrågan på supply chain-mjukvaror	6
Med siktet inställt på Europa Intervju med Sandra Lundegaard och Niklas Rönnbäck	10
”Start-up-energi och storbolagsstabilitet” Intervju med Sebastian Wollter	18
IGZ expanderar norrut Intervju med Holger Häring	22
Europeiska företag regionaliserar och diversifierar sina supply chains Av Stefan Karlöf	26
Supply chain 2026 – osäkerhet det nya normala Av Marika Karlöf	28
USA slår hårt mot tullundandragande och tullbedrägerier Av Jackson Wood	32
SCE TALKs: ”Ett skandinaviskt powerhouse för lagerautomation”	40

SUPPLY CHAIN EFFECT – UTGIVNINGSPLAN 2026

Nr 1

Fördjupning: **Smarta mjukvaror för ökad visibilitet, samarbete och resiliens**

Distribueras vecka 8.

Nr 2

Fördjupning: **Supply chain analytics och AI – bättre prognoser, optimering och planering**

Distribueras vecka 17.

Nr 3

Fördjupning: **Robotisering och automatisering med människan i centrum**

Distribueras vecka 26.

Nr 4

Fördjupning: **Hållbarhet och motståndskraft i supply chain**

Distribueras vecka 39.

Nr 5

Fördjupning: **Realtidsvisibilitet och spårbarhet end-to-end**

Distribueras vecka 46.

Nr 6

Fördjupning: **Lagerevolutionen – innovativ teknik för ökad kapacitet, hållbarhet och snabbhet**

Distribueras vecka 1 (2027).

Ladda ner **Utgivningsplan 2026** på sceffect.se/annonsera

Download **English Media kit for 2026** at sceffect.se/annonsera

www.sceffect.se

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

Accelererande efterfrågan på supply chain-mjukvaror

Det görs årligen en mängd uppskattningar av den globala mjukvarumarknadens storlek och förväntade tillväxt. En marknadsanalys från Gartner landar i slutsatsen att den globala marknaden för mjukvaror som används av företag uppgår till ettusen miljarder dollar per år. Mer försiktiga beräkningar landar kring 400-500 miljarder USD. Supply chain-mjukvarornas andel av detta bedöms vara allt från några procent till över tio procent. Oavsett så är marknaden stor och prognoserna för tillväxt pekar på en dramatisk ökning.

2024 uppskattade Gartner att den globala marknaden för "enterprise software including cloud subscriptions" uppgick till ca 900 miljarder USD. I den beräkningen antas molnprenumerationer inklusive SaaS (Software as a Service) stå för 60 procent av marknaden. Fortune Business Insights gör en mer konservativ bedömning och värderar denna marknad till cirka 667 miljarder USD per år (2025).

Mjukvaror för supply chain och logistik

Tittar vi specifikt på marknaden för supply chain-mjukvaror så visar prognoserna på en snabb tillväxt under kommande år. Däremot präglas även dessa analyser av en ganska stor spännvidd vad gäller marknadens värde, vilket till stor del beror på hur marknaden avgränsas.

"Renodlade supply chain-mjukvaror"

Grand View Horizon värderar den globala marknaden för supply chain-mjukvaror till 16,9 miljarder USD för år 2024. Men i den beräkningen ingår endast det man kallar för renodlade supply

chain-mjukvaror, och man tydliggör att beräkningen "inte inkluderar alla verktyg relaterade till leveranskedjan, såsom supply chain analytics, visibilitetsplattformar, transport- och lagersystem, automatisering av upphandling, programvara för digitala tvillingar etc."

Snabb tillväxttakt

Det finns en uppsjö av antaganden och bedömningar av hur mjukvarumarknaden inom supply chain och logistik kommer att utvecklas. Några renommerade aktörer gör följande prognoser kring tillväxttakt och marknadsvolym:

- Gartner förutspår att den globala marknaden för supply chain-mjukvara kommer att öka från ca 29 miljarder till 62 miljarder USD under perioden 2023-2028, vilket ger en tillväxttakt på ca 16 procent per år.
- Expert Market Research förutspår att den bredare marknaden för SCM-programvara kan nå över 100 miljarder dollar år 2035 med en årlig tillväxttakt på minst 15 procent.

MARKNADSUTVECKLING FÖR SUPPLY CHAIN-MJUKVAROR

16%

Gartner - från 29 till 62 mdr USD 2023-2028

15,4%

Expert Market Research - från 25 till 106 mdr USD 2025-2035

14,5%

Technavio - prognosticerar för en tillväxt på 25 mdr USD 2024-2029

9%

Mordor Intelligence - från 33,4 till 56 mdr USD 2025-2031

8,3%

Future Market Research - från 14,25 till ca 28 mdr USD 2025-2032

- Technavio förutspår att marknaden för SCM-programvara kommer att öka med ca 25 miljarder dollar under perioden 2024 till 2029, med en genomsnittlig årlig tillväxttakt på ca 14,5 procent.
- Mordor Intelligence uppskattar att den globala marknaden för SCM-programvara kommer att växa från ca 33,4 miljarder USD år 2025 till cirka 56,0 miljarder USD år 2031, vilket ger en tillväxttakt på drygt 9 procent per år.
- Future Market Research uppskattar att marknaden för SCM-programvara kommer att växa med 8,3 procent från 2025 till 2032 och därefter vara värd 28 miljarder dollar år 2032.

Digitalisering, spårbarhet och AI

Vad är det som driver denna tillväxt, kan man undra. Svaret är att det främst handlar om:

- Fortsatt digitalisering av verksamhetsprocesser.
- En strävan efter att automatisera processer.
- Integration av AI i mjukvarorna.
- En snabbt ökande e-handel.
- Ökade krav på spårbarhet och efterlevnad.

Bryter man ner efterfrågan på typ av företag svarar stora företag för 64,5 procent av efterfrågan, däremot väntas den största tillväxten ske i segmentet små- och medelstora företag.

Agentisk AI och de tio mest efterfrågade mjukvarorna

Agentisk AI gör mjukvarorna självständiga och smarta

Den förmodligen starkaste drivfjädern bakom den ökade efterfrågan på supply chain-mjukvaror är och kommer att vara artificiell intelligens, och särskilt den kraftfulla agentiska artificiella intelligens som utvecklas snabbt och gör systemen smarta.

Agentisk AI kan självständigt planera, fatta beslut och utföra olika uppgifter som en mer autonom "agent" – ett ord som kommer från latinets agens, vilket betyder "den som handlar".

Effektiva, autonoma medarbetare

Ganska snabbt har vi gått från arbete som har stöttats av IT och därefter gradvis blivit mer och mer digitaliserat – men där människor har fortsatt att hantera IT-systemen. Med AI-agenter i mjukvarorna är det i stället den artificiella intelligensen som självständigt planerar, utför och bestämmer.

Efterfrågeplanering och varupåfyllning

Redan nu används agentisk AI för att automatiskt planera efterfrågan och varupåfyllning. Här bevakar AI-agenterna försäljning, säsongvariationer och mängder av andra påverkande parametrar, och justerar automatiskt inköp och genomför förhandlingar med leverantörer.

Orkestrera, koordinera och optimera

I lagerverksamheter kan agentisk AI användas för att orkestrera och koordinera personal och robotar, optimera

plöck och omplanera och omfördela aktiviteter i realtid.

I transportflöden kan AI-agenter också göra stor nytta och helt autonomt övervaka trafik och kapacitet och löpande optimera och konsolidera laster och rutter. Agenterna kan även fatta beslut om att byta från ett transportslag till ett annat, omförhandla priser och justera leveranstider. Allt detta går utöver mer traditionell ruttoptimering, eftersom AI-agenterna oavbrutet och automatiserat tar hänsyn till och balanserar kostnader och servicegrad.

Mer kraft, ökad risk?

Agentisk AI är betydligt mer kraftfull än den generativa AI som hittills har använts flitigt i olika tillämpningar. Den agentiska artificiella intelligensens styrkor är dock samtidigt dess potentiella svaghet. Förmågan att fatta egna beslut och kunna agera i flera system och processer kan vara riskfyllt. Om något går fel så kan det få stora konsekvenser både IT-mässigt, finansiellt och för relationer med kunder och andra aktörer i supply chain.

MEST EFTERFRÅGADE SUPPLY CHAIN-MJUKVARORNA

- 1 Tillverkningsystem/Manufacturing Execution Systems (MES)
- 2 Inköp/upphandling/sourcing
- 3 Logistik & 3PL/Freight market & Orchestration
- 4 Supply Chain Planering/Efterfrågeplanering
- 5 Warehouse Management System (WMS) och Warehouse Execution System (WES)
- 6 Transportation Management (TMS) inklusive Fleet & Route management och optimering
- 7 Order Management System (OMS) och Inventory Management System (IMS)
- 8 Visibilitet, IoT/telematik & spårbarhetsplattformar
- 9 Supply chain-säkerhet, leverantörsrisk, efterlevnad och hållbarhet
- 10 Specialsystem för pharma, livsmedel m.m.

Källor: Expert Market Research, Gartner, Grand View Research, IDC, Markets and Markets, Future Market Research, Mordor Intelligence, Statista och Technavio samt uppgifter från ledande marknadsaktörer.



SAP EWM ONE PLATFORM. NO SUBSYSTEMS.

SIGN UP & MEET US AT:

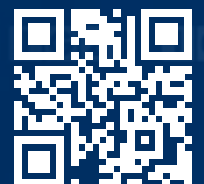
**LogiMAT,
Stuttgart (GER)**

March 24th-26th

**SAP EWM Afternoon Session,
Stockholm (SE)**

May 12th

**SCAN TO BOOK
YOUR SPOT**



www.igz.com

Nordiska IMI Supply Chain Solutions tar sikte på Europa

2021 påbörjade mjukvaruföretaget IMI Supply Chain Solutions en tillväxtresa tillsammans med huvudägaren Priveq Investment. Sedan dess har IMI positionerat sig som en nordisk spelare och mer än dubblat sin omsättning och antalet anställda. Nu är det dags att ta nästa steg på resan, vidare ut i Europa.

IMI har en lång, anrik historia som tog sin början redan 1967 då varumärket Industri-Matematik International registrerades. Dess stabila mjukvaror för transaktionsintensiv logistik används sedan länge av väletablerade kunder som Ahlsell, NorgesGruppen och Schenker, och under senare år även av många mindre och medelstora företag.

Från början av 2000-talet och framåt ingick IMI i olika internationella koncerner som verkade under ett antal olika varumärken. 2019 samlades de egna medarbetarna, mjukvarorna och varumärket återigen i en egen verksamhet, som bjöds ut till försäljning.

Perfekt match

Med den nya huvudägaren Priveq, som förvärvade IMI 2021, påbörjade IMI en snabb och lönsam tillväxtresa.

– För oss blev det en perfekt match. Priveq arbetar långsiktigt, de är värderingsstyrda och de vill se tillväxt baserad på engagerade människor och entreprenöriellt ledda företag. Det var precis den typ av ägare vi behövde, säger Niklas Rönnbäck, vd och CEO för IMI Supply Chain Solutions.

Kunde gasa på

Med Priveq på plats fick IMI de resurser som krävdes för att realisera den ambition som formulerats året innan. Tillsammans satte man en riktning som var både tydlig och expansiv: IMI skulle inte bara fortsätta utveckla sina två kärnprodukter, IMI AOM (Automated Order Management) och IMI WMS (Warehouse Management System). Man skulle dessutom bli en bred leverantör av smarta, specialiserade och kompletterande best-of-breed-lösningar för hela supply chain-flödet.

– När jag ser tillbaka på de senaste fem åren är det framför allt två saker som sticker ut. Det ena är tempot. Det andra är kulturens betydelse. Genom alla förändringar har vi varit noga med att bygga ett företag som människor faktiskt vill arbeta i och utvecklas tillsammans med, säger Niklas.

Kollegan Sandra Lundegaard nickar instämmande och beskriver nystarten med Priveq som att bolaget fick en ny motor under huven.

– Även tidigare åstadkom vi otroligt mycket, men med våra nya huvudägare öppnades helt nya möjligheter. Det var som att vi fick möjlighet att gasa på i fri fart. Själv har jag jobbat i IMI i 21 år





Niklas Rönnbäck, vd och CEO tillsammans med Sandra Lundegaard, COO och vice vd på IMI.
Foto: Alexandra Troulioti

och såklart trivts jättebra men de senaste åren har varit fantastiskt intensiva och roliga, säger Sandra, som är IMI:s COO och vice vd.

Kultur- och värderingsdrivet

Både Sandra och Niklas återkommer till betydelsen av den starka företagskulturen och värderingsgemenskapen med Priveq som avgörande framgångsfaktorer. Den egna företagskulturen har formats och förstärkts under decennier.

– Kulturen har suttit i väggarna i våra kontor. Men sedan 2021 har vi arbetat mer aktivt och fokuserat med vår kultur och värderingar för att verkligen förankra dessa i organisationen, tillsammans med alla medarbetare, med ägarna och de nytilkomna bolag som vi har förvärvat, berättar Sandra.

Det perspektivet märks också i hur IMI arbetar internt, med mindre team med stort ansvar, nära dialog mellan utveckling och kund, och en organisation där samarbete värderas högre än formella roller.

– När de bolag vi förvärvat snabbt har blivit en naturlig del av helheten är det just dessa faktorer som gjort skillnad, säger Niklas.

”Bäst, inte störst”

Den årliga organiska tillväxten har varit drygt tio procent under de senaste fem åren. I tillägg har IMI genomfört sex kompletterande företagsförvärv vilket har lett till ett mer än dubbelt så stort bolag

jämfört med i januari 2021. De förvärvade bolagen utmärks av att de har kompletterande mjukvaror för logistik, likartade värderingar och att de har varit förhållandevis små. Storleken har varit en förutsättning för att relativt smidigt och snabbt integrera bolagen.

– Målet för oss är inte att bli störst, utan att vara bäst på det vi gör och samtidigt tillräckligt breda för att skapa värde för hela den operativa logistikkedjan. Det kräver både kompetens och kompletterande lösningar, förklarar Niklas och betonar att strategin är att erbjuda en svit av mjukvarulösningar för supply chain och samtidigt bygga vidare på en företagskultur med människorna i centrum.

Ett ekosystem växer fram

Förvärven har gjorts med en tydligt utstakad riktning och bra koll på den nordiska supply chain-marknadens olika aktörer. Enligt Niklas har varje förvärv föregåtts av en noggrann prövning, både vad gäller teknik och kultur, eftersom det är avgörande att människorna ska kunna arbeta bra tillsammans och dela samma syn på saker som kundrelationer, ansvar och kvalitet.

– Vi har varit väldigt noggranna vid varje förvärv. Tekniken måste passa, absolut. Men kulturen måste passa ännu bättre. Ett förvärv är ju inte bara en mjukvara, det är människor som ska bli en del av något större, och som ska känna att de hör hemma hos oss, säger han.



Niklas tillsammans med Ebba Olofsson som arbetar som HR Business Partner på IMI. Foto: Alexandra Troulioti

Vissa bolag har tillfört avancerade planeringsverktyg, andra prediktiv analys, optimeringsmotorer eller funktioner för lagerstyrning, fraktkostnads-hantering, visibilitet och lösningar för e-handel. Tillsammans har de lagt grunden för det ekosystem som IMI i dag erbjuder marknaden. Och det är i kombinationerna som ekosystemtanken blir som tydligast. Det handlar varken om en monolitisk, sluten plattform eller om en spretig produktflora, utan om en sammanhängande lösning där varje del kan byggas på efter olika kunders behov och mognad.

”A best-of-breed supply chain suite”

Efter fem års arbete syns förändringen tydligt i portföljen. IMI har gått från två etablerade system till en bred verktygslåda av best-of-breed-lösningar – en ”best-of-breed supply chain suite” – anpassad för att både kunna användas modulärt, det vill

säga som enskilda lösningar, eller som en bred helhetslösning.

– Ambitionen har varit och är att bygga ett sammanhängande ekosystem av best-of-breed-lösningar för supply chain. Ett erbjudande som både kan hantera komplexiteten i större koncerner och möta behovet av flexibilitet i mindre, snabbväxande företag, förklarar Sandra och konstaterar att dagens lösningsportfölj kan stötta flödet i en komplett leveranskedja, från planering och orderhantering till lagerstyrning, distribution och avancerad optimering.

Parallellt med alla förvärv har även investeringarna i R&D fördubblats och ligger nu på en för branschen hög nivå. Antalet anställda har sedan 2021 ökat från cirka 80 till 180 medarbetare, och omsättningen från 170 miljoner till närmare 400 miljoner kronor.

Att växa 100% utan att tappa riktning

När ett bolag fördubblar sin storlek på bara några år förändras både vardagen och strukturen runt den. Nya människor kommer in, team omformas, processer behöver justeras och kunderna möter ett företag som inte längre är riktigt detsamma som tidigare. Niklas menar att det behövs en tydlig kompass för att lyckas med detta.

– Vi är ett annat bolag idag. Men vi är det på rätt sätt. Det viktigaste för mig har varit att växa utan att förlora vår kultur som präglas av ansvarstagande, kompetens, öppenhet och prestigelöshet. Det är de egenskaperna som burit oss i decennier, säger han.

Den kraftiga tillväxten har ställt krav på integration i flera dimensioner. Tekniskt såklart, men framför allt organisatoriskt och kulturellt. Här menar Sandra att de mjuka värdena blivit ännu viktigare än de hårda.

– När man förvärvar ett bolag uppstår nästan alltid en dubbelsidig osäkerhet. De som kommer in frågar sig ”vem blir vi nu, och var hamnar jag?”

Och internt hos oss frågar man sig, ”hur kommer det här att påverka vår identitet?” Där måste man vara väldigt närvarande som ledare. Det kräver dialog, transparens och tid. Tillit är inget man snabbproducerar, säger hon.

”Handlar om att öka kundvärdet”

Tillväxten har också förändrat IMI:s roll på marknaden. Teamen har blivit fler, kompetensbasen betydligt bredare och utvecklingskapaciteten större. Bolaget levererar idag lösningar inom fler delar av försörjningskedjan än någonsin tidigare, något som också påverkat kundrelationerna.

– Många känner till IMI, särskilt i Norden. Men för många är bilden fortfarande ett företag med två system och en tydlig nisch. Nu kan vi visa att vi är något mer. Att vi har ett mycket bredare erbjudande som kan ta en större roll i kundernas försörjningsflöden, säger Niklas.

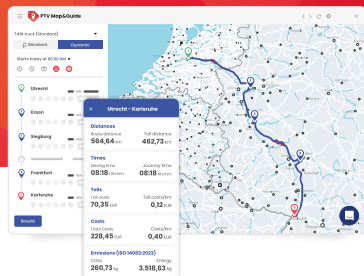
Han beskriver hur tillväxten inte primärt handlat om att bli större, utan om att bli mer relevanta.

– Det handlar inte om volym. Det handlar om att

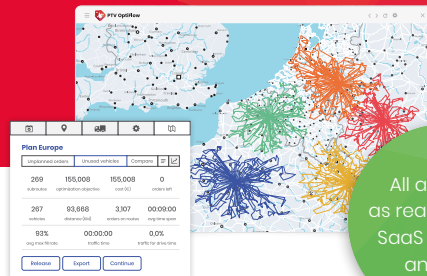
PTV LOGISTICS

Save 20% on logistics costs without additional resources – all while improving your carbon footprint. How?

Plan.

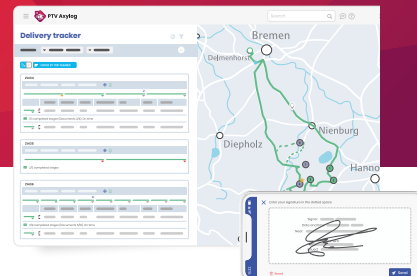


Optimise.



All available as ready-to-use SaaS products and APIs.

Execute.



Investing in green technology isn't a trend – it's the future!

Every missed opportunity to optimise is a win for your competition and a loss for a healthier planet. Take control of your logistics strategy with solutions built for growth and a greener future.

Schedule your free logistics strategy call



www.ptvlogistics.com



Sandra tillsammans med Anders Holmgren, Senior Project Manager på IMI. Foto: Alexandra Troulioti

skapa ökat kundvärde. Vi har tagit in kompetens som kompletterar vår egen, förstärkt en kultur där teamen jobbar nära kunderna, och utvecklat teknologi och SaaS-lösningar som gör att vi kan lösa fler delar av deras vardag. Det gör skillnad.

I dag är IMI ett bolag som rör sig snabbare, arbetar mer tvärfunktionellt och har större förmåga att anpassa sig när kundernas behov förändras.

– Vi har blivit mer diversifierade, både tekniskt och mänskligt. Men kärnan är densamma. Och det är kanske det viktigaste, att växa utan att gå vilse, säger Sandra.

Kulturen är kittet

När Niklas och Sandra berättar om IMI:s utveckling betonas ofta hur arbetssättet och människorna bakom mjukvarorna blivit avgörande för att lyckas under en period av snabb förändring. Och Sandra betonar att den starka företagskulturen är ett sylvast konkurrensmedel i en organisation och på en marknad som rör sig snabbt.

– Vi har en kultur där människor tar ansvar, hjälper varandra och vill bidra varje dag. Det låter enkelt, men det sitter djupt hos oss. Jag tror att mycket av framgången de senaste åren handlar om just detta.

Niklas menar att kulturen i praktiken handlar om tre saker; människosyn, kompetens och för-

troende. Tre egenskaper som fungerar som ett sammanhållande kitt.

– Det är viktigt att människor får möjlighet att växa. Hos oss är det inte ovanligt att en person jobbar nära en kund ena veckan och sitter med utvecklingsteamet nästa. Det arbetssättet skapar en förståelse för helheten, och en stolthet i det man gör, säger han och framhåller att många av de anställda rör sig obehindrat mellan teknik och logistik – specialister som både kan utveckla en kodrad och förstå vad som händer på ett plockgolv en måndag morgon inför högtidssång.

”Mest jämställda i branschen”

Ett annat utmärkande drag hos IMI är den höga andelen kvinnor. I den mansdominerade sektorn IT har man i det närmaste balans mellan könen. Och i företagsledningen är det lika många kvinnor som män.

– Vi är ett av få bolag i branschen som ligger nära könsbalans. Det är ett resultat av medvetna val, inte tillfälligheter. Men det är inget självändamål, utan ett sätt att bygga hållbara, väl fungerande team. Det är lite ovanligt i vår bransch, men inget som kommit av sig självt. Vi har jobbat medvetet med rekrytering, utveckling och förvärv för att få in olika perspektiv och kompetenser. Det har varit och är viktigt för oss, berättar Niklas.

Och just i samband med förvärv – där många bolag brottas med kulturell friktion – menar Niklas att IMI:s arbetssätt blivit en styrka. Snabb tillväxt kan lätt skapa gränsdragningar och ”vi-och-dom”-känslor, men IMI:s modell bygger i stället på att ge människor en plats i helheten från start.

– Kultur är inte förhandlingsbart. Om det inte fungerar mellan människorna faller resten också. När vi ser att värderingarna går att förena, att människorna verkligen passar ihop, då blir också integrationen bra. Det är då ett plus ett faktiskt kan bli tre, säger Niklas.

Bransch som rör sig snabbt

De senaste fem åren har det mesta som rör supply chain och logistik utvecklats i turbofart. Inte minst all möjlig logistikteknik, inklusive mjukvaror. Pandemin blev startskottet, men långt ifrån slutpunkten. Efterfrågesvängningar, geopolitiska konflikter, materialbrist, energipriser, tullar, sanktioner och en accelererande digitalisering har tillsammans skapat nya behov och möjligheter.

– Behovet av smarta och flexibla system som

är möjliga att integrera har aldrig varit större. Företag måste kunna anpassa sig snabbt, och då behöver de system som inte skapar inlåsningar, förklarar Sandra.

Det är i det landskapet IMI har utvecklat sin portfölj. Utgångspunkten har varit enkel: lösningar ska kunna användas var för sig, men ge större värde tillsammans. I praktiken betyder det att planering, lagerstyrning, visibilitet, automation, transportoptimering och integration kan byggas som moduler, inte som ett enda monolitiskt system.

”Best-of-breed blir norm”

Systemarkitekturen speglar också hur marknaden förändrats. De stora ERP-plattformarna är fortfarande centrala, men kunderna vill inte längre låsa hela sin operativa kedja i ett och samma system. Hos både stora och mellanstora företag växer i stället best-of-breed-strategin fram som norm, menar Niklas.

– Best-of-breed-tänket har verkligen slagit igenom. Kunderna vill välja det som är bäst för deras specifika behov. Det är där vi ska vara som bäst.

See Everything. Miss Nothing.

Zebra Fixed Industrial Scanners & Machine Vision Solutions

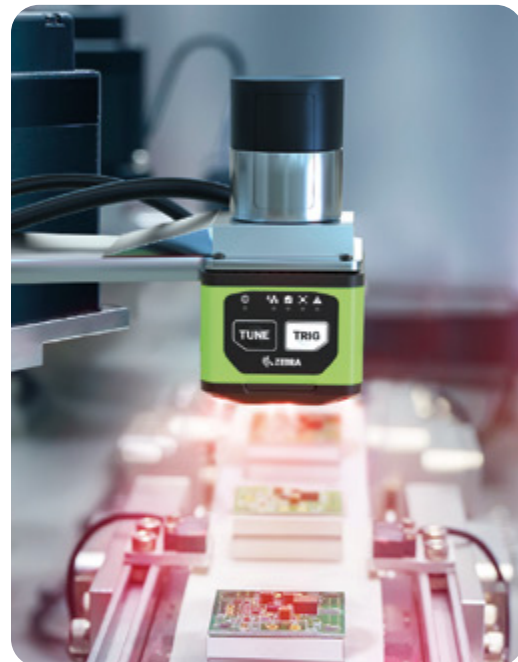
Capture every angle. Detect every defect.

From barcode scanning to visual inspection, get precision and performance from a single proven provider.

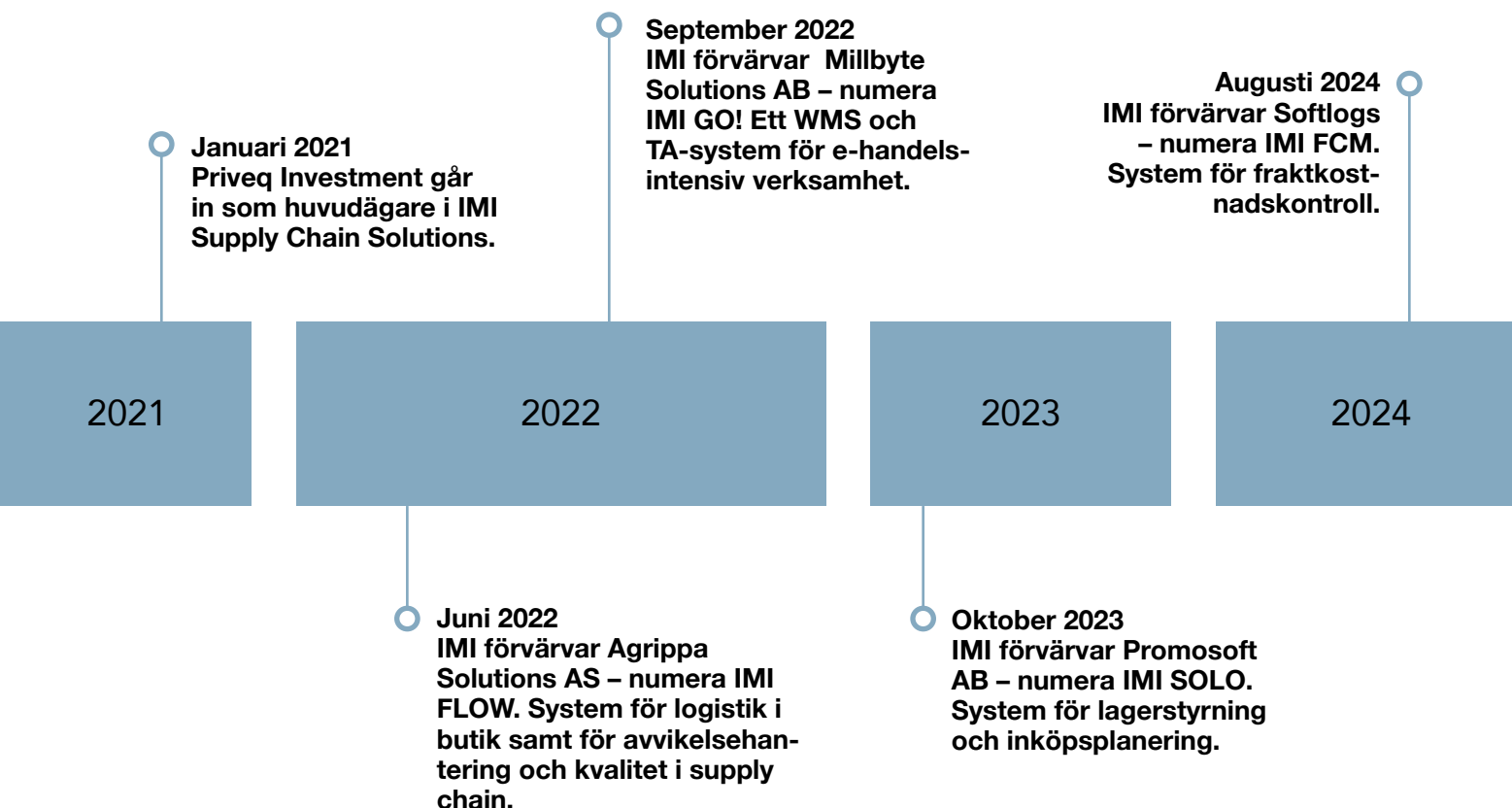
- **End-to-end automation** and real-time quality control
- **Seamless traceability** and total visibility from production to distribution
- **Backed by Zebra's trusted heritage** and global support network



www.zebra.com/machinevision
Scan the QR code to learn more.



The Zebra wordmark and logo are trademarks of Zebra Technologies Corp., registered in many jurisdictions worldwide. All other trademarks are the property of their respective owners. ©2025 Zebra Technologies Corp. and/or its affiliates. 10/09/2025.



Samtidigt ökar kraven på transparens och snabb implementering. Fler nordiska och europeiska företag vill arbeta med leverantörer som kan och har förståelse för deras verklighet – allt från lokala regelverk till hur logistiken faktiskt fungerar i butik, terminal eller lager. Här har IMI:s kombination av nära kundarbete och teknikfokus blivit ett argument i sig. I en bransch där förändring är det enda konstanta har IMI valt att inte förutspå exakt hur framtiden ser ut, utan att bygga en portfölj som tål att anpassas.

Nu hägrar Europa

Hittills har IMI positionerat sig som en nordisk spelare. Men detta är på väg att förändras. Nyligen förvärvades brittiska OMS Limited, en specialist på effektivitetsmätning i lager, vilket markerar en ny riktning.

– Nästa steg är att ta position i Europa. Vi har byggt en portfölj som klarar det, vi har kulturen och kompetensen, och vi har ägare som vill satsa, säger Niklas.

Expansionen är ett logiskt resultat av de senaste årens strategiska förflyttning. Med de sex förvärven, en breddad produktportfölj och en starkt teknisk plattform är IMI, enligt Niklas, bättre rustat än

någonsin att konkurrera på marknader där kraven är både högre och mer diversifierade än i Norden.

Europasatsningen ska ske gradvis och med kirurgisk precision. Snarare än att kasta sig ut över hela kontinenten samtidigt, pekar Niklas på en modell där utvalda marknader, specifika kundsegment och kompletterande teknologier är framgångsreceptet.

– Det handlar inte om att växa snabbt för växandets skull. Det handlar om att hitta rätt sammanhang, rätt kunder, rätt partners och rätt kompletterande bolag, säger Sandra.

Efter etableringen i Storbritannien är målet att fortsätta växa genom bolag som både stärker portföljen och öppnar dörren till nya marknader. Men expansionen får inte ske på bekostnad av det som gjort IMI framgångsrikt hittills: närheten till kund, teknisk stabilitet och en kultur där ansvarstagande och långsiktighet är centralt.

– Vi ska inte bli något annat än det vi är. Vi ska bara bli det i fler länder, understryker Sandra.

Ett företag i rörelse

De senaste fem-sex åren har fört IMI från att vara en del av ett globalt mjukvarukonglomerat till att bli ett självständigt nordiskt mjukvaruhus, och vidare

December 2025
IMI förvärvar OMS Limited – numera IMI LMS. Ett system för att effektivisera lagerverksamheter.

2025

December 2025
IMI förvärvar Wismotion AB – Ingår som en dellösning i IMI GO! som ett system för ökad visibilitet i supply chain.



Foto: Alexandra Troulioti

till en aktör med uttalade europeiska ambitioner. Förflyttningen har varit snabb, men inte abrupt. Snarare handlar det om en serie medvetna steg som tillsammans skapat en ny struktur, ett nytt erbjudande och ett nytt tempo.

– Det viktigaste är att vi bygger något hållbart. Något som människor vill vara en del av, och som skapar reellt värde för kunderna. Gör vi det rätt, då kommer tillväxten som en konsekvens, inte som ett mål i sig, förklarar Niklas.

IMI står i dag mitt i en bransch som förändras snabbare än på länge: ökade säkerhets- och hållbarhetskrav, volatila och föränderliga globala flöden, kompetensbrist och ett teknikskifte där integration och flexibilitet blivit avgörande. I det landskapet har bolaget positionerat sig med en portfölj som spänner bredare än tidigare och som tydligt siktar på att möta de behov som växer fram i Europa.

Resan är med andra ord långt ifrån färdig. Nya etableringar väntar, liksom fortsatt utveckling av de system som allt fler kunder förlitar sig på i sin dagliga verksamhet. Men riktningen är klar: ett bredare erbjudande, en större marknad och en organisation som växer, utan att släppa på företagets grundläggande värderingar och principer.

– Vi är långt ifrån klara. Men allt pekar åt rätt

håll, och vi bygger något som ska hålla i decennier. Det är den typen av resa man vill vara en del av, avslutar Sandra.

Om IMI Supply Chain Solutions

IMI Supply Chain Solutions är ett mjukvaruföretag som stöttar grossister, detaljhandel, e-handelsbolag och 3PL-aktörer i deras affärskritiska flöden genom hela supply chain. Med åtta kontor i fyra länder och lång erfarenhet av komplexa logistikutmaningar hjälper IMI sina kunder att skapa stabila, skalbara och effektiva processer.

Text och intervju Marika Karlöf och Stefan Karlöf

Intervju med Elisa Industriqs Sebastian Wollter:

”Start-up-energi och storbolagsstabilitet”

När finska mjukvarubolaget Elisa Industriq nu etablerar sig i Sverige är det med ett tydligt mål: att erbjuda svenska industriföretag sin moderna, integrerade supply chain-svit sedApta. SCE har träffat bolagets svenska försäljningschef Sebastian Wollter för att få veta mer.

– Grunden i vårt erbjudande är supply chain-sviten sedApta, en end-to-end-plattform som kombinerar avancerad inköps- och lagerplanering, prognoser, simuleringar, WMS, MES liksom ett globalt TMS, förklarar Sebastian Wollter, och berättar att Elisa Industriq är en del av finska Elisa Group, som är ett stort och stabilt börsbolag.

Mellan 2018 och 2024 var Sebastian försäljningschef och senare vd i svenska WMS-bolaget Qsys. Med den erfarenheten i ryggen har han en djup förståelse för marknadens utmaningar. En tydlig sådan är att bredare systemlösningar skapar förutsättningar för den helhetssyn som krävs för att kunna agera tillräckligt snabbt, menar han.

– När vi nu etablerar oss i Sverige är det lite som att bygga en startup i ett storbolag. Det är entreprenördrivet, men samtidigt har vi en stor, stabil koncern i ryggen. Det gör att vi kan tänka långsiktigt från start, säger Sebastian.

Moderbolaget Elisa Group – som grundades redan 1882 som Helsingin Telefooni – är Finlands mot-

svarighet till svenska Telia. Numera är koncernen noterad på Helsingforsbörsen och omsätter drygt 2,2 miljarder euro. För sex-sju år sedan startades affärsområdet Elisa Industriq som en strategisk, långsiktig satsning inom industriell digitalisering och mjukvara. I dag består verksamheten av en handfull teknikbolag som alla går till marknaden under varumärket Elisa Industriq.

En bred lösningsportfölj

Det breda erbjudandet – supply chain-sviten – ser Sebastian som en tillgång, även om många potentiella kunder är ute efter en viss funktionalitet som löser ett specifikt problem, snarare än en hel end-to-end-lösning.

– Många företag planerar fortfarande i excel och använder en uppsjö av fragmenterade supply chain-mjukvaror. Vi erbjuder en bred end-to-end-plattform som hanterar alla delar i supply chain, samtidigt som de olika delarna är starka moduler som fungerar bra var och en för sig, säger



Några ur det växande teamet hos Elisa Industriq Sweden, fr.v. i bild Ville Keskinen, CEO Sweden, Jill Nilsson, Regional Marketing Lead, Sebastian Wollter, Head of Sales och Andreas Strand, Supply Chain Consultant GTM Lead.

han och nämner att planen i ett första steg är att marknadsföra sedAptas planerings- respektive lagersystem eftersom många företag fortfarande arbetar med manuella processer inom de områdena.

Börja litet och skala upp

Målet för Elisa Industriq är att bli en global ledare inom industriell mjukvara och dataoptimering. Med Elisa Groups förvärv av italienska sedApta s.r.l. 2024 blev supply chain-sviten sedApta en vital del i det totala marknadserbudandet.

– Många av de stora supply chain-plattformarna är ofta en samling separata system, vilket gör att det kan vara besvärligt med samverkan mellan de olika systemen. I sedApta delar alla moduler samma databas vilket gör att våra kunder verkligen får en integrerad och välfungerande plattform, förklarar Sebastian.

Resiliens som konkurrensfördel

I en tid av global osäkerhet och störningar i supply chains är en god realtidsvisibilitet över hela flödet en förutsättning för att kunna förutse och undvika störningar, och för att mildra effekterna av de störningar som trots allt uppstår. Insikten om detta avspeglas i en ökad efterfrågan på mängder av systemlösningar, inte minst planeringsplattformar av olika slag.

– Resiliens handlar om att kunna se konsekvenserna av en förändring eller störning innan den inträffar. Vår plattform kan simulera olika scenarier och visa hur kapacitet, lager, inköp och produktion påverkas. Det gör att kunden kan agera proaktivt i stället för reaktivt, säger Sebastian.

Planera bättre

De senaste tio åren har supply chain-funktionens



Vi bygger inte en liten satellit utan en verksamhet som ska växa och etableras långsiktigt

Sebastian Wollter, försäljningschef på Elisa Industriq

roll förändrats en hel del. Marknaderna svänger snabbare, leveranstider är mer oförutsägbara och kunder har högre krav. Allt detta driver ett behov av mer avancerad planering, men också mer transparens och realtidsvisibilitet. Som en följd av detta har efterfrågan på planeringsverktyg skjutit i höjden.

– Många verksamheter sitter med flera fabriker, flera lager och flera ERP-system som inte riktigt pratar med varandra. Då blir det omöjligt att få en samlad bild av vad man har och vad man kommer behöva. Planeringen blir mer av gissning och magkänsla än fakta, säger Sebastian.

Planeringsverktyg och tillgång till mängder av relevanta data är förutsättningarna för att göra trovärdiga prognoser, simulera scenarier samt för att balansera kapacitet och efterfrågan, vilket är grunden för att arbeta med Sales and Operations Planning (S&OP) på ett professionellt sätt.

– S&OP-processen kräver att alla har samma bild av verksamheten. Därför funkar det inte om de olika funktionerna i en verksamhet sitter med olika siffror. Med tillgång till ett gemensamt beslutsunderlag skapas förutsättningar för en mer korrekt planering, säger Sebastian.

Bygger ett starkt kompetenscenter

Just nu är Elisa Industriq Sweden i full färd med att förstärka sitt team med fler medarbetare, bland annat sälj- och marknadsfolk, supply chain-specialister och tekniska experter, som behövs för att lyckas med etableringen.

– Vi bygger nu ett konsultteam av erfarna supply chain-profiler som kan stödja både implementeringarna och driva fristående projekt. Det ska vara ett starkt kompetenscenter, inte bara en leveransfunktion, säger Sebastian.

Han betonar också att konsultdelen ska fungera parallellt med mjukvaran, inte som ren verktygsupport, utan som värdeskapande rådgivning.

– Det handlar om att vi hjälper kundföretag att utveckla sina processer med hjälp av vår kompetens och vår mjukvaruplattform. Det viktiga är att vi skapar värde, och på så sätt bygger förtroende.

Globala mid-market-segmentet

Det råder ingen tvekan om att konkurrensen är tuff i supply chain-segmentet. Stora aktörer som SAP, Oracle, Blue Yonder och Relex finns redan i Norden. Men Sebastian menar att Elisa Industriq kommer in med en annan struktur och med ett delvis annat fokus.

– En viktig skillnad jämfört med de största globala spelarna är att vi även vänder oss till företag som är lite mindre. Gartner placerar vår plattform i det globala "mid-market-segmentet", vilket gör sedApta relevant för många svenska industriföretag som är för stora för enklare system, men för små för de allra mest komplexa. Här finns ett stort segment där vi är väldigt starka, säger Sebastian.

"Skapa värde snabbt"

Sebastian och hans kollegor kommer inledningsvis att lägga sin energi och sitt fokus på att sälja de

lösningar som snabbt skapar värde. Prioriterade lösningar blir mot den bakgrunden sedAptas planeringsverktyg för sälj- och verksamhetsplanering (S&OP) och WMS. Tanken är att de kunder som börjar i lite mindre skala och snabbt ser positiva resultat kommer att vara benägna att växa in i övriga moduler efter hand.

– Vi vill hjälpa kunderna utifrån deras nuläge. Ibland börjar man med något litet. Ibland är det stort från dag ett. Nyckeln är att det finns en tydlig utvecklingsresa, förklarar Sebastian.

Etableringen i Sverige är nu i sin allra första fas, och mycket återstår att göra, analysera och utveckla. Men ambitionerna är stora.

– Vi bygger inte en liten satellit utan en verksamhet som ska växa och etableras långsiktigt. Starka produkter, bra kundcase och en koncern som tror stenhårt på expansionen ger oss bra förutsättningar att skapa något som växer snabbt och etableras som

ett starkt varumärke även här i Sverige. Vi kombinerar det bästa av två världar: handlingskraften i en liten organisation och tryggheten i en global koncern.

Om Elisa Industriq

Elisa Industriq är finska Elisa Groups internationella satsning på industriell digitalisering. Verksamheten består av flera teknik- och produktbolag inom supply chain, industriell IoT, planering och analys. Supply chain-plattformen sedApta är en end-to-end-lösning för sälj- och verksamhetsplanering (S&OP), produktion, lager och transport. Elisa Group är noterad på Helsingforsbörsen.

Text och intervju Stefan Karlöf och Marika Karlöf



At Körber, we believe that the future of warehousing is more than just good hardware

Unlock your warehouses full potential with Körber's digital tools that turns complex machine data into actionable insights.

Learn more





SAP-specialisten IGZ expanderar i nordlig riktning

När Johann Zrenner och Wolfgang Gropengießer med familjer grundade IGZ år 1999 kunde ingen förutse bolagets framgångsrika utveckling. Det som då startades i en liten lada i södra Tyskland är idag ett spirande teknikföretag specialiserat på SAP:s lösningssvit Digital Supply Chain.

En av dem som har varit en del av framgångsresan är Holger Häring, som anslöt 2004 och i dag ansvarar för IGZ:s försäljningsorganisation och internationell expansion.

– Redan när jag började i företaget präglades det av en tydlig inriktning, även om vi var mycket mindre. Ambitionen fanns, men vi hade inte den omfattande kompetens som vi har idag. Kärnan är dock densamma, det vill säga kombinationen av SAP:s mjukvaror och ingenjörskunnande, säger Holger.

Företagsnamnet IGZ är en förkortning av ”Ingenieurgesellschaft”, det vill säga ingenjörsföretag samt därefter första bokstaven i grundarnas efternamn; Gropengießer och Zrenner. I tillägg till trebokstavsförkortningen används även payoffen ”The SAP Engineers”, så att det inte råder något tvivel om bolagets inriktning. Ända sedan starten ligger IGZ:s huvudkontor i den bayerska orten Falkenberg. Numera har ladan för länge sedan ersatts av en stor och modern byggnad av glas

och betong. Där arbetar en majoritet av företagets över 600 anställda. Därutöver har man etablerat ett par mindre säljkontor i Schweiz och Österrike.

Specialisering ger konkurrensfördel

27 år efter grundandet drivs IGZ fortfarande av samma ägarfamiljer. Holger återkommer till det faktum att bolaget är familjeägt och därför har vuxit utan att förlora sin identitet.

– Vi är fortfarande ett specialistbolag. Vi utvecklar inte ERP-moduler, vi gör inte CRM. Vi fokuserar på logistik och produktion i SAP, inget annat, förklarar han.

När många SAP-partners valt att bredda sina erbjudanden har IGZ valt motsatt väg – att fördjupa och specialisera sig snarare än att utöka portföljen. Holger förklarar att detta har blivit en konkurrensfördel.

– Den djupa kunskapen om SAP:s tekniska plattform och förståelsen för alla dess funktioner är en av våra främsta styrkor. Flera av de funktioner

◀ Allt började 1999 i en liten lada. Numera huserar IGZ i ett modernt huvudkontor i den sydtyska orten Falkenberg. Foto: Tanja Schedl



Holger Häring ansvarar för IGZ:s försäljningsorganisation och internationella expansion. Foto: Peter Geyer

som nu ingår i SAP:s standardlösningar utvecklades i nära samarbete med oss. Detta har gett oss en unik teknisk förmåga och ett försprång vad gäller hur man bäst använder lösningarna i lager och produktion.

Integratörer av logistikautomation

Holger framhåller även kombinationen av SAP-expertis och logistikautomation som en styrka. Liksom grundarna kommer många av bolagets medarbetare från automationsbranschen, vilket gör att IGZ både kan implementera SAP och fungera som en integratör av avancerad lagerautomation – oavsett om tekniken kommer från TGW, SSI Schäfer, Gebhardt, Swisslog eller någon annan.

– Vi tillverkar inte kranar eller skyttlar, men vi kan integrera dem med SAP ända ned till artikelflödet, och vi tar ansvar för att det verkligen fungerar, inte bara för att mjukvaran konfigureras rätt.

När många andra aktörer positionerar sig som processexperten beskriver Holger IGZ som ett bolag som medvetet håller fast vid sin ingenjöridentitet. För honom handlar det om att inte tappa kontakten med det som faktiskt sker i ett lager eller en produktionsanläggning.

– Vi vill stå på golvet. Vi vill se hur anläggningen fungerar i praktiken, inte bara visa en processbild eller ett flödesschema. Det är först när man står

där, mitt i verksamheten, som man verkligen förstår vilka beslut som gör skillnad, säger han.

Den här närheten till verkligheten är också, menar Holger, en av förklaringarna till att så många av Europas tyngsta industri- och handelsbolag – från Siemens och Continental till BASF, Hugo Boss och Jysk – har valt IGZ i projekt där driftsäkerhet och funktionellt ansvar väger tyngre än abstrakta modeller.

Best-of-breed eller SAP hela vägen?

Diskussionen om huruvida best-of-breed-lösningar är rätt väg att gå har pågått ganska länge. Här syns ingen jättetydlig trend. Vissa går mot integrerade best-of-breed-lösningar, andra väljer bredare supply chain-plattformar. Holger menar att många företag vill stanna i SAP-världen, men saknar en aktör som kan förverkliga den ambitionen.

– SAP har funktionerna, även om de ibland behöver justeras, byggs ut och förfinas. Men de finns. Vår uppgift är att få dem att fungera så bra att subsystem inte behövs, säger han.

Det handlar om att anpassa användbarheten, utveckla branschspecifika best practices, AI-styrd slottning och integrationer som IGZ tagit fram genom egna utvecklingspaket. Målet är att skapa en helhet inom SAP snarare än en mängd fristående mjukvarulösningar.



En av IGZ:s många kunder är tyska Hansgrohe, en tillverkare av badrums- och kökstillbehör. Foto: Hansgrohe

Ett tekniskifte som formar framtiden

Utvecklingen av SAP:s supply chain-plattform med EWM (Extended Warehouse Management), TM (Transportation Management), DM (Digital Manufacturing) samt den nya molnlösningen LGM (Logistics Management) innebär enligt Holger att fler företag kan stanna i SAP:s ekosystem utan att det innebär funktionella kompromisser. Det gäller inte bara för stora, automatiserade lager utan även för mindre anläggningar.

– SAP löser idag både det enkla och det avancerade. Det har inte alltid varit så. Därför är det dags för många kunder att tänka ”SAP-first” igen, vilket även ställer krav på en djupare expertis av det slag som vi erbjuder.

Noggrannhet och långsiktighet

Trots den tekniskt avancerade profil som omger IGZ beskriver Holger företaget som något mer än en renodlad ingenjörorganisation. I hans ögon är det ett värderingsstyrt bolag där noggrannhet och långsiktighet fungerar som en gemensam kompass. I en bransch där både tekniken och förväntningarna

rör sig snabbt lyfter han detta som en av bolagets mest underskattade styrkor: en kultur som håller ihop projekten och säkerställer hög kvalitet.

– Vi är noggranna, det är en viktig del av vår identitet. Och vi lovar inte mer än vi kan leverera, och vi lämnar inte projekt som inte är redo.

Den inställningen präglar också arbetssätten, där projekten byggs runt stabila team med låg personalomsättning, i kontrast till många konsultföretag där personer i större grad byts ut.

– Kunderna märker när teamen jobbat ihop länge. Det skapar trygghet och ett gemensamt sätt att arbeta till nytta för slutresultatet, menar Holger.

Norden en strategisk marknad

IGZ:s kundbas har historiskt varit koncentrerad till de tyskspråkiga länderna. Men under senare år har geografien breddats. Här har Sverige och övriga Norden blivit en ny och växande marknad, eftersom både SAP och deras kunder efterfrågar fler partners med inriktning på Digital Supply Chain.

– Ett projekt som vi gjorde med värmepumpstillverkaren Thermia gav oss en bra start. Det



Vid starten 1999 inrymde en före detta lada IGZ:s första kontor. Foto: IGZ

projektet visade att våra metoder fungerar även i Norden och att eventuella kulturskillnader inte skapar problem, berättar Holger och framhåller att expansionen inte i första hand sker för att bygga en större affärsvolym, utan om att långsiktigt bygga rätt närvaro.

– Vi vill etablera oss på ett sätt som speglar våra värderingar. Det betyder att vi med långsiktighet och noggrannhet ska bygga hållbara lösningar tillsammans med våra kunder. Därför ska vi växa gradvis, med rätt kunder och rätt projekt.

Om IGZ

IGZ är en tysk SAP-specialist och generalentreprenör som levererar helhetslösningar baserade på SAP Digital Supply Chain. Företaget erbjuder tjänster från strategi och processdesign till implementation, automation och förvaltning, med målet att skapa långsiktigt värde för sina kunder. IGZ startades 1999 och har drygt 600 anställda och omsätter drygt 100 miljoner euro.

Text och intervju Marika Karlöf och Stefan Karlöf



Dags att automatisera hela flödet

Intresserad av ett automatiserat och skalbart lager som växer med din affär? På Element Logic kombinerar vi AutoStore, robotplock, AMR:er, conveyors och smart mjukvara för att effektivisera och framtidssäkra dina logistikflöden.

Läs mer på elementlogic.net/se



ELEMENT
LOGIC

Europeiska företag regionaliserar och diversifierar sina supply chains

Allt fler europeiska företag väljer att handla inom EU och övriga Europa som en följd av senare års geopolitiska oro, leveransproblem och tullar. Syftet är att bygga bättre motståndskraft och minska sin riskexponering och på så vis säkerställa sin leveransförmåga och konkurrenskraft.

Utvecklingen är resultatet av en gradvis förändring som startade kring pandemiutbrottet 2020. Då började många europeiska företag att omorganisera sina globala leverantörsnätverk och bygga mer regionala supply chains. Den utvecklingen fick en ytterligare skjuts i och med införandet av de amerikanska importtullarna 2025 och den handelsoro som följt därefter.

Omorienteringen mot Europa baseras på en strategisk, långsiktig ambition att reducera supply chain-risker och skapa mer robusta leveranskedjor som utmärks av kortare ledtider och transportavstånd, fler alternativa leverantörer och minskade kostnader för tullar och tariffer.

Ökad nearshoring och reshoring

För europeiska företag i allmänhet och tillverkande bolag i synnerhet är trenden tydlig: Man anlitar fler europeiska leverantörer och strävar efter djupare partnerskap. En undersökning från Capgemini Research Institute (2025) visar att 56 procent av stora europeiska organisationer uppger att de har investerat i antingen nearshoring eller reshoring det senaste året – att jämföra

med 42 procent 2024. En annan studie visar att över 70 procent av europeiska företag med verksamhet i Kina omprövar sina leveranskedjor och många letar alternativa leverantörer (East & Partners, dec. 2025).

Långsam process

Europeiska företag vill, planerar för och genomför mer av reshoring och ännu mer av nearshoring. Men, även om ambitionerna finns, så är den globala ekonomin alltjämt ganska hårt cementerad i de strukturer som byggts upp under flera decennier. Kort sagt; beroendet av att köpa från kinesiska och andra asiatiska leverantörer är och kommer att förbli relativt stort under överskådlig tid – ialla fall vad gäller de råvaror, material och komponenter som inte betraktas som strategiska och kritiska.

Långsiktig, strategisk ambition

På den makroekonomiska nivån är de globala supply chain-nätverken fortfarande relativt intakta. Och så lär det förbli ett bra tag. Dels för att det kommer att ta tid att lösgöra sig från gamla relationer och bero-

enden, dels för att skiftet mot mer inköp från och tillverkning i Europa handlar mer om en långsiktig och strategisk ambition att minska risker och öka sin motståndskraft, snarare än om en allmän industriell återuppbyggnad i Europa.

Ingen "återindustrialisering"

Både i Europa och i USA talas det ibland om att en "återindustrialisering" har blivit nödvändig för att säkerställa sin egen produktion och bygga mer motståndskraftiga supply chains. Och i någon mån återindustrialiseras Europa (och USA) för närvarande. Men det görs på ett strategiskt sätt och med precision. Varken i Europa eller i USA planeras för en återgång till arbetsintensiva fabriker och lågkostnadstillverkning. Det som nu sker är strategiska satsningar inom kritiska områden som; halvledare, grön energiinfrastruktur, batterier, vätgas, elbilar och försvar.

EU driver på

Europeiska unionen har en viktig roll i den pågående *strategiska* återindustrialiseringen, genom att stötta det europeiska näringslivet i dess omorientering mot Europa. Det gör man bland annat genom satsningar som ska minska beroendet av kinesiska leverantörer, särskilt för kritiska råvaror, komponenter och avancerade teknologier. Ett exempel är Critical Raw Materials Act, som ska öka tillgången till kritiska råvaror inom EU genom att stimulera uppbyggnaden av egen kapacitet att utvinna, bearbeta och återvinna material som idag till nästan 90–98 procent importerar från Kina. Ett annat exempel är the European Chips Act som syftar till att säkerställa att EU stärker sitt ekosystem för halvledare och därmed ökar sin motståndskraft, säkrar sin försörjning och minskar externa beroenden. EU har även lanserat initiativ för att öka återvinningen av material (t.ex. magneter som används i elbilar och vindkraftsteknik) och för gemensam förhandling och inköp av kritiska råvaror. Dessutom har unionen lanserat strategier för att finansiera alternativa leverantörer för råvaror och komponenter för att på så vis reducera sårbarheten.

Text Stefan Karlöf



Få full kontroll över dina fraktkostnader

Tillsammans säkerställer vi rätt prissättning, hanterar avvikelser och eliminerar onödiga utgifter i dina logistikflöden.



sonat

Supply chain 2026 – osäkerhet det nya normala

Det är lätt att beskriva de senaste åren som en “ny verklighet” för supply chain. Men 2026 känns snarare som året då den nya verkligheten slutar vara ny, och i stället blir vardag. Handelspolitik som skiftar från kvartal till kvartal, leverantörsnätverk som måste tåla störningar, och en digital utveckling som går så fort att den riskerar att skapa mer brus än klarhet.

Det finns en röd tråd som ofta återkommer i Supply Chain Effects intervjuer och case när man vill sammanfatta läget: så gott som alla företag eftersträvar maximal agilitet och flexibilitet för att möta det nya normala.

Handel och geopolitik flyttar in i planeringen

Det mest påtagliga trendspåret är förmodligen konsekvenserna av den geopolitiska handelsoron. Det som tidigare kunde hanteras som ett administrativt vardagsarbete – tullar, sanktionslistor, exportkontroller m.m. – har lyfts upp och blivit ett affärskritiskt område som kräver både djup kunskap och omsorgsfull planering.

Diversifierade supply chains

OECD, Organisation for Economic Co-operation and Development, pekar i sin senaste konjunkturbedömning på att ökade handelshinder och geopolitisk osäkerhet hämmar den globala tillväxten. Samtidigt beskriver World Trade Organization (WTO) hur “fragmenteringen” i den globala handeln riskerar att göra försörjningskedjor mindre effektiva, även om diversifieringen av inköp och tillverkning skapar en ökad robusthet.

Planera för störningar

Med insikten om att politiska beslut och geopolitiska skeenden snabbt kan ändra förutsättningarna gäller det mer än någonsin att bygga försörjningsnätverk



som har rätt kapacitet och där det går att ställa om när spelplanen förändras snabbt. Det handlar inte bara om att ”hantera risk”, utan om att planera för osäkerhet och störningar.

Resiliens går från projekt till arbetssätt

Resiliens har gått från att vara en ambition till att bli ett arbetssätt. Det är skillnad på att öka sitt buffertlager jämfört med att faktiskt skapa alternativ: fler godkända leverantörer på fler regionala marknader, fler lagerpunkter och transportpartners. För allt detta behövs planeringsmodeller och verktyg som tillåter snabb omplanering när förutsättningarna ändras.

Under 2026 blir resiliens något ännu mer konkret, och mer mätbart. Fler organisationer försöker nu svara på en ny typ av frågor och gör ”what-if-scenarios” av typen som hur snabbt kan vi ställa om våra flöden om en regional huvudleverantör stänger ner? Eller om en single-source-leverantör går i konkurs? Hur påverkas vi av tullar som ökar inköpskostnaderna med 15 procent? Hur påverkas vi av stopp i Suezkanalen? Den som tar resiliens på allvar gör den till en del av vardagsarbetet, inte ett krisprojekt. Det innebär kortare S&OP-cykler och

tydligare triggers för omplanering och utvecklade scenarier som faktiskt används, inte bara finns beskrivna på power-points.

Visibilitet baserat på korrekta, integrerade data end-to-end

Visibilitet är ett uttryck som ofta förknippas med en skärm på väggen, en dashboard med KPI:er som OTIF (On time in full, OTD (On time delivery) och fyllnadsgrad m.m. En trend som förstärks under 2026 är att visibilitet mer hanteras som en fråga om korrekta masterdata och att data av hög kvalitet används för att koppla ihop och integrera order, lager, transport och leverans. Kort sagt; en dashboard är bara så bra som datakvaliteten och integrationen bakom den.

Här blir informationen på dashboards ofta felaktig på grund av att den underliggande informationen är fragmenterad, inkonsekvent eller försenad.

AI går från hype till processförbättring

AI är ett brett samlingsnamn för tekniker som driver förändring i hela samhället. I supply chain kommer vi se mer och mer av konkreta tillämpningar av generativ AI som skapar verkligt värde, och



Det gäller att säkra sin förmåga att leverera, hantera arbetskraftsbrist, jämna ut toppar och leverera en högre och mer stabil servicegrad till kunder och konsumenter.

förändrar takten i pågående utvecklingstrender inom områden som planering, inköp, tillverkning, lagerstyrning, transport management och kundservice. Samtidigt börjar vi se en mer jordnära fråga dominera 2026 – Var gör AI faktiskt skillnad i vardagen? Där sticker några områden ut:

- *Planering och omplanering*: bättre förslag när efterfrågan skiftar, och snabbare "omplanering" när något går fel.
- *Avvikelsehantering*: AI som rapporterar avvikelser, föreslår åtgärder och hjälper människor att prioritera rätt.
- *Masterdata och artikelinformation*: där AI kan hjälpa till att rensa, klassificera och upptäcka fel snabbare än manuella rutiner.
- *Operativt stöd*: instruktioner, felsökning och utbildning nära golvet, inte som "kunskap i huvuden", utan som tillgängligt stöd.

En Gartner-prognos som fått mycket uppmärksamhet pekar på kraftigt ökade investeringar i AI kopplat till supply chain-mjukvara under kommande år. Det indikerar att marknaden förväntar sig att AI går från experiment till något etablerat och självklart.

Mindre robotromantik, mer kapacitetslogik

Automationsvågen i lager fortsätter, men tonläget förändras. Det handlar mindre om att visa upp teknik, mer om att säkra sin förmåga att leverera, hantera arbetskraftsbrist, jämna ut toppar och leverera en högre och mer stabil servicegrad till kunder och konsumenter. Samtidigt blir integrationen viktigare än maskinerna. Den som bara installerar automation utan att få process, data

och system att spela ihop får inte ut den produktivitet man hoppats på. Ytterligare en trend som förstärks är att automationsinvesteringarna ska vara maximalt flexibla att förändra och skala, både uppåt och neråt.

Hållbarhetskrav driver datakrav i leverantörsledet

Även när företag inte primärt drivs av klimatambitioner, drivs de av krav från kunder, investerare och samhälle. Här behövs bland annat mer spårbarhet och utsläppsdata. EU-kommissionen har tydligt kopplat nya hållbarhetsramverk till mer omfattande rapportering och transparens, bland annat genom det så kallade CSRD-direktivet (Corporate Sustainability Reporting) ett EU-direktiv som infördes 2023 och kraftigt skärper kraven på företags hållbarhetsrapportering. För 2026 och framöver är hållbarhet något som omfattar supply chain på riktigt och där leverantörsval, transportupplägg, produktdesign, och hur man mäter prestation behöver ingå.

Vad betyder det här i praktiken?

Om man kokar ner 2026-trenderna till något som faktiskt går att använda på en tisdag, landar många i samma tre frågor:

1. Vilka beslut behöver vi kunna ta snabbare än idag, och vilken data behöver vi i så fall säkerställa?
2. Var är vi sårbara utan att veta om det, och hur hanterar vi olika scenarier?
3. Vilka processer är redo för AI – inte som pilot, utan som vardag?

Text Marika Karlöf

Where visibility and collaboration unlock real resilience

True supply chain resilience is built on visibility, collaboration, and smart planning. By digitalizing flows and connecting partners, you gain control, flexibility, and confidence, even in turbulent times.

Better insights lead to better decisions, across organizations and functions. That's how smart software turns complexity into a competitive advantage.

Our solutions:



Contact us via PipeChain.com

 **PipeChain**[®]
RELEASING SUPPLY CHAIN POWER

USA slår hårt mot tullundandragande och tullbedrägerier

AV JACKSON WOOD

Mellan den 20 januari och den 15 december 2025 insamlade den amerikanska tull- och gränsskyddsmyndigheten – U.S. Customs and Border Protection (CBP) – rekordhöga 200 miljarder dollar i tullintäkter. Detta sätter ljuset på den kraftfulla tillämpningen och ökade granskningen som den nuvarande administrationen tillämpar på den gränsöverskridande handeln.

Med importtullar som en högsta prioritet för det amerikanska justitiedepartementet har importörer och logistikintensiva företag som saknar en solid efterlevnadsstrategi och en stark due diligence-process skäl att oroa sig.

Den amerikanska regeringen gör allt för att maximera tullintäkterna och motverka ohederliga aktörer som försöker kringgå tullarna. En ny tvärpolitisk arbetsgrupp för handelsbedrägerier Trade Fraud Task Force (TFTF) sammanför justitiedepartementets civila och straffrättsliga avdelningar, departementet för inrikes säkerhet (Dept. of Homeland Security) och CBP för att "aggressivt vidta åtgärder mot alla parter som försöker kringgå tullar och andra avgifter, samt smugglare som försöker importera förbjudna varor till den amerikanska ekonomin".

Det amerikanska justitiedepartementet utökade också sitt visselblåsarprogram till att omfatta "handels-, tull- och tullbedrägerier av företag", inklusive ett "e-anlagelseprogram" som gör det möjligt för handelssamhället och allmänheten att rapportera misstänkta handelsöverträdelser via en digital portal.

Tullundandraganden

Justitiedepartementet och CBP har mycket att göra eftersom bedragare genomför väl kalkylerade planer för att kringgå tullar och avgifter, ofta i massiv skala. Exempelvis anklagades nyligen ett indonesiskt smyckesföretag för att ha genomfört en årlång plan för att undvika att betala över 86 miljoner dollar i tullar och avgifter på en smyckesimport till ett värde av 1,2 miljarder dollar.

Ohederliga aktörer är kreativa när det gäller att undvika att tullarna och i praktiken lura myndigheterna genom:

- Undervärdering av varor;
- Felklassificering av Harmonized Tariff Schedule (HTS)-koder;
- Felaktig deklaration av ursprungsland;
- Omlastning (överföring av varor från ett transportsätt till ett annat – ofta från ett fartyg eller en hamn till ett annat – under deras resa från ursprung till destination för att undvika tullar);
- Undvikande av antidumpnings- och utjämnings tullar;
- Olagliga skalbolag;
- ”Dubbelddippning” genom att begära mer än ett tullundantag;
- Missbruk av specialprogram och utrikeshandelsavtal.

Lagens starka arm

I takt med att ohederliga aktörer blir djärvare och listigare vad gäller tullundandragande har myndigheterna intensifierat sitt eget arbete för att motverka fusk. Justitiedepartementets visselblåsarprogram har visat sig vara ett bra verktyg, som medfört att antalet rapporter om påstått tullundandragande ökade med 160 procent under mars-april 2025, jämfört med året innan.

Dataanalys och artificiell intelligens

Utöver visselblåstartips använder amerikanska myndigheter i allt högre grad även verktyg för dataanalys och artificiell intelligens för att genomföra revisioner, upptäcka avvikelser och utreda fall av tullundandragande. Till exempel utnyttjar CBP AI för att effektivare upptäcka olaglig omlastning i globala leveranskedjor. I takt med att USA:s justitiedepartement ökar sina verkställighetsinsatser har de också ökat sitt arbete med att motverka brott

mot importregler. Historiskt sett förlitade sig CBP i hög grad på administrativa åtgärder som böter, vite och förhandlingar. Idag har dock justitiedepartementet börjat att hantera tullbedrägerierna på den civila och straffrättsliga arenan, vilket gör att företag riskerar att få betala betydande skadestånd och böter på miljontals dollar.

Riskerar höga straff

Både företag och individer – inklusive chefer, efterlevnadsansvariga och tullombud – granskas noga och är straffansvariga om ett systematiskt tullundandragande konstateras. Exempelvis har chefer på två företag åtalats för att ha sålt gaffeltruckar med kinesiskt ursprung som ”Made in America” och undervärderat kostnaden för utrustningen med hjälp av falska fakturor. Syftet var att slippa betala 1 miljon dollar i tullar, vilket nu kan resultera i långa fängelsestraff och höga böter.

Omprövning av regelefterlevnad

Med CBP:s närmare granskning av efterlevnadspraxis och strängare verkställande av överträdelser måste importörer förbättra sina efterlevnadsstrategier och system, vilket givetvis även gäller för alla utländska, inklusive svenska, företag som bedriver importverksamhet i USA. Manuella försök att undandra sig tullar – oavsett om det gäller att ”kreativt” välja HTS-koder*, aggressiva strategier för att reducera tullar som saknar tillräcklig dokumentation eller komplexa och svårkontrollerade leverantörsstrukturer – är idag mer benägna än någonsin att upptäckas och ifrågasättas och leda till straffrättsliga, ekonomiska och imagemässiga skador.

Snabbare anpassning

Mot bakgrund av den allt intensivare granskningen måste handels- och logistikfokuserade företag kunna anpassa sig till snabbt föränderliga tullar och finjustera sin efterlevnad med hänsyn till förändringar i de landspecifika, sektorspecifika



Jackson Wood, Director of industry strategy, global trade intelligence på Descartes. Foto: Descartes

tullar samt de strafftullar som kan omforma kostnadsstrukturer över en natt. Med tanke på att moderna leveranskedjor sträcker sig över flera produktionssteg och länder, vart och ett med sina egna tullbestämmelser, undantag och ursprungsregler, behöver importörer också förstå alla dessa komplexa gränsöverskridande regler och hur de påverkar deras egen efterlevnad.

Krävs centraliserade verktyg

Med komplexiteten och osäkerheten i dagens handelspolitik riskerar importörer som fortfarande förlitar sig på föråldrade efterlevnadspraxis – exempelvis att söka upp HTS-koder manuellt – sina globala handelsverksamheter och slösar tid, arbete och pengar. För att navigera rätt i dagens volatila globala handel med dess föränderliga tullar och tariffer, behöver efterlevnadsexperten använda centraliserade verktyg som kombinerar ett korrekt innehåll med automatiserade processer, flexibilitet och goda möjligheter till uppföljning och kontroll.

År 2026 är en centraliserad, automatiserad och dokumenterad HTS-beslutsprocess en viktig del av en importörs efterlevnadsarbete. Integrerad mjukvara för HTS-koder – kopplad till ERP-system och till handels- och tullsystem gör det möjligt för importörer att med precision bedöma fraktkostnader genom omfattande sökningar av HTS-koder och korrekta beräkningar av totala hemtagningskostnader.

Fullständig visibilitet i supply chain

För att säkerställa transparens vad gäller ursprungsland och leveransrutt är det absolut nödvändigt med en fullständig insyn i supply chains – end-to-end. Här är verifierade materialförteckningar och tydliga bevis som stöder ursprung och handelsavtal en nödvändighet. Företag måste också ha automatiserade verktyg för att dokumentera hur en internprissättning beräknats; fakturaavstämning, betalning, deklarerade värden samt för övervakning av avvikelser. Med analys av datadrivna rapporter kan företag säkerställa sin klassificering, värdering och godsets ursprung och över tid upptäcka när något avviker från det normala.

Mer resurser till USA:s tull

Det är tydligt att den nuvarande amerikanska administrationens arbete mot tullundandragande inte är en kortsiktig kampanj. Det är ett strategiskt skifte i hur handelskontrollen tillförs resurser och verkställs. Fyra miljarder dollar har avsatts till tullmyndigheten CBP för att rekrytera ytterligare 8 500 anställda och utbetala höga bonusar till tulltjänstemän. Detta i kombination med bildandet av TFTF, det utvidgade visseblåsarprogrammet samt den ökande användningen av FCA (fraktfri leverans av tullklarade varor) samt den ökade användningen av straffrättsliga regelverk visar sammantaget att detta är en långsiktig strategi.

Nu gäller "America first"

2026 kommer det amerikanska justitiedepartementet fokusera på att främja den handelspolitik som sammanfattas i uttrycket "America first". Här ska tullundandragande och tullbedrägerier förhindras med kraftfulla insatser för att stoppa bedrägerier vad gäller ursprungsland, HTS-klassificering och deklarerade varuvärden.

Proaktiv och flexibel

För att möta dessa insatser behöver alla importörer en proaktiv och flexibel efterlevnadsstrategi, som stöds av flexibel programvara för handelsefterlevnad och som erbjuder ett globalt handelsinnehåll i realtid och integrerar due diligence/verifiering

vad gäller upphandling, inköp, logistik och val av partners. Med hjälp av datadrivna efterlevnadssystem kan företag försvara och motivera sina beslut vad gäller klassificering, värdering och ursprungsland och samtidigt säkerställa ett smidigt varuflöde, optimera sina tullkostnader och göra tullbesparingar.

** En HTS-kod (Harmonized Tariff Schedule) är ett 10-siffrigt, USA-specifikt nummer som används för att klassificera importerade varor och beräkna tullar.*

Jackson Wood är Director of industry strategy, global trade intelligence på Descartes.

Kör framtidens truck redan idag – Nya Traigo48 från Toyota

Med föraren i fokus har Traigo48 förbättrats ergonomiskt med en ny flytande förarplats, integrerad pekskärm i färg, extra benutrymme samt utmärkt sikt. Tack vare detta ökar effektiviteten såväl som produktiviteten.



Läs mer:

<https://toyota-forklifts.se/vara-truckar/motviktstruck-el/>

TOYOTA

MATERIAL HANDLING



Global Trade Challenges:

De globala försörjningskedjorna ritas om

Geopolitisk oro, nya handelshinder, kompetensbrist och teknisk omställning omformar just nu den globala handeln. Osäkerheten och de snabba skiftena ökar kraven på transparens, flexibilitet och motståndskraft. Dessa högaktuella frågor har SCE diskuterat med några luttrade logistikproffs. I det följande har vi samlat de viktigaste slutsatserna av samtalet.

Riskmedvetenheten i näringslivet har förändrats markant under de senaste åren. Pandemin, kriget i Ukraina och återkommande störningar i globala flöden har gjort att fler företag nu arbetar mer aktivt med att identifiera och hantera sårbarheter. Med den ökade globala oron, handelskonflikter, tullar och tariffer har företag börjat att rita om sina försörjningskedjor för att säkerställa leveransförmåga, förutsägbarhet, stabilitet och motståndskraft.

– Numera lokaliserar europeiska företag allt oftare sina lager i Beneluxländerna eller Norden för att undvika onödiga led och minimera risker. Det handlar om att bygga stabila flöden när både tullar och regler ändras snabbt, säger Liam Burke, Solutions Consultant på Descartes.

Pandemin satte press på det sista ledet i logistikkedjan när konsumenter valde e-handel i stället för butik. Detta skapade problem kortsiktigt, men krisen utvecklade branschen, menar Liam.

– När e-handeln sköt i höjden ökade hemleve-

ranserna rekordsnabbt och last mile-aktörerna stod plötsligt inför volymer ingen riktigt hade dimensionerat för. Resultatet blev tillfälliga flaskhalsar och kreativa ad hoc-lösningar, men också en snabb mognad som medfört att branschen arbetar mycket mer agilt och snabbfotat idag, säger han.

”Långsam förändring, tydlig riktning”

Daniel Ljungberg, vd på 4PL Central Station Nordic, menar att utvecklingen sker relativt långsamt även om riktningen är tydlig.

– Detta är en gradvis utveckling som har snabbats på under senare år. Exempelvis har ”nearshoring” diskuterats i ett par decennier, men nu börjar det hända på riktigt. Det går långsamt, men det accelererar.

En tydlig förändring i globala supply chains är att produktion och inköp oftare sker närmare kundmarknaderna – dvs. nyss nämnda nearshoring ökar stadigt. Resultatet blir kortare transportav-



stånd, vilket minskar risken för störningar och ger positiva hållbarhetseffekter.

Bättre planering och optimering

Lars Persson, VP Sales & Operations för Norden och Storbritannien på PTV Logistics ser en enorm förbättring i transportföretagens beredskap och förmåga idag jämfört med pandemiåret 2020.

– Då fanns inte resurserna att hantera de stora volymerna. Idag är man betydligt bättre förberedda. Nu har transportföretagen och varuägarna både en plan A, B och C. Man har utvecklat fler alternativa distributionssätt, som paketskåp, hemleverans och ombud med mera, vilket visar att kris ofta leder till en positiv utveckling.

Lars ser även att transportoptimering fått en ny status som en följd av senare års störningar i försörjningskedjorna. Numera är inte transportplanering och optimering enbart en fråga om att reducera kostnader utan även en metod för att minska risker, förbättra sin hållbarhet och använda en begränsad kapacitet så smart som möjligt.

– Fokus ligger fortfarande på pengar, på den ekonomiska nyttan, men med smartare transportplanering minimeras även energianvändningen, utsläpp och alla resurser hanteras mer effektivt vilket blir en positiv bieffekt av att man optimerar utifrån ekonomisk nytta.

Det vill säga hållbarhetskraven ökar, men i vardagsverksamheten förändras beteendet ganska långsamt, även om deltagarna i samtalet framhåller att produkters livscyklar blir längre som en följd av ett mer cirkulärt tänkande.

Volatil global handel

Om pandemin visade hur snabbt globala försörjningskedjor rubbas av ett virus, har de senaste årens globala utveckling visat hur känslig världshandeln är för snabba geopolitiska förändringar. Handelskonflikter, tullar, sanktioner och nya regelverk får stora konsekvenser, vilket tvingar företag att bygga in mycket mer av risktänkande och motståndskraft i sina supply chains.

– Problemet är egentligen inte tullarna i sig, utan



Jens Dremo, vd på PipeChain SCM. Foto: Robert Lipic



Liam Burke, Solutions Consultant på Descartes.

det är oförutsägbarheten. Beslut kan ändras över en natt, och då måste systemen klara att ställa om direkt, säger Liam Burke.

Regelefterlevnad en strategisk fråga

I takt med att regelverken blivit mer komplexa har efterlevnad (compliance) gått från att vara en intern stödfunktion till att bli en fråga för både ledningsgrupper och styrelser. Rätt systemstöd är inte längre en fråga om effektivitet, utan en förutsättning för att hålla verksamheten igång.

– Om du inte följer regelverken riskerar du böter, stoppade flöden eller i värsta fall att förlora tillstånd att bedriva handel. Det här är inte längre en administrativ fråga. Det är en strategisk fråga, säger Jens Dremo, vd på PipeChain SCM.

Efterlevnad av regelverk och lagar är särskilt avgörande för varor som kan användas både i civil och militär verksamhet. Dessa varor omfattas av så kallade dual-use-regler, vilket kräver en extra omsorgsfull kontroll och efterlevnad. Här räcker det inte att ha ordning på dokumentationen, företagen måste också kunna visa transparens och spårbarhet i varje steg.

– Det finns exempel där en hög chef kan bli personligt ansvarig om reglerna bryts, och i vissa fall riskerar du att få företagets bankkonton nedstängda utan förvarning. Detta är inget som företag kan ta lätt på, konstaterar Daniel Ljungberg.

Ett nytt it-landskap för supply chain

När riskerna ökar söker företag nya tekniska stöd, och helst lösningar som kan växa och integreras med andra system. Deltagarna i samtalet beskriver en kraftig ökning i efterfrågan på TMS, prediktiva planeringsverktyg, compliance-mjukvara och system som ger realtidsvisibilitet i leveransflödet.

Men lika viktig är förmågan att bygga ekosystem.

– Alla supply chain-system utvecklas just nu, och de gör det i samspel. Du behöver inte ett system som gör allt, men du behöver ett systemlandskap som verkligen hänger ihop och täcker in alla delar i försörjningsflödet, säger Lars Persson.

Kompetensbrist ersätts med automatisering

Bristen på kompetens inom både transportplanering, tull och logistik driver fram ytterligare automatisering. Här ser experterna att automation av administrativa processer kommer att bli nästa stora steg.

– Administration är generellt en besvärande flaskhals i logistiken. Du är inte agil om varje litet moment kräver manuell hantering. Automatisering av administrativa processer för transport, tull och efterlevnad kommer bli minst lika viktigt som dagens automation av lager, säger Daniel Ljungberg.

Slutsats

När expertpanelen till sist får summera vad deras respektive företag kan bidra med, återkommer tre teman: synlighet, automation och flexibilitet. Som mjukvarubolag och logistikspecialister handlar mycket om att använda digitala verktyg för att bygga kedjor och ekosystem som kopplar samman och synliggör aktörer, processer och aktiviteter i realtid. Men, det handlar även om att mer handfast hjälpa företag att organisera sina globala kedjor och göra dessa mer agila och motståndskraftiga. Kort sagt; det som tidigare var något ”bra att ha” är nu en förutsättning för globalt verkamma bolags konkurrenskraft och långsiktiga framgång.



Order & inventory
management



Transportation
management



Warehouse
management



Quality
management

Logistics delivered.

IMI SUPPLY CHAIN SOLUTIONS



ahlsell

APOTEK

coop

ellos





Nikolaj Eriksen, Vice President.



Anders Bohlin, Sales Director.

Element Logic Scandinavia – “Ett powerhouse för lagerautomation”

I ett nytt avsnitt av SCE TALKS intervjuas Element Logics Nikolaj Eriksen och Anders Bohlin om hur och varför de bygger en ny skandinavisk organisation och om ambitionen att vara ett powerhouse för lagerautomation i regionen.

Element Logic har under de senaste åren expanderat kraftigt – från 12 till över 30 marknader – och levererat mer än 480 automationssystem i Europa. Den nya strukturen är ett steg i koncernens utveckling från en ledande nordisk spelare till ett globalt teknikbolag. Genom att samla Skandinavien i en gemensam region skapas större kundfokus, ökad agilitet och bättre förutsättningar att leverera allt från mindre projekt till komplexa automationslösningar.

Accelererad tillväxt

Den nya regionala strukturen ska både accelerera tillväxt och kundvärde genom att skapa ett tydligare ledarskap, snabbare beslutsvägar och stärkt samarbete mellan företagets norska, svenska och danska verksamheter. Den nya skandinaviska regionen kommer att omfatta cirka 170 medarbetare och leds av Nikolaj Eriksen, Vice President Scandinavia tillsammans med Anders Bohlin, Sales Director, Andreas Kristensen, Customer Success Director och Mads Stentoft, Delivery Director.

Breddat erbjudande

Under senare år har verksamheten expanderat kraftigt både i Skandinavien och övriga Europa,

men även i USA och i Asien-Stillahavsområdet. Men expansionen är inte enbart geografisk. Under senare år har även företagets erbjudande utvidgats betydligt – med såväl mjukvara som hårdvara och tjänster – även om AutoStore är och förblir kärnan i verksamheten.

Ökad kundnytta

I podcasten berättar Anders och Nikolaj bland annat om hur de nationella organisationerna nu smälts samman, hur synergier tillvaratas och hur det skapar nytta för bolagets kunder. De förklarar även vad det innebär att vara ”ett powerhouse för lagerautomation” och ger exempel på hur en allt större portfölj av mjukvaror, tjänster och hårdvaror ger nytta för kunderna och stärker den egna marknadspositionen.

Lyssna till hela samtalet här:



Europaledaren inom 4PL kraftsamlar i Norden

4PL (Fourth Party Logistics)
Independent General Contractor

Logistic services tailor-made to supply
chain needs of the client using
best-in-class resources

3PL / LLP
Contract Logistics
Lead Logistics Provider

Contract services with own
or inbuilt resources

2PL
International Forwarders

Individual or systemized services
with own or external resources

1PL
Haulier, Warehouse
Operators, etc.

Standardized services with
own or external resources

4PL Central Station Group är den ledande leverantörer av fjärdepartslogistik-tjänster i Europa. Som ett äkta 4PL-bolag tar vi fullt ansvar för våra kunders logistik- och försörjningsflöde. Alltid med totalt fokus på att skapa maximal effektivitet och kundvärde för våra kunder inom huvudsegmenten industri, konsumentvaror, retail och e-commerce. Vi äger inga egna fysiska logistikresurser som behöver beläggas utan fokuserar helt på att designa, driva och utveckla skräddarsydda, konkurrenskraftiga logistiklösningar. Och vi använder de bästa transport- och logistikoperatörerna för varje enskild situation och kund. Nu kraftsamlar vi i Norden, med fler medarbetare, ännu högre kompetens och marknadsledande IT-lösningar.

Vill du veta mer om hur vi kan hjälpa dig att skapa en logistiklösning
i världsklass – börja med att kolla in vår hemsida; 4plcs.com



Supply Chain Effect

UTGIVNINGSPLAN 2026

Nästa nummer 2 2026:

Supply chain analytics och AI – bättre
prognoser, optimering och planering

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!



2026:

Nr 1

Fördjupning: **Smarta mjukvaror för ökad visibilitet, samarbete och resiliens**

Distribueras vecka 9. Sista materialdag 12 februari.

Nr 2

Fördjupning: **Supply chain analytics och AI – bättre prognoser, optimering och planering**

Distribueras vecka 17. Sista materialdag 10 april.

Nr 3

Fördjupning: **Robotisering och automatisering med människan i centrum**

Distribueras vecka 26. Sista materialdag 12 juni.

Nr 4

Fördjupning: **Hållbarhet och motståndskraft i supply chain**

Distribueras vecka 39. Sista materialdag 11 september.

Nr 5

Fördjupning: **Realtidsvisibilitet och spårbarhet end-to-end**

Distribueras vecka 46. Sista materialdag 30 oktober.

Nr 6

Fördjupning: **Lagerevolutionen – innovativ teknik för ökad kapacitet, hållbarhet och snabbhet**

Distribueras vecka 1 (2027). Sista materialdag 11 december.



Rackbot-system

Skalbar automation som ger högre lagringstäthet, snabbare plock och större flexibilitet – till en lägre investering. Enkel integration och en effektiv och framtidssäker lösning som växer med dina behov.

ssi-schaefer.com



SSI SCHAEFER

Låt oss göra jobbet åt dig

Vi förenklar varje steg i leveranskedjan, hela vägen fram till slutkunden

Våra lösningar är anpassade för speditörer, logistikleverantörer, transportörer, tullombud och företag som gör import eller export. Vårt TMS väljer bästa fraktalternativ med full visibilitet av försändelser och av transportörer, allt i realtid. Automatiserade tullprocesser för export, import och tullager säkerställer snabb dokumenthantering och minskar risken för fel. Ruttplanering med senaste GPS-tekniken bidrar till exakta leveranser, även sista milen.



Tidsbesparingar
på nästan 50 %
med automatiserade
tullprocesser.